



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

*Universidad Nacional de Cuyo  
Licenciatura en Administración*

# **Identidad empresarial en modelos de negocios digitales**

Trabajo de investigación

**María Julia Soler**

Registro: 31267

Mail: [maria.soler@fce.uncu.edu.ar](mailto:maria.soler@fce.uncu.edu.ar)

Profesora tutora: Lic. Pamela Lía Martínez

Mail: [pamela.martinez@fce.uncu.edu.ar](mailto:pamela.martinez@fce.uncu.edu.ar)

Mendoza 2023



## ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
RESUMEN TÉCNICO	4
<b>CAPÍTULO 1: “PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN”</b>	<b>6</b>
1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	6
1.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 Fuentes primarias de investigación	7
1.2.2 Fuentes secundarias de investigación	7
1.3 HIPÓTESIS	7
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 REVISIÓN DE ANTECEDENTES	8
2.1.1 La influencia de internet en el mundo de los negocios	8
2.1.2 Cambios en el comercio electrónico	9
2.1.3 Evolución de modelos de negocios en Internet según Hoque:	10
2.2 CONCEPTOS TEÓRICOS	11
2.2.1 Modelos de negocio	11
2.2.1.1 ¿Qué se entiende por modelos de negocio?	11
2.2.1.2 Los modelos de negocio en el mundo digital	12
2.2.1.3 Nuevas técnicas de marketing en los modelos digitales	13
2.2.2 La identidad como base de la ventaja competitiva	14
2.2.2.1 Los componentes de la identidad empresarial	17
2.2.2.2 El factor de individuación	20
<b>CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>22</b>
3.1 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA LA IDENTIDAD	22
3.1.1 Visión empresarial	22
3.1.2 Misión de negocios	24
3.1.3 Estructura organizacional	26
3.1.4 Cultura organizacional	28
3.1.5. Diagnóstico de la identidad empresarial- Cálculo del factor de individuación	29
<b>CASOS ANALIZADOS:</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Empresa: CIUDADES.COM</b>	<b>32</b>
3.2.1 Breve reseña histórica	32
3.2.2 Nacimiento de la organización - Comienzo de la visión empresarial	33
3.2.3 Otros aportes del estratega	34
3.2.4 Análisis de los componentes de la Identidad empresarial	36
3.2.4.1 Análisis de la Visión	36
3.2.4.2 Análisis de la Misión	37
3.2.4.3 Análisis de la Cultura	38



3.2.4.4 Análisis de la Estructura	38
3.2.5 Estimación del grado de Identidad de la empresa	39
<b>3.3 Empresa: EVENTBRITE.COM</b>	<b>40</b>
3.3.1 Breve reseña histórica	41
3.3.2 Nacimiento de la organización - Comienzo de la visión empresaria	43
3.3.3 Otros aportes del estratega	45
3.3.4 Análisis de los componentes de la Identidad empresaria	47
3.3.4.1 Análisis de la Visión	47
3.3.4.2 Análisis de la Misión	47
3.3.4.3 Análisis de la Cultura	48
3.3.4.4 Análisis de la Estructura	48
3.3.5 Estimación del grado de Identidad de la empresa	49
<b>3.4 Empresa: CÁRBULA</b>	<b>50</b>
3.4.1 Breve reseña histórica	50
3.4.2 Nacimiento de la organización - Comienzo de la visión empresaria	51
3.4.3 Otros aportes del estratega	52
3.4.4 Análisis de los componentes de la Identidad empresaria	53
3.4.4.1 Análisis de la Visión	53
3.4.4.2 Análisis de la Misión	54
3.4.4.3 Análisis de la Cultura	54
3.4.4.4 Análisis de la Estructura	55
3.4.5 Estimación del grado de Identidad de la empresa	55
CUADRO RESUMEN EMPRESAS	57
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>
GLOSARIO	83



# **INTRODUCCIÓN**

## **RESUMEN TÉCNICO**

El presente trabajo consiste en el análisis de los modelos de negocios digitales, específicamente de ciertas de sus particulares herramientas de gestión, y la relación de las mismas con los elementos de la identidad empresarial según Hugo Ricardo Ocaña (visión, misión, cultura y estructura). Esto se realizó a través del estudio de 3 casos puntuales: empresa multinacional “Eventbrite”, empresa de turismo “Ciudades.com” (la cuál fue absorbida por Despegar) y por último “Cárbula”, un marketplace de compra y venta de autos de segunda mano de origen mendocino.

Se realizaron entrevistas a distintos representantes de estas organizaciones y también se recolectó información de fuentes secundarias. Se les solicitó que completaran cuestionarios diseñados por el Profesor Ocaña (quien es el autor del modelo de competitividad empresarial tomado como base para la elaboración de este trabajo) y con los mismos se pudo realizar un diagnóstico de la identidad de estas organizaciones.

Acerca de lo que se pudo conocer en las entrevistas sobre las herramientas de gestión presentes en los modelos de negocios digitales, se pudo observar que las mismas permiten una constante interacción con los clientes, un diálogo permanente con los mismos para escuchar sus requerimientos, sus expectativas, sus niveles de satisfacción. Permiten realizar segmentaciones muy específicas, y adaptar las estrategias para cada uno de esos segmentos. Permiten la medición constante de las acciones, pudiendo detectar en cuestión de segundos qué cosas están funcionando y cuáles no. Y no solo permiten medir, lo ideal es que las organizaciones tomen acción a partir de los resultados de las mediciones, y esto también es muy sencillo de realizar en las plataformas web gracias a los avances tecnológicos de los últimos años.

La conclusión a la que se llega en este trabajo es que la relación entre las herramientas de gestión en modelos de negocios digitales, y una fuerte identidad empresarial, no es una relación de causa-efecto. No necesariamente una empresa que decida unirse al mundo virtual tendrá más probabilidades de conseguir una fuerte identidad empresarial, sino que son dos cuestiones que deben ir de la mano para acercar a la compañía hacia su éxito.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Términos claves: Modelos de negocios digitales - Herramientas digitales - Identidad empresaria - Visión - Misión - Cultura - Estructura - Adaptación y cambio



## **CAPÍTULO 1: “PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN”**

Los modelos de negocios digitales que han ido surgiendo en los últimos años han traído aparejadas nuevas formas de gestionar las organizaciones. Cada vez existen más herramientas que ayudan a los estrategas/empresarios a llevar a sus empresas hacia el éxito (si son bien utilizadas). Cada vez existen más y mejores formas de lograr escuchar los requerimientos de los potenciales clientes, y nuevas maneras de adaptarse a esos requerimientos. Cabe preguntarse entonces si estas herramientas de gestión digitales repercuten luego en lo que es la identidad empresarial, o al revés, si para lograr aprovechar al máximo esas herramientas la identidad de la organización debe poseer de antemano ciertas características.

Por lo tanto, el problema de investigación del presente trabajo responde a:

¿Qué relación existe entre las herramientas de gestión de los modelos de negocio digitales y la identidad empresarial? (compuesta por la visión, misión, cultura y estructura)

### **1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

El objetivo de investigación es identificar las principales características de las empresas con modelos de negocios digitales que se podrían comportar como fuentes para la obtención de una ventaja competitiva.

Se buscará responder las siguientes preguntas a lo largo del trabajo:

- ¿Cuáles son las herramientas que poseen las empresas con modelos de negocios basados en la virtualidad que no poseen las empresas con modelos de negocios tradicionales (de presencialidad física en el mercado)?
- ¿De qué manera se vincula el uso de estas herramientas con los elementos de la identidad empresarial?
- ¿Estas herramientas propician un ambiente en el cual se pueden desarrollar culturas más fuertes?
- ¿De qué manera estas herramientas se relacionan con la capacidad de adaptación e innovación?



## **1.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Fuentes primarias de investigación**

Para la elaboración de este trabajo se contactará a 3 empresas del ámbito digital. Se realizarán entrevistas con referentes de cada una de ellas para poder obtener información sobre los elementos de su identidad empresarial. Además, se les solicitará que completen distintos cuestionarios diseñados por el Profesor Hugo Ocaña, con el fin de poder asignar un puntaje a su visión, misión, cultura y estructura. Con estos valores obtenidos se procederá a calcular el factor de individuación de las mismas y se sacarán conclusiones a partir de estos resultados.

### **1.2.2 Fuentes secundarias de investigación**

Se utilizarán distintas fuentes bibliográficas que serán citadas al final de este documento. La principal entre ellas será el libro de “Dirección estratégica de los negocios” de Hugo Ricardo Ocaña.

Se utilizará también información brindada por la Universidad de San Andrés en su programa de “E-commerce Management”, así como material brindado por Google en su curso “Fundamentos de Marketing Digital” (perteneciente a su programa “Grow with Google”).

## **1.3 HIPÓTESIS**

Luego de haber introducido este trabajo de investigación, haciendo referencia a las preguntas que se espera poder responder y habiendo revisado los antecedentes pertinentes, se procede a plantear la hipótesis que se intentará poner a prueba:

“Las empresas que adoptan un modelo de negocios digital poseen a su alcance más herramientas para lograr una fuerte identidad empresarial, que está compuesta por un tipo de visión particular.”

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

Se dedicará este capítulo primeramente a una revisión de los antecedentes desde el surgimiento de la influencia de internet y sus primeras influencias en el mundo comercial, su evolución, hasta llegar a los negocios digitales de la actualidad. En una segunda parte, se introducirán los conceptos teóricos que se tomarán de base para la elaboración de este trabajo de investigación.

### **2.1 REVISIÓN DE ANTECEDENTES**

#### **2.1.1 La influencia de internet en el mundo de los negocios**

Internet revolucionó el mundo en todos sus aspectos. Desde la manera de comunicarse, en la cual se hacen transacciones, en la cual se obtiene información, entre muchas otras. Los negocios y la forma de funcionamiento de las empresas fue también parte de este cambio.

Algunas empresas comenzaron a abrir sus canales e-commerce ya que se vieron obligados a adaptarse a las necesidades cada vez más exigentes de los consumidores. Vieron que su competencia tenía un canal que ellos no, y no podían quedarse atrás. Sin embargo, al principio existieron algunos pioneros que comenzaron a realizar sus transacciones en la web cuando el común de la gente aún no veía el potencial que existía en este negocio.

Tal vez en sus comienzos, la gente no confiaba completamente en este nuevo modelo de negocios, y como el cambio siempre cuesta, se mostraba reacia a migrar al online. Sin embargo, su éxito fue creciendo exponencialmente, y terminó de explotar en el año 2020 con la crisis por la pandemia de Covid-19.

La digitalización trajo aparejada algunas desventajas como el robo de información, la “infoxicación” (intoxicación por excesiva información), ciberataques, etc. Sin embargo, fueron mucho mayores aún las ventajas que trajo: tener un catálogo global de productos a tan solo un click de distancia, transferencias de dinero inmediatas, envíos a todo el mundo, mayor transparencia en los precios, entre tantas otras. Trajo aparejada una mayor competitividad entre las empresas que beneficiaba al consumidor.

Los modelos de negocios han ido mutando en un giro 360. Lo que comenzó siendo unicanal, luego pasó a ser multicanal y llegando por último a un modelo omnicanal (todo está conectado e integrado).



Los modelos de negocios son innumerables porque las maneras de vender también lo son. Desde sitios propios, market places o redes sociales, cada plataforma presenta oportunidades a explotar que antes no existían y que permiten brindar un increíble valor diferencial al cliente.

Según Kenney y Curry (2001) son cuatro las características únicas de Internet frente a cualquier otra red de transmisión de información: la ubicuidad, la interactividad, la velocidad y la inteligencia.

Internet permite a las empresas ser más eficientes y flexibles en su manera de operar, dar respuestas más rápidas a las necesidades y expectativas de sus clientes, elegir a sus proveedores de forma más racional y poder participar en un entorno global y abierto donde irán surgiendo nuevos mercados y revolucionando algunos de sus sectores. Internet puede reducir los costes, aumentar la calidad del servicio y mejorar el conocimiento de las necesidades de los clientes, manteniendo con ellos una relación interactiva que permitirá desarrollar nuevos bienes y servicios. (Amit y Zott - 2001). Los mercados electrónicos reducen los costes de búsqueda, eliminan las restricciones geográficas y temporales y permiten mayor accesibilidad a la información. (Bakos 1997).

### 2.1.2 Cambios en el comercio electrónico

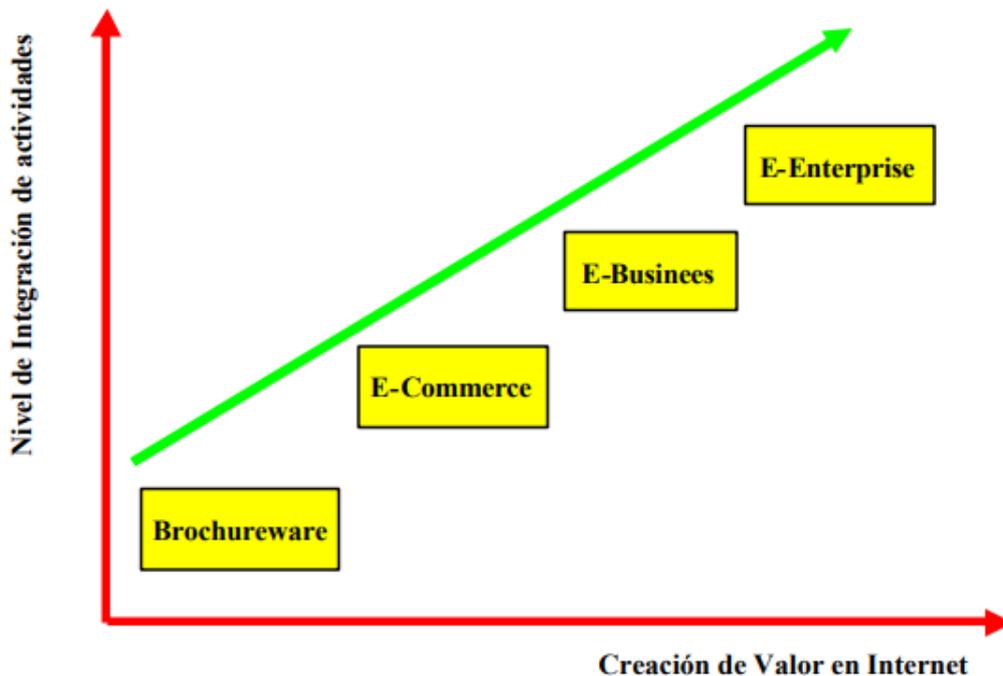
Remontándonos a lo que fueron las primeras ventas realizadas por empresas a través de Internet, podemos hacer referencia a quienes fueron los primeros mercadólogos directos, quienes reunían nombres y correos electrónicos de clientes y vendían artículos a través del email y por teléfono. Una de las principales formas del marketing directo es el correo directo que según Kotler y Armstrong (2012) “consiste en enviar una oferta, anuncio, recordatorio u otro material a una persona a una dirección física o virtual específica.”

