



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTERNET

Trabajo de Investigación

Autor:

CRAVERO ENCINA, María Laura

Reg. 29905

maria.cravero@fce.uncu.edu.ar

Tutor:

MARADONA, María Fernanda

Mendoza, 2023

Resumen

En el siguiente trabajo se desarrollará un análisis estratégico de una empresa proveedora de servicios de internet denominada One Internet (CREA Servicios Tecnológicos SAPEM), ubicada en Rivadavia Mendoza.

Con dicho análisis se busca determinar aspectos como la identidad, la cultura y la estructura interna, como así también el análisis de las variables de su entorno. Se pretende definir cuál es el valor empresario que está generando y su posición competitiva dentro del sector para así formular estrategias que colaboren a su crecimiento.

Este trabajo tiene como objetivo permitir que la empresa defina una estrategia de negocios que se ajuste a su estructura y le proporcione una posición competitiva favorable respecto a sus competidores.

Para ello, se utiliza como guía principal el libro “Dirección Estratégica de Negocios” (2016) de Hugo Ricardo Ocaña.

En primer lugar, se realiza un análisis interno de la organización para poder definir cuál es su valor empresarial actual.

Seguidamente se analiza el sector, a través de las variables de los distintos niveles (clientes, competidores, proveedores, posibles nuevos ingresantes, agentes estatales y no estatales, sustitutos, distribuidores, entre otros) para así poder determinar el atractivo del sector de negocios donde se desenvuelve la empresa.

Finalmente se procede con la formulación de las estrategias que One Internet deberá seguir para mantener su posición competitiva.

Palabras claves: Análisis estratégico, ISP (proveedor de servicios de internet), estrategias de negocio, marketing.

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	7
1. Introducción al Análisis Estratégico y Modelo Competitivo Empresarial.....	7
2. El Concepto de ISP	8
1. Acceso Telefónico (Dial-up).....	8
2. Acceso por ADLS	8
3. Acceso por Cablemódem.....	9
4. Acceso por Red de Telefonía Móvil	9
5. Acceso Satelital	10
6. Acceso por Fibra Óptica	10
7. Acceso por Línea Eléctrica.....	11
CAPÍTULO II: LA EMPRESA	13
Contexto	13
ONE Internet	14
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS.....	17
1. El Valor como Ventaja Competitiva	18
El concepto de valor para el Cliente	19
El concepto de valor para la Empresa	19
2. Identidad.....	21
Visión.....	22
Misión.....	24
Cultura Empresaria	25
Matriz Cultura Organizacional frente al cambio.....	28
Estructura Organizacional	30
Diseño Organizacional según Mintzberg.....	33
Cálculo del Factor de Individuación.....	33

3.	Diferencia	35
	Cálculo del factor de sofisticación (fs)	37
4.	Eficiencia.....	40
	Cálculo del factor de optimización (fo)	42
5.	Cálculo del Valor Empresario	44
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS		47
1.	Análisis de las Variables del Entorno	47
1.1.	Análisis de las Variables de Nivel 1	48
1.1.1.	Clientes.....	48
1.1.2.	Empresa.....	51
1.1.3.	Competencia.....	53
1.2.	Análisis de las Variables de Nivel 2	54
1.2.1.	Proveedores	55
1.2.2.	Posibles nuevos ingresantes	56
1.2.3.	Productos Sustitutos	59
1.2.4.	Actores estatales y no estatales	60
1.3.	Análisis de las Variables del Nivel 3	61
1.3.1.	<i>Entorno económico</i>	61
1.3.2.	<i>Entorno sociocultural</i>	62
1.3.3.	<i>Entorno legal</i>	63
1.3.4.	<i>Entorno político</i>	63
1.3.5.	<i>Entorno tecnológico</i>	64
2.	Análisis Dinámico del Sector de Negocios	67
2.1.	El Segmento de la Industria.....	68
2.2.	Ciclo de Vida de los Sectores de Negocios	70
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU POSICIÓN COMPETITIVA		72

1.	La Empresa y su Unidad Estratégica de Negocio	72
2.	Análisis de la Posición Competitiva Empresarial	73
2.1.	Matriz de Boston Consulting (BCG)	74
2.2.	Matriz McKinsey	75
2.3.	Matriz Arthur D. Little (ADL).....	77
CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA		80
1.	Formulación de la Estrategia de Negocios	80
2.	Formulación de la Estrategia de Posicionamiento Competitivo	82
3.	Formulación de la Estrategia de Crecimiento	84
1.	Estrategias intensivas.....	84
2.	Estrategias de diversificación	85
3.	Estrategias de integración.....	85
4.	Formulación de la Estrategia Organizacional	87
5.	Formulación de la Estrategia Funcional.....	88
	Estrategias de Operaciones	89
	Estrategias de Comercialización.....	90
	Estrategia Financiera	90
	Estrategia de Desarrollo Organizacional y Personal	91
CONCLUSIONES.....		93
Bibliografía		96
ANEXOS		97
	Anexo 1	97
	Anexo 2	99
	Anexo 3	102
	Anexo 4	104
	Anexo 5	106
	Anexo 6	111

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realiza la formulación de un análisis estratégico para una empresa proveedora de servicios de internet ubicada en Rivadavia Mendoza, con el fin de brindarle una herramienta que contribuya a su supervivencia y crecimiento.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones están provocando importantes transformaciones en el mundo del trabajo, en el ámbito educativo, en las estructuras y formas de producción de las empresas, en las instituciones gubernamentales, en las organizaciones de la sociedad civil y en la vida cotidiana de las personas. Internet es el principal motor de estas transformaciones, esta red crece continuamente incorporándose cada año cientos de millones de personas en el mundo.

One Internet (CREA Servicios Tecnológicos S.A.P.E.M) es fundada en el año 2019, su propósito es asegurar que los residentes de Rivadavia, tengan un amplio acceso a la información y servicios digitales de alta calidad. Esta empresa fue la primera y actualmente la única en el departamento en ofrecer conexión a internet por fibra óptica.

Es importante destacar que se espera el desembarco, en la Ciudad de Rivadavia, de empresas de telecomunicaciones gigantes, como lo son Movistar y Telecom. Quienes se encuentran actualmente desplegando tendido de fibra óptica en el departamento. Suceso que motiva el presente trabajo, donde se hará hincapié en el servicio por fibra óptica.

Es así, que el objetivo general del presente trabajo será realizar un análisis estratégico que contribuya al crecimiento a largo plazo del negocio. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis interno de la organización.
- Elaborar un análisis del sector de negocios con el fin de determinar las principales amenazas y oportunidades del entorno.
- Formular estrategias en los cinco niveles que permitan lograr una ventaja competitiva.

Para la elaboración del presente trabajo se utilizará, principalmente, el modelo sugerido por Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios” (2016).

En el capítulo uno se definen los aspectos teóricos en los cuales se basó el trabajo y se definen conceptos relacionados para comprender mejor la temática.

En el capítulo dos se proporciona una breve información del contexto de las conexiones a internet en Argentina y se realiza una descripción detallada de One Internet.

En el capítulo número tres se realiza un análisis de las capacidades empresarias mediante los aspectos de identidad, diferencia y eficiencia, concluyendo con el cálculo del valor empresario.

El capítulo cuatro aborda el análisis del sector de negocios en el cual se desarrolla la empresa. Se determinan las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para así poder conocer que tan atractivo es el sector, mediante el análisis de diversas variables.

En el capítulo cinco se realiza un análisis de la empresa y su posición competitiva, para lo cual se hace uso de las matrices BCG, McKinsey y ADL.

Finalmente, el capítulo seis presenta la formulación de las distintas estrategias recomendadas a seguir por la empresa.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se van a desarrollar aspectos teóricos aplicados en el presente trabajo de investigación: una introducción al análisis estratégico, conceptos referentes al modelo competitivo empresarial que se utilizará para profundizar el conocimiento de la empresa bajo análisis y del entorno donde se desenvuelve. También se realizará una breve descripción de proveedores de servicios de internet y conceptos relacionados para comprender mejor esta temática.

