



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

***“Análisis Estratégico de Cabaña Ous S.A., una
empresa familiar avícola”***

Autoras:

Federica Luz Antonio

Reg. 30.024

federaluz18@gmail.com

Emiliana Busca

Reg. 29.866

emilianabuscas@gmail.com

Profesor Tutor:

María Eugenia Godoy

Mendoza, 2024.



RESUMEN

Este trabajo presenta el análisis estratégico de Cabaña Ous S.A., una empresa familiar avícola de Mendoza, Argentina, dedicada a la producción y comercialización de huevos desde 1969. Utilizando el modelo de competitividad de Hugo Ocaña, que combina los enfoques de Ansoff y Porter, se llevó a cabo un diagnóstico completo que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en su contexto actual.

El análisis destaca la diferenciación de marca de Cabaña Ous como una ventaja competitiva clave, respaldada por su enfoque en calidad, eficiencia y la construcción de una marca reconocida en el mercado local. Además, se evalúan estrategias de crecimiento, posicionamiento y optimización de costos, que son necesarias para fortalecer su posición en el sector. La investigación concluye que, con una planificación estratégica sólida y una inversión en automatización, Cabaña Ous S.A. puede mejorar su competitividad y responder efectivamente a los desafíos del sector avícola, consolidando su crecimiento en los próximos años.

Palabras clave: Planificación estratégica, Modelo de competitividad, Análisis Interno, Análisis Externo, Estrategias, Fortalezas y Debilidades, Amenazas y Oportunidades, Sector Avícola, Empresas Familiares.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	5
1. Estrategia, Planificación, Planificación Estratégica	5
2. Modelo de competitividad.....	8
3. Industria Avícola	11
CAPÍTULO II: LA EMPRESA	15
1. Historia	15
2. Productos.....	17
CAPITULO III: ANALISIS ORGANIZACIONAL	20
1. El Estratega	20
2. Valor Empresario	22
3. Eficiencia	31
4. ¿Cuál es el valor empresario de Cabaña Ous S.A.?	34
5. Conclusión	34
CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	35
1. Análisis del sector según el nivel de variables.	36
2. Análisis dinámico del Sector de Negocio.....	51
3. Análisis de la Competencia y Posición Competitiva	56
4. Conclusión del Análisis del Sector	61
CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	62
1. Estrategia Competitiva.....	62
2. Estrategias Funcionales.....	63
3. Implementación y control de la estrategia	64
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	70



INTRODUCCIÓN

Cabaña Ous SA, fundada en 1969 por Joaquín Luz; es una empresa familiar avícola, destinada a la producción de huevos de gallinas para consumo doméstico e industrial. Se encarga de la crianza de las aves en la etapa de recría y de postura, de la fabricación de su propio alimento balanceado y de la comercialización y distribución de los productos finales. Actualmente el control estricto en cada una de estas etapas es la base para alcanzar un alto nivel de eficiencia y productividad. Está ubicada en la Zona Industrial de Las Heras, Mendoza.

Desde 1997 es dirigida por sus hijos Fernando Luz, Joaquín Luz y Luciano Luz quienes se incorporaron a la empresa luego del cese de actividades del fundador e iniciaron el proceso de profesionalización de la misma. Ellos vieron la oportunidad de diferenciarse de sus competidores creando una marca y ofreciendo una variedad de productos en el supermercado, cada uno enfocado a un nicho de mercado diferente.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa con el paso de los años y la situación turbulenta tanto económica como social, consideramos que la empresa debe realizar un diagnóstico interno para conocer sus fortalezas y debilidades y un análisis externo para detectar oportunidades y amenazas, con el objetivo de formular distintos tipos de estrategias que determinen la dirección a seguir generando mayor valor empresario. Para ello se utilizará el modelo de competitividad empresaria de Ocaña.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar estratégicamente Cabaña Ous y formular las estrategias correspondientes para lograr un mayor valor de la empresa.

- **Objetivos Específicos:**

- Establecer la situación actual de la empresa.
- Realizar un análisis sobre el atractivo del sector.
- Formular las estrategias empresariales de Cabaña Ous.
- Delimitar la implementación para dichas estrategias.

Partimos de la hipótesis que el desarrollo de un correcto análisis y planificación estratégica para Cabaña Ous, potenciaría su valor empresario y así la empresa podría aumentar su participación en el mercado.



El desarrollo de este trabajo de investigación utilizará como base, el modelo de competitividad del autor Hugo Ocaña, el cual define de manera esquemática los lineamientos a seguir para llevar a cabo un correcto análisis estratégico. El alcance de la investigación es el sector avícola de la provincia de Mendoza.

El siguiente trabajo tiene como objetivo brindar la planificación de Cabaña Ous para los próximos dos años con vistas al largo plazo.

Se utilizará principalmente el modelo de competitividad empresarial, propuesto por el Profesor Hugo Ricardo Ocaña en su libro Dirección Estratégica de los Negocios. Dicho modelo combina los modelos internos y externos de Igor Ansoff y Michael Porter, ya que busca determinar las capacidades empresariales a través de un diagnóstico interno, luego analizar el atractivo del sector a través de un diagnóstico externo y posteriormente la posición competitiva para poder formular los cinco niveles de estrategia.

Dicho modelo está fundamentado en tres bases: El estratega, no como persona sino como sujeto que fija límites y determina la visión a través de su propia realidad, la estrategia como plan de acción o delimitación de conducta y la gestión estratégica como acción pura de la misma (implementación y control de la estrategia). Asimismo se aplicarán conceptos vistos en la carrera Licenciatura de Administración y a través del presente trabajo se buscará su integración. Se utilizarán distintas herramientas analíticas: análisis de mercado, definición de competidores y sus estrategias, análisis de sector, segmentos y grupos estratégicos, definimos misión, visión, cultura, estructura, matriz FODA, formulación de estrategias en los cinco niveles, indicadores para poder realizar seguimiento, control y ajustes de las mismas.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El marco teórico consiste en asumir una teoría que sirva de marco de referencia a todo el proceso de investigación, enlazando el problema con la metodología propuesta y empleada para buscarle una solución (William R. Daros, 2002).

Teniendo en cuenta la definición de marco teórico, en este capítulo se definirá qué es la estrategia, para luego poder hablar de planificación estratégica, conceptos sumamente necesarios para poder comprender la esencia de este trabajo. Luego se explicará el Modelo de Competitividad propuesto por el Prof. Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección Estratégica de los Negocios (Teoría y Práctica)”, el cual define de manera esquemática los lineamientos a seguir para llevar a cabo un correcto análisis estratégico tal como se plantea en este trabajo. Por último, se hará referencia sobre el sector avícola, sector que se analizará a lo largo del trabajo y en el que está inmersa la empresa para la cual se llevará a cabo este análisis.

1. Estrategia, Planificación, Planificación Estratégica

1.1. Estrategia

Alfred Chandler y Kenneth Andrews (1962) la definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Propone una matriz, la Matriz de Ansoff, que tiene como objetivo principal servir de guía a las empresas que buscan crecer en el mercado actual o en mercados aún no explorados mediante la propuesta de distintas estrategias en función a los mercados y los productos.

Porter (1992) asevera que la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Drucker (2007) afirmaba que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?. Drucker quería demostrar la importancia de conocer exactamente la actividad en la que está inmersa la empresa y tratar de establecer si, de la manera en la que se está desempeñando sigue siendo atractiva para el mercado o si se tienen que tomar decisiones al respecto para subsistir. Lo que sucede muchas veces es que las empresas pierden el norte y desperdician esfuerzos y recursos en cuestiones que no contribuyen al objetivo principal de la misma, eso es lo que se debe evitar.

En conclusión, la estrategia es el plan a través del cual se logra cumplir una meta. Hay que detenerse, ver dónde estamos parados, visualizar dónde queremos llegar y definir el camino a seguir. La estrategia es el camino a seguir.

1.2. Planificación

La planificación es el medio, la forma en la que vamos a recorrer el camino para cumplir la meta. Es una herramienta utilizada para establecer los objetivos y elegir los medios para alcanzarlos. La planificación permite que se pueda seguir un curso de acción concreto y definido. Se puede determinar qué se va a hacer, cómo se va a hacer, dónde y cuándo se hará y cuánto nos va a costar.

Es la primera función administrativa y la más importante dado que sirve de base para las demás funciones del proceso administrativo (organización, dirección y control).

Existen distintos tipos de planificación:

- **Planificación Estratégica:** es la que define las pautas de acción del plan general de la organización. La definen y llevan a cabo los altos directivos de una empresa pero involucra a toda la empresa. En esta etapa se establecen y definen los objetivos de mediano y largo plazo.
- **Planificación Táctica:** incluye los planes específicos para cada unidad y se encuentran subordinados al plan estratégico. Son planes muy detallados ya que guían el curso de acción de cada unidad. En este tipo de planificación, se definen objetivos de corto plazo.

- Planificación Operativa: Es una planificación de corto plazo para cada área operativa. En ella se establecen los pasos que se deben seguir y los tiempos en que se deben cumplir. Son acciones y actividades que se deben realizar en los niveles más bajos de la organización empresarial. Están estrechamente relacionados con la Planificación Táctica.

A modo de conclusión hay que destacar la importancia de la planificación dentro de la organización y dentro del proceso administrativo. Sin planificación no hay un plan detallado sobre cómo recorrer ese camino que nos permitirá cumplir nuestras metas. Si no logramos cumplir nuestras metas, nuestros esfuerzos habrán sido en vano. La planificación es vital para el buen desempeño de la estrategia y la supervivencia de la organización.

1.3. Planificación Estratégica

Kotler (2001), plantea que la planificación estratégica tiene cuatro aspectos fundamentales: Establecer la misión de la organización, identificar las UENs (unidades estratégicas de negocios), analizar y valorar la cartera de negocios e identificar nuevas áreas de negocios.

La planificación estratégica establece directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Este concepto también hace referencia a la definición de visión, valores y objetivos. Los mismos son definidos por los altos directivos de las empresas y son los que sirven de base y guía para el accionar de la organización en su conjunto. Sin estos conceptos será muy difícil sobrevivir y crecer en el tiempo. La planificación estratégica es la madre de todos los planes.

2. Modelo de competitividad

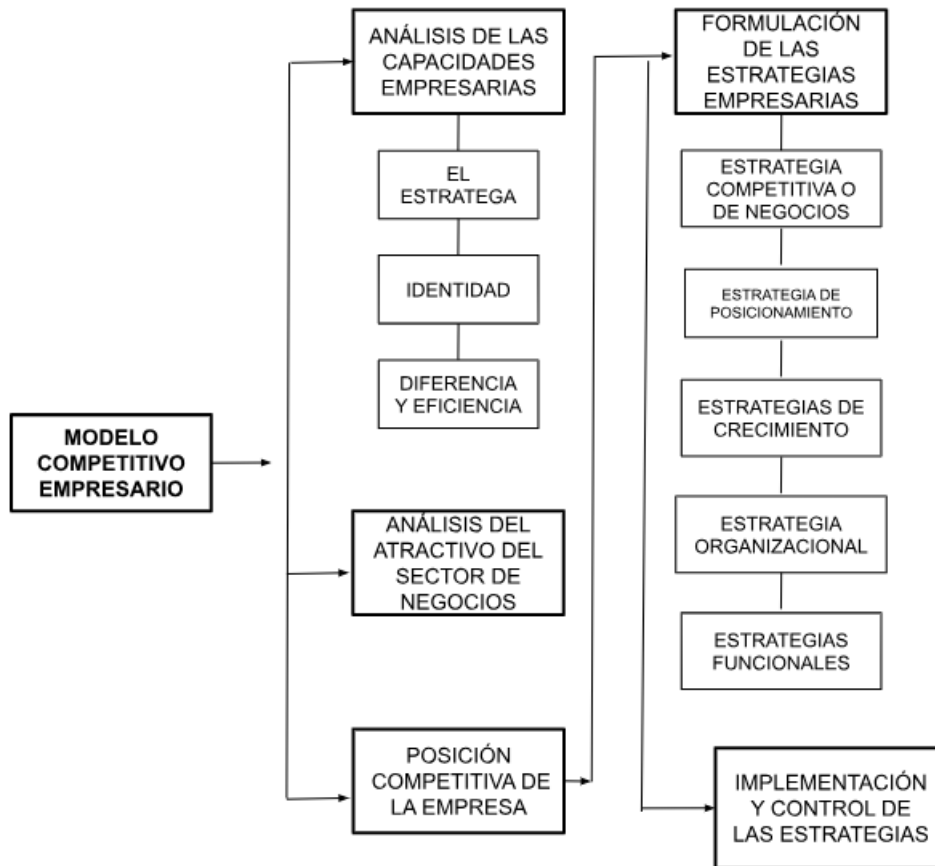
“Un modelo de competitividad empresarial es, pues, un ejemplo ordenado de elementos distintos que lo constituyen. Existen varios modelos de competitividad empresarial, todos ellos devienen de la economía de la empresa y de la administración de empresas cada uno con sus particularidades” dice el autor Hugo Ocaña en su libro Dirección estratégica de los negocios.

Un modelo de competitividad es una herramienta gerencial cuyo objetivo es motivar la reflexión estratégica en las organizaciones que incide en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar para mejorar, aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que operan.

El modelo de competitividad empresarial, propuesto por el Profesor Hugo Ricardo Ocaña en su libro Dirección Estratégica de los Negocios combina los modelos internos y externos de Igor Ansoff y Michael Porter. El modelo de Ansoff está orientado a la administración de empresas, mientras que el de Porter se orienta a la economía industrial. Porter enfoca su análisis en el ámbito externo que define la competitividad empresarial (oportunidades y amenazas). Ansoff se basa en el análisis interno u organizacional para diagnosticar los ejes estratégicos sintetizados como fortalezas y amenazas. Es por esto que al combinar ambos modelos, se busca determinar las capacidades empresariales a través de un diagnóstico interno, luego analizar el atractivo del sector a través de un diagnóstico externo y posteriormente la posición competitiva para poder formular los cinco niveles de estrategia.

Se parte de la premisa ¿cómo podrían competir las empresas bajo las condiciones contextuales actuales? La respuesta a dicha pregunta es sobre tres bases conceptuales que, a su vez, constituyen el “método” de la administración estratégica del negocio:

- El Estratega: como sujeto, no como persona. Es el que decide, fija límites y determina la visión a través de su propia realidad.
- La Estrategia: como plan de acción o delimitación de conducta. El estratega es quien gestiona las estrategias.
- La Gestión Estratégica como acción pura de la misma (implementación y control de la estrategia)



Fuente: Hugo Ocaña, 2014

2.1. Análisis de las capacidades empresarias:

En primer lugar se realiza un análisis sobre las capacidades internas de la organización, una especie de diagnóstico interno de la organización de manera de poder conocer las fortalezas y debilidades de la misma. Para hacer este análisis se comienza por conocer al estrega o el visionario del negocio. Luego se estudia la identidad organizacional cuya construcción está formada por la visión, misión, cultura, estructura. Después se investigan las diferencias y la eficiencia las cuales deben ser analizadas en forma conjunta ya que no se puede entender cuánto de diferencia se está logrando si no se sabe a qué costo se lo está haciendo.



2.2. Análisis del atractivo del sector de negocios

A partir del análisis de la empresa se procede al estudio del contexto. Se posiciona a la empresa, con sus fortalezas y debilidades, en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización. Son las variables las que permiten detectar oportunidades y amenazas. En el análisis contextual se estudia el sector de negocios donde se encuentra la empresa para detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios.

2.3. Posición competitiva de la empresa

Esta etapa busca diagnosticar la posición que ocupa la empresa dentro del sector de negocios en que compete. La premisa es que, teniendo en cuenta el valor empresarial generado, a continuación, se determina la posición empresarial dentro del sector definiendo acciones que contribuyan a la construcción de la futura estrategia empresarial.

2.4. Formulación de las estrategias empresarias

En esta etapa se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro. Comenzando por estrategias competitivas o de negocios, estrategia de posicionamiento competitivo, estrategia de crecimiento, estrategias organizacionales y por último, el nivel de estrategias funcionales.

2.5. Implementación y control de las estrategias

En la implementación se busca dejar establecidas las condiciones para que las personas, procesos y recursos se ajusten a la nueva forma de la estrategia para generar valor. Por último, el control es la verificación de los resultados obtenidos con relación a ciertos parámetros.



3. Industria Avícola

La palabra avicultura es muy abarcativa, bajo esta denominación se incluye el cuidado y explotación de distintas especies avícolas, como son las gallinas, pavos, patos, gansos, codornices, faisanes, aves canoras y hasta especies consideradas silvestres como el ñandú y la perdiz colorada. Gracias al uso intensificado de tecnología en nuestro país, la mayor producción avícola es la de carne de pollo y huevos. Por eso, relacionamos la palabra avicultura con la “actividad avícola” de producir pollos y gallinas.

La avicultura comercial, en nuestro país, tal como se la conoce hoy en día nace a comienzos de la segunda mitad del siglo XX con la introducción de híbridos para la producción de huevos y carne. A partir de entonces, la misma creció más o menos ininterrumpidamente. Ha pasado de ser una actividad auxiliar y secundaria dentro de las explotaciones agropecuarias a cargo de las mujeres y los menores de la familia, para convertirse en una verdadera industria. Hoy día la avicultura es, entre las producciones pecuarias, la más intensificada no sólo en adopción de tecnología dura, sino también en cuanto al desarrollo y aplicación de conocimiento zootécnico.