En sus comienzos, las transacciones podían realizarse de comienzo a fin solo por medio del correo electrónico a partir de una base de datos de clientes. Luego comenzaron a cobrar una gran importancia los sitios web, aunque sea solo de manera publicitaria. Con el tiempo se fue volviendo cada vez más necesario que en los sitios web también se puedan realizar compras y que no funcione sólo como catálogo. Lo mismo sucedió con las redes sociales, comenzaron siendo plataformas de contenido para luego incorporar opciones de “Tienda”. Creció también con el tiempo la popularidad de los marketplaces, lugar donde los clientes pueden encontrar miles de marcas y donde juega un papel mucho más importante la

transparencia en los precios. Algunas empresas comenzaron a ver como una ventaja competitiva el desarrollar una app que permita vender a sus clientes y poder trabajar mejor la relación con ellos.

Hoy en día, todos estos medios y plataformas pueden combinarse creando modelos de negocios 100% digitales, donde toda la interacción con el cliente puede manejarse y trabajarse desde una computadora y de manera ágil y beneficiosa para ambas partes.

### 2.1.3 Evolución de modelos de negocios en Internet según Hoque:



*Figura 1*  
*Evolución de modelos de negocios en Internet. Hoque (2000)*

Hoque (2000: 8-14) propone una evolución de los Modelos de Negocio en Internet: brochureware (escaparate), e-commerce, e-business y e-enterprises. El primer paso en Internet es la presencia mediante un website corporativo. Las empresas buscan la notoriedad que aporta el hecho de estar presentes en la Red. Permite obtener presencia y que los potenciales clientes puedan acceder a la marca y obtener información referente a la compañía cuando quieran.



Mientras que en el primero las empresas principalmente ofrecen información de los productos, sin posibilidad de materializar la transacción, el e-commerce facilita la compra y venta de bienes y servicios. Los usuarios pueden conocer mediante diversas herramientas qué productos están disponibles y cuál es su precio. Además, muchas empresas ofrecen asistencia y asesoramiento al cliente.

El e-business supone un paso importante para la creación de valor, la empresa debe integrar perfectamente a los proveedores y clientes a través de la red, la organización debe sufrir un cambio en su estructura organizativa importante para soportar este modelo, la gestión de la cadena de suministro salta las fronteras de la propia organización, buscando la gestión integrada y coordinada con proveedores, clientes, intermediarios o, incluso, fabricantes de productos complementarios.

Por último, la e-enterprise, la empresa virtual o electrónica, para Hoque representaría un modelo nuevo de negocio, 100 % Internet, quizás una evolución del e-business o un modelo de empresa totalmente virtual sin necesidad de esa evolución. Este tipo de estrategias son, en realidad, nuevos negocios en sí, lo que significa que van a necesitar de una estructura como cualquier nuevo negocio: personal cualificado, soporte tecnológico, instalaciones, soporte financiero, fuentes de ingresos, marketing.

## **2.2 CONCEPTOS TEÓRICOS**

### 2.2.1 Modelos de negocio

Debido a que este trabajo busca estudiar la identidad empresarial en modelos de negocios digitales, se procederá a plantear primeramente los lineamientos centrales de los dos principales conceptos básicos:

- Modelos de negocios
- Identidad empresarial

Para luego, en el capítulo siguiente, profundizar en ellos por medio de la observación de estos en las empresas digitales citadas para el análisis.

#### *2.2.1.1 ¿Qué se entiende por modelos de negocio?*

Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Muestra cómo una empresa pretende hacer dinero.



Una herramienta muy conocida que se utiliza para plantear el modelo de negocios de una empresa se llama “Canvas”. Esta herramienta fue desarrollada por Alexander Osterwalder. El mismo la presentó en su libro “Generación de modelos de negocios” (2010) de la siguiente manera:

*“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.*

Estos 9 bloques o módulos que Alexander introduce permiten ver de manera “panorámica” o abreviada el negocio. Permite entender los pilares o los puntos más importantes de este.

Los bloques que se presentan en el modelo de negocios canvas son:

- 1) Propuesta de valor
- 2) Segmentos de mercado
- 3) Canales
- 4) Relaciones con los clientes
- 5) Fuentes de ingresos
- 6) Actividades claves
- 7) Recursos claves
- 8) Asociaciones claves
- 9) Estructura de costos

Cabe destacar aquí la importancia del bloque relacionado a canales y que justamente es un condicionante para el análisis del objetivo que plantea este trabajo. Entre los canales que puede elegir una empresa para la comercialización de sus bienes o servicios, pueden distinguirse aquellos que son offline y los que son online. La elección de estos canales tendrá repercusión en todos los demás bloques: los canales offline y online casi seguramente tendrán estructuras de costos distintas, distintas maneras de gestionar la relación con los clientes, distinto tipo de actividades claves, etc.

#### 2.2.1.2 *Los modelos de negocio en el mundo digital*

Los modelos de negocios digitales son aquellos en los cuales la empresa decide que el total o gran parte de su gestión se realizará a través de Internet (desde su publicidad, hasta su manera de transaccionar). *“El internet ha generado nuevos modelos de negocio y reinventado los tradicionales”* (Ostrofshy, 2012).



Existen empresas con modelos de negocios digitales puros (no tienen instalaciones físicas y su existencia se reduce en una presencia virtual), pero también está el caso de la reinvención de las empresas tradicionales a empresas híbridas (la extensión virtual de empresas físicas).

Como se comentó anteriormente, esto no depende únicamente de lo que serían los canales de distribución de la empresa, sino que se relaciona con los 9 bloques de su modelo Canvas. Es un concepto integral para toda la compañía.

Un concepto importante a destacar en relación a este tema es el de la omnicanalidad y la multicanalidad. En las empresas híbridas (aquellas con presencia física y virtual) se da que poseen más de un canal de distribución (tendrán aunque sea uno online y uno offline). En la multicanalidad cada uno de ellos tiene sus propias estrategias, son independientes el uno del otro y poseen poca comunicación entre sí.

Lo que busca lograrse hoy en día es el concepto de la omnicanalidad. En esta, todos los canales de la empresa están integrados. Las bases de datos están conectadas. Significa que las empresas entienden que el cliente que hoy les compra online mañana puede comprar presencial y pasado mañana online de nuevo. Sea cual sea el canal a través del que interactúan, la empresa debe poder reconocerlos, debe poder conocer cuáles fueron sus acciones anteriores y cuál ha sido su experiencia con la compañía. No se pueden tratar por separado los canales offline y online, cuando los clientes son los mismos.

### 2.2.1.3 *Nuevas técnicas de marketing en los modelos digitales*

La incorporación del Internet a las distintas maneras de hacer negocios trajo la aparición de nuevas herramientas con infinidad de ventajas.

En el mundo offline, algo con lo que se luchaba mucho era la posibilidad de realizar una segmentación lo más específica y certera posible. En las campañas de marketing en medios físicos, las cuales podrían incluir publicidades en vía pública, en diarios, radios, etc. la empresa se encuentra hablándole a miles de personas sin importar sus gustos, sus necesidades, sus deseos. Si bien existe una cierta segmentación (Por ejemplo, podría estudiarse qué grupo etario escucha cierta estación de radio en determinado horario), la misma es muy precaria. A esto se le llama "*Outbound Marketing*": se les habla a todos por igual.



En cambio, distintas herramientas informáticas que existen hoy en día permiten aplicar un nuevo concepto llamado “Inbound Marketing”, que lo que busca es dirigirse a las personas que ya están pensando en cierto producto o servicio, que ya han demostrado interés en el mismo de alguna manera. Por ejemplo, si una empresa de turismo coloca anuncios en Internet para una persona que buscó en Google “Alojamientos en Mendoza”, se estará dirigiendo a alguien que justamente demostró interés por un servicio como el que presta la compañía.

Aclaración: Al momento de comprar anuncios en Google, la plataforma permite seleccionar específicamente en qué página de resultados se desea que aparezca el anuncio. Página de resultados se refiere justamente a la página de Google a la que se llega luego de buscar cierta palabra o frase en el buscador.

Una herramienta digital relacionada con esto anterior y que vale la pena mencionar, son los llamados “mapeos de atribución”: a través de la posibilidad de medir todas las acciones que se realizan en la web, se puede obtener información bastante certera sobre de dónde están viniendo los clientes de la empresa (a qué plataformas se les puede atribuir la llegada de más usuarios). Puede rastrearse si llegaron a la página haciendo click en un anuncio de Facebook, en una publicidad que apareció en un diario online, en un link que aparecía en un blog, etc.

### 2.2.2 La identidad como base de la ventaja competitiva

El profesor Hugo Ocaña plantea en su libro “Dirección estratégica de los negocios” un modelo de competitividad empresarial, el cual brinda las herramientas para realizar un diagnóstico interno y externo de la organización estudiada, para luego formular las estrategias más adecuadas para tener éxito en su entorno.

Plantea primero la realización del diagnóstico interno de la compañía. En esta etapa, busca ofrecer una manera de calcular la generación de valor por parte de la organización, y lo hace a través del concepto de “Valor empresario”. Para el mismo, propone la siguiente ecuación:

Valor empresario= Identidad x (Diferencia - Eficiencia)

El concepto de Identidad será explicado más adelante con detalle. La diferencia se refiere a aquellos atributos del producto (o de la marca) que lo hacen diferente al resto de los productos que compiten en el sector y que son percibidos como valiosos por el cliente. La eficiencia se relaciona con los costos, y refleja el



precio que se paga por la diferencia generada. Una empresa orientada a la eficiencia busca lograr una mínima diferenciación al menor costo del mercado.

La identidad empresarial, que es la que interesa para esta investigación, será determinada finalmente por un coeficiente llamado “factor de individuación” o fi, el cuál también será explicado más adelante.

Ocaña plantea que ni la diferencia ni la eficiencia son suficientes para tener éxito si no van acompañadas de una fuerte identidad, ya que esta es la ÚNICA que no puede ser imitada por la competencia al final del día. Es lo que hace a la empresa ser lo que es. Por lo tanto, es la verdadera fuente de ventaja competitiva.

Para poder mirar dentro de la empresa, entender sus raíces y cómo llegó a ser lo que es hoy en día, hay que analizar la visión empresarial con la cuál nació la idea de negocio.

Ocaña dedica un capítulo completo para hablar de la misma. En este capítulo, se habla en un principio sobre el sistema de percepción de las personas. ¿Todos recibimos e interpretamos los estímulos de nuestro entorno de la misma forma? Hay cosas que son hechos: por ejemplo, todos podemos ver que una manzana es color rojo, todos podemos conocer el valor del dólar. Pero, ¿todos realizamos las mismas interpretaciones de estos datos? La respuesta a esto es, definitivamente no.

En base a los antecedentes, creencias, valores, educación de cada uno, entre otras, las personas sufren un proceso de percepción selectiva sobre lo que observan, en la cuál deciden inconscientemente qué hechos perciben, y luego también los interpretarán de distinta manera debido a los mismos factores. Además, existe aquello llamado “corazonada” o intuición, que van obteniendo a través de la experiencia, y que también determina gran parte de sus acciones. Teniendo en cuenta nuestras interpretaciones de la realidad, se toman distintas decisiones.

Pero no todo termina aquí, sino que una vez interpretada la realidad y tomada cierta decisión en base a esta, un estratega/empresario debe encontrar alguna manera de comunicar esto al resto de su organización, para que ellos puedan ver la realidad de la misma manera. Y existen numerosos filtros o “ruidos” que se interponen entre el mensaje que una persona quiere transmitir y el mensaje que la otra persona efectivamente recibe.

La visión empresarial del estratega marca el comienzo de la identidad de su organización. Si el estratega/empresario logra comunicar fehacientemente su visión

de la realidad, entonces esta visión empresaria dará lugar a una identidad organizacional con fuertes cimientos.

La identidad de la empresa nace de algo completamente subjetivo, y esto es lo que hace que las empresas se diferencien entre ellas y lo que les permitirá obtener una ventaja competitiva.

¿Cómo podría definirse la “Identidad? Como aquello que posee atributos o cualidades que lo hacen solo igual a sí mismo; no hay otro igual porque, de existir, debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades. Ocaña añade además, que la identidad puede separarse en tres “capas”. Estas “capas” son:

- La identidad esencial: es “el ser en sí” de la empresa y carece de un significado racional, no posee cualidades ni atributos, es pura, transparente e indescriptible. Se construye a través de un proceso recursivo proveniente de la identidad dinámica.
- La identidad accidental: “el ser fuera de sí”; deviene de la identidad esencial en tanto amplía su ámbito de realidad por medio de cualidades, atributos o características que son accidentes propios o específicos de la empresa analizada y que constituyen su forma: la marca de un producto, la razón social de la empresa, su estructura organizacional. La identidad accidental puede ser creada o adaptada de acuerdo a los requerimientos del tiempo y las formas competitivas.
- La identidad dinámica: “el ser para sí” es un tipo de movimiento endógeno a la empresa, dado por el e/e, la gerencia, las personas y las relaciones entre éstos, cuya finalidad es la construcción continua del ser en sí o identidad esencial. La interacción puesta de manifiesto entre los empleados, entre jefes y subordinados, las creencias del empresario, generan una dinámica propia que construye o sostiene, en el día a día, el tipo de identidad esencial de la empresa y sus negocios.

Un observador exterior, puede ver la identidad dinámica y parte de la identidad accidental, pero lo que nunca podrá señalar exactamente es la identidad esencial.