1. Introducción al Análisis Estratégico y Modelo Competitivo Empresarial

La estrategia empresarial tiene como objeto el estudio de la forma en que las empresas se relacionan con su entorno a fin de alcanzar sus objetivos en el futuro. Estos tres elementos, empresa, entorno y objetivos, interactúan entre sí en un diálogo continuo mediante el cual la empresa trata de interpretar su entorno, valora y moviliza sus recursos, para ofrecer bienes y servicios, y recibe la respuesta del mercado en forma de resultados. Todo este proceso está presidido por la incertidumbre y la complejidad, razón por la cual las decisiones con contenido estratégico se alejan diametralmente de otro tipo de decisiones con relaciones de causalidad bien establecidas, como son las decisiones de carácter operativo o tácticas.

Al comparar las trayectorias de diferentes empresas se constata que existen claras diferencias en los resultados alcanzados, incluso entre empresas pertenecientes a la misma industria. La dirección estratégica como disciplina busca conocer las causas del éxito empresarial o las razones explicativas del fracaso. Así, algunas empresas son capaces de relacionarse con su entorno, ofreciendo productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes, ganando cuota de mercado y obteniendo elevadas tasas de rentabilidad de forma sostenida, y otras en cambio fracasan y desaparecen.

Toda empresa, o para ser más precisos los directivos al frente de la misma, necesita pensar estratégicamente y tomar decisiones con contenido estratégico para interactuar con su entorno y alcanzar sus objetivos. Estas decisiones abarcan cuestiones relacionadas con las metas y los objetivos a largo plazo, la definición de los productos y mercados en los que se va a competir, la lógica subyacente para tratar de crear valor y obtener ventajas competitivas sobre las demás empresas y los recursos y capacidades necesarios para implantar las estrategias seleccionadas. Estas decisiones, además, deben ser coherentes entre sí, siendo este uno de los aspectos que más dificultad añade al pensamiento estratégico. (Ventura, 2008)

En el presente trabajo se seguirá el modelo de competitividad empresaria propuesto por el Lic. Hugo Ocaña en su libro titulado “Dirección Estratégica de los Negocios”. Como otros autores, combina los modelos expuestos por Ansoff y Porter, realizando un diagnóstico de la situación interna de la empresa y de las variables relevantes del entorno, para luego diseñar las estrategias a implementar.

2. El Concepto de ISP

Los proveedores de servicios de internet (ISP por sus siglas en inglés de Internet Service Provider) son las empresas que brindan conexión a internet a sus clientes. Estas empresas juegan un papel crucial en la conectividad de Internet al actuar como intermediarios entre los usuarios y la infraestructura global de la red. Para esto utilizan diferentes tecnologías como ADLS, fibra óptica, entre otras, las cuales se detallan a continuación.

1. Acceso Telefónico (*Dial-up*)

Es la modalidad de servicio de acceso a Internet con más antigüedad en el mercado de consumidores de las telecomunicaciones, consta en el acceso a Internet a través de un MODEM (Modulador – Demodulador de señal) telefónico y desde una línea del servicio básico de telefonía. Utilizando este tipo de servicio no es posible concretar al mismo tiempo comunicaciones telefónicas dado que los datos y la voz se transmiten en la misma frecuencia.

El funcionamiento de esta modalidad es sencillo, desde una línea telefónica se emite una llamada desde el MODEM conectado a la PC del usuario a través del discado de un número de línea común o de costo reducido, mientras que en el otro extremo la comunicación es receptada por otro MODEM, es decir en cada extremo de esta “conversación” hay dos equipos informáticos transfiriéndose paquetes de datos el uno al otro.¹

2. Acceso por ADLS

Es el servicio de acceso a Internet por banda ancha que actualmente brindan, entre otras, las empresas telefónicas. Se caracteriza por utilizar para el tráfico de datos el mismo cable telefónico que para las transmisiones de voz, pero en bandas de frecuencia diferentes logrando de esta forma la simultaneidad de ambos tipos de comunicación. La evolución de la tecnología ADSL ha permitido aumentar considerablemente las velocidades ofrecidas a los consumidores abriendo un abanico de posibilidades en el uso de Internet en el hogar como por ejemplo

¹ Definición de Acceso Telefónico recuperada de https://www.enacom.gob.ar/tipos-de-conexion_p112

transmisiones en vivo, transferencias de grandes volúmenes de datos, mayor calidad en las comunicaciones en línea, etc.

En esta modalidad de acceso a Internet la línea telefónica se conecta a un MODEM ADSL de diferentes características al MODEM Dial Up - ya que no necesita realizar un discado a un número telefónico para establecer la conexión - y, a su vez, el MODEM ADSL se conecta a la PC a través de una placa de red, luego en la central telefónica se procede a digitalizar la línea conectándola a un equipo de comunicaciones.²

3. Acceso por Cablemódem

Esta modalidad de servicio es provista por las prestadoras de televisión por cable quienes poseen en su estructura de red un troncal de fibra óptica distribuyendo la señal hasta el cliente a través del mismo cable coaxial por medio del cual se presta el servicio de CATV (Community Antenna Television), dicho cable - al igual que la línea telefónica - posee un hilo de cobre en su interior.

En el domicilio del cliente se instala una bajada de cable similar al cableado que se conecta al televisor pero conectado a un MODEM. Al igual que ocurre con la voz y los datos en el servicio ADSL, los canales de televisión y la transmisión de datos utilizan diferentes bandas de frecuencias de la misma señal.³

4. Acceso por Red de Telefonía Móvil

Si bien con anterioridad a la tecnología móvil de tercera generación existía la posibilidad de transferir datos a través de las redes de telefonía móvil (GPRS, EDGE), las velocidades de transmisión y el costo que importaba su uso eran obstáculos insoslayables para el desarrollo de esta vía de acceso a Internet. De aquí que la gran revolución en términos de acceso a Internet en redes de telefonía móvil se identifica a partir del surgimiento de la tecnología UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) y su posterior evolución en la tecnología HSDPA (High Speed Downlink Packet Access), las cuales permiten velocidades de transferencia de datos superiores al megabit por segundo.

Estos sistemas utilizan en el país las mismas bandas de frecuencia de la telefonía móvil para la transferencia de datos tanto en equipos móviles de telefonía (preparados para tal fin)

² Definición de ADLS recuperada de https://www.enacom.gob.ar/tipos-de-conexion_p112

³ Definición de Cablemódem recuperada de https://www.enacom.gob.ar/tipos-de-conexion_p112

como así también es posible proveer del servicio de acceso a Internet en computadoras portátiles (notebooks, laptops, etc.) conectando un MODEM USB 3G, el cual contiene una tarjeta SIM dedicada en forma exclusiva a la prestación de este servicio, es decir que no pueden utilizarse el chip de un MODEM USB 3G para el servicio de telefonía. Este servicio ha permitido acceder a través de un equipo de telefonía móvil a servicios como videollamadas, transmisiones de video en línea, descarga de contenidos audiovisuales, etc. Siendo que esta tecnología se encuentra en expansión y desarrollo resulta recomendable consultar los mapas de cobertura de las diferentes empresas en forma previa a contratar el servicio.⁴

5. Acceso Satelital

En la actualidad, el acceso a Internet a través de tecnología Satelital ha tomado relevancia a la hora de proveer el servicio en localidades rurales o con una topografía tal que dificulte la implementación del acceso cableado y/o inalámbrico. En su gran mayoría los proveedores de servicios satelitales utilizan el estándar DVB-S (Digital Video Broadcast - Satelital) para brindar el servicio, el cual a medida que fue progresando en su desarrollo permitió un uso más eficiente de la señal, mejorando sus capacidades de cobertura y velocidad.