En la actividad avícola se han distinguido dos conceptos: “Avicultura tradicional” e “Industria Avícola” (también denominada “Avicultura Industrial”)

La “Avicultura Tradicional” engloba a los criadores de aves de raza. Si bien persiguen el lucro con sus actividades, éstas no presentan un plan de negocios de complejidad. Esta actividad ha quedado reducida a un círculo cada vez más estrecho, que en muchos casos reviste dimensiones de “hobby”, sin tener significación para la economía tradicional.

Por otro lado, la “Avicultura Industrial” también llamada Industria Avícola, se encuentra dividida en dos tipos de producciones según el producto final obtenido: carne de pollo y huevos para consumo, ambas, con características organizacionales distintas y con especialización de la genética utilizada en cada caso.

Existen tres tipos de producciones según el producto final: producción de carne (pollo parrillero, pollo campero, pavo), producción de huevos (gallinas ponedoras) y doble propósito (carne y huevo), reflota un concepto ya poco utilizado donde las hembras se destinan a la producción de huevos y

los machos a la de carne. Este sistema quedó descartado con la especialización genética de las líneas para uno u otro fin.

En este caso nos detendremos en la producción de huevos de gallinas ponedoras, dado que es la industria puntual en la que está inmersa la empresa en análisis.

3.1. Producción de Huevos

A la hora de producir tenemos que tener en cuenta que las gallinas ponedoras pasan por distintas etapas hasta llegar a la etapa de postura donde la alimentación y la climatización de los galpones son de vital importancia. Siguiendo en el camino de producción, la etapa posterior tiene que ver con el almacenamiento y la comercialización de los mismos. A continuación se explicarán estos aspectos.

- Crianza

- Cría: es el período en el cual las aves necesitan una fuente de calor adicional. Está comprendido entre el momento del nacimiento y hasta que el ave esté bien emplumada.
- Recría: es el período comprendido entre la 5ª o 6ª semana y la 19ª semana de vida. Es la etapa previa a la postura.
- Postura: es el período de producción de huevos comprendida entre la 20-22 semanas y la 90 semana de vida.
- 2º ciclo de postura: es una alternativa posible de realizar si las aves han tenido buen rendimiento y estado sanitario en el primer ciclo de producción. Consiste en extender por ocho meses la producción de huevos luego de haber realizado un descanso llamado muda o replume.

- Alimentación

Para que las “pollas de postura” puedan crecer en forma saludable, logren el peso justo y sean eficientes en su postura, deben realizarse los cuidados



necesarios y sobre todo, procurar darles una buena alimentación. Esa alimentación irá variando a lo largo de su vida. A medida que las gallinas van creciendo se debe ir variando la fórmula de su alimento para lograr una alimentación balanceada y saludable que permitirá obtener mejores resultados.

Particularmente en las etapas de cría y recria es cuanto más rigurosos se debe ser con el alimento ya que las aves tienen muchos requerimientos de nutrientes que los granos simples (maíz, trigo, soja) por sí solos no pueden brindarles. Es imprescindible que se les brinde una relación balanceada o equilibrada con todos los nutrientes, la cual puede ser comercial o preparada especialmente.

El alimento debe almacenarse en un lugar seco y ventilado, teniendo la precaución de colocarlo elevado del suelo, generalmente en silos. La presencia de moho verde indica que el alimento tiene hongos, los cuales producen toxinas muy perjudiciales para las aves. Por eso los granos que no han sido bien almacenados y presentan éstas características no deben darse como alimento.

Otro factor muy importante es el consumo de agua. El agua que se suministrará a las aves debe ser fresca y potable. Las aves adultas consumen 2 a 3 litros de agua cada 10 gallinas por día, el consumo está relacionado a la temperatura externa del ambiente, por lo que en el verano o época de calor será mucho mayor al habitual.

- Almacenamiento y Comercialización

El almacenamiento es un punto muy importante a tener en cuenta. Una vez recolectados de los galpones donde las gallinas alojadas ponen sus huevos, los mismos deben mantenerse a una adecuada temperatura, un correcto grado de humedad y baja exposición al sol. Es muy importante también contar con una rotación de stock adecuada teniendo en cuenta que el huevo tiene 30 días de vencimiento desde la fecha de postura. Hay que tener en cuenta que esos 30 días de duración se pueden ver afectados por distintos factores, muchos nombrados con anterioridad como la temperatura a la que se encuentran almacenados, la exposición al sol, el lavado de la cáscara, entre otros.



La comercialización puede darse en múltiples mercados con diferente presentación. El mercado se encuentra dividido en tres grandes grupos: supermercados, distribuidores y granjas. Las presentaciones que más se ven hoy en día en la Argentina son: maples de 30 huevos, maples de 20 huevos, estuchados de ½ docena y estuchados de 1 docena. También se puede encontrar, en menor medida, huevo seco en polvo o en escamas, huevo pasteurizado envasado y clara de huevo pasteurizada envasada.

3.2. Mercado

La Argentina cuenta con más de 1000 granjas avícolas en actividad. Los establecimientos se encuentran en 18 provincias del país, siendo la más importantes Buenos Aires con el 40%, Entre Ríos con el 27%, Córdoba con el 9%, Mendoza con el 5% y Salta con el 4,5%, entre las principales.

En el 2023 la Producción per Cápita fue de 343 huevos, lo que representó un incremento de 3,00% respecto del 2022 y el Consumo per Cápita fue de 336 huevos con un aumento de 4,35% interanual. El parque productivo de ponedoras está compuesto por 53,10 millones de aves y registró un crecimiento versus 2022 del 2,89%. En 2023, se produjeron 15.807.600.000 unidades. De ese total, el 97,73% fueron destinadas al consumo interno y el restante 2,27% al mercado externo.

El huevo es la economía regional que mayor valor agregado logra por tonelada exportada. La industria avícola consume 1.500.000 de toneladas de maíz y 500.000 de soja al año y genera empleo genuino para 18.000 personas en forma directa y 12.000 de forma indirecta. El huevo argentino en sus distintas variantes es un producto con fuerte presencia en el mundo, con más de 50 mercados internacionales abiertos. A nivel mundial, el país es reconocido por su trabajo.



CAPÍTULO II: LA EMPRESA

1. Historia

Cabaña Ous SA, fundada en 1969 por Joaquín Luz; es una empresa familiar avícola, destinada a la producción de huevos de gallinas para consumo doméstico e industrial. Se encarga de la crianza de las aves en la etapa de recría y de postura, de la fabricación de su propio alimento balanceado y de la distribución. Está ubicada en la Zona Industrial de Las Heras, Mendoza. Hoy en día es dirigida por sus hijos Fernando Luz, Joaquín Luz y Luciano Luz.

En el año 1969, Joaquín Luz (padre), luego de que sus padres abandonaran Argentina para volver a su país natal de España, toma las riendas de lo que su padre ya había comenzado algún tiempo atrás: un criadero de gallinas ponedoras. Para entonces la granja contaba con 200 gallinas aproximadamente.

Durante los años 70' y hasta mediados de los 90', como en Mendoza había escasez de huevos para el consumo doméstico, se vendían huevos en la feria sin valor agregado a un precio muy alto, lo que lo convertía en un mercado muy atractivo. Gracias a esto y a la visión de su fundador, la granja, que en sus inicios contaba con un pequeño galpón y 200 gallinas, llegó a contar con cinco galpones y una capacidad de 30.000 gallinas tanto en recría como en postura.

Entre el año 1995 y 1997, a raíz del cese de actividades de su fundador, la 2ª generación se incorporó a la empresa introduciendo cambios muy notables. Se mejoró la infraestructura para aumentar la producción anual de huevos con la misma cantidad de animales, volviéndose así más eficientes. Además, los 3 hermanos, aprovechando el conocimiento de uno de ellos que se encontraba próximo a recibirse como Licenciado en Administración de Empresas, vieron la oportunidad de diferenciarse de sus competidores creando una marca y ofreciendo dos tipos de productos en el supermercado, cada uno enfocado a un nicho de mercado diferente. Esta acción tuvo un fuerte impacto en los consumidores teniendo en cuenta que hasta el momento el huevo se vendía a granel y sin marca. Debido a esto, las ventas de la empresa aumentaron rápidamente y lograron posicionarse en la mente del consumidor y en la góndola de los supermercados. Teniendo en cuenta su origen Catalán, nombraron la empresa "Cabaña Ous S.A." y precisamente a la marca OUS puesto que ese es el significado de huevo en catalán.



En ese momento los 3 hermanos junto a otros 7 empleados se encargaban de todas las tareas que se debían llevar a cabo: fabricación del alimento, cuidado de los animales, recolección de los huevos, embalaje, reparto y la posterior reposición de los mismos en la góndola del supermercado. A su vez, se encargaban del manejo y la toma de decisiones en la empresa.

Actualmente, Cabañas OUS S.A. cuenta con 20 empleados incluidos sus dueños y gracias a la inversión en tecnología que han realizado a lo largo de los años, la empresa ha logrado aumentar la producción en mayor proporción al aumento de empleados. Dicha inversión será explicada más adelante.

Al crear la marca, el primer cliente de OUS fue un conocido supermercado de Mendoza al cual la empresa le vendía el 100% de su producción, lo que años más tarde se convertiría en un grave inconveniente. En el año 1999 el supermercado quebró, lo que dejó a la empresa totalmente hundida y sin clientes. Con el correr de los años, la empresa logró superarlo. Otras cadenas de supermercados, que ya habían observado la fuerte imagen de marca que había logrado OUS, aprovecharon la oportunidad para introducir estos productos en sus góndolas, lo que hoy en día se considera como un momento clave en la vida de la marca.

Ya en el año 2003-2004, a medida que fueron ganando participación en el mercado y obteniendo un buen financiamiento, lograron estabilizarse económicamente y ampliaron la capacidad de producción llegando a tener 30.000 gallinas en postura.

En el año 2007, gracias a una serie de créditos muy accesibles que obtuvo la empresa por parte del Consejo Federal de Inversión, decidieron aumentar su capacidad de producción nuevamente, obteniendo como resultado aproximadamente 45.000 gallinas en postura y 15.000 en recría. También se automatizó el proceso de alimentación de los animales y se introdujo un amplio sistema de refrigeración dado que, hasta el momento, en las épocas de intenso calor la productividad de la gallina disminuye e incluso llega a causar su muerte, generando así grandes pérdidas.

En el año 2020, luego de un hecho climático desafortunado, se llevaron a cabo nuevas inversiones. Teniendo en cuenta los avances tecnológicos en materia de climatización y producción, el auge del rubro y el crecimiento de la empresa en el sector, decidieron ampliar aún más su capacidad instalada e implementar nuevos sistemas de climatización logrando así mejores condiciones productivas.



Actualmente la capacidad máxima de la empresa es de 71.000 aves, 55.000 gallinas en postura y 17.000 pollitas bb.

Esta inversión en infraestructura como en animales y la automatización de muchos de sus procesos de producción les asegura una continuidad en el mercado.

Además, junto con la incorporación de la 3º generación y en base a que no existe en Mendoza desarrollo del marketing digital de la comercialización de huevos, la empresa ha comenzado a introducirse en ese mundo, para afianzar la relación con sus clientes y aumentar la cantidad de consumidores.

Sus principales clientes son las cadenas de supermercados Vea, Jumbo, Átomo, Carrefour, Aiello, ChangoMas y PedidosYa Market a las cuales se abastece en sus locales de todo Mendoza y San Luis capital. A través del Centro de Distribución de VEA, llegan también a Salta, Tucumán, La Rioja, San Juan y Villa Mercedes. Otro importante cliente es la Cooperativa Obrera llegando así a abastecer supermercados de Bahía Blanca y el sur argentino.

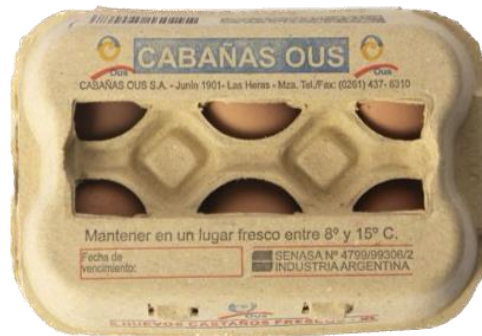
Desde 2022 han optado por abastecer también a distintos “fresh markets” y han llevado a cabo distintas alianzas con reconocidos restaurantes y panaderías de Mendoza.

2. Productos

Actualmente la empresa se encuentra comercializando 2 marcas distintas. La marca principal OUS y la marca secundaria MR EGG, consecuencia de una decisión que se tomó para poder ganar mayor participación de mercado ofreciendo un producto que, por sus características, compitiera por precio con las otras marcas.



Docena OUS XL; imagen de autoría propia



Media Docena Ous; imagen de autoría propia



Maple Premium Ous x 30 huevos; imagen de autoría propia



Media Docena Premium Ous; imagen de autoría propia



CAPITULO III: ANALISIS ORGANIZACIONAL

Al hablar de análisis organizacional, en este punto, nos referimos al análisis de las capacidades internas de la empresa. Este análisis se lleva a cabo para conocer cómo se encuentra la empresa frente a sus competidores. Se analizan sus recursos, sus competencias y sus habilidades para poder adoptar las herramientas adecuadas y así lograr un nivel óptimo en la ejecución de la estrategia.

Tal como mencionamos anteriormente, el modelo propuesto por el profesor Hugo Ocaña comienza con un diagnóstico requerido para la formulación de la planificación estratégica. En primer lugar se lleva a cabo un análisis interno donde se determinan las fortalezas y debilidades organizacionales. Luego, partiendo del análisis del entorno en el que la organización lleva a cabo sus actividades, se determinan las oportunidades y amenazas del contexto.

Para esto vamos realizar una serie de cuestionarios que nos permitirán diagnosticar las capacidades del estratega y el valor generado por la empresa mediante el grado de diferenciación y la eficiencia que presente.

1. El Estratega

El estratega es el sujeto que decide. Se trata del sujeto enunciativo: el que delimita, fija los límites, construye las jerarquías, el lugar de la autoridad, la transmisión e intercambio de la información y su utilización. El estratega trasciende el concepto de persona, individuo, gerente, administrador.

Al estratega lo podemos situar de diversas maneras:

- a) El Estratega como Persona: el estratega es un "personaje". Su acción responde a una tarea, a una actividad. Si asumimos que el estratega es una persona, hacemos referencia a cuestión accidental, circunstancial, temporal. Cuando el estratega-persona observa la realidad, la representa mentalmente en correspondencia con su mundo individual, la realidad es lo que él piensa que es y no otra cosa. A tantas estrategias, tantas realidades derivadas de la personas, entonces, ¿cuál es la "verdadera" realidad?. Todas y ninguna según se pretenda. El estratega debe preocuparse, en primer lugar, en cómo es la forma y los contenidos de su propia realidad; luego observar e inferir qué tipo de realidad ha construido el "otro" estratega a través de las acciones que realiza, es decir, de la estrategia que aplica.
- b) El Estratega como Sujeto: Es el yo consciente determinante del mundo (la realidad), de su conocimiento y de la acción sobre ese mundo. Es la persona con capacidad de decisión sobre sí mismo. El sujeto aparece como "sujeto del discurso", con iniciativa, es un yo consciente que emite juicios argumentativos, relacionados con sus pensamientos y provenientes de su acción de conocer una realidad. El estratega representa la realidad de acuerdo a juicios racionales pero también a una serie de observaciones subjetivas de lo cual se desprende que la realidad es la que él interpreta y no otra.



- c) Estratega como Individuo: El individuo es una unidad que no se puede dividir, que posee un determinado modo de ser, que es particular y que lo hace distinto a los demás. Es lo que hay detrás de la máscara.

Como explica el autor Hugo Ocaña, quien aspire a ser un emprendedor, empresario o estratega debe ser una persona que entienda que ser estratega no es una cuestión accidental sino esencial, su identidad como estratega, razón y reflexión propia de su condición de “ser estratega”, su pensamiento en diferentes circunstancias, la percepción de su sí-mismo de manera atemporal, su relación con el mundo exterior: la realidad, la voluntad transformadora de la realidad y por último la voluntad de “poder hacer” determinarán la base del negocio que se llevará adelante.

De la misma manera, quien pretenda ser estratega debe considerarse determinante de su conocimiento y de su accionar sobre la realidad, en libertad para darle significado a la misma conocida y con derecho a construirla desde su propia individualidad. También debe creerse apto para construir un conocimiento como una idea, imagen, representación, libre de prejuicios y condicionamientos estructurales al momento de construir su propia realidad.

Quien aspire a ser emprendedor, empresario o estratega debe considerar que, reuniendo las condiciones anteriores, se debe valorar a sí mismo como distinto a los demás y asumir su condición subjetivista, individualista y relativista de la realidad.

El estratega/ empresario, hace referencia a todos aquellos miembros de la organización que toman decisiones estratégicas. Son aquellos que:

- Observan su entorno de negocios -variables externas a la organización- (sistema de observación externo)
- Observan las funciones internas asociadas al negocio -variables internas de la organización (sistema de observación interno)
- Captan aquellos datos que eventualmente poseen o pueden poseer algún impacto en los objetivos de la empresa y sus negocios (sistema de percepción)
- Ordenan los datos para construir información útil para la toma de decisiones (sistema de información).
- Procesan la información que determina el aprendizaje de la realidad de negocios de la empresa (sistema de aprendizaje).
- Ordenan la información de acuerdo a categorías específicas para crear inteligencia a través de la distribución de la información en toda la organización según los niveles que lo demanden (sistema de conocimientos).