Recapitulando entonces, la identidad de la empresa nace de la visión empresaria del e/e. Esta identidad está compuesta por 4 elementos: visión, misión, estructura y cultura.

### 2.2.2.1 *Los componentes de la identidad empresarial*

La **visión empresarial**, como ya se mencionó, es la visión que posee el e/e acerca de su negocio. La misma puede clasificarse en 4 grandes grupos: visión difusa, compleja, simple o concentrada (no necesariamente la organización tendrá una visión de un solo tipo, pero puede tener características que se asemejen más a una de ellas). El tipo de visión dependerá del comportamiento y grado de avance de cada uno de los elementos de la pirámide identitaria de la empresa.

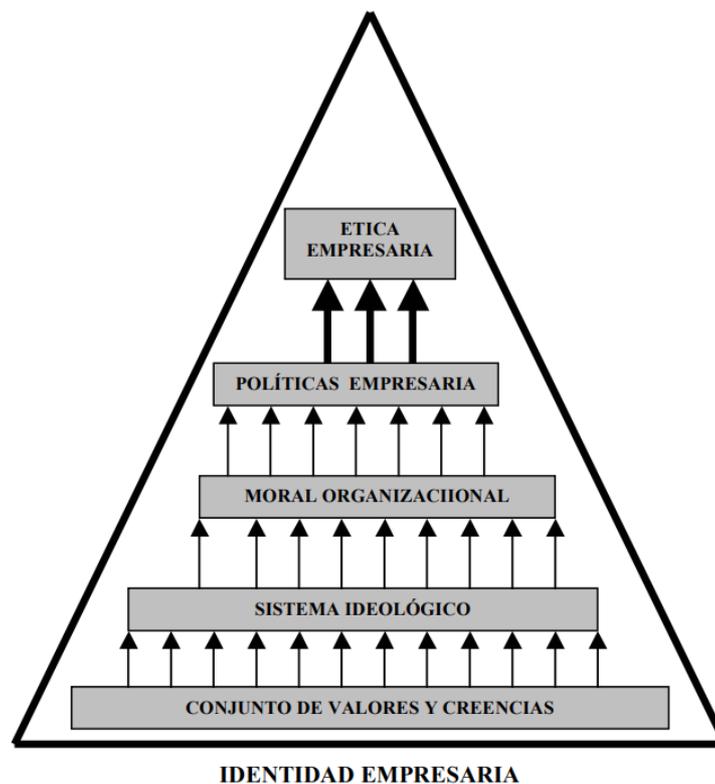


Figura 2

*Pirámide de identidad empresarial. Fuente: Ocaña (2014), "Dirección estratégica de los negocios"*

La base de la pirámide, conformada por el conjunto de valores y creencias, representan un ideal colectivo, la "personalidad única" de la organización. Son cualidades invariables, los valores que defienden, que son su "bandera" y aquellas creencias que son la base de su accionar.

El Sistema Ideológico es un conjunto de fenómenos mentales, es decir, "ideas" referidos a la organización social, política y cultural de los miembros de la empresa. Es susceptible de cambios en tanto cambian los modos de "ver el negocio" por parte del e/e regulando las conductas de los demás.

La Moral organizacional se refiere a cómo las personas pertenecientes a la organización interpretan cuáles conductas están bien o están mal, son correctas o incorrectas.

La política empresarial son aquellas normas explícitas que regulan el comportamiento de los miembros de la organización, en muchos casos de manera coercitiva.

La Ética es el conjunto de conductas, costumbres, hábitos reflejada por la organización en su conjunto y que señalan las pautas básicas inherentes al Conjunto de Valores y Creencias de la organización.

Teniendo esto en cuenta, entonces, se puede definir cuál es el comportamiento de cada uno de estos elementos para los distintos tipos de visión:

La **misión** es la tarea que se encomienda al e/e para que sus negocios sean exitosos. Las clásicas dos variables que definen un negocio son los clientes y los productos. A estas dos se les puede agregar el ámbito geográfico, la competencia y la ventaja competitiva (valor empresario superior o competencia central). La matriz propuesta para tipificar la misión del negocio es la siguiente:

<b>Orientación al Producto</b>	1	Misión Rígida	Misión Abierta
	0,5	Misión Cerrada	Misión Inestable
		0	1
		<b>Orientación Al Cliente</b>	

Figura 3

Tipos de misión organizacional. Fuente: Ocaña (2014) "Dirección estratégica de los negocios"

Es decir, la misión de la organización podrá clasificarse en una misión cerrada, rígida, inestable o abierta según su grado de orientación al producto y/o al cliente.

La **cultura organizacional** es ese conjunto de valores dominantes y coherentes que le da una “personalidad de base” a la empresa, y por la cual el conjunto de individuos actúa con “espíritu de cuerpo”. Contribuye a la formación de una “totalidad” y al proceso de socialización de los miembros de la organización.

El aspecto a tener en cuenta en esa identidad cultural es la manera en que se puede adaptar a los cambios que imponen los factores internos y externos que la condicionan. En qué medida un nuevo direccionamiento del negocio (en cuanto a visión, misión, objetivos y metas), la cultura de la organización podrá adaptarse a los nuevos requerimientos que impone la estrategia.

Teniendo en cuenta estos niveles de adaptación al cambio, en términos generales podría decirse que existen culturas fuertes y culturas débiles. Las culturas débiles son aquellas más autoritarias, paternalistas, donde existe mucho control sin justificación alguna, muy orientadas a la producción, sin vocación de servicio y con muy poco conocimiento del cliente. En cambio, las culturas fuertes son aquellas donde existe compromiso, trabajo en equipo, muy abocadas al servicio al cliente, donde se fomenta la innovación permanente y la creatividad.

A su vez, se pueden establecer cuatro modelos de culturas organizacionales en base a su orientación a la diferencia o a la eficiencia:

Identidad Orientada a la Diferencia	<b>Alta</b>	<p><b>CULTURA ANTICIPADORA</b></p> <p>Equipos de trabajo. Cooperación. Crecimiento grupal. Resolución creativa de problemas.</p> <p><i>Anticipación al cambio</i></p>	<p><b>CULTURA INICIADORA</b></p> <p>Generadores de cambio. Creatividad e innovación. Emprendedores. Tomadores de Riesgo</p> <p><i>Provocadores del cambio</i></p>
	<b>Baja</b>	<p><b>CULTURA REZAGADA</b></p> <p>Eficientismo. Autoritarismo. Personalismo. Control por control mismo</p> <p><i>Resistencia al Cambio</i></p>	<p><b>CULTURA SEGUIDORA</b></p> <p>Productividad fragmentada. Coordinación y optimización. Crecimiento individual.</p> <p><i>Acompañamiento del cambio</i></p>
		<b>Acceptable</b>	<b>Alta</b>
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

Figura 4

Tipos de cultura organizacional. Fuente: Ocaña (2014) “Dirección estratégica de los negocios”

Finalmente, la **estructura** de la organización también puede encuadrarse en distintos “tipos” frente al cambio, teniendo en cuenta su orientación a la diferencia o a la eficiencia:

MATRIZ DE ESTRUCTURA FRENTE AL CAMBIO

Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio)	ESTRUCTURA INNOVADORA (Provocadora del cambio)
	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (Resistencia al cambio)	ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio)
Baja	Acceptable	Alta

Identidad Orientada a la Eficiencia

Figura 5

Matriz de estructura frente al cambio. Fuente: Ocaña (2014) “Dirección estratégica de los negocios”

Una Estructura Conservadora está asociada a un tipo de Cultura Seguidora, la Estructura Innovadora con la Cultura Iniciadora, Burocrática con Rezagada y Flexible con Anticipadora.

### 2.2.2.2 El factor de individuación

Finalmente, el Profesor Ocaña plantea que la identidad organizacional se puede estimar a través del “factor de individuación”. El mismo es un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, que señala los atributos o cualidades propias de la empresa, y permite interpretarlos escalaramente a través de una expresión numérica.

A través del factor de individuación se pretende elaborar una técnica cuantitativa que permita obtener una medida aceptable del significado psicológico que para el sujeto tienen una serie de acontecimientos, sucesos o situaciones relacionadas con las actividades de la organización. El factor de individuación es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad. Las medidas no financieras poseen la particularidad, además



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

del relativismo y subjetividad, de que no están basadas directamente en consideraciones de costos u otros valores de naturaleza económica.

El instrumento base se presenta habitualmente como un cuestionario. En el anexo de este trabajo pueden encontrarse los utilizados para esta investigación.

Una empresa desarrolla una forma competitiva superior cuando su factor de individuación se encuentra lo más cercano posible a un ideal. La estimación del factor de individuación se realiza de la siguiente manera:

$$Fi: (V+M+C+E)/4$$

Es decir, es un promedio simple de las cuatro variables asociadas a la identidad: Visión, Misión, Cultura y Estructura. Con los cuestionarios diseñados se procede a calcular primero el índice para cada uno de los elementos, y luego puede calcularse el factor de individuación.

## **CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se analizarán los casos reales de las empresas:

- Eventbrite
- Ciudades.com
- Cábula

### **3.1 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA LA IDENTIDAD**

Parte de lo que se realizó para llegar a conocer en profundidad a las compañías fue realizar entrevistas con preguntas desde más generales a más específicas. Algunas de las preguntas que se hicieron, además de otras que fueron surgiendo a medida que se avanzaba, fueron:

- ¿Desde qué año trabajas en la compañía?
- ¿Cómo nació la empresa?
- ¿Cuáles son los principales valores que defienden en la organización?
- ¿Qué tanta importancia se le da a la creatividad y a la innovación?
- ¿Existe un claro sentido de pertenencia entre sus miembros?
- ¿Qué factores piensas que no pueden ignorarse en la gestión de un canal ecommerce?
- ¿De qué maneras interactúan con sus clientes y escuchan sus necesidades?
- ¿Cuáles son las herramientas que consideras clave para su éxito?
- ¿Cuáles son los principales indicadores que miden? ¿De qué manera los utilizan para entender el grado de satisfacción de sus clientes?
- ¿Qué cuestiones son importantes de entender en los modelos de negocios digitales?

#### **3.1.1 Visión empresarial**

Para el diagnóstico de la visión empresarial se utilizó un cuestionario diseñado por el Prof. Ocaña, el cual consiste en 27 afirmaciones, frente a las cuales el estratega debe manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, eligiendo entre los valores 0 - 0,25 - 0,80 - 1 (siendo 0 totalmente desacuerdo y 1 muy de acuerdo).

A continuación se expone el cuestionario pertinente:



<b>FACTORES</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)				
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?				
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)				
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.				
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.				
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.				
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.				
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.				
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.				
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				
13. Idem para la cooperación entre los miembros-				
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.				
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				



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

### 3.1.2 Misión de negocios

Para el diagnóstico de la misión de la organización, se le presentó a los entrevistados un cuestionario que consta de 40 preguntas, en las cuales el estratega debe demostrar su grado de acuerdo o desacuerdo en referencia a su empresa. La escala para elegir es 0 - 0,2 - 0,8 - 1 (siendo 0 totalmente desacuerdo y 1 muy de acuerdo).

Tal cuestionario se expone a continuación:

	<b>CONTENIDO</b>	<b>0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)				
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				



8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?				
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?				
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				
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?				
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?				
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.				
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?				
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				



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

### 3.1.3 Estructura organizacional

Para el diagnóstico de la estructura de la empresa se realizó un cuestionario de 18 preguntas a cada estrategia, donde debían expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con respecto a sus organizaciones. La escala es de: 0 - 0,2 - 0,8 - 1 (yendo de menor a mayor grado de acuerdo).

El cuestionario se presenta a continuación:

<b>Preguntas</b>	<b>0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,8</b>	<b>1</b>
------------------	----------	-------------	-------------	----------



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.				
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.				
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				
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.				
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata				
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal				
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda				
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.				
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.				

### 3.1.4 Cultura organizacional

Para el diagnóstico de la cultura empresaria se utilizó un cuestionario de 30 preguntas donde el estratega debía contestar “Sí” o “No” basándose en las características de su organización.

El cuestionario se expone a continuación:

Si	No	Pregunta
		¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
		¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
		¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
		¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
		¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
		¿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?
		¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
		¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
		¿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?.
		¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?
		¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
		¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?.
		¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
		¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
		¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
		¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.
		¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los



	resultados?
	¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
	¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
	¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?
	¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
	¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?.
	¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
	¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
	¿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?
	¿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).
	¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
	¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.
	¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
	¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?

### 3.1.5. Diagnóstico de la identidad empresarial- Cálculo del factor de individuación

Para cada cuestionario, se calculó un índice de la siguiente manera: se multiplicó el valor de la escala seleccionado por la cantidad de veces que fue elegido. Luego estos totales se sumaron, para después dividirlos por la cantidad de preguntas del cuestionario en cuestión.

El valor del índice nos permite encuadrar cada uno de los elementos de la identidad empresarial en una categoría o "tipo":

#### Visión empresarial

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

#### Misión de negocios

0 a 0,40: MISIÓN CERRADA  
0,41 a 0,60: MISIÓN INESTABLE  
0,61 a 0,80: MISIÓN RÍGIDA  
0,81 a 1,00: MISIÓN ABIERTA

#### Cultura organizacional

Aquí la respuesta "Sí" tiene un valor de 1 y la respuesta "No" tiene un valor de 0.

CULTURA REZAGADA.....0 - 0,40  
CULTURA SEGUIDORA.....0,41 - 0,60  
CULTURA ANTICIPADORA.....0,61 - 0,80  
CULTURA INNOVADORA.....0,81 - 1,00

#### Estructura organizacional

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

Un punto no menor para aclarar aquí, es que la visión, misión, estructura y cultura de la empresa pueden clasificar dentro de distintos grupos, pero esta clasificación no es estricta. Esto significa que una empresa puede poseer características de distintos grupos, asimilandose más a las de uno que a las de otro. Sería algo más similar a un "continuo", y la empresa puede encontrarse en distintos puntos del mismo.

Finalmente, para calcular el factor de individuación, el cual nos permitirá poder realizar un diagnóstico de la identidad empresarial, procedemos a utilizar la siguiente ecuación a partir de los valores obtenidos para cada uno de los componentes:

$$Fi: (V+M+C+E)/4$$



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Los índices estarán comprendidos entre 0 y 1. Por lo tanto, 1 será el valor ideal, los índices por arriba de 0,5 significarán una fortaleza y los que estén por debajo significarán una debilidad.