Estos sistemas utilizan las bandas de frecuencia C y Ku para la transferencia de datos entre estaciones terminales fijas, las cuales deben poseer las características necesarias para poder enviar datos a 36.000 km de altura donde se encuentran los satélites geoestacionarios que utilizan las empresas prestadoras. La comunicación se establece entre la antena del cliente y el telepuerto del prestador el cual, a su vez, establece la comunicación hacia Internet. Como antes refiriéramos esta tecnología provee una solución a aquellos destinos inaccesibles por otros sistemas pero dados los costos de uso del satélite y de las antenas que se instalan en el domicilio del cliente los valores de estos servicios no se encuentran dentro de los más económicos.⁵

6. Acceso por Fibra Óptica

A nivel mundial se ha dado un vuelco considerable hacia la implementación de servicios por fibra óptica por sobre los sistemas de cobre, esta noticia no debe resultar extraña en tanto las prestaciones y velocidades que puede brindar una red pura de fibra óptica al hogar (FTTH)

⁴ Definición de Red de Telefonía Móvil recuperada de https://www.enacom.gob.ar/tipos-de-conexion_p112

⁵ Definición de Acceso Satelital recuperada de https://www.enacom.gob.ar/tipos-de-conexion_p112

sobrepasan en gran medida a cualquier otra tecnología salvo en lo que refiere a las dificultades que presenta el manejo del cable de fibra en tanto nos encontramos frente a un hilo de vidrio frágil y de poca maleabilidad pero con una fuerte resistencia a ruidos externos. Entonces, las bondades tecnológicas que ofrece la transmisión de información a través de la fibra, sumado a sus bajos costos de fabricación (el silicio es considerablemente más económico que el cobre), entre otras cualidades, colocan a este sistema dentro de los primeros puestos en tecnologías de transporte de datos.

El cable de fibra óptica se construye con al menos dos capas de silicio de diferente densidad (un núcleo y un revestimiento óptico) al cual se le inserta un haz de luz que literalmente rebota de un extremo a otro del cable siendo recibido por un MODEM que se encarga de volver a construir la información que viaja sobre el haz de luz enviado por el equipo emisor. Los sistemas de fibra óptica presentan características interesantes en lo que refiere al transporte de datos en tanto utilizan equipos pasivos (GPON), esto significa que para amplificar la señal y poder llegar a cubrir territorios extensos no es necesario colocar diferentes equipos a lo largo de la red que utilicen indefectiblemente una fuente de alimentación eléctrica, luego el cable de fibra óptica llega hasta el domicilio del cliente y se conecta a un MODEM de Fibra Óptica.⁶

7. Acceso por Línea Eléctrica

Podría decirse que esta modalidad de acceso a Internet por BPL (Broadband Power Line) es la más reciente en el mundo de las telecomunicaciones, posee una gran ventaja respecto de sus competidoras en tanto las redes eléctricas son, por lo general, las que cuentan con la mayor penetración y capilaridad a nivel internacional pero como contrapartida de este mayor acceso al hogar del consumidor puede mencionarse que este tipo de tecnología necesita mayores controles de seguridad al momento de su instalación y durante su uso en tanto, no olvidemos, se trata de conectar equipos de comunicaciones a la corriente eléctrica hogareña de 220V.

Los países que han implementado y desarrollado esta tecnología han encontrado en ella una solución rápida y efectiva de acceso al hogar especialmente en edificios, distribuyendo la señal de Internet a través del cableado eléctrico interno. Básicamente el transporte de la información se realiza inyectando la señal de datos en la línea eléctrica a través de acopladores

⁶ Definición Fibra Óptica recuperada de https://www.enacom.gob.ar/tipos-de-conexion_p112

capacitivos o inductivos reforzando su robustez con filtros de ruido que permitan evitar las interferencias producidas por los elementos naturales del hogar como por ejemplo electrodomésticos. Una vez inserta la señal en la red eléctrica, se puede acceder a Internet desde cualquier enchufe del hogar conectando un MODEM BPL.⁷

⁷ Definición Acceso por Línea Eléctrica recuperada de https://www.enacom.gob.ar/tipos-de-conexion_p112

CAPÍTULO II: LA EMPRESA

Contexto

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones están provocando importantes transformaciones en el mundo del trabajo, en el ámbito educativo de cada nivel académico, en las estructuras y formas de producción de las empresas, en las instituciones gubernamentales, en las organizaciones de la sociedad civil y fundamentalmente en la vida cotidiana de las personas. Internet es el principal motor de estas transformaciones, esta red crece continuamente incorporándose cada año cientos de millones de personas en el mundo. Este crecimiento implica un crecimiento constante de la infraestructura tecnológica que permite el acceso a la red.

La expansión de la red internet tiene una tasa de crecimiento que ha sido muy superior a la de cualquier otro medio de comunicación anterior, y solo ha sido superada por la expansión de la telefonía móvil. En 1995 (año en que se creó el primer navegador comercial) había en el mundo 16 millones de usuarios en la red, en 2023 la cantidad de usuarios conectados asciende a 5 400 millones de personas. (Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), 2023).

En 2023 el 67% de las personas del planeta tienen acceso a internet por conexión fija, este índice se conoce como penetración de Internet. En Argentina en el cuarto trimestre de 2022, se registró que el 62,6% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora (sean de escritorio, portátiles o tabletas electrónicas) y el 92,1%, a internet (sea red fija o móvil), en tanto a los accesos a internet fijos según datos del INDEC en el segundo trimestre de 2023 se registraron, en promedio, 7.995.291 accesos. En Mendoza el 93,8% de los hogares tiene acceso a internet.



Figura 1: Fuente INDEC, Encuesta permanente de hogares.

Si se considera los accesos de fibra óptica en Argentina, la tecnología más avanzada y eficiente, se registró un incremento del 229,8% respecto a 2019, ya que pasó de alrededor de 940 mil a más de 3 millones según informa ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones).

ONE Internet

CREA Servicios Tecnológicos S.A.P.E.M. se constituye como una Sociedad Anónima con participación estatal mayoritaria, conformada por la Municipalidad de Rivadavia y la Cooperativa Eléctrica, y Anexo Popular de Rivadavia (C.E.A.P.R) Ltda., con una participación del 65% y 35 % respectivamente. Esta sociedad significó un proceso de fortalecimiento institucional y colaboración técnica que implicó una reevaluación del Servicio de Internet en Rivadavia. Ambas instituciones se unieron para ofrecer conjuntamente este servicio bajo la marca ONE Internet.

El 17 de mayo de 2019, CREA fue fundada como una empresa de servicios tecnológicos con el propósito de abordar eficientemente las demandas funcionales del mundo actual y del futuro. Lo realiza mediante un enfoque en la integración y la búsqueda del bien común, asegurando que los residentes de Rivadavia, en la provincia de Mendoza, tengan un amplio acceso a la información y servicios digitales de alta calidad y continuidad, a precios justos.



Figura 2: Logo de One Internet. Fuente: página web de la empresa

La empresa ofrece conexiones a internet por aire y por fibra óptica, existiendo distintos planes de contratación para cada servicio. A continuación se observan dos gráficos que muestran la cantidad de clientes por tecnología al 2022, como así también cómo se distribuyen los clientes según los planes ofrecidos.



Figura 3: Clientes por tecnología. Fuente: One Internet

En el gráfico antecedente se observa que el 79% de los clientes de One Internet contrató el servicio por fibra óptica.