- Definen de qué manera los conocimientos serán las bases para los saberes específicos (sistema de formulación de saberes)
- Aplican los saberes generando acciones orientadas a la transformación de la realidad (sistema de acción o acciones sistemáticas)
- Evalúan los resultados obtenidos de las acciones aplicadas (sistema de control).

Ser estrategia no es una cuestión accidental sino esencial. El estratega/empresario es persona, individuo y sujeto provisto de identidad que lo hace único y que se muestra en su existencia a través de un discurso de su idea acerca de la realidad.

Para conocer las capacidades como estrategia de quienes toman decisiones estratégicas se lleva a cabo un cuestionario (ANEXO I)

Luego de la aplicación de dicho cuestionario a los socios de la organización, se obtuvo como conclusión de los sistemas del perfil del estratega que sus capacidades distintivas son la observación de la realidad externa e interna y la distribución del conocimiento; a su vez, está en desarrollo de los sistemas de aprendizaje, de percepción, de información y de conocimientos y cuenta con la capacidad de llevar a cabo evaluaciones de las acciones aplicadas. Estas capacidades adquiridas representan fortalezas organizacionales que contribuirán con el logro de los objetivos de la empresa en análisis.

La información analizada es de gran utilidad en el planteamiento de acciones estratégicas. Se plantea esta premisa, dado que, por medio de este análisis, se comprende la visión organizacional y los lineamientos generales para la empresa; permitiendo así plantear acciones coherentes y posibles de llevar a cabo para la misma.

2. Valor Empresario

El valor empresario, es el valor generado por la empresa. En principio, se lo considera como:

$$Ve = \text{Diferenciación} - \text{Costo}$$

Con *diferenciación* nos referimos a cualquier atributo que posea el producto y que lo haga diferente al resto de los productos que compiten en el sector. Hay que tener en cuenta que se parte de la base de que el producto debe poseer, al menos, una marca que sirva para identificar el producto. Esta diferenciación puede ser cualitativa y cuantitativa, pero siempre objetiva. Se refleja a través de un coeficiente llamado “factor de sofisticación” (**fs**).

El *costo*, es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada donde, a mayor diferenciación cuantitativa, mayor costo. Sólo la diferenciación cualitativa está excluida de ser trasladada al costo y es la que, en definitiva,

aportará mayor rentabilidad para la empresa. El costo es quien determina la eficiencia y será calculado mediante un coeficiente llamado “factor de optimización” (**fo**).

Por lo que la ecuación quedaría de la siguiente manera:

$$Ve = fs - fo$$

Hay que tener en cuenta que la ventaja competitiva empresaria se logra por la conjunción de tres variables. La diferenciación, derivada de un “saber qué estrategia” es la más adecuada. La eficiencia, derivada del “saber cómo hacer gestión de la estrategia” y medida en términos de costo. A estas dos variables se le agrega la identidad, derivada del “saber ser estrategia” y orientada a la confirmación de una identidad única.

Por lo tanto la expresión adecuada del Valor Empresario debería ser:

$$Ve = IDENTIDAD (DIFERENCIA - EFICIENCIA)$$

La identidad por su parte será determinada a través del “factor de individuación” (**fi**).

Finalmente, la ecuación queda de la siguiente manera:

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

2.1. Identidad:

Tal como explica Hugo Ocaña en su libro “Dirección Estratégica de los negocios (Teoría y Práctica)”, la identidad es aquello que posee atributos o cualidades que lo hace sólo igual a sí mismo. Ya sea un producto o una empresa, su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos siendo estos la verdadera ventaja competitiva.

La identidad empresaria tiene como fin lograr una ventaja competitiva sostenible. Es generada, desarrollada y sostenida por las personas. Es el empresario, los gerentes y los restantes miembros de la empresa los que conforman su “ser”. El empresario/estratega es quien, con su mirada de la realidad competitiva, comienza dando los rasgos esenciales de la identidad.

La identidad organizacional se estima a través del factor de individuación, que señala atributos o cualidades propias de la empresa a través de una expresión numérica.

El factor de individuación (**fi**) es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad. Las medidas no financieras poseen la particularidad, además del relativismo y subjetividad, de que no están basadas directamente en consideraciones de costos u otros valores de naturaleza económica.

Dicho factor es un promedio simple de las 4 variables asociadas a la identidad: Visión, Misión, Cultura y Estructura; las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización.

A continuación, se hará una breve explicación de las mismas y a través de los cuestionarios propuestos por el autor H. Ocaña (ANEXO 2-5) se estimará la representación de cada variable.

2.1.1 Visión

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (McGraw Hill, 2000).

La construcción de la identidad comienza en la visión empresarial, la visión que posee el e/e acerca de su negocio. Es una cualidad y actitud que posee el empresario para conformar una imagen mental de lo que ve o cree ver respecto del futuro. Posee un carácter de totalidad y unidad.

Muchos autores la definen como una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué quiere convertirse en el futuro. La misma marca el rumbo del plan de acción. Su propósito es ser el motor y actuar como guía de la organización para poder alcanzar ese estado deseado.

Ocaña en el desarrollo de su modelo plantea que existen 4 tipos de visiones (difusa, compleja, simple, identidad concentrada) que surgen a partir de distintos elementos que coexisten en una organización (conjunto de valores y creencias, sistema ideológico, moral organizacional, políticas empresarias, ética empresarial)

Luego llevar a cabo el cuestionario diseñado sobre el diagnóstico de la visión empresarial (ANEXO 2), se obtuvo el resultado de la tabulación: $V_i = 0,87$

Con este resultado se concluye que en Cabaña Ous SA se da un metasistema de valores y creencias, es decir, el sistema de valores y creencias conforman una identidad real. En cuanto a las políticas empresariales, las mismas son explícitas, positivas, concretas y precisas resultando una guía ineludible para los miembros de la organización. Finalmente, a través de la ética empresarial, se ha logrado un valor superior consiguiendo así una ventaja competitiva superior.

Por lo tanto, contando con estas características y siguiendo los lineamientos teóricos del autor se puede decir que la organización cuenta con un tipo de visión concentrada.

2.1.2 Misión:

La misión se focaliza en la actividad específica de los negocios por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo la cantidad de negocios que encare la organización. La misión que establezca la empresa deberá ser motivadora, concreta, amplia, y sobre todo, posible.

Para los autores O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt “La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”

Para H. Ocaña, la misión es una tarea en la que se encomienda el estratega para que sus negocios sean exitosos. Ocaña dice que definir el negocio es definir la “misión” y las variables que definen un

negocio son: Clientes y Productos, por lo que la misión va a estar dada en primer lugar por los clientes y en segundo lugar por los productos. Una misión claramente definida en términos formales, supone la correcta definición del cliente y como función de éste, la definición del producto .A partir de este análisis surgen cuatro tipos de misión:

- Misión Rígida
- Misión Abierta
- Misión Cerrada
- Misión Inestable

Luego llevar a cabo el cuestionario diseñado para el diagnóstico de la misión de negocios (ANEXO 3), se obtuvo como resultado $Mi=0.73$ por lo que Cabaña Ous SA cuenta con una misión rígida.

Tabla 2: Tipo de Misión

Orientación al producto	Alta	MISIÓN RÍGIDA	MISIÓN ABIERTA
	Baja	MISIÓN CERRADA	MISIÓN INESTABLE O ERRÁTICA
		Baja	Alta

Orientación al Cliente

Fuente: Elaboración Propia

La misión rígida se caracteriza por ser una misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda, típica de aquellas empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes.

Este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios o, simplemente, se trata de un mercado con estructura monopólica pero no para casos donde los cambios y las expectativas de los clientes son altamente variables ya que es probable que las empresas con este tipo de misión no sobrevivan en el mediano, largo plazo.

En la industria avícola en general, hay que ser muy productivo y eficiente para poder sobrevivir teniendo en cuenta que el producto que se comercializa es un commodity y el consumidor suele comprar en función al precio. La empresa en análisis, si bien está orientada a la productividad y la eficiencia, hace un gran esfuerzo por diferenciar su producto ante la competencia a través de la definición de una marca y la comunicación con el cliente.

2.1.3 Cultura

La Cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La misma puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. (Administración; Koontz, Weihrich)

Se trata de una especie de estatuto o tabula rasa que permite dotar a una empresa de identidad y un modo propio de ver las cosas. De esta manera, la cultura organizativa sirve de guía para que todas las personas involucradas alrededor de una organización puedan seguir el mismo camino. Por ello, esta forma de hacer las cosas tiene un efecto directo tanto a nivel interno como externo.

Teniendo en cuenta que la visión, misión, cultura y estructura son el fundamento de la identidad empresarial, la orientación competitiva hacia la diferencia o hacia la eficiencia será la que determine los tipos culturales relacionados con los cambios ambientales. No es otra cosa que la formación de actitudes que definen un comportamiento relacionado con los cambios, especialmente los referidos a la dinámica del cliente.

La cultura entonces es presentada según el tipo de orientación a las diferencias y/o a la eficiencia; para ello Ocaña presenta cuatro tipos de cultura organizacional:

- Cultura Anticipadora
- Cultura Iniciadora
- Cultura Rezagada
- Cultura Seguidora

Tabla 3: Tipo de Cultura

Identidad orientada a la Diferencia	Alta	CULTURA ANTICIPADORA	CULTURA INICIADORA
	Baja	CULTURA REZAGADA	CULTURA SEGUIDORA
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la Eficiencia	

Fuente: Elaboración Propia

Por el diagnóstico de la cultura organizacional (ANEXO 4), $Co=0,80$, se define que la organización Cabaña Ous SA tiene un tipo de cultura anticipadora.

La misma se caracteriza por contar con una identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos. Es un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

2.1.4 Estructura

Según Mintzberg (1988), la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Para determinar una estructura se debe comprender que cada empresa es distinta una de la otra, por lo que es necesario que la estructura organizacional se enfoque en sus necesidades dependiendo del tamaño, la edad de la organización, el entorno y la dinámica que maneje para que pueda responder a sus metas y resultados.

Es fundamental establecer cuál será la estructura organizacional necesaria para sostener el cambio dado que las estrategias no las llevan adelante las empresa solas sino las personas que las integran con sus funciones.

Por su parte Ocaña plantea que se pueden definir distintos tipos de estructuras en relación al énfasis de la identidad por sobre la diferencia o la eficiencia, las mismas variables escalares utilizadas en el análisis de la cultura. A partir de esta combinación de variables obtenemos cuatro tipos de estructuras:

- Estructura Flexible
- Estructura Innovadora
- Estructura Burocrática
- Estructura Conservadora

Tabla 4: Tipo de Estructura

Identidad orientada a la Diferencia	Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE	ESTRUCTURA INNOVADA
	Baja	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA	ESTRUCTURA CONSERVADORA O REZAGADA
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la Eficiencia	

Fuente: Elaboración Propia

Por el diagnóstico de la estructura organizacional (ANEXO 5), $F_o=0,76$, se define que la organización Cabaña Ous SA tiene un tipo de estructura flexible.

La estructura flexible es consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia, lo que no significa que ese factor de valor no interese. Se entiende que al ser una estructura flexible de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto, se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia.

De todas las características de este tipo de estructura, las que más se asemejan a la estructura de Cabaña Ous SA son que prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas, existe un uso mínimo de planeación y estandarización de funciones y tareas y existe cierto dominio de las economías de alcance.

Conclusión del factor de individuación

La identidad organizacional es algo único, original e individual, lo que puede representar una verdadera ventaja competitiva. La misma, como mencionamos anteriormente, se estima a través de lo que el autor ha llamado factor de individuación (f_i).

La estimación del factor de individuación se realiza:

$$f_i = \frac{iV + iM + iC + iE}{4}$$
$$f_i = \frac{0,84 + 0,70 + 0,80 + 0,76}{4} = 0,775$$

En el caso de Cabaña Ous SA, dicho valor es de 0,775, por lo que se concluye que la identidad presenta una gran fortaleza para la empresa.

La visión, a través de su tipo de visión concentrada se presenta como el componente con mayor fortaleza organizacional, seguida de la cultura organizacional. Estos dos puntos son los que representan la mayor fortaleza para la empresa. La misión rígida y la estructura flexible también representan una gran fortaleza para la empresa pero en menor medida.

2.2. Diferenciación

Hugo Ocaña define a la “diferencia” como un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial, pero no como una estrategia en sí. Lo que nos propone es que la empresa no debe buscar una posición dentro de esa estructura para definir su estrategia, sino que debe desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y a partir de ahí construir la totalidad de su estructura competitiva.

La identidad se verá reflejada en el producto, el cual posee una marca (que le da identidad y produce la diferencia) y un precio (que refleja la eficiencia en su producción). “Identidad es el ser”, mientras que “diferencia es el saber que hacer”.

Para que las diferencias generen un valor empresario, la empresa debe enfocarse en todas las actividades del proceso de negocios. Para ello, se debe trabajar sobre cuatro elementos básicos o también llamados impulsores de valor: la adaptación, la innovación, la coordinación y la mejora de las actividades del proceso de negocios. Estas diferencias se verán reflejadas, directa o indirectamente, en el producto final.

- **Adaptación:** debe ser entendida con relación al cliente, 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 lo esté acompañando, anticipando o iniciando.
- **Innovación:** debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas y, con actitud crítica, analizando el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo. Se debe determinar el valor que potencialmente la innovación puede generar.
- **Mejora:** significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera al actual. Mejorar el valor de una actividad significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, los procesos y los productos de cada actividad.
- **Coordinación:** consiste en disponer de forma ordenada de los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.

Debemos tener en cuenta que la organización es un sistema donde confluyen tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos, que también se puede leer como: “las personas que desarrollan procesos utilizando recursos”. El sistema-organización incluye, además, una serie de subsistemas que el autor denomina actividades de valor. Entre cada actividad de valor existe interrelación e interdependencia. Una empresa que desarrolle el proceso de una o más actividades en forma más eficiente habrá obtenido un valor superior y, por lo tanto, una ventaja competitiva. Estas actividades de valor son:

- **Administración General:** incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la gestión de las actividades de valor del negocio.
- **Adquisiciones:** incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la incorporación de materias primas, materiales, insumos y todos aquellos recursos necesarios para desarrollar el negocio.
- **Transformaciones:** incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la transformación de los distintos recursos directos e indirectos que conformarán el producto final; esta actividad también puede ser llamada operaciones. Incluye otras

actividades tales como ingeniería de procesos, ingeniería de productos, controles de calidad.

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

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. Se trata de un factor no financiero igual que el factor de individuación. El mismo se compone por las diferencias que genere la organización; es decir, aquella “cualidad o accidente por el cual un producto (empresa o una marca) se distingue de otro”. Estas diferencias, a su vez, se generan por medio de procesos involucrados en la actividad de valor mediante los impulsores anteriormente mencionados.

El procedimiento para la estimación de la diferencia a través del factor de sofisticación comienza con un “mapeo” de las actividades de valor comprendidas dentro de un proceso de negocios.

Tabla 5: Diferencias en la Organización

	Innovación		Mejoras		Coordinación		Adaptación		
Gerencia General	No se han introducido innovaciones.	0	Se ha detectado un leve aumento en la delegación de las tareas.	0,3	Se ha detectado un coordinación importante entre las áreas de finanzas, contabilidad, gerencia general y tesorería.	0,5			0,267
Adquisiciones	No se han introducido innovaciones.	0	Se trabaja con proveedores directos, eliminando intermediarios.	1	Alta coordinación en el manejo de los almacenes.	1	Se realizan las compras en función a los requerimientos productivos de la empresa combinados con la demanda estimada.	1	0,75
Transformaciones	Se ha llevado a cabo una inversión para automatizar algunos procesos.	1	De la mano con la automatización, se ha logrado una mejora en los procesos productivos siendo más eficientes	0,8	Alta coordinación en el manejo del depósito para evitar pérdidas en la mercadería almacenada	1	Al contar con personal polivalente, se logra un rápida adaptación cada vez que surge algún inconveniente en los procesos	0,5	0,825
Marketing	Se ha invertido en publicidad para lograr una mejor comunicación con el cliente.	1	Se ha creado el área de marketing.	0,5	Existe una gran coordinación entre marketing y producción, generando campañas de venta para evitar pérdidas de mercadería.	0,8	Alta adaptación en la distribución orientado a la demanda en los distintos puntos de venta.	1	0,825
	0,5		0,65		0,825		0,625		0,65

Fuente: Elaboración propia en base al modelo

Conclusión del factor de sofisticación

Si se analizan los resultados de las actividades, se puede interpretar que la Gerencia General es la actividad de valor que menos diferencias genera (0,267) lo que significa una importante debilidad; mientras que las Adquisiciones (0,75), las Transformaciones (0,825) y el Marketing (0,825) constituyen una fortaleza siendo las actividades que más valor generan para la organización.

En el caso de los impulsores, se observa que la empresa posee un bajo nivel de innovación (una debilidad) y un gran potencial en la coordinación de las actividades (gran fortaleza). También cuenta con gran potencial de mejoras y en menor medida, capacidad de adaptación al cliente.

El factor de sofisticación (f_s) es igual a 0,65, lo que quiere decir que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio siendo ésta una fortaleza organizacional.