## **CASOS ANALIZADOS:**

### **3.2 Empresa: CIUDADES.COM**

#### 3.2.1 Breve reseña histórica

Ciudades.com era una empresa de turismo que fue fundada por los hermanos Ramiro y Mariano Soler en el año 2001.

La misma comenzó cuando estos hermanos compraron el dominio “mendoza.com.ar”, el cual utilizaron para crear su sitio web de turismo en la ciudad de Mendoza. Luego comenzaron a comprar otros dominios como “sanjuan.com.ar”, “sanluis.com.ar”, y así con varias provincias, de manera que fueron expandiendo su negocio. Sus servicios se basaban exclusivamente en lo que era alojamiento.

Cuando ya contaban con numerosos dominios, se dieron cuenta de que necesitaban una marca paraguas, que permita que sus clientes los reconozcan más fácilmente. Algo que hable de ellos a nivel empresa. Allí fue cuando decidieron comprar el dominio “ciudades.com.ar”. Con esta empresa llegaron a escalar su negocio al ámbito internacional, llegando a países como México y Chile.

Fue tan grande el éxito que tuvieron, que lograron despertar el interés de una renombrada empresa que estaba creciendo rápidamente en todo el mundo. La misma era Despegar.com. Este gigante demostró su deseo de comprar la empresa, por lo cual comenzaron a realizarse todo tipo de auditorías para analizar la rentabilidad y potencial de la misma.

Fue en el año 2008 que se concretó la venta del dominio Ciudades.com a Despegar, comprando en ese año el 30% de la compañía y con una opción de compra del resto de la misma.

Hoy en día, Despegar es la empresa de viajes líder en Latinoamérica. Desde hace 22 años revoluciona la industria del turismo a través de la tecnología, y, con su continua apuesta al desarrollo del sector, hoy forma un Grupo consolidado que integra a Best Day, Viajes Falabella y Koin, convirtiéndose en una de las Compañías más relevantes de la región y capaz de ofrecer una experiencia personalizada a más de 29 millones de clientes.

Servicios que presta hoy en día:

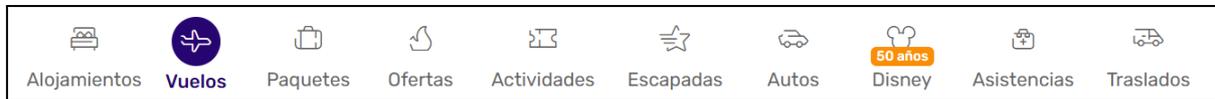


Figura 6

Servicios de Despegar.com. Recuperada del sitio web de la compañía

Despegar.com brinda paquetes personalizados, garantizando los mejores precios y la seguridad de estar respaldado por una empresa que lleva años en el mercado y que se encarga de todos los detalles de un viaje.

Actualmente, Despegar tiene operatoria en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Estados Unidos, Uruguay.

Despegar vende sus servicios exclusivamente de manera online, no tiene sucursales físicas, por lo tanto para recibir asistencia de algún vendedor hay que comunicarse con su contact center, quienes brindan una atención personalizada.

Para llegar a conocer las particularidades de Ciudades.com, esta novedosa empresa que tuvo un éxito enorme (tal como para llamar la atención de un gigante como Despegar), se organizó una entrevista con Ramiro Soler. Él accedió amablemente a responder preguntas acerca de su visión al fundar esta empresa y contestar los cuestionarios de visión, misión, estructura y cultura organizacional.

### 3.2.2 Nacimiento de la organización - Comienzo de la visión empresarial

Ramiro contó un poco sobre como él y su hermano Mariano siempre fueron apasionados emprendedores. Les gustaba mucho la idea de tener algo que fuese de ellos, y de estar buscando innovación todo el tiempo. Siempre intentaban estar un paso más adelante, informarse de las últimas tendencias, leer mucho, y poder llevar todos esos conocimientos a sus emprendimientos.

En los comienzos de sus carreras profesionales trabajaron mucho en el mundo del retail. Tuvieron tiendas de ropa y de bijouterie. Sin embargo, lo digital siempre llamó mucho su atención. Les parecía fascinante la velocidad que permitía el mundo online, cómo disminuían las distancias, cómo se dispararon las comunicaciones, entre mil otras cosas.

Cuando comenzaron con el sitio mendoza.com.ar, el mismo empezó siendo lo que se llamaba un portal "horizontal". Esto quiere decir que era un sitio que



trataba muchas temáticas: tenía notas y artículos, horóscopo, un chat para interactuar, entre varias cosas más; era algo parecido a lo que hoy es Yahoo.

Cerca de cumplir sus 30 años, Mariano tuvo la oportunidad de ir a realizar un curso en la Universidad de Berkeley en California, la cual se encuentra en nada más ni nada menos que el Silicon Valley, la cuna del software y de algunas de las mejores valuadas empresas tecnológicas de la actualidad. En aquel viaje, Mariano vió que estaban funcionando mucho mejor los sitios “verticales”, es decir, que se concentraban en una temática en particular, y también vió que la industria del turismo estaba en auge dentro de las tendencias tecnológicas.

Fue así como decidieron darle un giro a su negocio y utilizar el dominio “mendoza.com.ar” para crear su plataforma de turismo. Ramiro comentó que comenzaron este negocio con \$2.000 ARS, y terminaron vendiendo la empresa en \$3.500.000 USD. ¡Fue realmente increíble lo que lograron! Además, después de la primer compra de Despegar (30% de la compañía), determinaron con los mismos que el valor de Ciudades.com.ar estaría determinado por la facturación del último año de la misma, lo que fue un incentivo para la empresa de vender más y más y terminar de explotar su negocio.

Como se puede ver, estos hermanos vieron mucho potencial en este negocio y se animaron a apostar todo por el mismo. Hubo mucho trabajo y esfuerzo de por medio, pero aquella actitud emprendedora los llevó muy lejos.

### 3.2.3 Otros aportes del estratega

De la entrevista con Ramiro se pudo obtener extensa información sobre la manera en la que gestionaron esta empresa dedicada al turismo a través del e-commerce.

Primero, teniendo en cuenta que Ramiro se dedicó muchos años al retail de manera presencial, se buscó entender cómo fue su proceso de adaptación al mundo online, y cómo fue entendiendo las diferencias que existían en los mismos. Primero que nada, Ramiro compartió que en su opinión fue algo sorprendente lo rápido que el consumidor se adaptó a ese nuevo formato de compras. Esperaban con su equipo tal vez algo de resistencia ya que era distinto a lo que se venía haciendo. Sin embargo, al cliente le parecía fácil y encontraban agradable la experiencia de uso.



También comentó lo maravilloso que le pareció como hubo un derribo de barreras. Como se podía atender a un cliente de cualquier lugar del mundo, estando a miles y miles de kilómetros.

Sin embargo, lo que más revolucionario le pareció fue que Internet brindó la posibilidad de darle una respuesta concreta a una solicitud concreta. Cuando comenzaron a aplicar estrategias de Inbound Marketing vieron inmediatamente las diferencias en resultados frente a las de Outbound Marketing que ya conocían. La posibilidad que le daban las herramientas digitales de lograr segmentaciones más específicas y de enfocarse en las personas que podían llegar a interesarse en sus servicios les ahorro no solo dinero sino también tiempo.

Por supuesto que en los medios digitales también existen algunas maneras de hacer publicidad que se categorizan dentro del “Outbound Marketing”. Por ejemplo, los anuncios de Google Display, son anuncios que aparecen a distintos públicos, muchos que tal vez no estén interesados en el producto de la empresa. Pueden utilizarse los dos tipos de estrategias en paralelo para ir midiendo y comparando resultados. Ramiro comenta que cada empresa es un mundo, por lo cual hay que ir revisando constantemente que es lo que le sirve a cada uno.

Un ejemplo que puso Ramiro para terminar de entender la ventaja de estas herramientas, fue que tal vez con una publicidad en vía pública (Outbound Marketing) se puede llegar a 1.000.000 de personas, pero de las cuales no muchas estarán interesadas, y tal vez de ese total terminen pagando el servicio solo 100 (Porcentaje de conversión:  $100/1.000.000= 0,01\%$ ). En cambio, si la misma empresa coloca un anuncio en la página de resultados de Google para la búsqueda de “Alojamientos en Mendoza” tal vez llegue solo a 200.000 personas, pero de las cuales 3.000 consuman el servicio (Porcentaje de conversión:  $3.000/200.000= 1,5\%$ ). La campaña será muchísimo más eficiente, concentrando los esfuerzos en donde se pueden conseguir más resultados.

Además, en el inbound marketing la segmentación se puede ir perfeccionando cada vez más. Existe una herramienta llamada “Google Search Console”, que permite el estudio de lo que se llaman palabras claves. Esto consiste en realizar un análisis de cuáles son las palabras que las personas están ingresando en el buscador de Google. De esta manera, las empresas pueden estudiar dónde deben colocar sus anuncios en la web. Tal vez una empresa turística había pagado a Google para que su anuncio aparezca cuando los usuarios buscan “Alojamientos en Mendoza”, y a través de Google Search Console pueden descubrir que los usuarios están buscando mucho más las palabras “Hoteles en el centro de Mendoza”. Esto resulta algo extraordinario ya que las empresas pueden diseñar



publicidades específicas dirigiéndose a personas que ya se encuentran interesadas en uno de los servicios que están ofreciendo, y además concentrarse específicamente en las palabras que los mismos están utilizando. El público de las campañas termina siendo de mayor “calidad”.

Ramiro también contó que ellos utilizaban mucho los “mapeos de atribución”, la cual era para ellos una de las herramientas más interesantes que trajo aparejado el mundo digital. El comentaba que con los mismos se puede llegar a conocer mejor al cliente, se llega a entender cuáles son sus plataformas de interés, tomando acción a partir de los resultados de esas mediciones y adaptando así las estrategias de la compañía, y buscando nuevas y creativas maneras de poder interactuar con el consumidor. En relación a esto, Ramiro comentó que en su opinión una de las mayores ventajas que trajo aparejado el marketing digital fue la posibilidad de medir absolutamente todo.

Ramiro comentó que en su equipo siempre se daba mucho lugar para la presentación de nuevas iniciativas, se intentaba fomentar la creatividad a la hora de tener que resolver problemas, ya que todos entendían que ese era un mundo nuevo, que se encontraban en un largo proceso de aprendizaje. Intentaban gestionar su empresa desde la humildad, entendiendo que no había una fórmula secreta, que iba a ser mucho prueba y error, que siempre iban a tener cosas para mejorar. Se le daba siempre la oportunidad de realizar aportes al equipo de sistemas y de marketing, ya que ellos estaban en el día a día recibiendo feedback sobre el funcionamiento de la plataforma y sobre la experiencia del usuario.

Por último, también agregó que se seguía muy de cerca la performance de las llamadas OTA’s (Online Travel Agencies: Empresas de turismo digitales), para ver en qué podían mejorar y en qué podían distinguirse de las mismas.

### 3.2.4 Análisis de los componentes de la Identidad empresarial

En los anexos al final de este trabajo se encuentran los cuestionarios completos de cada una de las empresas estudiadas.

#### 3.2.4.1 *Análisis de la Visión*

En el caso de Ciudades.com, tanto por lo que se pudo hablar con Ramiro como por los resultados de los cuestionarios, se puede ver que la empresa contaba con una visión **concentrada**. Esto es así ya que, como se menciona en el libro de



Ocaña, el sistema de valores y creencias de la misma le otorgaba una gran unicidad. Y en su afán de buscar mejorar permanentemente e ir adaptándose al entorno y a las necesidades cambiantes, estaban en la búsqueda de nuevas formas identitarias que trascendieran a las que poseían.

Su ideología era clara: sabían que su objetivo era un cliente feliz, que debían preocuparse por generar una satisfactoria experiencia de uso. Las políticas de trabajo eran precisas, y además eran coherentes entre sí y poco ambiguas.

Sus bases eran muy sólidas y fuertemente arraigadas entre los miembros de la empresa. Al haber estado en un negocio tan innovador y poco explorado para ese momento, las personas que decidieron formar parte de ese proyecto realmente creían en el potencial que el mismo tenía. Apostaban mucho por aquello que estaban creando.

#### 3.2.4.2 *Análisis de la Misión*

La misión de Ciudades.com era una misión **abierta**. Desde sus comienzos siempre tuvieron muy en claro que algo que no debían perder de vista eran las tendencias del mercado, los constantes cambios del entorno. Entendían perfectamente que un producto que no se va modificando según las exigencias del momento puede quedar obsoleto rápidamente y que los clientes podrán encontrar algo que se adecue mejor a sus necesidades en la competencia.

Aprovecharon la facilidad que brinda internet y los medios e-commerce de ir realizando cambios en el producto/servicio que se estaba ofreciendo, para ir ajustando todas aquellas cosas que no funcionaban o que podían funcionar mejor. Todo esto hasta llegar al punto de tener un servicio que cumplía tan bien con las exigencias del contexto, que logró despertar el interés de la gran compañía Despegar.

Sin embargo, como ninguna de las personas que formaban parte de este proyecto en un principio tenía experiencia en el mundo del turismo, y mucho menos online, al principio hubo mucha prueba y error en lo referente al funcionamiento de su canal. Las necesidades del cliente siempre estaban en su mente, pero fueron muchos intentos antes de lograr tener una experiencia de uso de su plataforma que sea tan satisfactoria como ellos buscaban. Es por esto que al principio su misión era abierta pero con un poco de inclinación hacia una misión **errática/inestable**.

#### 3.2.4.3 *Análisis de la Cultura*

La cultura de esta compañía era una cultura **iniciadora**. Esto es muy fácil de ver siguiendo la teoría del Profesor Ocaña de que la visión de los estrategas/empresarios determina en gran medida la identidad empresarial. Ramiro y Mariano fueron unos visionarios en lo que hicieron, se animaron a hacer algo que muy pocos estaban haciendo en Mendoza, siguieron su instinto y aquella “buena corazonada” que tenían sobre aquel negocio. Una de las principales características de este tipo de cultura es tomar riesgos, que es algo que estos hermanos realizaban constantemente.