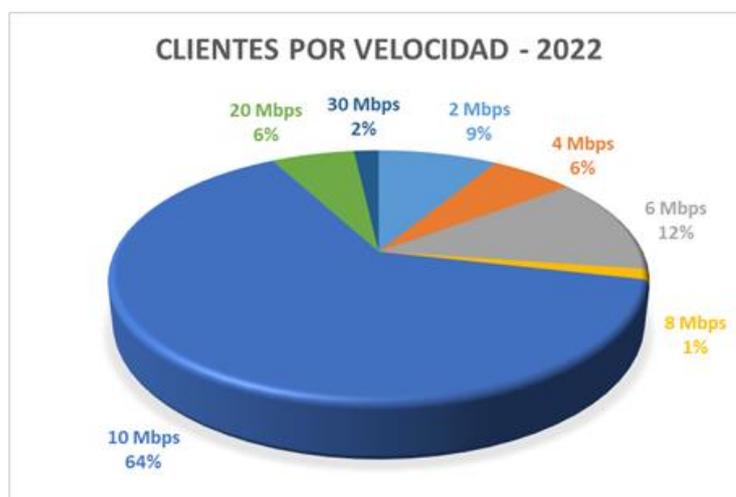


Figura 4: Clientes por Velocidad. Fuente: One Internet

En este gráfico se observa que en el año 2022 el plan más contratado es el de 10 Mbps con un 64% de los clientes, seguido por el plan de 6 Mbps con un 12% de los clientes.

A septiembre de 2023 One Internet es la única empresa que ofrece conexión por fibra óptica en el departamento de Rivadavia. Según datos proporcionados por la misma empresa al cierre del ejercicio 2022, el total de fibra óptica desplegada ascendía a 23.647 metros. A continuación se muestra el área de cobertura para el mismo período.



Figura 5: Área de Cobertura 2022. Fuente: One Internet.

En el mapa antecedente se observa que de Rivadavia al norte hasta la ruta 7 se encuentra el tendido troncal de acceso al actual principal proveedor mayorista. Desde la calle Belgrano hacia el sur (límite entre Rivadavia y Junín), Rivadavia Ciudad, los distritos de Mundo Nuevo, Santa María De Oro, La libertad, La Reducción, Los Campamentos, La Central y El Mirador se ofrece el servicio de conexión a internet por fibra óptica.

En este trabajo se referirá a la empresa bajo análisis indistintamente como CREA Servicios Tecnológicos y One Internet.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

EMPRESARIAS

En el presente capítulo se realiza un análisis de las capacidades empresarias, las cuales incluyen los conceptos de identidad, diferencia y eficiencia. La aplicación práctica de dichos conceptos permitirá conocer cuál es el valor empresarial de la organización.

Se comenzará con una introducción al modelo competitivo de Ocaña, el cual se seguirá en el presente trabajo.

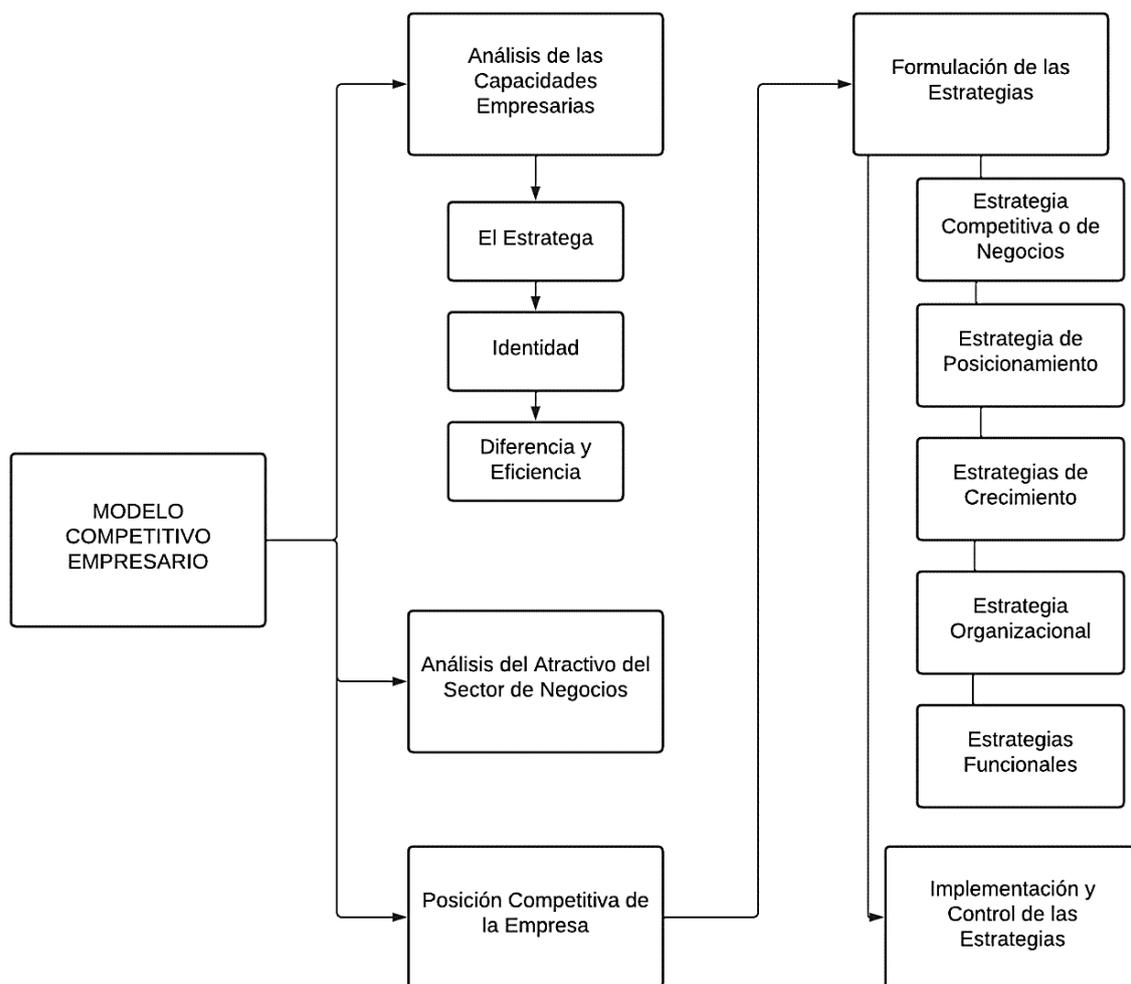


Figura 6: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

En la figura antecedente se observa el mapa general del modelo competitivo de Hugo Ocaña presentado en su libro “Dirección Estratégica de los Negocios”. Un modelo de competitividad es un ejemplo ordenado de elementos distintos que lo constituyen. El autor a lo largo de su libro propone un modelo de análisis y desarrollo de negocios bajo una totalidad

estructural (el todo competitivo de los modelos de negocios), cuyos principios básicos están referidos a la identidad, diferencia y eficiencia como ventaja competitiva empresarial.

Parte de la base de que no se puede comprender el proceso competitivo en término de equilibrio, aún inestable. Por el contrario, considera apropiado tener como referencia constante para cualquier consideración las condiciones de desequilibrio, incertidumbre, complejidad y caos en los contextos de negocios.

Ocaña considera indiscutible que las empresas deben desarrollar una ventaja competitiva. Entonces, sostener un comportamiento diferencial, dado que en mayor o menor medida todas las empresas se esfuerzan por ser diferentes. La diferencia competitiva radica, en primer lugar, en el logro de una identidad.

La identidad es lo originario del uno y único. Surge del seno de la propia empresa en tanto “ser”, y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva.

La diferencia genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro. Este tipo de valor es subjetivo, es asignado por el comprador y se legitima en una diferencia.

Existen tantas formas de competir como identidades y diferencias puedan gestar la empresa.

1. El Valor como Ventaja Competitiva

Para entender el valor empresarial y su composición se definirá el concepto de valor.

El valor es el elemento vincular o mediador entre empresa y cliente, entre producto y cliente; cada uno, empresa o cliente asignan valor con fines específicos. Para la empresa será, en general, generar utilidad en términos económicos. Para el cliente será una manera de satisfacer deseos.

La premisa es que el valor, y no otra cosa, es lo que hace que una empresa obtenga una ventaja competitiva superior.

El valor puede analizarse desde dos puntos de vista, desde la perspectiva del cliente y la de la empresa. Cuanta más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y por el cliente, siempre a través del producto, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa.