3. Eficiencia

Según Hugo Ocaña, la eficiencia es la tercera determinante en la producción del valor empresario. Está regida en términos de costos “por hacer”. La eficiencia es “el cómo saber hacer” al más bajo costo posible. Teniendo en cuenta que los costos son la referencia a la eficiencia de una actividad, el cálculo de estos se realiza de manera objetiva.

La eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible combinando personas, procesos y recursos de manera óptima.

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

Volviendo a la fórmula que se utiliza para calcular el valor empresario, éste es igual a la diferencia entre el factor de sofisticación y el factor de optimización, multiplicado por el factor de individuación. Tenemos que tener en cuenta que entre la diferencia y la eficiencia existe una dualidad indisoluble, hay una relación causa y efecto: a mayor consumo de costos en las actividades, debe existir una mayor diferencia generada. Mediante el f_o tenemos que determinar si esa diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia, de tal manera que si:

$(f_s - f_o) > 0$; la diferencia es aceptada.

$(f_s - f_o) = 0$; la diferencia puede o no ser aceptada.

$(f_s - f_o) < 0$; la diferencia es rechazada.

Para que el análisis de la eficiencia como generadora de valor sea más beneficioso, el tratamiento de los costos se basará en las actividades que desarrolla la empresa. Para ello, hay que determinar cuáles son las unidades de medida y control que facilitan la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias. A estas unidades de medida y control se las denominará genéricamente “impulsores del costo” en la eficiencia como determinante del valor de una actividad.

Los impulsores del costo se encuentran asociados a las personas (lo que ellos hacen), los procesos (la forma cómo lo hacen) y a los recursos (con qué lo hacen). La elección de cuál de ellos se tomará como unidad de medida y control dependerá de la diferencia que puedan aportar en cada caso.

El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos, los cuales deben ser analizados como aquellos que facilitan tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización.

La medida financiera por la cual la empresa alcanza una ventaja competitiva superior, es cuando su margen de utilidad bruta (MUB) se maximiza como consecuencia de lograr mayores ingresos totales a un nivel de costos totales dados, es decir:

$$\text{MUB} = ((\text{IT} / \text{CT}) - 1) 100$$

Con lo cual es posible deducir que el factor de optimización “fo” es la inversa del margen de utilidad bruta:

$$\text{fo} = \text{CT} / \text{IT}$$

Esta expresión señala la eficiencia para generar ingresos por cada peso de costos consumido.

Teniendo en cuenta que esta fórmula puede traer inconvenientes a la hora de analizarla, el autor Hugo Ocaña propone que el tratamiento de los costos siga el mismo criterio de la estimación de la identidad y la diferencia, es decir, trabajando con expresiones no monetarias reemplazadas por escalas semánticas.

Conclusión del factor de optimización

Para llevar a cabo la estimación no financiera del fo hay que tener en cuenta algunas cuestiones. En primer lugar se debe haber determinado a todo el proceso de negocios como una desagregación en actividades de valor. En segundo lugar, para cada actividad de valor se debe determinar cuál es la medida de valor, en términos de costos, con la que se va a señalar un desempeño eficiente aceptable.

Es decir, el cálculo del factor de optimización se obtiene al determinar las actividades de valor (administración general, adquisiciones, transformaciones, marketing) y los costos asociados a estas mismas.

Siguiendo con la matriz propuesta por Hugo Ocaña, la valoración de dicho factor es la siguiente:

El factor de optimización es una estimación de la eficiencia en costos con relación a los ingresos totales. El mismo se obtiene del promedio simple de los factores de optimización de cada actividad considerada.

Tabla 7: Puntuación de la Eficiencia Organizacional

Actividad	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL: costos asociados al grado de desempeño de las personas que se desempeñan en el área.	0,8	0,2	0,2	0,40
ADQUISICIONES: Costos asociados a la calidad y la eficiencia de las compras	0,2	0,2	0,7	0,37
TRANSFORMACIONES: Costos asociados a la calidad de los productos elaborados	0,8	0,4	0,2	0,47
MARKETING: Costos asociados al proceso de logística y distribución.	0,6	0,4	0,2	0,40
	0,6	0,30	0,33	0,41

Fuente: Elaboración propia en base al modelo.

Este análisis indica que el factor de optimización (f_o) es igual a 0,41. Teniendo en cuenta que el mejor valor del factor de optimización es tan próximo a cero como se pueda y el peor valor igual a 1, entendemos que en términos de costos, el valor empresario es bastante alto.

Respecto a la estimación de los costos en cuanto a las actividades de valor, se observó que la actividad adquisiciones es la que menor costo representa aunque siga siendo un costo alto. La estimación de las actividades de administración, marketing y sobre todo transformaciones presentan costos aún mayores respecto a las adquisiciones.

A nivel costos, los costos estructurales son los que mayores niveles presentan, interpretándose como una debilidad organizacional. En cuanto a los costos ejecucionales, se podría interpretar que son aceptables aunque siempre mejorables.

Considerando tanto la eficiencia como la diferencia, tanto el área de Transformaciones como las Adquisiciones presentan una gran fortaleza respecto a las diferencias, pero una debilidad importante en cuanto a la eficiencia. El área de Marketing por su parte, genera diferencias pero a un costo alto. Por último, en cuanto al área de Administración General, ésta no origina grandes diferencias pero sí altos costos, lo que resulta una gran debilidad.

Siguiendo con este análisis, se debe tener en cuenta que las diferencias al momento de planearlas, deben ser independientes al costo. Luego el factor de optimización se encargará de verificar si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia.

$$(f_s - f_o) = (0,65 - 0,41)$$

Por lo tanto, si $fs > fo$, la diferencia es aceptada. Entre diferencia y eficiencia hay una relación de causa y efecto: a mayor consumo de costos en las actividades (causas) debe existir mayor impacto producido en las diferencias (efecto).

4. ¿Cuál es el valor empresario de Cabaña Ous S.A.?

Teniendo en cuenta la información que se obtuvo al llevar a cabo el análisis interno de la empresa, a través de los factores de individuación (fi), sofisticación (fs) y optimización (fo) se realizará la estimación del valor empresario de la organización Cabaña Ous SA.

Anteriormente, se obtuvo que el factor de individuación (fi) fue igual a 0,775 lo que representa una gran fortaleza en la identidad. En cuanto al factor de sofisticación (fs), el valor del mismo fue igual a 0,65 indicando que se generan bastantes diferencias y, en cuanto al factor de optimización (fo), el valor que se obtuvo fue de 0,41. Si bien los costos de llevar a cabo las diferencias son altos, éstos son aceptables.

Siendo:

$$\begin{aligned}Ve &= fi (fs - fo) \\Ve &= 0,775 (0,65 - 0,41) \\Ve &= 0,19\end{aligned}$$

Este resultado significa que la empresa se encuentra en una posición en la cual aún, puede seguir generando valor contando con las posibilidades de mejorarlo ya que se encuentra muy cercano a 0.

5. Conclusión

Se concluye, respecto a la situación interna, que el estratega cuenta con distintas fortalezas en cuanto a la observación de la realidad tanto interna como externa y en la distribución del conocimiento. Pero a su vez posee debilidades respecto al sistema de percepción.

Respecto al valor empresarial, la identidad representa una gran fortaleza para la empresa. Se genera un nivel importante de diferenciación, los costos a los que se enfrentan son altos pero, aún así, las diferencias son aceptadas a nivel de costos.

El Valor Empresario de la organización es 0,19, lo que brinda la posibilidad de generar aún más valor. Y si se analiza en profundidad la fórmula del Ve , la forma de llevarlo a cabo es siendo más eficiente.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Siguiendo el modelo que plantea Hugo Ocaña (2014), a partir del análisis de la empresa, debemos proceder al estudio del contexto para luego poder posicionar a la misma (con sus fortalezas y debilidades) en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización (oportunidades y amenazas).

En este capítulo se plantean cuatro conceptos fundamentales que estudian el entorno de la organización: el análisis del atractivo del sector, el segmento de la industria, el ciclo de vida del sector y la posición competitiva.

Atractivo del sector

En este punto se debe llevar a cabo una investigación para determinar en qué sector de negocios desarrolla la organización bajo análisis sus actividades. Al detectarlo, se podrá determinar el grado de competitividad del sector y el atractivo del mismo.

Es importante tener en cuenta 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.

Se llama sector al conjunto de empresas, incluidas algunas organizaciones públicas, relacionadas por sus transacciones comerciales y de otra índole (reales o potenciales) que incluyen desde actividades relacionadas con el inicio del proceso productivo o comercial mediante las materias primas hasta aquellas que garantizan la llegada al consumidor final con el producto terminado.

Anteriormente, hablar de competitividad en un sector se remitía en forma excluyente a dos fuerzas competitivas: la oferta y la demanda. Porter (1980) introdujo el concepto de rivalidad ampliada de un sector de negocios al incluir, además de aquellas fuerzas competitivas, otras de distinta naturaleza. El modelo de Michael Porter es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio, este identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y, por lo tanto, el atractivo de un mercado.

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

- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.

- La amenaza de nuevos entrantes.
- La amenaza de productos sustitutos.
- El nivel de competencia en una industria.

Tabla 8: Modelo 5 fuerzas de Michael Porter.



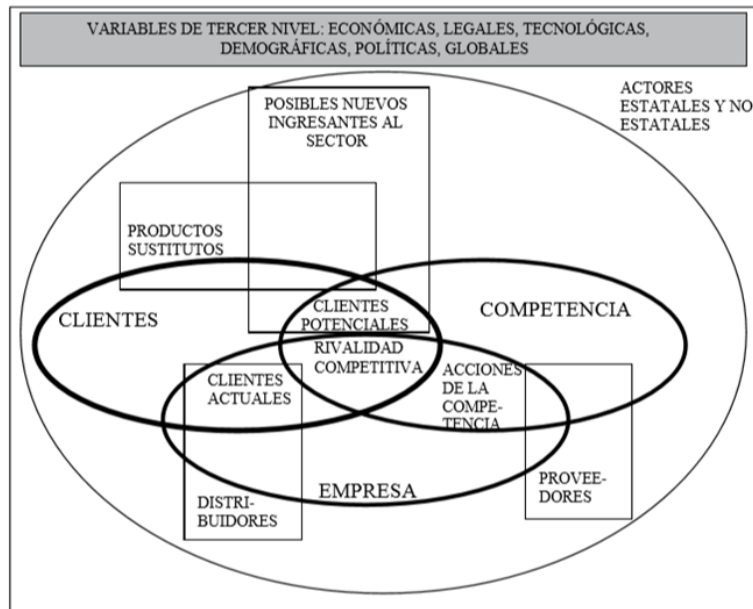
Fuente: Michael Porter, 1985

1. Análisis del sector según el nivel de variables.

Volviendo al modelo que propone el Prof. Ocaña, para dicho análisis, existen tres niveles de variables: primarios, secundarios y terciarios señalando el grado de importancia que poseen las variables y el impacto en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia.

El análisis de las variables competitivas permitirá determinar las condiciones, ya sean favorables o desfavorables, en que se encuentra el sector competitivamente hablando. Vale aclarar que este análisis es muy interesante y fructífero tanto para una empresa que compite actualmente en él o para detectar oportunidades de negocios y posteriormente ingresar a él.

Tabla 9: Esquema gráfico análisis del entorno



Fuente: Hugo Ocaña, 2014.

Cómo es posible observar en el gráfico anterior, las variables de diferentes niveles mantienen vínculos o contactos entre sí. Lo que busca con esto el autor del modelo es superar el estructuralismo estático del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980).

Tabla 10: Niveles de las variables

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	VARIABLES ECONÓMICAS
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	VARIABLES LEGALES
Competencia	Productos sustitutos	VARIABLES POLÍTICAS
	Distribuidores	VARIABLES DEMOGRÁFICAS
	Actores estatales y no estatales	VARIABLES TECNOLÓGICAS
		Otras variables de tercer nivel

Fuente: Hugo Ocaña, 2014.

Al analizar las variables en sus distintos niveles y con sus relaciones lo que se trata de determinar es el atractivo del sector. Un sector puede ser atractivo por una o más variables y puede dejar de ser por otras tantas. Por lo que, el atractivo o no del sector dependerá de los objetivos planteados por la empresa.

1.1. Análisis de las variables de nivel 1

Las variables del primer nivel son las que generan mayor impacto, por lo tanto, también tienen mayor importancia sobre la organización a analizar. Éstas son los clientes, la empresa y la competencia; cada una con sus características.

1.1.1. CLIENTES

Se dividen en actuales y potenciales. Los actuales, son aquellos que realizan compras regularmente en la empresa analizada y los potenciales son aquellos que, pudiendo comprar regularmente a la empresa, no lo hacen por lo que debemos suponer que: o le compran a la competencia o que no compran los tipos de productos que la empresa ofrece, lo que los saca del lugar de clientes potenciales.

En el caso de Cabaña Ous SA, sus principales clientes son las cadenas de supermercados de Argentina, como el caso de Vea y Jumbo (Cencosud SA), Carrefour (Inc SA), Chango Más (Dorinka Srl), Aiello Supermercados, Atomo (Millan SA), Makro y Pedidos Ya Market.

Si se analiza el gráfico se puede ver que existen vínculos entre los clientes y otras variables de distinto nivel, por lo que procederemos a analizar cada uno de esos vínculos:

a. Clientes actuales

a.1. Cliente - Demanda (condiciones de la demanda)

- Crecimiento del mercado: **Gran Oportunidad**. Desde hace varios años Argentina se encuentra en constante crecimiento en el consumo de huevo per cápita y, al ser la proteína más barata del mercado, se proyecta mayor crecimiento aún.
- Elasticidad de la demanda: **Leve Amenaza**. El huevo es un producto con demanda elástica, esto implica que las variaciones en el precio influyen directamente en la cantidad demandada. Es un mercado que se regula completamente solo. A mayor demanda existe un aumento de precios lo que hace que se frene un poco el consumo y así se encuentra un nuevo equilibrio de mercado.
- Propensión al consumo/gasto: **Gran Oportunidad**. Al ser un producto de primera necesidad, los consumidores destinan sus ingresos al consumo de los mismos.
- Poder Adquisitivo: **Leve Oportunidad**. En un contexto económico desfavorable, con 50% de pobreza y altos niveles de inflación dando como resultado el bajo poder adquisitivo de los consumidores, el sector se ve beneficiado teniendo en cuenta que el huevo es la proteína más barata del mercado.

a.2. Cliente - Empresa

- Costo de cambio a la competencia de los clientes: **Leve Oportunidad**. Llegar a vender cualquier producto en un supermercado implica una serie de trámites largos y burocráticos que dificultan el ingreso de nuevos competidores. Para el cliente es costoso buscar nuevos proveedores de huevos que cumplan los requisitos solicitados.

- Demanda de servicios: **Leve Oportunidad**. Si bien los clientes suelen solicitar algunos servicios, como por ejemplo el de reposición de góndolas, es beneficioso para la empresa permitiendo una mejor gestión de stock en el punto de venta así como mejor exposición de los productos.
- Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: **Leve Amenaza**. Si bien la empresa cuenta con un grupo de clientes fidelizados, hay algunas exigencias, como ofertas y promociones mensuales, que son costeadas mayoritariamente por el proveedor.
- Cercanía geográfica: **Gran Oportunidad**. El 80% de la producción de OUS S.A. es comercializada en Mendoza lo que genera una fácil distribución de mercadería.
- Hábitos de compra: **Leve Oportunidad**. Existe un hábito de compra muy instalado y constante dado que es un producto de consumo básico y primera necesidad.
- Sensibilidad al precio: **Leve Amenaza**. En el caso de Ous, el supermercado no es un cliente sensible al precio pero el consumidor final sí lo es.
- Sensibilidad a la marca: **Gran Amenaza**. Los clientes no son sensibles a los elementos diferenciales que ofrece OUS ya que los consumidores finales no la demandan excluyentemente y su necesidad puede ser satisfecha por una marca alternativa.
- Sensibilidad a los criterios de señalamiento: **Leve Oportunidad**. Si bien Ous cuenta con estímulos comerciales y de posicionamiento de marca desarrollados, los clientes no son sensibles a los mismos.

b. Clientes potenciales

b.1. Clientes - Competencia

- Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: **Leve Oportunidad**. Los clientes de la competencia no deben incurrir en un costo alto para pasarse a la empresa en análisis, salvo el precio de nuestros productos.
- Grado de fidelización de los clientes con la competencia: **Leve Amenaza**. La relación comercial entre clientes potenciales y la competencia puede ser muy fuerte ya que está basada en un continuo trabajo en conjunto. Supermercados que ya cuentan con proveedores de huevos estuchados suelen mantenerlos en el tiempo.
- Fidelización por diferencias: **Gran Oportunidad**. Son pocos los competidores que hacen esfuerzos por ofrecer un producto/marca diferencial en el supermercado, lo que significa una gran oportunidad para la empresa en análisis.

Tabla 11: Análisis Variable Clientes

Clientes	Tipificación	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
Clientes - Demanda						
Crecimiento del Mercado	Alto				x	5
Elasticidad de la Demanda	Elastica		x			2
Propensión al consumo/gasto	Medio				x	5
Poder Adquisitivo	Medio			x		4
Clientes - Empresa						
Costo de cambio a la competencia	Medio			x		4
Demanda de Servicios	Medio			x		4
Demanda de condiciones p/ mantener la fidelidad	Medio		x			2
Cercanía Geográfica	Alta				x	5
Hábitos de Compra	Alto			x		4
Sensibilidad al Precio	Medio		x			2
Sensibilidad a la Marca	Bajo	x				1
Sensibilidad a los Criterios de Señalamiento	Bajo			x		4
Clientes - Competencia						
Costo de cambio a la empresa analizada	Bajo			x		4
Grado de fidelización con la competencia	Medio		x			2
Fidelización por Diferencias	Medio				x	5
TOTAL						3,53

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

1.1.2. EMPRESA

a. Empresas - Clientes actuales (Canales de distribución):

La mayoría de las empresas avícolas utilizan como intermediarios mercados cooperativos, verdulerías y puestos en la calle, otro grupo de avicultores se inclina por supermercados e hipermercados.