Su fascinación por la tecnología y su curiosidad por lo inexplorado de este mundo los llevó a reunir un equipo de gente igual de apasionada por esto, de gente que no tenía miedo de arriesgarse y de dar un paso adelante antes que otros lo hicieran. Eran emprendedores de corazón, que no le tenían miedo al riesgo, y que buscaban la permanente innovación. Muchas de las personas que terminaron siendo parte de este equipo fueron conociendo a Ramiro y a Mariano en distintos congresos y charlas de emprendedores sobre el mundo digital. Todos se mostraban curiosos hacia aquello tan desconocido y con tanto potencial. Fueron esas ganas de aventurarse las que llevaron a unirlos.

Este grupo buscaba generar grandes diferencias en su negocio, y crear valor a partir de una actitud proactiva ante los cambios del ambiente. No se resistían al cambio, sino que lo buscaban.

#### 3.2.4.4 *Análisis de la Estructura*

La estructura de esta empresa era una estructura **innovadora**, es decir, provocadora del cambio. Era una estructura que permitía absorber los cambios del entorno ya que era flexible y se iba adaptando a medida que iba cambiando la estrategia de la empresa. Al ser una organización que poseía una cultura iniciadora del cambio, necesitaba tener una estructura que acompañe y permitiera esto mismo.

Ciudades.com era una empresa cuyas relaciones de poder y equipos de trabajo podían ir ajustándose y rotando a medida que iban surgiendo nuevos proyectos y a medida que la empresa iba entendiendo mejor las necesidades de sus clientes. La jerarquía no permanecía congelada como en una foto, sino que se permitían realizar cambios en la misma si esto permitía mejorar sus formas de trabajo.



Las distintas áreas o departamentos de la empresa no funcionaban como silos aislados sino que debían mantenerse en contacto permanente para entender qué era lo que querían ofrecer a su mercado objetivo. En su proceso de mejora continua necesitaban que los de Marketing hablaran con los de sistemas para ver si sus ideas eran posibles de implementar, los de Finanzas debían comunicarle a los mismos si se poseía presupuesto suficiente para esto, etc.

No existía un sin fin de reglas y procedimientos para hacer las cosas, los procedimientos de trabajo estaban siempre abiertos a mejoras. Si bien a medida que fueron creciendo estandarizaron ciertos procesos y también buscaban ser eficientes, siempre estuvieron muy lejos de volverse una organización burocrática.

Si bien el equipo fue creciendo a medida que aumentaba el éxito de Ciudades.com, fue siempre un número de empleados bastante reducido. Ramiro comentaba que era una estructura bastante chata: habían varios departamentos (de tecnología, de marketing digital, de operaciones, de ventas y administrativo) los cuales contaban cada uno con un jefe. No había gerentes, por lo cual los niveles jerárquicos eran muy pocos. Se le daba siempre bastante libertad y autonomía a quienes estaban en la parte informática (ingenieros en informática, programadores, diseñadores web) ya que por más que los líderes eran Mariano y Ramiro, su formación no era en esa área. Ramiro comentó que al ser un equipo pequeño y donde se priorizaba tanto la comunicación entre todos, la situación podía volverse a veces un tanto caótica. Las puertas de todas las oficinas estaban abiertas y siempre se daba lugar para plantear inquietudes o propuestas de mejora.

### 3.2.5 Estimación del grado de Identidad de la empresa

Una vez que ya se cuenta con los valores de cada uno de los elementos de la identidad de la empresa, se puede proceder a calcular el factor de individuación de la misma. Como ya se explicó anteriormente, un "fi" mayor a 0,5 significa que la identidad de la organización presenta una ventaja competitiva, y si es menor a 0,5 significa que es una desventaja.

Tanto los cuestionarios brindados por el Profesor Ocaña, como las entrevistas realizadas están cargadas de una gran subjetividad, ya que son realizados por personas que pueden interpretar las respuestas de distintas maneras. Sin embargo, son herramientas que permiten medir aquello que es más bien simbólico, permite ponerle números a algo que en realidad es cualitativo, y de esta manera poder realizar análisis interesantes.

Para calcular el factor de individuación, se procederá a realizar el promedio simple de los valores obtenidos para la misión, visión, estructura y cultura para cada una de las empresas en estudio.

Los resultados obtenidos para la empresa de turismo Ciudades.com, fueron los siguientes:

Visión <u>concentrada</u> <b>0,85</b>	Misión <u>abierta</u> <b>0,88</b>
Cultura <u>innovadora</u> <b>0,83</b>	Estructura <u>innovadora</u> <b>0,91</b>

Por lo tanto:

$$\text{IDENTIDAD} = \frac{\text{VISIÓN} + \text{MISIÓN} + \text{CULTURA} + \text{ESTRUCTURA}}{4}$$

$$F_i = \frac{(0,85+0,88+0,83+0,91)}{4}$$

$$F_i = 0,87$$

Es decir, que para esta empresa que pasó a ser parte de una de las más reconocidas agencias de turismo del país, presenta una fortaleza en lo referente a su identidad, siendo fuente de una ventaja competitiva.

### **3.3 Empresa: EVENTBRITE.COM**

En este capítulo se analizará el caso de la empresa “Eventbrite”, partiendo de la información recolectada a través de la entrevista realizada, de los cuestionarios y de investigación en páginas web.



### 3.3.1 Breve reseña histórica

Eventbrite es un sitio web de gestión de eventos y venta de entradas con sede en Estados Unidos. El servicio permite a los usuarios navegar, crear y promover eventos locales. El servicio cobra una tarifa a los organizadores del evento a cambio de servicios de venta de entradas en línea, salvo que el evento sea gratuito. Permite a los organizadores customizar la página de sus eventos, crear campañas de email, enviar promos y trackear su performance.

Con sede en San Francisco, Eventbrite abrió su primera oficina internacional en el Reino Unido en 2012. La compañía posee oficinas locales en Nashville, Londres, Cork, Ámsterdam, Dublín, Berlín, Melbourne, Mendoza y São Paulo.

El referente de la empresa contactado para este trabajo de investigación fue Gonzalo Roca, Jefe de Recursos Humanos, con quien se pudo tener una conversación muy fructífera y en la cuál se conocieron muchos aspectos de esta innovadora empresa “punto com”.

Gonzalo siempre se desempeñó en puestos del área de RRHH a lo largo de su carrera, y en Eventbrite se encuentra trabajando hace aproximadamente un año. Transmitió lo feliz que está de ser parte de la compañía y que es muy distinta a todas las otras empresas donde ha trabajado.

Gonzalo comentó que Eventbrite llegó a Mendoza cuando en el año 2011 esta empresa americana decide asociarse con una empresa local llamada “Eventios”. La misma es una empresa de software, las cuáles pueden clasificarse en empresas de software de producto o software factory. La diferencia entre estas, es que en la primera lo que se tiene es un solo producto que se va mejorando y al cuál se le van haciendo “upgrades” a medida que van cambiando las necesidades del cliente. La segunda es un tipo de empresa con muchas entregas, muchos deadlines distintos que cumplir, muchos proyectos implementándose al mismo tiempo. Eventbrite podría catalogarse como una empresa de software de producto.

Gonzalo contó como en su actual organización todos poseen un “mindset” muy distintivo, con valores de base muy asentados, mucho sentido de pertenencia y que realmente todos disfrutaban mucho trabajar allí.

Eventbrite es una empresa 100% horizontal, donde si bien existe una estructura jerárquica, siempre se abren espacios para proponer iniciativas, para brindar ideas, para trabajar la creatividad y donde todos pueden colaborar a hacer la empresa un mejor lugar de trabajo. Por ejemplo, tienen un programa llamado “Make



it happen award”, donde los empleados pueden votar a quien creen que más haya contribuido a esto de lograr implementar nuevas ideas, y la persona más votada recibe un bono en efectivo.

En cuanto a su manera de trabajo, antes de la pandemia se motivaba mucho a que los empleados asistieran todos los días a las oficinas, pero hoy manejan un sistema 100% flexible, en el cual ellos pueden ir los días que quieran o hasta hacer todo el trabajo remoto.

Desde que comenzaron a trabajar en esta modalidad, debieron buscar maneras de que siga existiendo el sentido de pertenencia, que sigan nutriéndose las relaciones entre cada persona de la organización. Por lo tanto organizan distintas actividades como ir a bodegas, hacer rafting, salidas a la montaña, entre otros, e invitan a venir a Mendoza a todos los empleados que estén en otros lugares del país.

Además, brindan un sinfín de beneficios para que sus colaboradores se sientan más cómodos y resguardados trabajando en esta empresa:

- Beneficios de Salud: Le brindan a todos sus empleados obra social (Osde 410)
- Beneficios de bienestar: Asesoramiento nutricional, gimnasio, masajes, yoga o meditación, equipamientos para actividad física.
- Beneficios financieros: Acceso a ofertas y descuentos exclusivos, créditos mensuales para comida, seguro de vida, bonus por traer referidos a la empresa.
- Beneficios de salud mental: Coaches y terapeutas certificados.
- Programa de planeación de familia.
- Work and life benefits: Modalidad de trabajo mixta (Remoto y presencial), horarios flexibles, posibilidad para los empleados de tomarse el día de su cumpleaños y el del cumpleaños de sus hijos, clases de idiomas, acceso a cursos de Udemy, entre otros.

Estos son tan solo algunos de los beneficios que brindan a sus empleados. Por lo que se ve es una organización donde los millones de colaboradores son los protagonistas, y donde se reconoce su importancia y su rol como engranajes imprescindibles del sistema.

Gonzalo comentó que la frase que podría considerarse “su bandera” es: Cultivar la autenticidad. Es aquello por lo que luchan todos los días, eso que buscan que cada uno de sus empleados recuerde permanentemente en sus días de trabajo.

Celebran la diversidad y ven como algo súper enriquecedor tener personas distintas y únicas que pueden aportar desde distintos lugares al crecimiento de la empresa, y a hacerla un mejor lugar de trabajo.

Hasta aquí se ha utilizado la palabra “empleados” para referirse a los miembros de la organización, sin embargo, ellos prefieren llamarse “Britelings”. Se deja a continuación un link a un video de Youtube de la empresa donde muestran un poco de qué se trata esto:

<https://www.youtube.com/watch?v=37B5Zm3pC-A>

### 3.3.2 Nacimiento de la organización - Comienzo de la visión empresaria

Sobre lo referido a visión empresaria, no se pudo hablar mucho con Gonzalo ya que él no fue uno de los fundadores de la empresa, por lo tanto para este tema se tuvo que hacer un poco más de investigación. En esta búsqueda se pretendía encontrar información brindada por los creadores de esta organización, sobre el nacimiento de la misma y sobre lo que los llevó a fundarla. Se encontró bastante material en videos de Youtube, en la página oficial de Eventbrite y en otros sitios webs que son citados en la sección de bibliografía.

Los fundadores de esta prestigiosa empresa fueron Kevin Hartz, Renaud Vissage y Julia Hartz, quien es la actual CEO de la empresa.

En una entrevista realizada a Julia, ella cuenta que de niña nunca se hubiese imaginado como una emprendedora, que siempre fue bailarina y estaba muy acostumbrada a seguir las órdenes que le daban al pie de la letra. Por aquel entonces, antes de fundar la compañía, ella y su esposo Kevin estaban en una relación a distancia, y dice que fue durante esa época que se dió cuenta de que estaba en la industria incorrecta, ya que se encontraba muy atraída hacia la velocidad y la meritocracia de la industria de la tecnología.

Julia estaba por aceptar un trabajo en una empresa de medios, cuando Kevin le planteó: “Podés aceptar el trabajo, y comenzar a ganar mucha plata, o podemos crear nuestra propia compañía, invertir todo nuestro dinero y no ganar nada por un buen tiempo”, y dice que no sabe por qué la segunda opción le pareció la mejor idea. Cree que lo que la convenció es que ellos iban a crear su propio destino, y eso le parecía un desafío fenomenal.



Su misión fue unir al mundo a través de experiencias y eso es lo que sigue inspirando y motivando a su equipo día a día. Julia hace foco en cómo se esfuerzan en tener un producto simple, intuitivo, pero también teniendo una conexión muy profunda con sus clientes. Y se preocupan mucho asimismo por su gente, por los “Britelings”, y eso se ha entretelado en el ADN de su empresa desde el principio: tienen que concentrarse en aquello que es más importante: su talento humano.

Esta historia que cuenta una de las fundadoras de esta exitosa compañía demuestra que gran parte de lo que la empujó a comenzar con ese proyecto fue pura intuición, no había nada que le asegurara el éxito, y fue su mirada subjetiva la que vio una posibilidad enorme de crear valor allí donde nadie lo estaba haciendo.

En aquel momento no existía una competencia directa para lo que ellos estaban haciendo. La gente para inscribirse a eventos lo hacía vía email, a través de planillas de excel, a veces con una persona que iba puerta a puerta, o en centros comerciales. Realmente vieron que en ese momento la “Ticketing industry” o “industria del ticketing” estaba caracterizada por tres cosas: mala experiencia de usuario, altos costos y falta de innovación.

No existía ninguna plataforma donde cualquier persona pudiera crear un evento pago y ofrecer entradas para el mismo. Eso quedaba solo para las grandes empresas que tenían presupuesto suficiente para hacer una campaña de email.

Por lo tanto, se puede decir que realmente Julia y Kevin encontraron una oportunidad no explotada, y su visión subjetiva de la realidad los impulsó a comenzar un negocio que terminaría siendo de muchísimo valor para los clientes!

Otra anécdota encontrada sobre los comienzos de Eventbrite es sobre la elección del nombre de la empresa. Al momento de crear esta compañía de software, Julia quería elegir un nombre que evocara accesibilidad, ligereza, amabilidad: un producto que cualquiera pudiera usar. Julia obtuvo su inspiración de un juguete llamado “Lite-brite” porque amaba la encantadora experiencia y la facilidad de uso. Reemplazas “Lite” por “Event” y tienes “Eventbrite”. Kevin quería llamar la empresa “Tickettie”. Hoy agradece que Julia haya tenido una idea mejor.



Figura 7

“Lite-brite”, juego en el que se inspiró la fundadora de Eventbrite.