El concepto de valor para el Cliente

El cliente estructura su propio sistema de valores asociados a los productos, por lo tanto, el valor para el cliente es absolutamente subjetivo. El mismo responde a un conjunto de percepciones y preferencias relacionadas con lo que él considera como “valioso” para satisfacer sus deseos.

Para el cliente “lo deseable es valioso” entonces si el cliente desea un producto, significa que para él tiene valor y, por lo tanto, estará dispuesto a pagar un precio determinado por ese producto.

La marca es la nominación de un producto que le señala al cliente el beneficio genérico del mismo más el conjunto de atributos específicos que definen su calidad. El cliente no le asigna “valor” al producto en sí sino a la marca que lo representa.

El precio es una forma de valoración objetiva del producto.

La ecuación de Valor para el Cliente (V_c) queda de esta manera:

$$V_c = \text{Marca} - \text{Precio}$$

En conclusión, el valor para el cliente es subjetivo, depende de la percepción de valor que realice el cliente vinculando sus deseos y las potenciales marcas/precios que los pueden satisfacer.

El concepto de valor para la Empresa

El concepto de valor para la empresa es totalmente objetivo y cuantificable. La empresa crea valor en un sentido estrictamente económico financiero.

Se considera al valor para la empresa como la totalidad generada por todas las actividades de valor. Luego, si el valor total generado por las actividades supera al costo por generar dicho valor, entonces la empresa habrá logrado un “margen de utilidad” (Porter, 1985).

Aquí, al valor generado por la empresa (V_e), se lo considerará como:

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

La diferenciación es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector.

La diferenciación como valor generado por la empresa puede poseer rasgos cualitativos y cuantitativos, pero siempre objetivos.

El costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación producida donde, a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente llamado el “factor de sofisticación” (fs) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante el “factor de optimización” (fo), la ecuación anterior queda definida de esta manera:

$$\mathbf{Ve = fs - fo}$$

La ventaja competitiva empresarial se produce por la conjunción de tres variables. La diferenciación derivada de un “saber qué estrategia” es la más adecuada para competir en el negocio. La eficiencia, medida en términos de costos, deriva del “saber cómo hacer gestión de la estrategia”. A estas dos variables se agrega el “saber ser estratega” que se orienta a la conformación de una identidad única.

Por lo tanto, la ecuación del valor empresarial debería ser:

$$\mathbf{Ve = Identidad (Diferencia - Eficiencia)}$$

La identidad será determinada a través del “factor de individuación” (fi). Finalmente, la ecuación de Ve queda expresada de esta forma:

$$\mathbf{Ve = fi (fd - fo)}$$

El Valor Empresarial (Ve) es igual al factor de individuación (fi) multiplicado por la diferencia entre el factor de diferenciación menos el factor de optimización. Esto quiere decir que, si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones de generar similares diferencias en un mismo nivel de costos, sólo aquella que logre constituir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior.

Nótese, que el factor de individuación es un potenciador de la diferenciación menos el costo. Esta situación implica que, en términos competitivos, la identidad puede estar orientada exclusivamente a la diferencia; en otro caso orientada al costo y, en una tercera alternativa, se podrá orientar a la relación diferencia/costo.

Si para el cliente (valor cliente) lo “deseable es valioso”, para la empresa (valor empresarial) lo “valioso es deseable”. La empresa debe crear un tipo de valor que sea deseable para el cliente. Es decir, que una empresa logra una ventaja competitiva cuando el valor que genera iguala al valor para el cliente.

$$V_c = V_e$$

2. Identidad

“Identidad: aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo lo igual a sí mismo; no hay otro igual” (Ocaña, 2016)

La generación y producción de la identidad comienza con la visión empresaria. Es decir, es el empresario estratega quien, con su mirada subjetiva y relativa de la realidad competitiva, comienza a darle los rasgos esenciales de la identidad. Como se puede deducir, es generada, desarrollada y sostenida por las personas.

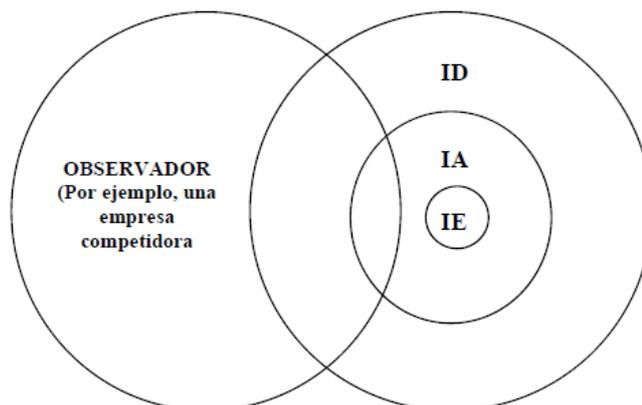
Existen tres tipos de identidad:

- *Identidad esencial*: es el “ser en sí” de la empresa, no posee un significado racional, carece de atributos y cualidades, es indescriptible, abstracta solo es se puede intuir.
- *Identidad accidental*: es el “ser fuera de sí”, deviene de la identidad esencial, señala atributos y cualidades (la marca, calidad del producto, estructura, canales de distribución). Puede ser creada, adaptada o modificada según los requerimientos del tiempo y las formas competitivas.
- *Identidad dinámica*: se describe como “el ser para sí” es un tipo de movimiento endógeno a la empresa, dado por el estratega/empresario (en adelante e/e), la gerencia, las personas y las relaciones entre éstos, cuya finalidad es la construcción de la identidad esencial. Es totalmente perceptible.

Los tres tipos de identidades conforman “la” identidad de la empresa y convergen en un elemento: la visión empresaria.

En el mundo de los negocios, donde los productos tienden a parecerse entre sí, la verdadera ventaja competitiva superior se encuentra en la identidad; ya que, en ella se localizan los atributos inimitables.

La verdadera ventaja competitiva se alcanzará siempre y cuando la identidad haya sido claramente identificada, fijada e incorporada en cada miembro de la organización a través de la cultura organizacional.



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

Figura 7: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Cualquiera que observe a una empresa (o a un producto), la empresa competidora, un proveedor, los propios clientes o uno mismo, podrá señalar cuáles son las características/cualidades/atributos de la identidad dinámica (la cantidad de personas que componen la organización, la interacción de ellas entre sí, con los clientes con otras personas); también podrá hacer lo mismo, pero en menor medida, respecto de la identidad accidental (la marca, la calidad del producto, la estructura organizacional, sus canales de distribución). Pero lo que jamás podrá señalar exactamente, aunque sea una sola cualidad, está en lo referido a la identidad esencial. El observador puede intuir cuáles podrían ser los atributos que componen la IE, pero nunca llegará a determinar, exactamente, cuáles son esos atributos.

Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. (Chiavenato, 2009)

Según Mintzberg visión “es la inspiración que proporciona una idea orientadora o un plan que está completamente articulado.”

La visión se puede definir como “una cualidad y actitud que posee el empresario/estratega para conformar una imagen mental de lo que ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios)” (Ocaña, 2016)

La construcción de la identidad empresarial comienza en la visión empresarial; es decir, la que posee el empresario/estratega de su negocio, ahí yace la identidad empresarial en forma de identidad esencial.

La identidad empresarial se construye a partir de cinco partes fundamentales de una pirámide: el conjunto de valores y creencias, el sistema ideológico, la moral organizacional, las políticas empresarias y por último la ética empresarial.