- Número de intermediarios dentro del canal: **Leve Amenaza**. Si bien la cantidad y diversidad respecto a los intermediarios es amplia, los mismos están nucleados en pocas cadenas comerciales frente a quienes Cabaña Ous tiene poco poder de negociación.
- Disponibilidad de intermediarios sustitutos: **Leve Oportunidad**. Si bien las grandes cadenas de supermercados representan gran parte de los intermediarios, Cabaña Ous está desarrollando estrategias para llegar a nuevos intermediarios tales como locales gastronómicos, fresh market, entre otros.
- Costo de cambio de los intermediarios: **Gran Amenaza**. Al ser una pequeña empresa, el poder de negociación con el intermediario es muy bajo teniendo que adecuarse a sus condiciones para mantener la relación comercial.
- Amenaza del canal de integración hacia atrás: **Leve Amenaza**. En el caso de los supermercados, las marcas propias son una especie de integración hacia atrás, volviéndose así una posible competencia.
- Contribución a la eficiencia en la comercialización: **Gran Oportunidad**. Los intermediarios son un aliado fundamental. En el caso de los supermercados se



destaca su trayectoria, situación financiera, infraestructura de almacenamiento entre otros. En el caso particular de Ous, la distribución geográfica de los mismos facilita la llegada al consumidor.

b. Empresa - Clientes - Competencia (Rivalidad Competitiva)

Algunas empresas que forman parte de la competencia actual son Cuisine & Co, Máxima, Carnave, Santa Rosa, Granja Zulueta y Avicooper.

- Nº de competidores importantes: **Leve Oportunidad**. Ya que no hay un número importante de productores que quieran y puedan proveer sus productos a supermercados.
- Especificidad de los activos: **Gran Oportunidad**. Los activos del sector cuentan con alta especificidad y costo, lo cual hace que las barreras de entrada sean fuertes.
- Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: **Leve Oportunidad**. La demanda del sector viene en crecimiento sostenido hace varios años, lo que hace que el sector sea atractivo.
- Crecimiento de la industria: **Leve Oportunidad**. Dado que las barreras de entrada son fuertes, no se ha manifestado un incremento de empresas en el sector en análisis. Es más, debido a la alta competencia por precio han desaparecido muchos pequeños productores que no lograban cubrir sus costos.
- Costos fijos del sector: **Leve Amenaza**. El sector avícola cuenta con altos costos fijos y está compuesto por empresas muy grandes que tienden a lograr economías de escala. Por el contrario, la empresa en análisis es una empresa chica, que se enfoca en la diferenciación de su producto teniendo así costos más elevados.
- Nivel de diferenciación del producto: **Gran Oportunidad**. Cabaña Ous ofrece sus productos en los supermercados con algunos atributos diferenciales como el caso de su envase, el tamaño y la calidad de sus huevos.
- Identificación de la marca: **Leve Amenaza**. Si bien Cabaña Ous se esfuerza por desarrollar una estrategia de marca, se encuentra en un mercado con un producto genérico, donde los consumidores no se destacan por tener en cuenta la marca del producto a la hora de consumir.

Tabla 12: Análisis Variable Empresa

Empresa	Tipificación	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
Empresas - Clientes Actuales						
Nº de intermediarios dentro del canal	Bajo		x			2
Disponibilidad de intermediarios sustitutos	Medio			x		4
Costo de cambio de los intermediarios	Alto	x				1
Amenaza del canal de integración hacia atrás	Medio		x			2
Contribución a la eficiencia en la comercialización	Alto				x	5
Empresa - Clientes - Competencia						
Nº de competidores importantes	Medio			x		4
Especificidad de los activos	Medio				x	5
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Alto			x		4
Crecimiento en la industria	Bajo			x		4
Costos fijos del sector	Altos		x			2
Nivel de diferenciación del producto	Bajo				x	5
Identificación de la marca	Medio		x			2
TOTAL						3,33

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

1.1.3. COMPETENCIA

a. Empresa/Competencia (Acciones Competitivas)

- Grado de iniciativa de la competencia: **Leve Oportunidad**. En el rubro no existe un alto grado de acciones competitivas, la competencia sólo se esfuerza en lograr cada vez mayor eficiencia para poder ofrecer sus productos a precios más bajos en vez de desarrollar estrategias de marca para lograr una mayor participación de mercado.
- Estrategias observables de la competencia: **Leve Amenaza**. La competencia lleva a cabo una estrategia de precios que muchas veces, teniendo en cuenta el contexto económico, puede hacer tambalear la estrategia de marca que lleva a cabo la Cabaña Ous SA.
- Política de precios del competidor: **Gran Amenaza**. En general todos los productores tienen la misma estructura de costos fijos. Cuando la demanda es baja, se empieza a trabajar con menores precios y beneficios mínimos sobreviviendo sólo las empresas que logran economías de escala. Esto impacta en que el resto de los competidores deben bajar también sus precios y muchas veces termina con la muerte de los pequeños productores.
- Detección de fortalezas y debilidades de los principales competidores: **Leve Oportunidad**. Los competidores de Cabaña Ous cuentan con una gran fortaleza para el contexto económico actual, que es lograr economías de escala y poder ofrecer precios más competitivos. A su vez, una gran debilidad es que sus marcas no se encuentran bien posicionadas en el mercado mendocino dado que no son productores locales y que no tienen constancia en las entregas.

Tabla 13: Análisis Variable Competencia

Competencia	Tipificacion	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
Empresa - Competencia						
Grado de iniciativa de la competencia	Media			x		4
Estrategias observables de la competencia	Bajo		x			2
Politica de precios del competidor	Alta	x				1
Deteccion de fortalezas y debilidades de los princip	Media			x		4
TOTAL						2,75

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

A partir de este análisis obtenemos como resultado:

Variables del 1° Nivel = 3,21

Dado que el valor de la variable es mayor a 3, ésta es considerada favorable. Teniendo en cuenta las variables Clientes, Empresa y Competencia el sector es atractivo.

1.2. Análisis de las variables de nivel 2

Las variables de segundo nivel poseen, al igual que las del nivel 1, incidencia directa sobre la competitividad del sector bajo análisis. Se entiende que forman parte del segundo nivel los proveedores, posibles nuevos ingresantes, sustitutos, actores estatales y no estatales.

1.2.1. PROVEEDORES

Se presentan como proveedores para el sector, los proveedores de alimento balanceado o materia prima para la producción del mismo (soja, maíz, afrechillo), granjas criadoras de pollitas bb, veterinarios, proveedores de medicamentos animales, empresas proveedoras de instalaciones del sector, proveedores packaging, entre otros.

- Nº de proveedores importantes: **Gran Oportunidad**. El sector cuenta con una amplia cantidad de proveedores en la mayoría de los insumos/servicios que utiliza. Esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea menor y tiene como consecuencia mayor atractivo para el sector.
- Disponibilidad de sustitutos para productos del proveedor: **Leve Amenaza**. Existen dos insumos cruciales, el alimento y los pollitos bebé. En el caso de éstos, no existen casi sustitutos lo que hace que el poder de negociación del proveedor aumente disminuyendo el atractivo del sector.
- Diferenciación de los productos de los proveedores: **Gran Amenaza**. Teniendo en cuenta que se trabaja con seres vivos frágiles, siempre prevalece la compra de insumos de alta calidad ya que es lo que hace la diferencia entre un productor y otro. Esto tiene por consecuencia un alto poder de negociación por parte de los proveedores que ofrecen mercadería de alta calidad.

- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: **Leve Oportunidad**. La integración hacia adelante de los proveedores podría llegar a darse dado el tipo de insumos que ofrecen (pollitos bb y alimento) pero no es muy usual en el sector.

Tabla 14: Análisis Variable Proveedores

Proveedores	Tipificación	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
N° de proveedores importantes	Medio				x	5
Disponibilidad de sustitutos	Bajo		x			2
Diferenciación de los productos	Alto	x				1
Amenaza de integración hacia adelante	Alta			x		4
TOTAL						3,00

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

1.2.2. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:

Los sectores de negocios cuentan con la amenaza de nuevas empresas que quieren ingresar a competir allí, es decir ofrecer productos o servicios al sector.

Existen factores propios del sector que obstaculizan o por lo menos desalientan a los nuevos competidores; a estos se los llaman “naturales” o propios del sector. También existen otros factores o barreras “no naturales” que responden a condiciones impuestas fuera de la propia competitividad. La mayor o menor cantidad de barreras de ingreso, naturales o no, hacen que el sector sea más o menos atractivo.

Las empresas establecidas en el sector tratan de desalentar aquellas que eventualmente pueden estar analizando ingresar. Esto es así porque las empresas establecidas no están dispuestas a sacrificar participación de mercado, alterar su estructura de costos o perder rentabilidad por baja en los precios.

a. Barreras creadas por los competidores (naturales):

- Economías de escala: **Gran Oportunidad**. Dado que el sector ha logrado desarrollar economías de escala, esta barrera es alta. Por lo tanto los competidores del sector se ven favorecidos.
- Diferenciación del producto: **Leve Amenaza**. El huevo es un producto de consumo masivo y un alimento básico y no diferenciado. Lo que se traslada a una amenaza para los productores del sector.
- Identificación de la marca: **Leve Amenaza**. Siguiendo con la diferenciación del producto, no existe casi diferenciación por marca en el sector. Es un producto que se vende principalmente a granel y su mayor atributo competitivo es el precio.
- Costo de cambio: **Leve Oportunidad**. Como dijimos anteriormente, para los supermercados es costoso, en cuanto a dinero y tiempo, buscar nuevos proveedores de huevos estuchados que cumplan con los requisitos solicitados. Esto genera una barrera alta de entrada.

- Acceso a los canales de distribución: **Leve Oportunidad**. Teniendo en cuenta que no es fácil ingresar a cadenas de hiper/supermercados, esto genera una barrera para posibles nuevos ingresantes.
- Requerimientos de capital: **Leve Oportunidad**. Si bien no es un sector muy sofisticado, tampoco hay que dejar de lado la necesidad de infraestructura y ventilación adecuada para evitar la pérdida de los animales así como la innovación en los procesos de producción para lograr mayor eficiencia.

b. Barreras gubernamentales (no naturales):

- Protección a la industria: **Gran Oportunidad**. Al existir altas retenciones al campo, el sector se beneficia obteniendo su principal materia prima a un costo “barato” comparado con otros países, lo que hace que exista mayor dificultad para importar este tipo de mercaderías ya que nuestro precio de mercado es más atractivo.
- Regulación a la industria: **Leve Amenaza**. No existe regulación alguna sobre la cantidad de productores/competidores, hay 100% de libertad en materia gubernamental para desembarcar en la industria.

Tabla 15: Análisis Variable Posibles Nuevos Ingresantes

Posibles Nuevos Ingresantes	Tipificación	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
Barreras creadas por los competidores						
Economías de escala	Alta				x	5
Diferenciación del producto	Bajo		x			2
Identificación de la marca	Bajo		x			2
Costo de cambio	Medio		x			2
Acceso a los canales de distribución	Medio		x			2
Requerimientos de capital	Medio			x		4
Barreras Gubernamentales						
Protección a la industria	Medio				x	5
Regulación a la industria	Bajo		x			2
TOTAL						3,00

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

1.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

En la medida que los productos están en condiciones de poder satisfacer una misma necesidad o función básica, podrán considerarse sustitutos. En el caso del sector, se considera sustituto a los alimentos ricos en proteínas como la carne, el pollo y el pescado.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: **Leve Amenaza**. Existe una amplia variedad de productos sustitutos cercanos si analizamos los alimentos que aportan proteínas: carnes rojas, carnes blancas, pescados, lácteos, entre otros.
- Precio de los sustitutos: **Leve Oportunidad**. Cualquiera de los sustitutos mencionados es más caro que el producto que brinda la organización. El huevo es la proteína más barata del mercado, lo que lo hace más atractivo.

Tabla 16: Análisis Variable Productos Sustitutos

Productos Sustitutos	Tipificacion	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Media		x			2
Precios de los sustitutos	Alto			x		4
TOTAL						3,00

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

1.2.4. ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad, en cuestiones que no están relacionadas con la competitividad, hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

a. Actores estatales:

- Entes reguladores: **Leve Oportunidad**. En el caso de los alimentos existe el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). Para poder producir y comercializar algunos alimentos es necesario estar habilitados por SENASA, lo que constituye una barrera de entrada teniendo en cuenta todos los requisitos que se deben cumplir.
- Entidades mixtas de desarrollo económico: **Gran Oportunidad**. Estas entidades son organismos que suelen colaborar con las empresas favoreciendo el crecimiento y desarrollo desde lo financiero (FTyC). Teniendo en cuenta que se debe estar en constante acondicionamiento de las instalaciones, la disposición de estas organizaciones favorece el desarrollo del sector.

b. Actores NO estatales:

- **Leve Oportunidad**. Son organizaciones y personas que no están afiliadas al gobierno, ni bajo su dirección y tampoco son financiadas por él. En este caso podemos referirnos a la Cámara Argentina de Productores e Industrializadores Avícolas (CAPIA) que busca informar a los consumidores, promover el consumo y ayudar a los productores.

Tabla 17: Análisis Variable Actores estatales y no estatales

Actores Estatales y No Estatales	Tipificacion	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
Actores Estatales						
Entes Reguladores	Medio			x		4
Entidades mixtas de desarrollo economico	Alto				x	5
Actores NO estatales	Medio			x		4
TOTAL						4,33

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

A partir de este análisis obtenemos como resultado:

Variables del 2° Nivel = 3,33

Dado que el valor de la variable es mayor a 3, es considerada favorable. Teniendo en cuenta las variables Proveedores, Posibles Nuevos Ingresantes, Productos Sustitutos y Actores Estatales y No Estatales el sector es atractivo.

1.3. Análisis de las variables de nivel 3

Las variables del tercer nivel, como las denomina el autor H. Ocaña; son también llamadas variables del macroentorno. El macroentorno es el contexto más alejado a la organización, el mismo afecta a los sectores de negocios, cualesquiera sean éstos, y a las empresas que compiten en él.

Estas variables tienen como características principales al dinamismo, la complejidad y la incertidumbre. Y son conocidas como incontrolables.

El análisis que se lleva a cabo corresponde al contexto global y nacional, considerando diferentes puntos de vista como el económico, legal, político y social. No tienen un impacto directo en la organización, a diferencia de los niveles anteriores, pero se utilizan para determinar una planificación estratégica adecuada en la cual se puedan afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

1.3.1. VARIABLES DE LA ECONOMÍA GLOBAL

Si bien existe una tendencia a la globalización y comercialización entre países cada vez mayor, tanto la producción como el consumo del huevo tienden a desarrollarse de manera más local. Son pocas las variables de la economía global que influyen directamente en el sector avícola.

- Acceso a los canales de distribución internacional: **Leve Amenaza**. Al ser un producto perecedero la distribución internacional presenta dificultades. Desde el tiempo que esto lleva hasta los requerimientos sanitarios para poder llevarlo a cabo.
- Aprovechamiento de la curva de experiencia de la industria a escala global: **Gran Oportunidad**. En Europa y EE.UU. cuentan con mayor avance a nivel tecnológico que en Argentina. Si bien actualmente se están implementando estos avances tecnológicos en el país, todavía quedan muchas mejoras para llevar a cabo lo que beneficia ampliamente al sector.

Tabla 18: Análisis Variables de la Economía Global

Economía Global	Tipificación	GRAN	LEVE	LEVE	GRAN	VALOR
		AMENAZA (1)	AMENAZA (2)	OPORTUNI DAD (4)	OPORTUNI DAD (5)	
Acceso a los canales de distribución internacional	Bajo		x			2
Aprovechamiento de la curva de experiencia de la	Alto				x	5
TOTAL						3,50

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

1.3.2. VARIABLES ECONOMÍA NACIONAL

a. Entorno Económico

- Tasa de desempleo: **Gran Amenaza**. La variable de mayor influencia, y que afecta a todos los sectores de la industria Argentina, es la situación económica desfavorable del desempleo. Este efecto provoca una reducción del salario real, por el exceso de oferta de trabajo, que si bien es beneficioso para las empresas, genera un estado peligroso de insatisfacción social y una baja en el consumo.
- Tasa de cambio de la moneda: **Gran Amenaza**. Uno de los principales problemas que azotan al Sector Avícola es que su principal insumo, que representa un 60% del costo unitario, depende directamente de la cotización del dólar. Con éste panorama, podríamos decir que es un sector altamente variable, en cuanto a la cotización, que varía en forma diaria, en épocas con tasa de inflación alta, como lo es en éste período en Argentina.
- Acceso al Crédito: **Leve Oportunidad**. La baja de la tasa de referencia del BCRA facilita el acceso al crédito y como resultado favorece la inversión.

b. Entorno Legal

- Legislación y Regulación Gubernamental sobre Mercados: **Leve Oportunidad**. En la actualidad no existe tal regulación sobre el mercado avícola, lo que otorga mucha libertad a la hora tomar decisiones en el mismo.
- Presión Tributaria: **Gran Amenaza**. Según el IARAF (Instituto Argentino) las PyMES en Argentina pagan un promedio de 33 impuestos y deben enfrentar 24 regímenes especiales de percepciones y retenciones. Por lo tanto, Argentina es un país con alta presión fiscal lo que obstaculiza el desarrollo y las inversiones.
- Legislación Laboral: **Gran Amenaza**. Actualmente la Ley de Trabajo en Argentina no incentiva a los empresarios a contratar nuevos trabajadores tanto por la alta carga impositiva como por sus procesos sumamente burocráticos.

c. Entorno Político

- Estabilidad Política: **Leve Oportunidad**. Argentina es un país con mucha inestabilidad política. Los cambios de gobierno pueden traer cambios radicales, lo que perjudica la proyección a largo plazo de cualquier organización. Si bien la Argentina ha vivido muchos años de gobiernos proteccionistas, el actual gobierno se inclina por el liberalismo, la desregulación del mercado y la apertura al mundo de la economía nacional.
- Seriedad e Incorruptibilidad de los Gobernantes: **Gran Amenaza**. Durante muchos años la política argentina ha estado inmersa en la corrupción, generando así desconfianza en ciudadanos y empresarios. Este es uno de los principales factores que desalientan a la inversión.