### 3.3.3 Otros aportes del estratega

Se habló con Gonzalo sobre las ventajas que permiten los sistemas de medición existentes en la web, y en la infinidad de maneras de realizar un seguimiento de la satisfacción de sus clientes.

Explicó como en Eventbrite aprovechan la flexibilidad que dan las plataformas web para realizar cambios y para medir la performance de cada uno de ellos. Existe una herramienta llamada “AB test” o “Prueba AB”, que consiste en crear un escenario A y un escenario B en su plataforma web. Por ejemplo: en el escenario A, colocan el botón para suscribirse al newsletter arriba y a la izquierda, y el botón es de color rojo; y en el escenario B, colocan el botón arriba y a la derecha y hacen que sea de color verde. Gracias a la analítica web, pueden obtener las métricas de los resultados para cada uno de estos casos, pueden ver cuantas personas hicieron click en el escenario A y cuántas lo hicieron en el escenario B.

En los modelos de negocios offline es mucho más difícil de medir qué cosas hay que cambiar (por ejemplo, el layout de los productos en las góndolas), se requiere de extensas observaciones a los clientes en las tiendas físicas, se requiere de realizar cuestionarios, focus group, y otros análisis que llevan mucho más tiempo y que requieren de mucho mayor presupuesto. El mundo online permite diseñar una



web que sea “customer friendly”, que genere una experiencia de usuario sin fricciones.

El equipo de Eventbrite también sigue muy de cerca los resultados de un KPI llamado NPS: Net Promoter Score. El mismo consiste en realizar una simple pregunta a sus clientes o usuarios de la web: “¿Recomendarías este servicio a tus familiares o amigos?”.

La respuesta es un número del 0 al 10. De 9 a 10, son Promotores, gente que no solo le gusta la experiencia sino que además la comparten con sus conocidos y familiares. Se vuelven leales a la marca y la recomiendan. Son excelente publicidad para la misma. De 7 a 8, son pasivos, están satisfechos pero no necesariamente enamorados de la experiencia o el servicio/producto como para recomendarlo. De 0 a 6, son detractores, clientes totalmente insatisfechos, que por lo general, no solo no volverán a comprar, sino que además hablarán mal de la marca con sus conocidos.

Para calcular el puntaje de la empresa solo hay que restar el promedio de los detractores, de el promedio de promotores.

La simplicidad de esta encuesta es justamente lo que la hace tan efectiva. El porcentaje de respuesta es sumamente alto. Mientras que encuestas o estudios de mercado más largos, pueden generar rechazo, cero participación y normalmente los pocos que responden lo hacen para desahogar su descontento, lo que terminará arrojando resultados desastrosos.

Además, en Eventbrite también se aprovechan las herramientas digitales que se poseen en la actualidad a través de algo llamado “Funnel de ventas” o “Embudo de ventas”. Esto consiste en identificar cuáles son las distintas etapas en las cuales se puede encontrar una persona que visita la web, y a partir de esto diseñar distintas estrategias y campañas de publicidad que se adecuen a la situación de la misma.

Se le llama embudo de ventas, ya que en cada etapa existen “filtros” que van reduciendo la cantidad de personas hasta llegar a la última etapa del funnel. En la primer etapa habrán muchas personas (aquellos que se llaman “desconocidos”, personas que no conocen de la marca y nunca han interactuado con ella), luego a través de ciertas acciones realizadas por la empresa se logrará que un porcentaje de esos desconocidos se vuelvan “visitantes” del sitio web. De todos esos visitantes, algunos pasarán a ser “leads”, que es cuando ya han brindado algún tipo de información personal a la empresa, demostrando así interés (por ejemplo, suscribirse al newsletter completando un formulario con su nombre, edad y mail). De



esos leads, algunos se convertirán en “compradores”, y de esos compradores un cierto porcentaje se convertirá en “promotores”, aquellas personas que no solo son clientes habituales de la compañía sino que la recomiendan, dejan buenas críticas y se vuelven una especie de embajadores de la marca.

Las herramientas de analítica web permiten identificar en qué etapa del embudo se encuentra una persona, lo que permite adaptar las estrategias de una manera muy específica según la fase y así utilizar los recursos de una manera más eficiente. No se le puede hablar de la misma manera a una persona que no sabe nada de la compañía que a una que ya ha comprado muchas veces en el pasado. La utilización del funnel de ventas ayuda a que la empresa se vuelva más “customer centric”, entendiendo las necesidades del cliente en cada momento.

### 3.3.4 Análisis de los componentes de la Identidad empresarial

#### 3.3.4.1 *Análisis de la Visión*

La visión de Eventbrite es una visión **concentrada**, ya que poseen una ideología que perdura en el tiempo y que todos tienen muy presente y muy clara. Los principales valores que defienden son la autenticidad y el servicio al cliente, buscan ser “customer centric”.

Su ética empresarial no presenta ambigüedades, todos conocen cuáles son los pilares que la empresa defiende, y por lo tanto cuáles son las prácticas o comportamientos que se consideran “correctos”.

La empresa busca permanentemente crear programas u organizar actividades que ayuden a fortalecer el sentido de pertenencia de sus empleados. Buscan que todos sepan y puedan decir en pocas palabras cuáles son los pilares de la organización de la cual son parte. Buscan que el ideal colectivo sea aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Tanto sus creencias como sus políticas son homogéneas, coherentes y sólidas.

Además, igual que se comentaba en el caso de Ciudades.com, se encuentran permanentemente en una búsqueda de nuevas formas identitarias que vayan de la mano con las necesidades de sus clientes, y con las características de la coyuntura social, económica, cultural y política de cada momento.

#### 3.3.4.2 *Análisis de la Misión*



La misión de Eventbrite es una misión **abierta**. Como ya se mencionó, uno de sus principales objetivos es ser una empresa “customer centric”, es decir, NUNCA se permiten perder de vista qué es lo que su mercado objetivo busca en este servicio. Saben que al final del día, si los clientes no los eligen, todos sus esfuerzos fueron en vano, por lo tanto siempre escuchan de ellos qué hay para mejorar, qué partes del proceso de compra encuentran tediosas o dónde se suelen trabar.

Utilizan las distintas herramientas digitales que se mencionaron anteriormente para ir entendiendo cada vez mejor a sus clientes, ir analizando cómo van cambiando sus necesidades y adaptar así sus estrategias y su servicio.

Ya se explicó la importancia que le da Eventbrite a su cliente, pero además de esto, como se comentaba en la sección introductoria, esta empresa es de software de producto. Es decir, se concentran en un único producto (o en este caso servicio), por lo tanto gran parte de sus esfuerzos están concentrados también en que el mismo sea cada vez más eficiente. Buscan lograr estandarizar ciertos procesos y reducir su estructura de costos para poder brindar precios competitivos.

Con la crisis económica que se está viviendo en ciertos países actualmente, cada vez son más los clientes que si bien buscan diferencias, no están dispuestos a pagar precios exagerados por las mismas. Eventbrite ha sabido equilibrar muy bien estas dos exigencias.

#### 3.3.4.3 *Análisis de la Cultura*

Finalmente, al ser esta empresa verdaderos provocadores del cambio y promotores de la innovación, poseen una cultura **iniciadora**. Desde sus comienzos, Julia y Kevin decidieron aventurarse y poner todos sus ahorros en un negocio inexplorado, en el cual podían fracasar y perderlo todo. Teniendo unos fundadores así, difícil era que la cultura de esta empresa creciera siendo adversa al riesgo.

Motivan a sus empleados constantemente a que sean emprendedores dentro de la empresa, que practiquen el pensamiento lateral, que busquen maneras distintas de hacer las cosas. Buscan ser líderes en innovación, estar un paso adelante de lo que se viene, buscan crear valor genuino y no simples copias de algo que ya se ha hecho.

#### 3.3.4.4 *Análisis de la Estructura*

La estructura de Eventbrite es **innovadora**. Tal como en el caso de Ciudades.com, se puede ver que sus fundadores fueron verdaderos emprendedores

que no le tenían miedo al riesgo, y esto determinó en gran medida la estructura que tendría su empresa más tarde.

Gonzalo hizo gran hincapié en la horizontalidad de su empresa, en cómo si bien existe una jerarquía siempre se permite y se abren espacios para que personas de todos los niveles puedan presentar iniciativas, puedan ser parte de distintos grupos de trabajo, y puedan realizar su aporte al crecimiento de la empresa.

Como ya se mencionó, Eventbrite se preocupa por la diferencia y la eficiencia, y para poder ser esta empresa “customer centric” deben tener una estructura que les permita absorber los cambios del entorno rápidamente.

El caos o las crisis son vistas como oportunidades de negocios, donde deben ajustar tanto su estrategia como su estructura para no dejar de cumplir con los estándares de calidad que son parte de su promesa al cliente.

### 3.3.5 Estimación del grado de Identidad de la empresa

Los resultados obtenidos para la distinguida compañía de software fueron:

Visión <u>concentrada</u> <b>0,90</b>	Misión <u>abierta</u> <b>0,87</b>
Cultura <u>innovadora</u> <b>0,83</b>	Estructura <u>innovadora</u> <b>0,91</b>

Por lo tanto,

$$\text{IDENTIDAD} = \frac{\text{VISIÓN} + \text{MISIÓN} + \text{CULTURA} + \text{ESTRUCTURA}}{4}$$

$$Fi = \frac{(0,90+0,87+0,83+0,91)}{4}$$



**Fi= 0,88**

Eventbrite tiene una identidad empresarial fuerte, que le permite diferenciarse de las demás compañías y que termina generando valor agregado para el consumidor, quien se interesa cada vez más por la compañía a la que le está comprando además de a los productos/servicios de la misma.

### **3.4 Empresa: CÁRBULA**

En este capítulo se analizará el caso de la empresa “Eventbrite”, partiendo de la información recolectada a través de la entrevista realizada, de los cuestionarios y de investigación en páginas web.

#### **3.4.1 Breve reseña histórica**

Cárbula es un market place que permite vender y comprar autos a través de su página web de forma fácil, segura y al mejor valor de mercado. Es una plataforma (actualmente, buscan desarrollar una app) de servicios que está diseñada para mejorar la experiencia a la hora de vender un auto de segunda mano. La empresa fue fundada por dos mendocinos (Martín Salassa y Nicolás Ochoa), quienes buscaron mejorar la experiencia de millones de personas que todos los días venden y compran autos usados, permitiéndoles vender en 20 días o menos, por hasta un 25% más de dinero sin tener que ocuparse de la gestión.

Le evitan a las personas el tener que negociar con extraños, reunirse con compradores a solas, y el tener que preocuparse por los trámites y el pago. Ellos gestionan todas las interacciones durante el proceso de compra-venta, eliminando fricciones a través de inspecciones técnicas exhaustivas para garantizar la calidad de los vehículos.

“El mundo cambió en infinidad de aspectos y es tiempo de que la forma de vender y comprar un auto usado, también lo haga. Hoy en América Latina, la tasa de fraude en transacciones que involucran el auto, alcanza en muchos casos el 90%, y esto es algo que tiene que cambiar. Desafortunadamente, esto se debe a que existen muchísimas malas prácticas y que el mercado de compraventa de coches usados todavía no logra digitalizarse al 100% por su marco de informalidad.



Debemos de aplicar tecnología, modelos de negocios innovadores y algo no tan común en este rubro: transparencia absoluta, para empezar a ver resultados diferentes” (Martín Salassa, en entrevista con Diario Uno).

Para conocer más sobre esta empresa, se entrevistó a Martín Salassa, CEO y co-fundador de esta exitosa empresa de origen nacional.

#### 3.4.2 Nacimiento de la organización - Comienzo de la visión empresaria

Martín comenzó su camino profesional en la rama del diseño: empezó estudiando arquitectura y urbanismo, estudió también diseño gráfico algunos años, luego diseño industrial y también un poco de administración de empresas.

En ese entonces Martín no entendía porque cambiaba tanto de carrera, pero hoy, mirando hacia atrás, entiende que su pasión siempre fue el diseño, y actualmente lleva eso a la práctica a través del diseño de servicios, del diseño de experiencias de usuarios.

A partir de sus 25 años comenzó a meterse en el mundo del desarrollo empresarial. En aquel momento fue cuando conoció a su actual socio, Nicolás Ochoa, ya que Nicolás le pidió a Martín que lo ayudara a diseñar la identidad de una marca con la que estaba trabajando en ese momento. Después de tener varias charlas, varios cafés de por medio, decidieron que iban a dejar de lado lo que estaban haciendo en ese momento, e iban a crear algo juntos de cero. Entre algunos de sus proyectos crearon una consultora que se especializaba en energías renovables, crearon también una incubadora de negocios que acompañaba a emprendedores de impacto social, crearon un co-working space, entre otros.

En uno de sus tantos desafíos, terminaron asesorando a una empresa que por ese entonces brindaba créditos para la industria automotriz. Fue aquí donde comenzaron a entender todas la problemáticas y puntos de fricción que se dan en lo que es la transacción de vehículos. Comenzaron a ponerse en los zapatos del particular que se encontraba tratando de vender su auto, y empezaron a encontrar comunes denominadores. Descubrieron que los niveles de estrés eran muy altos en ese proceso de compra-venta. Esta industria era muy tradicional, con una dispersión muy grande, falta de estandarización de precios y donde era muy difícil conocer muchas cuestiones técnicas en lo que es la valuación de un auto.

Dejaron de trabajar finalmente junto con esa empresa, pero a ellos se les activó una alarma de que debían hacer algo. Comenzaron a diseñar un “customer journey” en el proceso de comprar o vender un auto usado. Se concentraron mucho



en lo que era la dificultad de ponerle precio a un vehículo, diseñando un algoritmo que los ayudara a determinar el mismo. Entendieron que el cliente al cual ellos querían apuntar era un cliente que valoraba mucho su tiempo, y que quería evitar todos los altibajos del engorroso proceso que significa vender o comprar un vehículo de segunda mano.

Martín también menciona que la industria automotriz siempre se preocupa por la persona que quiere comprar un auto, pero no por el que quiere venderlo. Ellos quieren preocuparse por ambas partes.