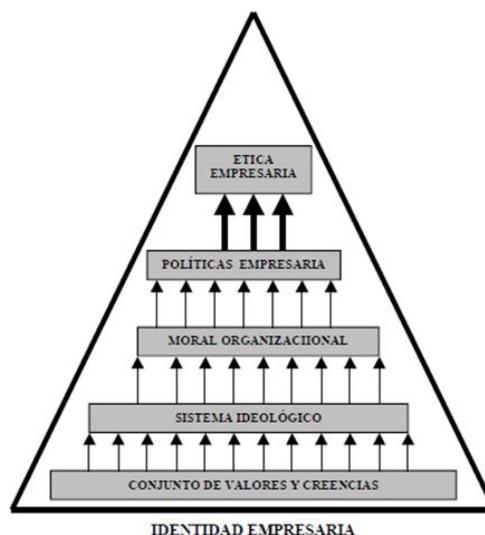


Figura 8: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

En función de cómo se desarrolla la pirámide identitaria de la organización, se pueden establecer las características de la visión empresarial de acuerdo con este criterio.

Para conocer la visión de la organización se realizó un cuestionario a un miembro del directorio de la misma, el mismo (extraído del libro "Dirección estratégica de negocios") se encuentra en el Anexo 1 del presente trabajo.

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	Visión Difusa
De 0,41 a 0,60	Visión Compleja
De 0,61 a 0,80	Visión Simple
De 0,81 a 1	Identidad Concentrada

El resultado obtenido fue de 0,80 caracterizándose como una *visión simple*. Según lo expuesto por el autor, este tipo de visión se conforma por pocos factores que determinan la base del sistema de valores y creencias. Sin embargo, éstos aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Las políticas son claras y precisas,

aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sean a nivel corporativo o según las áreas funcionales. Finalmente, la ética empresaria aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde.

Misión

La misión es “la tarea que se encomienda el e/e para que sus negocios sean exitosos” (Ocaña, 2016)

Se focaliza en la actividad específica del o de los negocios; por lo tanto, van a haber tantas misiones como negocios encare la organización.

La visión sigue siendo la misma en tanto es la identidad misma del e/e, mientras que la misión del o los nuevos negocios será diferente porque la definición del negocio los hace diferentes. Definir el negocio es definir la misión.

Las variables que definen un negocio son:

- Clientes
- Productos
- Ámbito geográfico
- Competencia
- Ventaja competitiva

Las cuatro primeras son incontrolables. La última, la ventaja competitiva, es controlable ya que, la organización tiene la capacidad de generarla. Cuánto más valor empresarial (Ve) pueden generar las empresas que compiten en un sector, mayor será la rivalidad competitiva del negocio.

La misión se define inicialmente por el cliente y en segundo lugar por el producto; por lo tanto, podemos afirmar que el producto es una función del cliente.

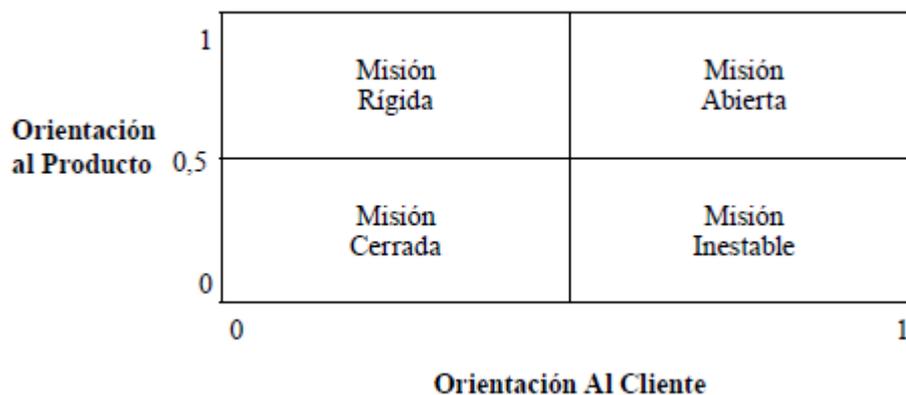


Figura 9: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Se realizó un cuestionario de 40 preguntas (extraído del libro "Dirección Estratégica de los Negocios" de Ocaña), el cual permitió determinar cuál es la misión de One Internet. Dicho cuestionario se encuentra en el Anexo 2.

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	Misión Cerrada
De 0,41 a 0,60	Misión Inestable
De 0,61 a 0,80	Misión Rígida
De 0,81 a 1	Misión Abierta

El resultado obtenido en este cuestionario para One Internet es de 0,72 correspondiendo a una *misión rígida*. Según Ocaña, es misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda; puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios o, simplemente, se trata de un mercado de estructura monopólica.

Este tipo de misión puede haber sido adecuada hasta ahora para la empresa pero considerando la inminente entrada de competidores a Rivadavia, es recomendable la revisión y la adopción de una misión abierta donde se tenga bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se tomen acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

Cultura Empresaria

"Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización" (Mintzberg, 1984).

Siguiendo el pensamiento de Chiavenato, el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

Se puede definir a la cultura organizacional como un “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” (Chiavenato, 2006).

Las empresas se encuentran influidas por dos tipos de culturas:

Cultura contextual o externa: debe ser considerada a nivel del país que se trate y en ese marco de referencia se pueden distinguir tres sectores componentes:

- La industria: o sector de negocios o microentorno donde desarrolla su actividad la organización que se trate, que impone las reglas de juego sobre las cuales se desarrollará el vector empresa-negocio-rentabilidad. En el caso bajo análisis Servicios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
- Valores sociales: actitud hacia el trabajo, mano de obra calificada disponible, predisposición para crecer laboralmente y otras consideraciones son variables sociales en permanente cambio, por lo tanto las políticas organizacionales deben ajustarse a ellas. En este caso responsabilidad, trabajo en equipo, calidad y compromiso social.
- Grupos organizados: instituciones gubernamentales, asociaciones, profesionales, cámaras empresarias, universidades, ejercen influencias directas sobre la cultura de la organización. En este caso Enacom, Municipalidad de Rivadavia y Cooperativa Eléctrica y Anexos Popular de Rivadavia y Ministerio de Desarrollo Productivo.

Cultura interna: es concebida como una red de relaciones afectada por

- Factores tangibles: resultantes, en primera instancia, del tipo de negocio que desarrolla la organización y, a su vez, en cada sector, cada organización tendrá su propia cultura de negocio. Estos factores tangibles relacionados con el negocio se desagregan en los elementos que lo componen: los consumidores

(servicio al cliente), los productos (calidad, precio), los proveedores (relaciones comerciales), tecnología (líderes o seguidores), posición competitiva, entre otros.

- Factores intangibles: definen internamente a la cultura organizacional, tienen que ver con los conceptos de visión empresarial (creencias y valores) y misión de negocios que definen las normas de conductas y roles implícitos a desempeñarse dentro de la organización y que, en la mayoría de los casos, son los definidos por los fundadores o iniciadores del negocio o por sus directivos y gerentes principales.

El paradigma organizacional es el modelo de organización configurada por la visión del empresario. Define el tipo de cultura dominante en la empresa, y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos: historia, símbolos, rituales y rutinas, estructura organizacional, estructura de poder y sistema de control. El paradigma organizacional define el tipo de cultura dominante en la empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos que se resumen de esta manera:

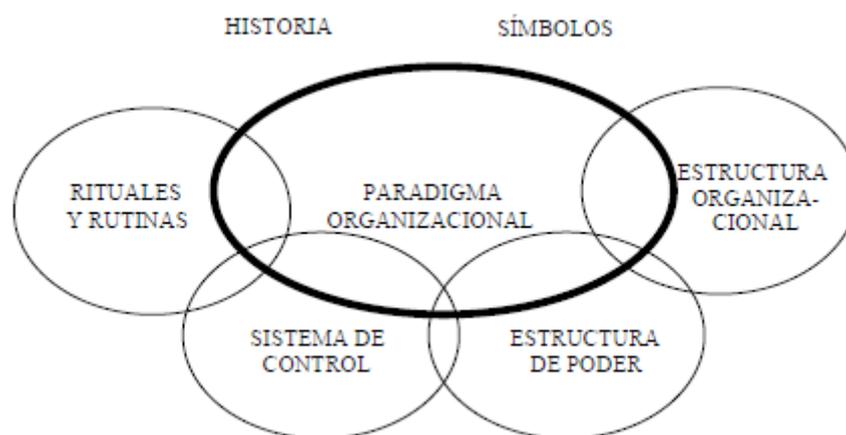


Figura 10: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

El paradigma organizacional crea identidad empresarial y representan a la organización. Las personas nucleadas en la organización encuentran sentido a sus actos en la medida que se identifican con ella y entonces se visualizan ellos mismo como actores o protagonistas de las acciones empresarias.