- Política de apertura de la economía: **Leve Amenaza**. Actualmente el precio en dólares del huevo ha alcanzado en Argentina niveles históricos siendo uno de los más caros de la región. Si bien las medidas del nuevo gobierno sobre la apertura de la economía, puede incentivar a productores de otros países a exportar huevos a la Argentina, este no es un escenario tan probable teniendo en cuenta los requisitos sanitarios para hacerlo.

d. Entorno Sociocultural

- Actitudes hacia el trabajo. **Gran amenaza**. Actualmente en Argentina la cultura del trabajo y la educación están muy debilitadas, lo que dificulta la obtención de mano de obra capacitada para integrar los equipos de trabajo de las empresas.
- Estilo de vida. **Gran oportunidad**. Actualmente se presenta una tendencia de mayor consumo de huevo y concientización sobre sus beneficios en el día a día. Además, hay una mayor inclinación hacia un estilo de vida y de alimentación saludable lo que lo hace más atractivo aún.
- Responsabilidad Social. **Leve amenaza**. En muchos países del mundo se observa un crecimiento importante en el consumo de “huevos de gallinas felices”. Si bien en Argentina hoy no es un factor que el consumidor tenga en cuenta a la hora de consumir, ésto puede implicar una amenaza en un futuro.

e. Entorno Tecnológico

- Costo de Nuevas tecnologías: **Leve amenaza**. Los equipamientos con tecnología avanzada del sector avícola tienen costos muy altos, lo que significa una gran inversión a la hora de llevar a cabo una innovación.
- Incidencia de la tecnología en los costos: **Gran oportunidad**. La inversión en nueva tecnología tanto de producción, climatización y embalaje implican una gran automatización y mejoras en la productividad y eficiencia lo que a la larga termina siendo un beneficio para la empresa.
- Tasa de obsolescencia tecnológica: **Leve oportunidad**. Si bien existen avances tecnológicos a los cuales acceder, la tasa de obsolescencia tecnológica es baja dado que en la industria avícola las inversiones en materia de tecnología tienen una vida útil real de +/- 20 años.

Tabla 19: Análisis Variables de la Economía Nacional

Economía Nacional	Tipificación	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
Entorno Económico						
Tasa de Desempleo	Alta	x				1
Tasa de cambio de la moneda	Alta	x				1
Acceso al Crédito	Alto			x		4
Entorno Legal						
Legislación y Regulación Gubernamental	Baja			x		4
Presión Tributaria	Alta	x				1
Legislación Laboral	Mala	x				1
Entorno Político						
Estabilidad Política	Media			x		4
Seriedad e Incorruptibilidad	Media	x				1
Política de apertura a la economía	Media		x			2
Entorno Sociocultural						
Actitud hacia el trabajo	Baja	x				1
Estilo de Vida	Alto				x	5
Responsabilidad Social	Medio		x			2
Entorno Tecnológico						
Costo de nuevas tecnologías	Alto		x			2
Incidencia de la tecnología en los costos	Alto				x	5
Tasa de obsolescencia tecnológica	Medio			x		4
TOTAL						2,53

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

A partir de este análisis obtenemos como resultado:

$$\text{Variables del 3º Nivel} = (3.50+2.53)/2 = 3,02$$

El valor de la variable es igual a 3, es decir que las variables de tercer nivel están equilibradas. Esto implica que las amenazas igualan a las oportunidades.

En conclusión, según los valores obtenidos en los diferentes niveles y la ponderación correspondiente, teniendo en cuenta que las variables de primer nivel cuenta con mayor impacto que el resto, se puede determinar que:

Tabla 20: Ponderación atractivo del sector

VARIABLES	Total	Ponderación	Total
VARIABLES Nivel 1	3,25	0,55	1,79
VARIABLES Nivel 2	3,65	0,25	0,91
VARIABLES Nivel 3	3,02	0,20	0,60
TOTAL			3,30

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Teniendo en cuenta que el resultado del análisis del sector es de 3,30 podemos concluir que el sector es favorable, predominando las oportunidades sobre las amenazas.

2. Análisis dinámico del Sector de Negocio

Siguiendo con el modelo de Ocaña, el mismo plantea que al 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.

La dinámica de un sector de negocios posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, pero para ello no se tendrá en cuenta un sólo enfoque, sino la combinación de varios como forma de asegurarse que el diagnóstico final sea lo más preciso que el análisis competitivo requiere.

2.1. Segmento de la Industria

Es necesario identificar en qué segmento de negocios compete 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, el ciclo de vida en que se encuentra 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.

Para determinar la cantidad de segmentos de clientes se consideran las percepciones del cliente hacia el producto o servicio. Si se determina que, en un sector, existe una alta sensibilidad a la diferenciación por parte de los clientes; las posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos son mayores. Por el contrario, cuando hay una alta sensibilidad hacia el precio, se cuenta con una menor posibilidad de detectar o crear nuevos segmentos. *En el sector bajo análisis, al realizar la investigación sobre el atractivo de negocios se detectó que existe sensibilidad hacia el precio, por lo que no se logran identificar diferentes segmentos dentro del sector.*

En cuanto al potencial de obtención de una ventaja competitiva, éste se encuentra en directa relación con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa. El tamaño de la empresa, el conocimiento del negocio, el tipo de visión, cultura y estructura dominante, la capacidad financiera, son factores que pueden favorecer o restringir la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas. Las empresas del sector buscan lograr economías de escala para poder ser líderes en precios y así obtener una ventaja competitiva.

Para realizar este estudio, H. Ocaña propone una matriz para determinar si el sector es un negocio fragmentado, estancado, especializado o de volumen; dependiendo de la cantidad de segmentos dentro del mismo y de la ventaja competitiva.

Tabla 21: Segmento de la Industria

Cantidad de segmentos del sector	Muchos	NEGOCIO FRAGMENTADO	NEGOCIO ESPECIALIZADO
	Pocos	NEGOCIO ESTANCADO	NEGOCIO DE VOLUMEN
		Pequeño	Grande

Potencial de obtención de una ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Luego de llevar a cabo el análisis se puede concluir que, la organización bajo análisis pertenece a un sector de negocios de volumen.

2.2. Grupo Estratégico

Cuando se analizan las fuerzas competitivas de un sector, deberá tenerse en cuenta el grupo estratégico al que pertenece la empresa como otra forma de analizar la dinámica del sector de negocios.

Se entiende como grupo estratégico al conjunto de empresas que se caracterizan por:

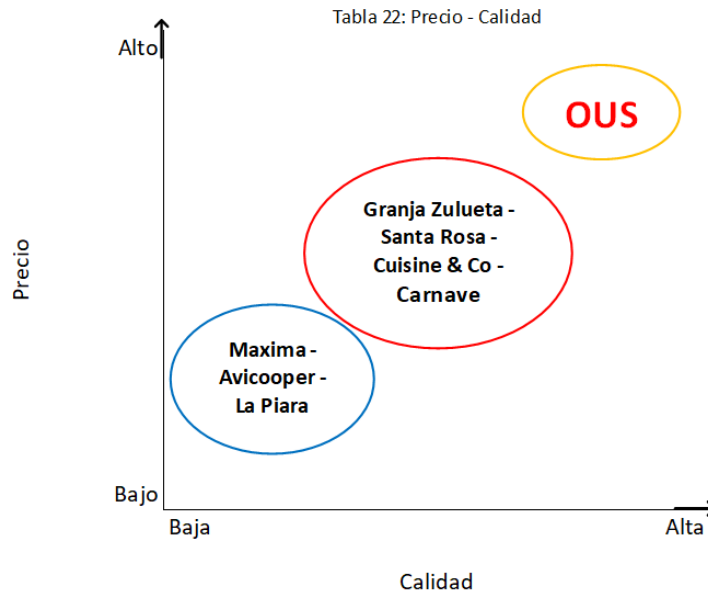
- Poseer características de negocios similares
- Poseer estrategias de negocios similares
- Competir sobre bases afines

Es claro que las empresas de los distintos grupos no deberán identificarse con las de los otros grupos en sus acciones competitivas ya que las llevaría a implementar acciones equivocadas.

2.2.1. Mapas de Grupos Estratégicos

Para la identificación del grupo estratégico de OUS S.A., se utilizarán mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos. Como en la práctica es conveniente analizar más de un mapa estratégico con distintas combinaciones de variables; serán utilizadas las variables: precio, diferenciación, calidad, imagen de marca y servicio postventa.

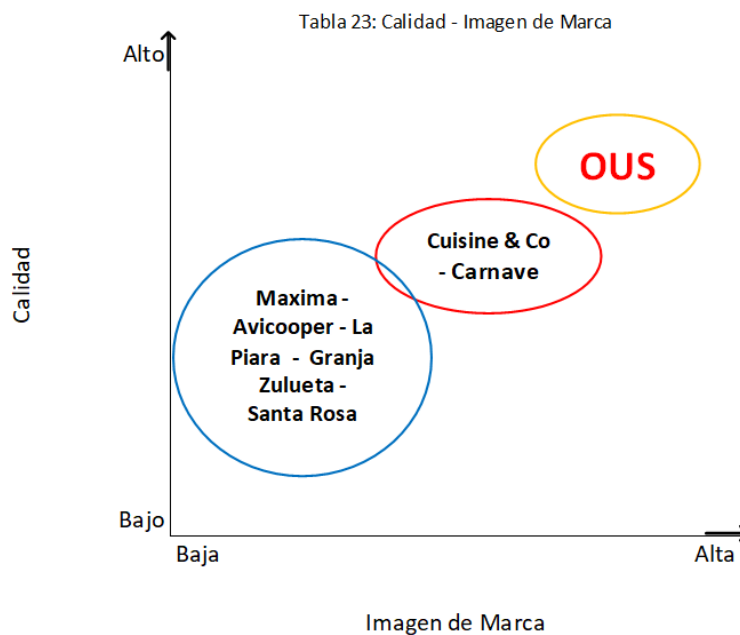
- **Calidad-Precio**



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Como se puede observar en el mapa, OUS impone un precio superior a sus productos que el resto de sus competidores. Este corresponde a una mejor calidad (huevos previamente seleccionados por su tamaño y condiciones sanitarias, presentación en el estuche), mientras que en los demás grupos la diferencia entre calidad y precio es ínfima.

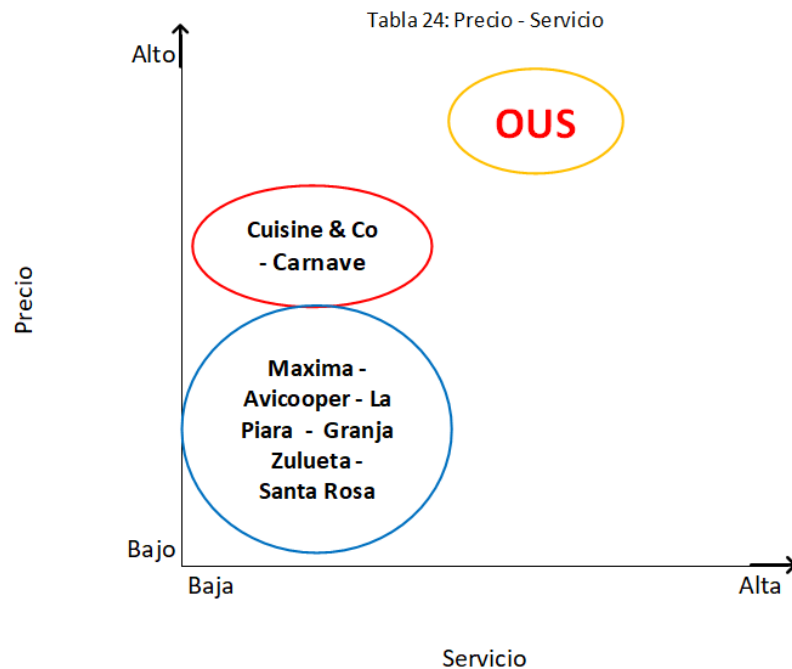
- **Calidad-Imagen de Marca**



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Ous ha invertido en mejorar su imagen de marca en los últimos años llevando a cabo diversas acciones de publicidad y presencia en redes sociales e internet así como incentivando la interacción con el consumidor final para mejorar la experiencia de compra. Dentro de los productores mendocinos, OUS ha sido la primera empresa en invertir en este tipo de actividad.

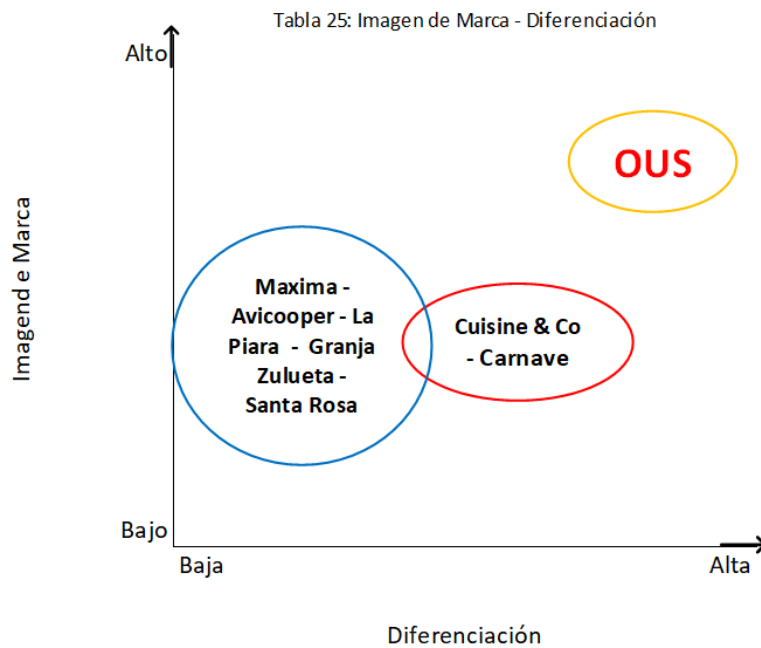
- **Precio - Servicios Adicionales al Producto/Post-Venta**



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Dentro de los productores, OUS S.A. se ha esforzado en desarrollar tanto servicios adicionales al producto (por ejemplo el delivery de mercadería a domicilio) como servicios post-venta (reemplazo de productos defectuosos, línea de atención al cliente, políticas de devolución). Dentro de la industria local, la empresa se destaca por el desarrollo de estas actividades ya que la mayoría de los productores no han mostrado interés en desarrollar este tipo de servicios.

- Imagen de Marca - Diferenciación



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

La diferenciación alcanzada por OUS a través de la presentación de sus envases así como la inversión en publicidad le están permitiendo alcanzar un grado mayor de reconocimiento entre sus consumidores.

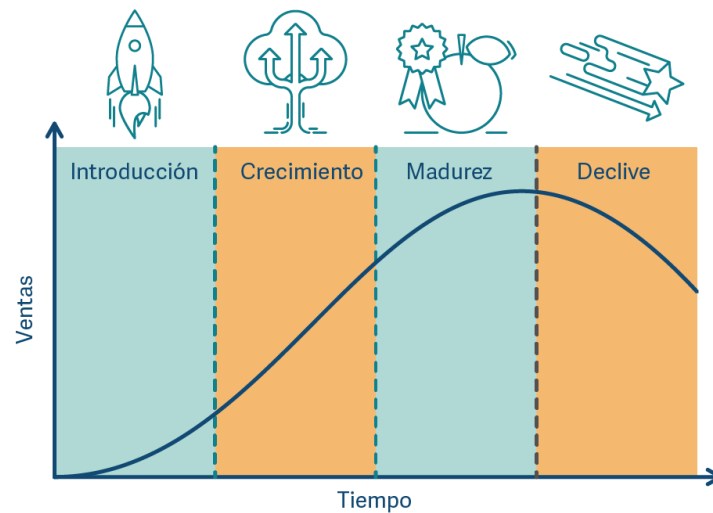
Se puede concluir de éste análisis que OUS lleva a cabo una estrategia comercial diferenciada respecto del resto de los productores. La empresa debería aprovechar esta situación para reforzar aún más su posición. Generar barreras para el ingreso de otras empresas al grupo es de gran importancia ya que el ingreso de un competidor podría convertirse en una fuerte amenaza para la organización.