Fue así como en el año 2018 lanzaron la primer versión de Cárbula en Argentina, y a fines de 2019 lanzaron la marca en Chile ya con su modelo de negocios más consolidado.

Lo más rico que compartió Martín, fue la explicación de por qué cree que su “start up” fue exitosa. Martín explica que los emprendedores tienden a buscar directamente soluciones, principalmente porque hoy existen muchas herramientas tecnológicas que permiten realmente diseñar y desarrollar las mismas. Pero se olvidan de buscar solucionar una problemática real. Crean algo para lo cual después no habrá demanda alguna. Primero hay que encontrar cuál es la dolencia del usuario, entender realmente cuál es el problema que hay que resolver. “El cliente debe estar en el centro de la ecuación, hoy en día las organizaciones deben ser completamente customer centric” mencionaba Martín en la entrevista. Además, agrega que es importante sentir un sincero compromiso por ayudar a este cliente, empatizar con él, vivir el problema del mismo como si fuera propio. Él piensa que esto fue lo que les permitió crecer a ellos, entender realmente cuál era el punto de dolor/ punto de fricción para el cuál querían buscar una solución.

#### 3.4.3 Otros aportes del estratega

Cuando Martín y Nicolás se plantearon el desafío de comenzar con este nuevo proyecto, uno de los principales temas que discutieron fue la falta de transparencia en lo referente al precio de compra-venta del vehículo usado. Entendían que las distintas empresas solían dar siempre valores distintos, y que para los usuarios era difícil también determinar cuánto valía su auto por falta de conocimientos técnicos. Lo que desarrollaron entonces fue un algoritmo que iba recolectando información de miles y miles de sitios web, analizado así el mercado y sacando conclusiones a partir de los mismos. De no contar con las tecnologías que existen hoy en día esto hubiese sido imposible de lograr.



Además, Martín en la entrevista habló sobre una de las metodologías que resultan claves para la gestión de su negocio. La metodología que ellos utilizan se llama “**Growth**”. La misma consiste en que los empleados de la organización pueden plantear distintas hipótesis (a través de un proceso que está sistematizado a través de un excel), de manera que luego se realizan una serie de iteraciones para probar la validez de la misma. Por ejemplo, una hipótesis puede ser “El hecho de incluir en nuestra web que somos una empresa que garantiza la velocidad en la transacción, aumenta las ventas un 5%”. Para probarla, se agrega esa afirmación en la web de manera muy sencilla gracias a las tecnologías actuales, y a través de las mediciones que permite la analítica web puede analizarse cómo variaron las ventas antes y después de este suceso. TODAS las personas de la empresa pueden aportar distintas hipótesis.

Para poder llevar adelante esta metodología Growth requieren que en su organización exista una mentalidad del cambio y que predomine la flexibilidad. De otra manera, sería imposible desarrollar la misma.

Martín compartió que para ellos es muy importante ir siguiendo la performance de distintos indicadores de gestión, entre ellos el porcentaje de conversión (qué cantidad de los prospectos se volvieron efectivamente clientes), las unidades vendidas por mes, los vehículos en stock, las tasas de cancelación (del servicio), entre otros. También miden el NPS (Net Promoter Score), explicado anteriormente en este trabajo.

Utilizan una infinidad de herramientas tecnológicas para lograr adaptarse permanentemente a los requerimientos del usuario, y las mismas les permiten innovar y buscar nuevas soluciones permanentemente.

#### 3.4.4 Análisis de los componentes de la Identidad empresarial

##### 3.4.4.1 *Análisis de la Visión*

La empresa Cábula posee una **visión concentrada**. La misma tiene un sistema de valores y creencias muy asentado, y una moral organizacional muy clara. Los fundadores del negocio hacen esfuerzos permanentemente por transmitir al resto de los miembros de la organización hacia dónde se dirigen, la razón por la cual hacen lo que hacen, cuáles son sus objetivos a corto y a largo plazo, etc.

Intentan superarse constantemente sin dejar de ser lo que son, sin perder su esencia, sin perder aquello que los hace distinguirse como empresa. Están en



permanente transformación pero sin perder de vista cuál es su norte: servir al cliente.

#### 3.4.4.2 *Análisis de la Misión*

La misión de Cárbula es una **misión abierta**. La base de su negocio es entender cuál es el problema de sus clientes. Piensan que si lo que están haciendo no está completamente alineado con las necesidades del usuario, deja de tener sentido. Se encuentran permanentemente hablando con sus clientes, preguntándoles qué les pareció su experiencia con la empresa, qué cuestiones son importantes para ellos y cuáles no tanto. Siempre le dan la oportunidad de hacer aportes a los vendedores de su servicio, ya que son ellos quienes están en la primera línea, en contacto permanente con el consumidor, quienes entienden qué cosas están haciendo bien y qué cosas pueden mejorar. Se esfuerzan mucho por ser una empresa “customer centric”.

Todo esto sin dejar de lado la eficiencia, intentando perfeccionar sus procesos de manera constante, ajustando engranajes para poder mejorar su productividad así como sus costos.

#### 3.4.4.3 *Análisis de la Cultura*

Esta empresa posee definitivamente una **cultura innovadora**. Desde sus intentos de colaborar con la digitalización de la industria automotriz, puede verse que esta organización intenta romper con ciertos esquemas.

Martín dijo que su empresa es una “máquina experimental”. Fomentan siempre en sus empleados la generación de nuevas ideas, el replantearse cómo están haciendo las cosas. Como ya se mencionó, buscan que los empleados planteen diferentes hipótesis a probar, fomentando la creatividad, y buscando siempre mejores maneras de poder cumplir con las expectativas de sus clientes, de poder adaptarse al contexto y de ser más eficientes.

Martín también habló un poco sobre el tipo de personas que busca para su organización, y los aspectos que tiene en cuenta al momento de realizar una entrevista. Primero que nada, él menciona que existen dos tipos de personas, aquellas que se sienten más cómodas trabajando en “canchas más delineadas” o aquellas que pueden trabajar en entornos dinámicos, donde las formas de trabajar pueden cambiar muy rápidamente. Él busca gente del segundo tipo. Además, también le resulta muy importante incorporar a personas que no se queden “cómodas” estando en el mismo puesto por mucho tiempo. Quiere en su equipo a



personas que busquen nuevos desafíos, que busquen expandirse profesionalmente, que les interese presentar iniciativas propias y buscar soluciones distintas. Todo esto habla de la importancia que le da a la capacidad de adaptación.

Cárbula es una empresa donde se le da mucha importancia a su capital humano, a través de distintas acciones. Por ejemplo, existe algo llamado el “Día Cárbula” donde sus empleados pueden tomarse el día libre. También utilizan una aplicación llamada “Betterfly” que simula una especie de “competencia” entre los miembros de la empresa para ver quién hizo más actividad física cada mes, y van ganando puntos que luego pueden canjear por acciones de RSE como plantar árboles.

#### 3.4.4.4 *Análisis de la Estructura*

La estructura de Cárbula es una **estructura innovadora**. Como ya se mencionó, Martín y su socio buscan que los integrantes de la organización puedan ir enfrentándose a nuevos desafíos. Buscan tener la flexibilidad suficiente para poder ir rotando equipos de trabajo para poder llevar a cabo distintos proyectos, también necesitan esa flexibilidad para llevar adelante su metodología “growth” y para poder ir mejorando su servicio.

El pilar principal de esta empresa es brindar la mejor experiencia de usuario posible, y para esto necesitan poder adaptarse. Necesitan una estructura que no imposibilite lo que es su principal objetivo, necesitan una estructura que acompañe el cambio, que se ajuste a las distintas estrategias que la empresa lleve a cabo a lo largo del tiempo.

#### 3.4.5 Estimación del grado de Identidad de la empresa

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios y de la entrevista con Martín Salassa fueron los siguientes:

Visión <u>concentrada</u> <b>0,94</b>	Misión <u>abierta</u> <b>0,88</b>
Cultura <u>innovadora</u> <b>0,90</b>	Estructura <u>innovadora</u> <b>0,86</b>

Por lo tanto,



$$\text{IDENTIDAD} = \frac{\text{VISIÓN} + \text{MISIÓN} + \text{CULTURA} + \text{ESTRUCTURA}}{4}$$

$$F_i = \frac{(0,94 + 0,88 + 0,90 + 0,86)}{4}$$

$$F_i = 0,895$$

El valor obtenido para el factor de individuación de esta empresa es mayor a 0,5 y muy cercano a 1, por lo tanto, adhiriendo al modelo de Ocaña, se puede decir que Cábula posee una fortaleza en lo referente a su identidad empresaria.



## **CUADRO RESUMEN EMPRESAS**

<b>Característica</b>	<b>Ciudades.com</b>	<b>Eventbrite</b>	<b>Cárbula</b>
<b>Ámbito geográfico</b>	Internacional	Internacional	Internacional
<b>Año de fundación</b>	2004	2006	2018
<b>Visión</b>	Concentrada	Concentrada	Concentrada
<b>Misión</b>	Abierta	Abierta	Abierta
<b>Cultura</b>	Innovadora	Innovadora	Innovadora
<b>Estructura</b>	Innovadora	Innovadora	Innovadora
<b>Factor de individuación</b>	0,87 (Fortaleza)	0,88 (Fortaleza)	0,895 (Fortaleza)



## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

En los últimos años la globalización y la digitalización de la economía ha avanzado a pasos agigantados. Cada vez son más las empresas que deben repensar sus modelos de negocio, y muchas de las nuevas compañías que van surgiendo entienden desde su concepción la importancia de incorporar medios y canales digitales.

Si bien los modelos de negocios basados en Internet traen aparejadas algunas problemáticas y complicaciones que en los negocios tradicionales no existían, también trajeron consigo una infinidad de herramientas de gestión que permiten ir mejorando los productos y servicios que se ofrecen, y poner la experiencia del usuario antes que todo.

Recordemos aquí la hipótesis planteada al comienzo del trabajo tanto como las preguntas de investigación:

Hipótesis: “Las empresas que adoptan un modelo de negocios digital poseen a su alcance más herramientas para lograr una fuerte identidad empresarial.”

Preguntas:

- ¿Cuáles son las herramientas que poseen las empresas con modelos de negocios basados en la virtualidad que no poseen las empresas con modelos de negocios tradicionales?
- ¿De qué manera se vincula el uso de estas herramientas con los elementos de la identidad empresarial?
- ¿Estas herramientas propician un ambiente en el cual se pueden desarrollar culturas más fuertes?
- ¿De qué manera estas herramientas se relacionan con la capacidad de adaptación e innovación?

A lo largo de este trabajo se ha analizado a 3 exitosas empresas que comercializan sus servicios a través del e-commerce. Se tuvo la oportunidad de conocer cuáles son las herramientas que ellos consideran imprescindibles en la gestión de sus negocios, y cómo las mismas les permiten ir volviéndose más eficientes y adaptarse a las necesidades de sus clientes.



Algunas de las herramientas mencionadas fueron: Funnel/embudo de ventas, A/B Test, NPS, metodología growth, búsqueda de palabras clave a través de Google Search, etc.

La hipótesis plantea que las herramientas digitales con las que cuentan las empresas de e-commerce hoy en día, le brindan a las mismas mayores posibilidades de generar culturas innovadoras, estructuras flexibles, visiones concentradas y misiones abiertas.

En esta instancia, ya se cuenta con información suficiente para comprobar si la hipótesis inicial es verdadera o falsa:

Todas las herramientas que se logró conocer a través de este trabajo de investigación permiten estar en un constante diálogo con los clientes, entender con qué aspectos del servicio se encuentran satisfechos, cuáles de sus intereses han cambiado y qué expectativas tienen de la empresa. Pero además, se ha podido ver a lo largo de las entrevistas y de la aplicación de los cuestionarios a Martín, Ramiro y Gonzalo, que para poder aplicar estas herramientas la organización debe estar dispuesta a experimentar, no deben tenerle miedo al cambio.

Uno de los aspectos más importantes de las herramientas de gestión digitales, es que permiten medir muy fácil y rápidamente el resultado de las acciones implementadas. Y la medición se utiliza para entender qué cosas una empresa está haciendo bien y qué cosas deben cambiar. Es decir, si una empresa quiere aprovechar las posibilidades de mejora que brindan estas herramientas, deben poseer una cultura organizacional que abrace el cambio, deben ser flexibles, deben estar dispuestos a rediseñar procesos, deben darle tanta importancia a la satisfacción del cliente que no les de miedo innovar, pensar creativamente para lograrlo.

De nada sirve medir si luego no se toman acciones e iniciativas a partir de los resultados de esas mediciones. Es decir, la simple existencia de estas herramientas no le garantiza el éxito a la organización, ni que el camino a recorrer vaya a ser sencillo. Los casos estudiados en este trabajo resultaron ser todas empresas que supieron aprovechar el potencial que la web tenía para brindarles. Las mismas desarrollaron culturas fuertes e innovadoras, estructuras flexibles, una visión empresarial que parte de muy fuertes valores y una misión muy orientada al cliente, sin dejar de lado la eficiencia. Entendieron que en la actualidad todo es cambio constante, que se están atravesando contextos muy turbulentos, y que muchas herramientas informáticas no solo les permiten ir entendiendo como aquellos



cambios afectan su negocio, sino que también les brindan distintas maneras de ir adaptándose a los mismos.

En pocas palabras, una herramienta que dice qué cosas hay que cambiar, solo será útil para una empresa que está dispuesta a cambiar. Si la empresa logra acompañar la incorporación de estas herramientas con un cambio en su visión, con una orientación de su misión más hacia el cliente, con una cultura y estructura innovadora, logrará una gran fortaleza en su identidad empresarial, siendo la misma su fuente de ventaja competitiva.

Por lo tanto, finalmente se concluye que la hipótesis planteada es FALSA. Las nuevas herramientas que brindan los modelos de negocios digitales no necesariamente ayudan a que la organización sea más innovadora, más flexible, más orientada hacia el cliente. Pueden existir muchas empresas que midan mil indicadores pero que no tomen acciones y diseñen estrategias a partir de ellos. Pueden existir empresas que envíen encuestas de satisfacción por email pero que luego no calculen el NPS, que no escuchen verdaderamente a sus clientes. Pueden existir empresas que intenten implementar la metodología growth pero que no posean la flexibilidad necesaria para adaptarse según los resultados que van obteniendo.