Si la visión empresarial y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa.

Se podría definir en términos generales dos tipos de culturas organizacionales: culturas fuertes y culturas débiles; en la medida que el paradigma organizacional es compartido y sostenido por todos los miembros de la empresa.

Generalmente cuando de transformaciones culturales se trata, se habla de pasar de una cultura organizacional débil a una fuerte ya que se sobreentiende que una cultura fuerte vive los procesos de transformación que requiere la estrategia sin que estos sean traumáticos (resistencia al cambio, lucha de poder, racionalizaciones administrativas, relocalizaciones y/o despidos de empleados).

Sin dudas que en los procesos de transformación, la estrategia es la que marca la dirección a seguir y es aquí donde aparece como factor crítico el desempeño cultural que realice la organización.

Una nueva estrategia requiere de una transformación en el tipo de cultura organizacional débil a una fuerte, imponiendo un nuevo tipo de desempeño cultural.

Por desempeño cultural se entiende "...como la capacidad para asimilar visiones empresariales complicadas y refinadas. También se refiere al período necesario para asimilar una visión nueva" (Van del Erve, 1993).

Matriz Cultura Organizacional frente al cambio

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

Figura 9: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

- *Cultura Iniciadora*: es la síntesis de la identidad orientada a la generación de diferencias competitivas con un alto desarrollo de actitud proactiva. La visión, la cultura, las creencias y valores –como formas identitarias– son orientados hacia la diferencia manteniendo niveles de eficiencia cuando se trata de agregar valor; es una organización inteligente capaz de generar un tipo de conocimiento que, aplicado al saber, implica la innovación permanente en los bienes, servicios, procesos, tecnología, etc.; se trata de una cultura que promueve en las personas miembros de la organización formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor sostenido en la creatividad y la innovación.
- *Cultura Anticipadora*: identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos; es un tipo de identidad empresaria sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.
- *Cultura Seguidora*: la identidad se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos últimos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.
- *Cultura Rezagada*: identidad orientada a la eficiencia y actitud fuertemente reactiva y con fuerte resistencia al cambio; identidad profundamente anclada en el efficientismo que desconoce o ignora el rol de la persona en la organización, con reglas, procedimientos y controles extremadamente rígidos, le dan a la empresa un tipo de cultura consistente para desarrollar productos altamente estandarizados y de bajo costo.

Para realizar el diagnóstico del tipo de cultura de la empresa bajo análisis se realizó un cuestionario propuesto por Ocaña y que se encuentra en el Anexo 3.

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	Cultura Rezagada
De 0,41 a 0,60	Cultura Seguidora
De 0,61 a 0,80	Cultura Anticipadora
De 0,81 a 1	Cultura Innovadora

El resultado obtenido fue de 0,76 posicionando a One Internet con una *Cultura Anticipadora*. Este tipo de cultura se caracteriza por una identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos; es un tipo de identidad empresaria sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

Esta empresa fue la primera y actualmente la única en ofrecer internet por fibra óptica al departamento de Rivadavia. Los miembros de ésta trabajan permanentemente en equipo generando sinergia y favoreciendo al aprendizaje y mejoramiento continuo, incentivando la resolución creativa de problemas y buscando una estrecha relación con sus clientes para entender sus necesidades y expectativas.

Estructura Organizacional

El último elemento que constituye la identidad empresaria es la estructura organizacional. Thompson y Strickland, (1985) dicen: “llevar adelante una visión empresaria sin una estructura organizacional que la acompañe, está condenada al fracaso”.

Por ello es que siguiendo una secuencia lógica, luego de haber establecido cuál debe ser la visión empresaria, la misión de negocios y la cultura corporativa para producir los procesos de transformación competitiva, queda establecer cuál es la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio porque, en definitiva, las estrategias no las llevan adelante las empresas sino las personas que las integran con sus funciones y tareas.

Cuando se habla de adaptación a las nuevas formas competitivas de mercado, se afirma que ese proceso de adaptación incluye (condición indispensable) una forma de estructura organizacional que consolide, en ciertas condiciones, el aseguramiento de los objetivos de rentabilidad provenientes del proceso de negocio que desarrolla la empresa.

Cabe aclarar que la estrategia de adaptación puede ser consecuencia del requerimiento de una planificación deliberada y formal (estrategia/estructura) o de una necesidad del empresario o sus gerentes se dan cuenta que los negocios no funcionan como era de esperar (estructura/estrategia).

Cualquier modelo de estructura organizacional, sea formal o informal, está sujeto a determinantes internos (propios de la organización) o externos (propios del sector competitivo).

Las razones del cambio en la estructura organizacional pueden iniciarse en las determinantes del contexto y se reflejan en las determinantes internas o en la propia organización para luego proyectarlas en función del contexto. Estas razones dependerán del criterio estrategia y estructura dominante en la organización. Por sobre todas las cosas debe tenerse en cuenta que el éxito o fracaso de las estrategias orientadas a la adaptación de la estructura organizacional dependerán de cómo las personas la implementen. La tarea del líder consiste en alinear los objetivos individuales y grupales a los generales de la organización.

La organización como referente de la identidad en la competencia empresarial, junto con la visión y la cultura, debe ser analizada en cuanto a la relación estrategia-estructura y en la forma como la configuración estructural reacciona frente a los cambios no planeados propios del contexto.

Teniendo en cuenta estos factores condicionantes del análisis de la organización, la estructura adquiere ciertas características que permitirán producir un diagnóstico acerca de cuál es el tipo dominante y qué rasgos las caracterizan.

MATRIZ DE ESTRUCTURA FRENTE AL CAMBIO

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio)	ESTRUCTURA INNOVADORA (Provocadora del cambio)
	Baja	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (Resistencia al cambio)	ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio)
		Aceptable	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

Figura 10: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Observando la matriz, Quedan conformados estos cuatro tipos de estructuras organizacionales:

- *Estructura Conservadora*: dado que en este tipo de estructura el énfasis de la identidad está puesto en la eficiencia, (posición que requiere estructuras rígidas, procedimientos estandarizados, productos homogéneos), con bajo énfasis en las

diferencias, se caracterizan por parámetros organizacionales en equilibrio que normalmente rechazan o reabsorben los cambios planeados y no planeados; rigidez en las planificaciones, no modifican su estructura excepto que haya un cambio en la estrategia; se asume que el azar y la incertidumbre es propio del contexto mientras que los elementos constitutivos de la organización debe responder a comportamiento previsible en la planificación.

- *Estructura Burocrática*: son estructuras con un tipo de identidad en que no se desarrolla ni en la eficiencia ni la diferencia de manera competitiva. Este tipo de estructura desarrolla una forma de configuración enquistada o petrificada que pierde todo contacto o vinculación directa con el ambiente social interno o externo. Hay abundancia de métodos, procedimientos de trabajo y sistemas administrativos son rígidos y cerrados sobre sí mismos. Se caracteriza por ser una estructura lenta para incorporar cambios.
- *Estructura Innovadoras*: Identidad con alto énfasis en la diferencia y en la eficiencia. Evidencia una adaptación rápida al cambio planeado (la estructura se ha vuelto demasiado grande y tiende a la burocratización) o al cambio no planeado (el surgimiento de un nuevo tipo de necesidades de un segmento impone un tipo de negocio distinto al actual).
- *Estructuras Flexibles*: son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia. Este último concepto –menor énfasis en la eficiencia– no significa que ese factor de valor no interese. Debe interpretarse que, al ser una estructura flexible de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia.