2.3. Etapa del Ciclo de Vida del Negocio

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida. No estaría bien pensar que las condiciones determinantes permanecerán de una forma para siempre, sino que son dinámicas.

El ciclo de vida de un sector de negocio o industria está en directa relación con el ciclo de vida del producto. Pero se diferencian ya que en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas.

Debido a los diferentes tipos de amenazas y oportunidades que se encuentran en cada etapa del ciclo de vida, cada una de ellas tiene repercusiones diferentes en la inversión de recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva. Es decir, que para cada etapa se abarcara una estrategia correspondiente.



Fuente: www.reisdigital.es

Actualmente, la industria avícola se encuentra en la etapa de madurez. En esta etapa, la demanda del huevo es estable, el mercado está bien establecido y hay una competencia significativa entre los diferentes actores del mercado. La industria se enfoca en la eficiencia y la innovación para mantenerse competitiva. Existen tanto grandes empresas como pequeños productores con producción altamente mecanizada y tecnificada.

Las estrategias principales en esta etapa suelen centrarse en la diferenciación del producto, la reducción de costos y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado para mantener o aumentar la participación en el mismo.

No hay señales de que la industria avícola global esté en declive. La demanda sigue siendo fuerte, y aunque hay desafíos como las preocupaciones sobre el bienestar animal y el impacto ambiental, la industria continúa adaptándose y evolucionando.

3. Análisis de la Competencia y Posición Competitiva

Esta etapa consiste en diagnosticar la posición que posee la empresa en el entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del sector de negocios en que compite. Teniendo en cuenta el valor empresarial generado, a continuación se determina la posición empresarial dentro del sector definiendo acciones que contribuyan a la construcción de la futura estrategia empresarial.

Primero se debe identificar si la empresa es un sólo negocio o si son varios negocios dentro de ella. En el caso de Cabaña Ous S.A., si bien posee en sus productos diferencias de presentación, los cambios sufridos en los precios y en la calidad de los artículos, afectan a todos los productos en forma similar. También se puede observar que la empresa apunta a un conjunto de clientes y similares competidores. Como conclusión se determina que es una empresa especializada ya que cuenta con una sola unidad estratégica de negocios (UEN). Hax y Majluf definen las UEN como

unidades de la organización que agrupan claramente una serie diferenciada de productos que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número definido de competidores.

Se debe tener en cuenta que no es lo mismo una línea de productos que una UEN: Productos diferentes pero orientados a los mismos clientes y compitiendo con iguales empresas no constituyen UEN.

3.1. Estrategias y Posición Competitiva

Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector/segmento. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas. A mayor ventas, mejor posición. Según Kotler (1996), las empresas se pueden clasificar en líderes, seguidoras, rezagadas y de nicho dependiendo su participación de mercado.

El líder es quien posee la mayor participación de mercado por lo que siempre observa los movimientos de los competidores que desarrollan acciones para aumentar sus ventas.

El seguidor es una derivación del primero, que no debe contentarse con ser una copia pura, sino su opuesto. Siempre habrá algún defecto o debilidad del primero que el segundo puede superar. También posee alta participación aunque menor que el líder.

La situación del rezagado es más clara: toma una posición, dado que su valor empresarial es inferior y posee baja participación de mercado. Tiene que adaptarse constantemente a los señalamientos competitivos que imponen el líder y el seguidor. No existe un rezagado sino varios. Estos pueden combinar cualidades del primero y el segundo.

Por último se da el caso de las empresas que compiten en un nicho de mercado, éstas generan un Ve superior y poseen una participación de mercado menor. Este sería el caso de OUS S.A., que lleva a cabo su estrategia en un segmento determinado del mercado: los supermercados.

Tabla 22: Posición Competitiva

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

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

3.2. Análisis de la posición competitiva empresarial

A continuación se debe desarrollar un tipo de análisis que permita caracterizar específicamente la posición teniendo en cuenta el sector, el segmento, el grupo y los competidores. En realidad, lo que se analiza no es la posición competitiva de la empresa como estructura sino a ella en su proceso de negocios como unidad estratégica. Cada UEN es un negocio, entonces cada una de ellas debe alcanzar sus objetivos de rentabilidad a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por lo tanto, como todo negocio, cada UEN posee una posición competitiva a analizar. Estas consideraciones son válidas, también, cuando se trata de una empresa especializada (una sola UEN).

Luego de haber identificado las UEN de la empresa se procede a realizar un análisis de portafolio a los efectos de determinar cuáles son las condiciones o posicionamiento que posee cada UEN dentro del negocio y asimismo establecer cuál es la situación financiera de la cartera de negocios. Para llevar adelante este análisis se puede recurrir a distintos enfoques conceptuales, en este trabajo se utilizará la Matriz BCG (Boston Consulting Group). Una vez establecida la posición de cada UEN dentro del sector de negocios que se trate, entonces surgen las recomendaciones a seguir en el futuro como opciones estratégicas.

3.2.1. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Para esta matriz, el *crecimiento de mercado* refleja el atractivo del mismo en función de los negocios. Se supone que toda inversión se realizará (y se mantendrá) donde exista un crecimiento sostenido de la actividad de negocios. La otra variable, *participación en el mercado*, está ligada a los costos en la medida que una mayor participación en la cuota de mercado reduce los costos unitarios totales por efecto de la escala, pudiendo la empresa bajar sus precios o, manteniéndolos, aumentar sus márgenes de rentabilidad.

Por la naturaleza del producto que Ous S.A. comercializa, se puede ver un crecimiento bajo del sector. A su vez, la avícola se enfoca en un nicho de mercado donde su participación de mercado es alta con respecto a sus competidores. La empresa ha alcanzado la escala más eficiente reduciendo al mínimo los costos unitarios totales y prácticamente no requiere de nuevas inversiones. Por esto, se puede identificar a OUS S.A. como un negocio *Vaca Lechera*.

Tabla 23: Matriz BCG

Crecimiento del Sector	Alta	NEGOCIO ESTRELLA	NEGOCIO INTERROGANTE
	Baja	NEGOCIO VACA LECHERA	NEGOCIO PERRO
		Alta	Baja
		Participación de Mercado	

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

3.2.2. Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE)

La matriz de McKinsey fue creada en los años setenta como una versión mejorada de la llamada Matriz de Boston Consulting Group (BCG), es decir, es complementaria a la BCG.

La matriz McKinsey, también conocida como General Electric (GE), de alguna forma soluciona los inconvenientes o desventajas de la BCG; ya que su construcción no requiere datos externos de la empresa y también corrige las variables de crecimiento de mercado y participación relativa que utiliza la BCG. Si bien no se requieren datos externos, se puede notar como desventaja una gran subjetividad.

Para la construcción de la matriz, se comenzará seleccionando aquellas subvariables que son consideradas más importantes respecto a la variable atractivo del sector y posición competitiva de la empresa.

Atractivo del sector

- Tamaño del Mercado
- Requerimientos Tecnológicos
- Poder de Negociación de los Compradores
- Rentabilidad
- Numero de Competidores
- Iniciativa de la Competencia

Tabla 24: Ponderación del Atractivo del Sector

Variable	Condicion	Ponderación	Nivel de Atractivo	Valor
Tamaño del Mercado	Medio	0,2	3	0,6
Requerimientos Tecnológicos	Alto	0,1	2	0,2
Poder de Negociación de los compradores	Alto	0,15	1	0,15
Rentabilidad	Baja	0,15	2	0,3
Numero de competidores	Bajo	0,2	5	1
Iniciativa de la competencia	Baja	0,2	4	0,8
Total		1		3,05

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Posición competitiva

- Precio
- Calidad
- Participación de Mercado
- Relación con Proveedores
- Marca del Producto
- Estructura de Costos

Tabla 25: Ponderación de la Posición Competitiva

Variable	Condicion	Ponderación	Nivel de la Posición	Valor
Precio	Alto	0,2	2	0,4
Calidad	Alta	0,2	4	0,8
Participación de Mercado	Alta	0,1	4	0,4
Relación con Proveedores	Buena	0,2	4	0,8
Marca del Producto	Buena	0,15	4	0,6
Estructura de Costos	Eficiente	0,15	3	0,45
Total		1		3,45

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Con los datos obtenidos en las diferentes variables, nace la siguiente matriz:

Tabla 26: Matriz Mc Kinsey

Atractivo del Sector	5	<p>Posición Proteccionista. Invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener las fortalezas.</p>	<p>Invertir Para Estructurar. Estructurar en forma selectiva, en las fortalezas y reconvertir las debilidades.</p>	<p>Estructurar en forma selectiva. Especializarse en productos. Transformar debilidades.</p>
	3	<p>Estructurar Selectivamente. Invertir en los segmentos mas atractivos. Imponer el Ve superior para contrarrestar la competencia.</p>	<p>Reconfigurar el Ve. Redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de reposicionamiento.</p>	<p>Expansión limitada cediendo la iniciativa. Invertir minimizando riesgos. Focalizarse solamente en los atributos más valorados.</p>
	1	<p>Proteger la posición y diversificar. Concentrarse en segmentos atractivos. Diversificarse en forma relacionada.</p>	<p>Gestión eficiente de los ingresos. Proteger la posición en los segmentos más rentables. Reducir la inversión.</p>	<p>Liquidar o reposicionar. Si el negocio no ofrece alternativas de crecimiento: liquidar, caso contrario invertir selectivamente.</p>
		5	3	1
		Posición Competitiva		

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Considerando el atractivo del sector y la posición competitiva, se recomienda a la organización reconfigurar el valor empresarial. La idea es encontrar maneras de modificar la estructura, los procesos o la propuesta de valor de la unidad de negocio para intentar revitalizar o hacerla más competitiva.

4. Conclusión del Análisis del Sector

Luego del análisis realizado, se ha concluido la etapa de diagnóstico que conlleva el modelo aplicado. Es decir, se está en condiciones de pasar a la fase de formulación de estrategias para la organización Cabaña Ous S.A.

Se concluye respecto al análisis del atractivo del sector que la organización se encuentra en un sector donde predominan las oportunidades respecto de las amenazas, sobre todo en las variables del nivel 2.

Respecto al segmento y ciclo de vida, el análisis dinámico indica que OUS S.A. forma parte de un sector de negocios de volúmen en la etapa de madurez. Teniendo en cuenta estas dos características, la empresa deberá desarrollar estrategias de crecimiento que le permita mejorar su estructura de costos respecto de la competencia aprovechando que la industria avícola está atravesando un buen momento.

CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Luego de haber finalizado la etapa de diagnóstico, se prosigue con la etapa de la formulación estratégica. En este punto, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, se decide y desarrolla la estrategia que la organización bajo análisis llevará adelante.

Se consideran, por lo tanto, cinco dimensiones:

1. Estrategias competitivas o de negocios.
2. Estrategia de posicionamiento competitivo.
3. Estrategia de crecimiento.
4. Estrategias organizacionales.
5. Estrategias funcionales.

Para el caso de OUS S.A. se definirá la estrategia competitiva y las estrategias funcionales que servirán de apoyo.

1. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es la “guía” sobre las cuales se desarrollarán las demás estrategias. Tal como fue mencionado en los capítulos anteriores, la empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva.

La forma que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará la estrategia de negocios o competitiva con que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde desarrolla sus actividades.

Para esto, el autor Hugo Ocaña propone a través de una matriz diferentes alternativas para la formulación de la estrategia competitiva:

Tabla 26: Matriz de Estrategia de Negocios

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

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Teniendo en cuenta que el segmento de mercado al cual apunta la organización presenta una mayor sensibilidad a la diferenciación que al precio, se determina que la estrategia de negocio para la organización debe ser una estrategia de marca, también conocida como estrategia de producto o de diferenciación. Es decir, para ese segmento de mercado, OUS S.A. ofrece un producto cuya diferenciación asociada a la marca justifica el pago de un precio superior.

2. Estrategias Funcionales

La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias, entonces deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su estrategia organizacional. Para ello, se asientan en las estrategias funcionales las cuales poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

Teniendo en cuenta el diagnóstico llevado a cabo y la estrategia competitiva planteada para OUS S.A., se recomiendan las siguientes estrategias funcionales:

2.3. Estrategia de operaciones:

Estas estrategias buscan mejorar la eficiencia y productividad de las operaciones diarias. Se sugiere implementar sistemas de automatización en el proceso de recolección y embalaje de huevos para reducir costos operativos y mejorar la productividad. También se sugiere mantener los estándares de calidad de la producción así como mejorar los tiempos de logística de los productos vendidos online.

2.4. Estrategia de comercialización:

Estas se enfocan en aumentar la demanda y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado. Se sugiere desarrollar un canal de venta directa al consumidor a través de una tienda online para tener mayor llegada al cliente. También se sugiere fortalecer la relación directa con el consumidor así como reforzar la marca mediante campañas de marketing que hagan hincapié en los atributos diferenciales del producto.

2.5. Estrategia financiera:

El objetivo de toda empresa es generar valor, siguiendo con la estrategia de operaciones se sugiere reinvertir una parte de las ganancias en tecnologías que mejoren la eficiencia. Automatizar el proceso de recolección y embalaje puede ser una forma muy efectiva de reducir costos operativos.

2.6. Estrategia de desarrollo organizacional y personal:

Teniendo en cuenta la importancia de tener personal capacitado y motivado, se recomienda implementar un programa de formación y desarrollo, enfocándose en el manejo eficiente de las aves, y nuevas tecnologías. Además, se recomienda incentivar propuestas de mejora por parte del

equipo, ya que contribuyen a la innovación y, al mismo tiempo, aumentan la motivación del personal.

3. Implementación y control de la estrategia

Mientras que la implementación de las estrategias consiste en dejar establecidas las condiciones para que las personas, procesos y recursos se ajusten a la nueva forma de estrategia para generar valor, el control es la verificación de los resultados obtenidos con relación a ciertos parámetros.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones medir su rendimiento y tomar decisiones basadas en datos. Fue desarrollado en los años 90 por Robert Kaplan y David Norton con el objetivo de complementar los indicadores financieros tradicionales y ofrecer una visión más equilibrada del rendimiento organizacional. El CMI es una herramienta fundamental para transformar la estrategia de la empresa en el curso de acción que guíe a la organización en el cumplimiento de la misma, es decir, con el CMI se pone la estrategia en acción.

El CMI considera cuatro perspectivas clave para evaluar el desempeño de una organización:

1. **Perspectiva Financiera:** Evalúa los resultados económicos y financieros. Permite medir la rentabilidad, el crecimiento de ingresos y otros factores que impactan la estabilidad financiera de la empresa.

Perspectiva Financiera			
Actividades Críticas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempeño	Frecuencia de Actualización
Generar valor a través de la eficiencia operativa	Incrementar el margen de utilidad neta un 15% en el primer año	Margen de Utilidad Neta = $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Mensual
Reinvertir en tecnología para mejorar la eficiencia	Reinvertir 30% de la ganancia anual en tecnología	% de ingresos reinvertidos = $(\text{cantidad de } \$ \text{ reinvertidos} / \text{ganancias anuales}) \times 100$	Bimestral
Mantener la rentabilidad en productos diferenciados	Aumentar ingresos en un 20% en producto XL durante el primer año	% = $(\text{Ingresos} \times \text{venta XL en 2024} / \text{Ingresos} \times \text{venta XL en 2023}) - 1) \times 100$	Mensual

Fuente: Elaboración propia

2. **Perspectiva del Cliente:** Analiza la satisfacción, retención y captación de clientes. Mide aspectos como la cuota de mercado, la satisfacción del cliente y la lealtad, enfocándose en cómo los clientes ven a la empresa.

Perspectiva del Cliente			
Actividades Críticas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempeño	Frecuencia de Actualización
Aumentar la lealtad y satisfacción del cliente	Lograr un 85% de satisfacción del cliente en el supermercado en el primer año	Índice de satisfacción del cliente = (puntuación total obtenida / puntuación máxima posible) x 100	Bimestral
Mejorar el reconocimiento de la marca	Incrementar el posicionamiento de la marca en el mercado en un 15% en los próximos 2 años	Cuota de mercado en los supermercados = (Total de ventas OUS / Total Ventas Supermercado) x 100	Semestral
Fortalecer la relación directa con el cliente	Aumentar la interacción directa con el cliente en un 15% en el primer año	Cantidad de ventas realizadas a través del canal online	Mensual

Fuente: Elaboración propia

3. **Perspectiva de Procesos Internos:** Examina la eficiencia de los procesos internos. Se enfoca en identificar, optimizar y mejorar los procesos clave que crean valor para los clientes y accionistas, como la producción, la logística y la calidad del servicio.

Perspectiva de Procesos			
Actividades Críticas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempeño	Frecuencia de Actualización
Mejorar la eficiencia en la recolección y embalaje	Reducir los tiempos en un 20% del proceso de recolección y embalaje en el próximo semestre	Tiempo promedio de recolección y embalaje = (Tiempo total de recolección y embalaje / total de productos estuchados) x 100	Mensual
Optimizar la calidad del producto final	Mantener por debajo del 1% los reclamos por mercadería defectuosa	Índice de reclamos = (Cantidad de productos defectuosa / Total de productos vendidos) x 100	Bimestral
Mejorar la efectividad del proceso de entrega en la venta online	Demorar 24hs el tiempo de entrega de pedidos mediante el canal online en los próximos 6 meses	Tiempo promedio de entrega en el canal online	Mensual

Fuente: Elaboración propia

4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Observa la capacidad de la organización para innovar, mejorar y aprender. Mide la formación, motivación y desarrollo del personal, y la capacidad de adaptación a los cambios.