Lo que en realidad sucede entonces, es que para aprovechar todo el potencial que brindan estas herramientas, y que las mismas logren acercar a la empresa hacia el éxito de su plataforma web, la empresa debe intentar desarrollar una visión basada en fuertes valores y creencias, una misión muy orientada tanto al producto como al cliente y una cultura y estructura innovadora donde la creatividad y la generación del cambio sean primordiales. Es decir, el uso de estas herramientas y el fortalecimiento de la identidad empresarial no se relacionan de manera causa-efecto, son dos cuestiones que deben ir de la mano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ocaña, H.R. (2014): *"Dirección estratégica de los negocios"*. Editorial Dunken

Universidad de San Andrés (2022): *Ecommerce Management Program*

Northwestern University (2023): *Digital marketing strategies Program*

Pamela Martínez Nassivera y Fernanda Maradona (2021): Material brindado en la materia de "Estrategias de Negocios"

Jiménez Zapata, D.Y. y Llaury Sihuincha, E.K. (2021): *El net promoter score (NPS) y su utilidad como medida del comportamiento de los clientes* (Trabajo de suficiencia profesional). Universidad peruana de ciencias aplicadas. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657753/Jimenez\\_Z\\_D.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657753/Jimenez_Z_D.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Sánchez González, S. (2010): Venta en subasta de nombres de dominio en internet. *Revista de derecho, comunicaciones y nuevas tecnologías, revista n°4*. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-de-derecho-comunicaciones-y-nuevas-tecnologias/articulo/venta-en-subasta-de-nombres-de-dominio-en-internet>

López Sánchez, J.I. y Sandulli, F.D. (2002): *Evolución de los modelos de negocio en internet*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Jose-Lopez-Sanchez-9/publication/28174135\\_Evolucion\\_de\\_los\\_modelos\\_de\\_negocios\\_en\\_internet\\_situacion\\_actual\\_en\\_Espana\\_de\\_la\\_economia\\_digital/links/0deec52414eca08083000000/Evolucion-de-los-modelos-de-negocios-en-internet-situacion-actual-en-Espana-de-la-economia-digital.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose-Lopez-Sanchez-9/publication/28174135_Evolucion_de_los_modelos_de_negocios_en_internet_situacion_actual_en_Espana_de_la_economia_digital/links/0deec52414eca08083000000/Evolucion-de-los-modelos-de-negocios-en-internet-situacion-actual-en-Espana-de-la-economia-digital.pdf)  
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/628294/33068000986310.pdf?sequence=1>

Gallardo, D. (2022): Dos mendocinos crearon Cábula, la startup que crece en el país y llega a México y Uruguay. *Diario Uno*. Recuperado de <https://www.diariouno.com.ar/emprendedores/dos-mendocinos-crearon-carbula-la-startup-que-crece-el-pais-y-llega-mexico-y-uruguay-n1004986>

Irene Ancin, A. (2018): Inbound y Outbound marketing. *Revista caribeña de ciencias sociales*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/inbound-outbound-marketing.html>



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS

Pedrol, M. (2020): *Impacto del email marketing como herramienta de comunicación y venta online* (trabajo final de grado). Universidad empresarial Siglo 21. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/21010>

Décaro Santiago, L.A., Soriano Hernández, M.G. y Ocaña Delgado, R. (2017): Los modelos de negocios y las tecnologías de la información y comunicación. *Tlatemoani, revista académica de investigación*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7262239>

<https://www.despegar.com.ar/>

<https://www.global.britelingbenefits.com/argentina>

<https://www.eventbrite.com.ar/team/>

<https://www.youtube.com/watch?v=mjdyuHiHnjw>

[https://www.youtube.com/watch?v=a8iG\\_r2xQbg](https://www.youtube.com/watch?v=a8iG_r2xQbg)

<https://www.carbula.ar/>

[https://www.youtube.com/watch?v=QSwy3V\\_At30&t=1948s](https://www.youtube.com/watch?v=QSwy3V_At30&t=1948s)



## ANEXOS

### CUESTIONARIOS DE CIUDADES.COM

#### Diagnóstico de la visión empresaria

FACTORES	0	0,25	0,8	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. Idem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			



16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				X
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.		X		
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Idem respecto de su transparencia 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	

0 a 0,40: VISIÓN DIFUSA

0,41 a 0,60: VISIÓN COMPLEJA

0,61 a 0,80: VISIÓN SIMPLE

0,81 a 1: VISIÓN CONCENTRADA (0,85)

### Diagnóstico de la misión de negocios

	<b>CONTENIDO</b>	<b>0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X



5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)				X
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X			
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				X
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?				X
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X	
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			X	
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				X
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				X
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			X	
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			X	
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				X
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				X
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.	X			
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				X
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente			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



	diferenciados de los que ofrecen la competencia?				
	los clientes?				
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				X
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				X

0 a 0,40: MISIÓN CERRADA

0,41 a 0,60: MISIÓN INESTABLE

0,61 a 0,80: MISIÓN RÍGIDA

0,81, a 1: MISIÓN ABIERTA (0,88)

### Diagnóstico de la cultura organizacional

Si	No	Pregunta
X		¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
X		¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
X		¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
X		¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
X		¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
X		¿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		¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
X		¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
X		¿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		¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?



X	¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
X	¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?
X	¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
X	¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
X	¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
X	¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.
X	¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
X	¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
X	¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X	¿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	¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
X	¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?.
X	¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
X	¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
X	¿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	¿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	¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
X	¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.
X	¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
X	¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?

CULTURA REZAGADA: 0 a 0,40  
 CULTURA SEGUIDORA: 0,41 a 0,60  
 CULTURA ANTICIPADORA: 0,61 a 0,80  
 CULTURA INNOVADORA: 0,81 a 1 (0,83)

### Diagnóstico de la estructura organizacional

Preguntas	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 permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				X
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.			X	
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				X
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.		X		
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				X
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				X
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal			X	
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda				X
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				X
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.			X	



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

0 a 0,40: ESTRUCTURA BUROCRÁTICA

0,41 a 0,60: ESTRUCTURA REZAGADA

0,61 a 0,80: ESTRUCTURA FLEXIBLE

0,81 a 1: ESTRUCTURA INNOVADORA (0,91)

## CUESTIONARIOS DE EVENTBRITE.COM

### Diagnóstico de la visión empresarial

FACTORES	0	0,25	0,8	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. Idem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.				X
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				X
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			X	
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Idem respecto de su transparencia 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

0 a 0,40: VISIÓN DIFUSA

0,41 a 0,60: VISIÓN COMPLEJA

0,61 a 0,80: VISIÓN SIMPLE

0,81 a 1: VISIÓN CONCENTRADA (0,90)

Diagnóstico de la misión de negocios



	<b>CONTENIDO</b>	<b>0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)				X
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X			
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				X
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?				X
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X	
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				X
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				X
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				X
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		X		



20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		X		
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				X
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				X
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.	X			
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				X
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?				X
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				X
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				X
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				X
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				X
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?				X
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				X
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				X
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?				X
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?				X
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				X
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X



40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				X
----	--	--	--	--	---

0 a 0,40: MISIÓN CERRADA

0,41 a 0,60: MISIÓN INESTABLE

0,61 a 0,80: MISIÓN RÍGIDA

0,81, a 1: MISIÓN ABIERTA (0,87)

### Diagnóstico de la cultura organizacional

Si	No	Pregunta
X		¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
X		¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
	X	¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
X		¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
	X	¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
	X	¿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		¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
X		¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
X		¿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		¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?
X		¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsora sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
X		¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?.
X		¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
X		¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
X		¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?



X	¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.
X	¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
X	¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
X	¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X	¿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	¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
X	¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?.
X	¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
X	¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
X	¿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	¿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	¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
X	¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.
X	¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
X	¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?

CULTURA REZAGADA: 0 a 0,40

CULTURA SEGUIDORA: 0,41 a 0,60

CULTURA ANTICIPADORA: 0,61 a 0,80

CULTURA INNOVADORA: 0,81 a 1 (0,90)

### Diagnóstico de la estructura organizacional

Preguntas	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 permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				X
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.				X
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				X
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.		X		
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				X
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				X
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal				X
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda				X
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				X
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.				X
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				X
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				X
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	

0 a 0,40: ESTRUCTURA BUROCRÁTICA

0,41 a 0,60: ESTRUCTURA REZAGADA

0,61 a 0,80: ESTRUCTURA FLEXIBLE

0,81 a 1: ESTRUCTURA INNOVADORA (0,93)

## CUESTIONARIOS DE CÁRBULA

### Diagnóstico de la visión empresaria

FACTORES	0	0,25	0,8	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. Idem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.				X
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la				X



organización en todos los niveles.				
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			X	
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Idem respecto de su transparencia 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

0 a 0,40: VISIÓN DIFUSA

0,41 a 0,60: VISIÓN COMPLEJA

0,61 a 0,80: VISIÓN SIMPLE

0,81 a 1: VISIÓN CONCENTRADA (0,94)

### Diagnóstico de la misión de negocios

	<b>CONTENIDO</b>	<b>0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)		X		



6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?		X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?			X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X	
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?			X
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?			X
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			X
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?		X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?		X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?			X
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?			X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?	X		
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		X	
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?			X
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.	X		
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?			X
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			X



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

0 a 0,40: MISIÓN CERRADA

0,41 a 0,60: MISIÓN INESTABLE

0,61 a 0,80: MISIÓN RÍGIDA

0,81, a 1: MISIÓN ABIERTA (0,88)

Diagnóstico de la cultura organizacional



Si	No	Pregunta
X		¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
X		¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
X		¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
X		¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
	X	¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
	X	¿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		¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
X		¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
X		¿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		¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?
X		¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
X		¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?.
X		¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
X		¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
X		¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
X		¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.
X		¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
X		¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
X		¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X		¿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	¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
X	¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?.
X	¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
X	¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
X	¿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	¿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	¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
X	¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.
X	¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
X	¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?

CULTURA REZAGADA: 0 a 0,40

CULTURA SEGUIDORA: 0,41 a 0,60

CULTURA ANTICIPADORA: 0,61 a 0,80

CULTURA INNOVADORA: 0,81 a 1 (0,90)

### Diagnóstico de la estructura organizacional

Preguntas	0	0,2	0,8	1
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.				X
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				X
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.				X
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.			X	



6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.			X	
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.		X		
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				X
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				X
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata				X
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal			X	
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda				X
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				X
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.			X	
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				X
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				X
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.		X		

0 a 0,40: ESTRUCTURA BUROCRÁTICA

0,41 a 0,60: ESTRUCTURA REZAGADA

0,61 a 0,80: ESTRUCTURA FLEXIBLE

0,81 a 1: ESTRUCTURA INNOVADORA (0,86)



## GLOSARIO

**Offline:** La traducción al español es “fuera de línea”. Se refiere a aquello que no está en Internet.

**Online:** En línea. Algo que está en internet.

**Mindset:** Mentalidad. Se refiere a una forma de pensar, a una actitud frente a algo.

**Dominio:** Un nombre de dominio, tal como lo ha definido la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (ompi), es una dirección electrónica amigable para los seres humanos; es una dirección diseñada de tal forma que al usuario de Internet le resulta fácil recordarla o identificarla (Ramos, 2004). A todo equipo conectado a Internet se le asigna una dirección de Protocolo de Internet, denominada dirección ip, la cual se caracteriza por ser exclusiva y numérica. Por lo tanto, cada computador se identifica con una dirección ip. La dirección ip es un número binario compuesto por cuatro series de tres números separados por un punto, es la dirección utilizada por los sistemas informáticos (Cárdenas, 2001). Sin embargo, debido a su complejidad, no es una dirección accesible al público en general para el cual resulta sumamente complicado recordar representaciones numéricas. Los nombres de dominio se desarrollaron con el propósito de facilitar a los usuarios de Internet la navegación por la red.

**Empresas “punto com”:** Forma de denominar a aquellas empresas cuya operatoria se da (total o parcialmente) de manera online. El término punto com proviene del concepto de dominio ya que el nombre elegido por la empresa viene seguido por “.com”. Es una manera de denominar a las empresas que eligen modelos de negocios digitales.

**Upgrade:** Mejora, actualización o modernización de algo.

**Deadline:** Fecha límite, plazo.

**Market place:** Un marketplace o mercado virtual es un modelo de sitio para hacer negocios en Internet, es un punto de encuentro entre empresas compradoras y vendedoras de productos o servicios.



**E-commerce:** Comercio electrónico. Generalmente cuando a algunas palabras se le agrega la “e” al comienzo, se está refiriendo a ese mismo concepto pero de manera online.

**Business:** Negocio.

**Enterprise:** Empresa.

**Retail:** Venta minorista.

**Trackear:** Viene del verbo en inglés “track” que significa seguir.

**Customer centric:** Centrado en el cliente

**Kpi:** “Key Performance Indicators”: Indicador clave de rendimiento.

**Customer friendly:** Amistoso con/para el cliente.

**Customer journey:** Viaje del cliente.

**Empresa “start up”:** Empresa emergente, de reciente creación, generalmente con modelos de negocios escalables y con grandes posibilidades de crecimiento.

**Coworking space:** Oficinas compartidas.

**Performance:** Rendimiento, desempeño.

**Embudo de ventas:** Conjunto de etapas por las que pasa una persona que comienza siendo un desconocido para la organización hasta volverse un cliente o un “promotor” de la marca.

**Porcentaje de conversión:** Generalmente se entiende como el porcentaje de las personas que están interesadas en el producto/servicio/marca que se terminan convirtiendo en clientes. También puede calcularse para cada etapa del embudo de ventas (cantidad de personas que pasaron a la etapa 2/ cantidad de personas que se encontraban en la etapa 1).

**Outbound marketing:** Es el marketing tradicional, el cual “consiste en emitir mensajes ‘hacia fuera’ con el fin de captar usuarios” (Tomas s.f.).



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**Inbound marketing:** Consiste en ofrecer al cliente lo que le interesa a través de una comunicación bidireccional que causa beneficios mutuos.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

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

Mendoza, 08 de Agosto del 2023

María Julia Soler

.....  
Firma y aclaración  
31267

.....  
Número de registro  
42.477.757

.....  
DNI