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Actividades Críticas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempeño	Frecuencia de Actualización
Capacitar al personal en tecnología y manejo de aves	Aumentar al 50% los empleados capacitados en áreas clave en los próximos 6 meses	% de empleados capacitados	Mensual
Promover el desarrollo organizacional	Mantener en un 90% la permanencia del personal	Tasa de retención del personal = $((n^{\circ} \text{ de empleados al final del periodo} - n^{\circ} \text{ de nuevas contrataciones}) / n^{\circ} \text{ de empleados al inicio del periodo}) \times 100$	Semestral
Fomentar la innovación en procesos internos	Incrementar e implementar al menos 3 propuestas de mejora por parte del equipo semestralmente	Nº de propuestas de mejora por área	Mensual

Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es el desarrollo de la planificación estratégica, el cual utiliza como base de estudio el modelo de competitividad del autor Hugo Ocaña. Este modelo de competitividad propone comenzar su estudio en el análisis interno, para proceder al análisis externo y finalizar con la formulación estratégica. Además, se adhiere al mismo un cuadro de mando integral para llevar a cabo la implementación y control de la estrategia.

La evaluación de los factores internos ha permitido identificar tanto fortalezas como debilidades organizacionales clave. Una de las principales fortalezas es su sólida identidad corporativa y un alto grado de diferenciación de sus productos, que facilita una ventaja competitiva dentro del sector. Asimismo, la estrategia de diferenciación de marca ha posicionado a Cabaña Ous S.A. favorablemente en el mercado, permitiéndole capturar nichos específicos y justificar precios superiores en su línea de productos premium.

Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora, particularmente en el control de costos y en el perfeccionamiento de la eficiencia de ciertos procesos operativos. La estrategia de inversión en automatización y en nuevas tecnologías de producción representa un paso significativo hacia la optimización de costos, al mismo tiempo que ayuda a mantener la competitividad en un sector que exige cada vez más eficiencia para sostener márgenes de rentabilidad.

Finalmente, el análisis de la competitividad del sector sugiere que, con una planificación estratégica sólida y un enfoque en la innovación y en la expansión de mercados, Cabaña Ous S.A. puede aprovechar las oportunidades del mercado para fortalecer su posición y aumentar su participación. En conclusión, las estrategias propuestas permitirán a la empresa no solo adaptarse a los desafíos actuales, sino también consolidarse como un referente en la industria avícola mediante una oferta diferenciada y una estructura de costos eficiente, respaldada por su compromiso con la calidad y la innovación.



BIBLIOGRAFÍA

- Economipedia. *Definiciones variable macroentorno*. <https://economipedia.com/>
- Economipedia. (12 de julio de 2024). *Proceso de planificación: cuál es y cómo funciona*. <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-planificacion.html>
- El Insignia. (2017). *La estrategia de las empresas según Igor Ansoff*. <https://elinsignia.com/2017/06/10/la-estrategia-de-las-empresas-segun-igor-ansoff/>
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2019). *Material Cátedra Administración II*.
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2020). *Material Cátedra Análisis Organizacional*.
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2020). *Material Cátedra Estrategias de Negocios*.
- Gestiópolis. *Estructura organizacional: qué es, cómo se diseña y su importancia*. <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Godoy, M. E. (2008). *De la estrategia a la medición de la gestión: Cómo transformar la estrategia en indicadores* [Archivo PDF].
- Godoy, M. E. (2024). *El cuadro de mando integral como herramienta para la implementación de la estrategia: Los indicadores* [Archivo PDF].
- Infobae. (2021). *Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes*. <https://www.infobae.com/politica/2021/01/28/argentina-bajo-12-lugares-en-el-ranking-global-que-mide-la-corrupcion/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing (10ma ed.)*. Editorial Pearson. México.
- Lamattina de Ferrari, M. (2000). *Análisis organizacional*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Ocaña, H. R. (2016). *Dirección estratégica de los negocios (3.ª ed.)*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *CANVAS: Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Editorial Deusto.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Scielo. (2012). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Sitio web oficial de Cámara Argentina de Productores Avícolas. <https://www.capia.com.ar/>

Sitio web oficial de Huevos Ous. <https://www.huevosous.com/>

Sun Tzu. (2003). *El arte de la guerra*. Editorial Ediciones Libertador. Buenos Aires.

ANEXOS

A	PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y LA REALIDAD				
1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo "allí afuera" no es uno solo, sino que depende de la persona que lo observa?	SI (4)	NO (2)	QUIZAS (3)	NO, DE NINGUNA MANERA (1)
2	Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerarla como "subjetiva" y "relativa" al observador?	NO, EN ABSOLUTO (1)	EXISTE LA POSIBILIDAD (3)	EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO (2)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las acciones que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?	POCO PROBABLE (2)	NO (1)	SI, ES PROBABLE (3)	ES ALTAMENTE PROBABLE (4)
4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?	ES MUY PROBABLE (1)	ES PROBABLE (2)	MUY POCO PROBABLE (4)	POCO PROBABLE (3)
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio "es" lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	NO, NO ES ASI (4)	RARA VEZ (3)	MAYORIA DE LOS CASOS (2)	SIEMPRE (1)
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI, DEFINITIVAMENTE Y ESO HACE A UN EMPRESARIO DISTINTO DE OTRO (4)	ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, EN ALGUNOS CASOS (2)	NO, PORQUE ESO LE DARIA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD (1)
7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias.	SIEMPRE (4)	A VECES (2)	GENERALMENTE (3)	NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN (1)
8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la "voluntad de poder" hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar.	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI (1)	POR LO GENERAL ES ASI (3)	A VECES (2)	CIERTO, AUN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACERLO (4)
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros.	NO ESTOY SEGURO (1)	A VECES (2)	ES UNA POSIBILIDAD (3)	SI, HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISION PROPIA (4)
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	LA REVISARIA Y HARIA LOS AJUSTES QUE CORRESPONDIERAN (4)	LA CAMBIARIA (3)	LA REVISARIA (2)	SEGUIRIA EN MI MISMA POSICION (1)

B LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN					
1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)	TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS (3)	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS, AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES (1)
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO (1)	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO (2)	POSEO UN MÉTODO PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE (3)	SI, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y SISTEMATIZADAS QUE REVIISO PERIÓDICAMENTE (4)
3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	SOLO ALGUNAS VARIABLES (3)	A VECES (2)	NO (1)	SI, HAGO UNA REPRESENTACIÓN COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO (4)
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	SI, A TODOS (4)	A ALGUNOS (2)	A LA MAYORIA (3)	NO (1)
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO (1)	A ALGUNOS (2)	SI, A TODOS (4)	A LA MAYORIA (3)
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS (1)	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE (2)	A LA MAYORIA (3)	SI, A TODOS (4)
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO (1)	SI, EN FORMA CONTINUA (4)	A VECES (3)	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD (2)
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO (1)	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD (2)	PERIODICAMENTE (3)	PERIODICA Y CONTINUAMENTE (4)
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	NO (1)	SI, CONTINUAMENTE (4)	PERIODICAMENTE PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2)
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	NO (1)	SI, CONTINUAMENTE (4)	PERIODICAMENTE PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2)

EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN					
1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABIA PENSADO Y ADEMÁS NO SE QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACION IMAGINARIA (1)	NO LO HABIA PENSADO (2)	SI, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SI, DE HECHO TRATO DE REPRESENTARLA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA (4)
2	¿Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SI, Y ANALIZO EL ALCANCE Y LA VERACIDAD DE LOS JUICIOS (3)	SI, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS (2)	SI, PERO NO SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS (1)	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS (4)
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan.	CIERTO (1)	NO ESTOY DE ACUERDO (4)	PROBABLEMENTE (3)	NO SE (2)
4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	ME CUESTA HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS (3)	SOLO UNOS POCOS LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1)	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE (4)
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NO (1)	SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL (4)
6	Opine sobre esta frase: "Está la intuición, luego le sigue la experiencia"	NO ESTOY DE ACUERDO, LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN (1)	NO ESTOY SEGURO DE ESTA AFIRMACIÓN (2)	EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO (3)	SI, ES ASI (4)
7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN (1)	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO (4)	POCA (3)	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS (2)
8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observar como fragmentada?	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA TA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES (3)	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MAS IMPORTANTES QUE OTRAS (2)	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN (1)	ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LAS PARTES (4)
9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERÍA SER ASÍ (1)	SOLAMENTE SI LA VISION DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS (4)	EN ALGUNOS CASOS SI Y EN OTROS NO (3)	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR (2)
10	¿Existe la probabilidad de que, aun cuando dos o más personas vinculadas al negocio "vean" la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	SI (1)	PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES (2)	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES (4)	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS (3)



D	EL SISTEMA DE APRENDIZAJE				
1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	UN POCO, YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD (1)	LA REALIDAD NO SE ENSEÑA, SÓLO SE MUESTRA OBJETIVAMENTE (2)	SI, OBSERVAR LA REALIDAD ME ENSEÑA (3)	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA (4)
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO (1)	SI, MUCHO (4)	BASTANTE (3)	UN POCO (2)
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO (2)	POCO Y NADA (1)	BASTANTE (3)	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)
4	¿Considera que el objetivo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	BASTANTE (3)	SI, MUCHO, DEFINITIVAMENTE (4)	NO SE (1)	UN POCO (2)
5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL (4)	LA MAYOR PARTE (2)	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS (3)	SEGURO (1)
6	Los aprendizajes significativos en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO (1)	TEORIA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)	SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO (3)	LA MAYOR PARTE DE LAS VECES SI (2)
7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA (1)	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SÓLO CON EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBABILIDAD DE FRACASAR (2)	TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS (3)	HAY QUE SABER QUÉ CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO (4)
8	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio?	TODA LA IMPORTANCIA (1)	NINGUNA (2)	EQUILIBRIO, INTUICION CON CONOCIMIENTOS FORMALES (3)	BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES (4)
9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	ES CIERTO (1)	NO ESTÁ DEMOSTRADO (2)	EN GRAN PARTE SI (3)	ES CIERTO, PERO ASUMIERON RIESGOS DE FRACASO MAYORES (4)
10	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	CIERTO (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO (3)

E	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN				
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA (4)	NO, PERO LO INTENTO (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)	NO (1)
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO (2)	SOLO PARCIALMENTE (3)	NO (1)
3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS (3)	NO, PERO ES UN TEMA QUE ME PREOCUPA (2)	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO (1)	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MAS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN (4)
4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	NO (1)	SI, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPPOSITIVA, SUELDOS) (2)	SI, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA (3)	SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA (4)
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver (ver pág 76), ¿En qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO (1)	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS (2)	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORIA DE LOS PRINCIPIOS (3)	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS (4)
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	NO (1)	SI (4)	PARCIALMENTE, PERSONAL Y GRUPAL (3)	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL (2)
7	¿Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?	SI, DE MANERA SISTEMÁTICA (4)	SOLO PARCIALMENTE (3)	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE (2)	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO (1)
8	¿Posee un esquema de cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLO (2)	NO (1)	SOLO EN LOS CASOS RELEVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3)	TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA MIS NEGOCIOS (4)
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONARLAS (3)	SOLO ALGUNAS (2)
10	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	SI, SIEMPRE (1)	SI, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES (2)	DEPENDE DE LA FUENTE (3)	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZADAS Y RECONOCIDAS COMO TAL (4)

F	EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO				
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	MUY BUENO (4)	MUY COMPLETO (3)
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/ opiniones?	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS (3)	SI, TOTALMENTE (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2)
3	¿Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3)	TRATO DE HACERLO (2)	NORMALMENTE NO (1)
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO (1)	NO SE (2)	CREO QUE SI (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
5	¿Conoce el concepto de "prospectiva"?	NO ESTOY SEGURO (2)	SI (4)	POSEO UNA IDEA (3)	NO (1)
6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO (1)	NO REGULARMENTE (2)	PERIODICAMENTE AUNQUE NO ESTÉ EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SI, PERMANENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO (4)
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)	NO NECESARIAMENTE (1)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS (3)
8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL (4)	POCA (2)	RELATIVAMENTE (3)	NINGUNA (1)
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS (3)	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)
10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)	PARECIERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)



G	LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO				
1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	NO (1)	PARCIALMENTE (2)	EN GRAN PARTE (3)	SI (4)
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SI, A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	EN ALGUNAS CUESTIONES (2)	SÓLO LAS PARTES INVOLUCRADAS (3)	NO (1)
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SÓLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS (2)	NO (1)	SI, DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	SÓLO EN ALGUNOS CASOS (3)
4	¿Posee seguridad en que la información es distribuida?	CREO QUE SI (2)	NO LO SÉ (1)	CREO QUE PARCIALMENTE (3)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE (1)	CASI EN TODOS LOS CASOS (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE (2)	SI, SIEMPRE (4)
6	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)	SI, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
8	¿La distribución de los conocimientos a ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO (3)	SI, TOTALMENTE (4)
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITIVAMENTE (4)	EN GRAN PARTE (3)	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)
10	¿Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE (3)	EN PARTE (2)	NO SE (1)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)

H	EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS				
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO (1)	BASTANTE (3)	ALGO (2)	SI (4)
2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE (1)	EN GRAN PARTE (3)	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO (2)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SI, DEFINITIVAMENTE (4)	LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)	A VECES (2)	NO (1)
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE (1)	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MAS RELEVANTES (2)	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS (3)	SI, SIEMPRE (4)
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO (1)	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)
6	¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	CON LOS DE LA JERARQUÍA QUE CORRESPONDEN (4)	NO (1)	CUANDO ME ES POSIBLE (3)	CON ALGUNOS (2)
7	¿Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo, tableros de control)?	NO (1)	SOLO PARA ALGUNAS VARIABLES (2)	SI, SIEMPRE (4)	EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)
8	¿Cuánto tiempo relativo les asigna a las actividades de control?	EQUILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A PLANIFICAR Y DIRIGIR (3)	PRÁCTICAMENTE TODO EL TIEMPO LO EJERZO CONTROLANDO RESULTADOS (1)	CONTROLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y DIRIJO (2)	NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE PLANIFICADO Y DIRIGIDO (4)
9	¿Con qué periodicidad realiza los controles de resultados?	CUANDO EL TIEMPO ME LO PERMITE (1)	NO EN FORMA REGULAR (2)	PERIODICAMENTE PERO SIN CONTINUIDAD (3)	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE CON FECHAS DETERMINADAS (4)
10	¿Los resultados son comunicados al resto de los miembros de la organización?	SI, SIEMPRE (4)	SOLO LOS MÁS RELEVANTES (2)	SI, DEPENDO DE LA JERARQUÍA (3)	NO SIEMPRE (1)

ANEXO 2: VISION

	FACTORES	NO SIEMPRE (0)	POCAS VECES (0,5)	SOLO PARA LOS CASOS LEVANTES (0,8)	SIEMPRE (1)
1	Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)				x
2	Ante la incertidumbre propia del entorno, ¿realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?				x
3	Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				x
4	Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad 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	Ídem 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	Ídem respecto de su transparencia empresaria.				x
24	Se alienta el trabajo en equipo.				x
25	Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				x
26	La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).	x			
27	Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		x		

ANEXO 3: MISIÓN

CONTENIDO	NO SIEMPRE (0)	POCAS VECES (0,20)	SOLO PARA LOS CASOS RELEVANTES (0,80)	SIEMPRE (1)
1 ¿Está en condiciones de definir quiénes son clientes de la Organización?				x
2 ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?				x
3 ¿Puede identificarse quienes son los clientes potenciales de la organización?				x
4 ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?				x
5 ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?			x	
6 ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			x	
7 ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo 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 y elección del 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 de los clientes de la organización?			x	
18 ¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?			x	
19 ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		x		
20 ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?	x			



21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				x
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?				x
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes?		x		
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?		x		
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la 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 a fin de evaluar 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 la producción/comercialización de productos que brinda la organización está 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 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

ANEXO 4: CULTURA

	CONTENIDO	SI (1)	NO (0)
1	¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?	X	
2	¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?	X	
3	¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecidos sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?	X	
4	¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?	X	
5	¿Se da prioridad a la eficiencia, pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?	X	
6	¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
7	¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?	X	
8	¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?	X	
9	¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?	X	
10	¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deber suficientemente flexible para poder adaptarse rápidamente?	X	
11	¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?	X	
12	¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para la eficiencia de la organización?		X
13	¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de los cambios de los clientes?		X
14	¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?	X	
15	¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?	X	



16	¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso– periódicamente?	X	
17	¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?	X	
18	¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
19	¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
20	¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?		X
21	¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?	X	
22	¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?		X
23	¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?		X
24	¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?	X	
25	¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?	X	
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).	X	
27	¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?	X	
28	¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	X	
29	¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	X	
30	¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?	X	

ANEXO 5: ESTRUCTURA

	CONTENIDO	NO (0)	0,2	0,8	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 permite flexibilidad en la relación 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 sus nuevas necesidades		x		
5	Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales o profesionales			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.				
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

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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



.....
Federica Luz Antonio

Firma y aclaración

.....
30024

Número de registro

.....
40372284

DNI

Mendoza, 21 de Noviembre de 2024



.....
Emiliana Busca

Firma y aclaración

.....
29866

Número de registro

.....
40661251

DNI