El cuestionario que propone el autor permite definir el tipo de estructura frente al cambio de la empresa bajo análisis. El mismo se encuentra en el Anexo 4.

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	Estructura Burocrática
De 0,41 a 0,60	Estructura Conservadora
De 0,61 a 0,80	Estructura Flexible
De 0,81 a 1	Estructura Innovadora

El resultado obtenido del cuestionario fue de 0,78, es decir, que One Internet posee una *Estructura Flexible*. Son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia, debe interpretarse que, al ser una estructura flexible de

rápido acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia. Caracterizada por fuerte sentido de solidaridad y cooperación lo que le permite que se adapte rápidamente a los cambios, posee un fuerte proceso socializador a través de valores y principios compartidos. Prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas.

Diseño Organizacional según Mintzberg

Henry Mintzberg en su libro “Diseño de Organizaciones Eficientes” propone diferentes “configuraciones” que son tipos puros o combinaciones de los parámetros situacionales, de diseño y del contexto. Estas configuraciones se clasifican en cinco categorías: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

Es importante tener en cuenta que ninguna estructura coincide perfectamente con una configuración, pero algunas se asemejan marcadamente. Además, es posible que una organización tenga características de dos configuraciones diferentes, en cuyo caso se considera una estructura “híbrida”. Es importante enfatizar que las cinco configuraciones están destinadas a ser tratadas no como cinco sistemas mutuamente excluyentes, sino como uno como un marco integrado de referencia o teoría para guiamos al tratar de comprender y diseñar organizaciones complejas del mundo real.

Es así, que al analizar a Crea Servicios Tecnológicos se puede considerar que posee una estructura híbrida entre una estructura simple y una burocracia mecánica. Es una organización joven y pequeña. Hay centralización de las decisiones en el Directorio y el Gerente General, donde el mecanismo coordinador principal es la supervisión directa. Se observa un núcleo operativo con tareas poco formalizadas, repetitivas, intercambiables pero con requerimientos de capacitación técnica. También se observa una descentralización selectiva en la Gerencia Técnica. En cuanto a la comunicación, fluye informalmente por la organización.

Cálculo del Factor de Individuación

Continuando con el modelo de Ocaña y luego de analizar los cuatro elementos que componen a la identidad empresarial, ésta se estima a través de los que he llamado factor de individuación, el cual nos da la posibilidad de poseer un concepto acerca de la identidad empresarial. El factor de individuación, que debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto “ser” que, ahora, más allá de intuirlos, lo interpretamos escalarmente a través de una expresión numérica.

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

El factor de individuación resume a una serie de cualidades asociadas a la identidad y le sirven al e/e para:

- Orientar la comprensión de la identidad empresaria para determinar en ella lo que es principal de lo accesorio;
- Diseñar e implementar políticas, estrategias y métodos que no vulneren la identidad empresaria.
- Determinar qué cualidades de la identidad pueden ser consideradas como fortalezas y cuáles como debilidades.
- Poseer un parámetro de la condición actual de la identidad teniendo en cuenta un ideal preestablecido.
- Consecuentemente, permite introducir las acciones necesarias para que el factor de individuación se acerque lo más posible al ideal preestablecido.

El factor de individuación (fi) es un promedio simple de las cuatro variables (visión, misión, cultura y estructura), las cuales estimamos mediante el relevamiento de información a través de los cuestionarios realizados a los encargados de la organización.

El factor de individuación se calcula de la siguiente manera:

$$fi: (iV + iM + iC + iE)/4$$

Donde:
 V: visión
 M: misión
 C: cultura
 E: estructura

El valor resultante se encuentra comprendido entre los valores 0 (cero) y 1 (uno) siendo este último valor el ideal de identidad para cualquier organización. Cualquier valor superior a 0.5 se lo considera como una fortaleza, siendo mayor si se aproxima al uno y más leve si se aproxima al 0.5. Y cualquier valor inferior a 0.5 aparece como una debilidad, que de la misma manera será considerada leve si se aproxima al 0.5 y mayor si se aproxima al 0.

Considerando los elementos calculados anteriormente:

Misión: 0,80

Visión: 0,72

Cultura: 0,76

Estructura: 0,78

Por tanto, el factor de individuación de la empresa analizada se calcula de la siguiente manera:

$$Fi = (0,80 + 0,72 + 0,76 + 0,78) / 4 = 0,765$$

El factor de individuación (como expresión de la identidad) para One Internet es una gran fortaleza para la empresa, dado que es un valor superior a 0,50. Esto indica que la empresa posee una identidad desarrollada, lo cual le confiere la capacidad de generar una ventaja competitiva superior mediante el valor empresario.

Junto con otros factores (sofisticación y optimización) se determinará posteriormente el Valor Empresarial (Ve).

3. Diferencia

La relación diferencia menos eficiencia señala la cantidad de valor contenida en un producto o en una actividad de la organización a un costo dado. Por ello, diferencia y eficiencia deben ser analizadas en forma conjunta ya que no se puede entender cuánto de diferencia se está logrando si no se sabe a qué costo se lo está haciendo.

Según (Ocaña, 2016) la “diferencia” es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial. Consiste en el “saber qué hacer”. Es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro. Para este autor la diferencia es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial, pero no es una estrategia.

La organización es un proceso de negocios constituida por actividades que generan valor. Es un sistema donde confluyen tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos, que también se puede leer como: las personas desarrollan procesos utilizando recursos. El sistema-organización incluye, además, una serie de subsistemas que se denominarán actividades de valor. Éstas, cada una, incluyen a personas, procesos y recursos, y son un subsistema dentro del sistema general, es decir, cada actividad es un subsistema de valor dentro del sistema de valor total llamado organización. Entre cada actividad de valor-subsistema existe interrelación e interdependencia.

Para que una empresa logre la diferencia, es necesario desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio y para lograr eso se debe trabajar sobre cuatro elementos: adaptación, innovación, coordinación y mejora de las actividades del proceso; lo cual, debe verse reflejado en el producto/servicio final. Estos elementos son los impulsores de valor para producir diferencias:

- *Innovación*: cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas que, con actitud crítica, analiza el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo. En cada actividad siempre está la posibilidad de introducir una innovación.
- *Mejoras*: Mejorar significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. Se puede mejorar una o más actividades de valor, pero es recomendable operar sobre aquellas que se consideraran críticas y/o sobre las cuales existen indicadores que permitan evaluar las mejoras.
- *Coordinación*: Coordinar significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.
- *Adaptación*: la adaptación debe ser entendida con relación al cliente, sea este interno o externo. Si todo el proceso de negocio tiene como finalidad generar valor empresario que se posicione como el valor percibido por el cliente, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.

Si estos impulsores aparecen en sus cuatro tipos actuando en forma combinada, entonces se potencia la capacidad empresaria en la generación de valor, como diferencia, para determinar una ventaja competitiva empresaria que sea duradera.

Si, en cambio, no aparecieran estos tipos impulsando valor o bien hubiese deficiencia en la combinación entre ellas, la empresa estaría ante la presencia de una debilidad que puede derivar en una desventaja competitiva.

Las actividades donde aparecen estos impulsores son:

- *Administración General*: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la gestión de las actividades de valor del negocio (gerencia general, finanzas, contabilidad, tesorería, personal).
- *Adquisiciones*: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la incorporación de materias primas, materiales, insumos y todos aquellos recursos necesarios para desarrollar el negocio.
- *Transformaciones*: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la transformación de los distintos recursos directos e indirectos que conformarán el producto final.
- *Marketing*: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la venta y postventa del producto terminado. Incluye otras actividades de valor tales como publicidad y promoción, logística, distribución, servicio al cliente, etc.

Cálculo del factor de sofisticación (fs)

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. Se trata de un factor (literal) no financiero igual que el factor de individuación.

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

Teniendo esto en consideración, a continuación se presenta el mapeo para CREA Servicios Tecnológicos:

- **Con relación a Administración General**

Innovación: implementación de metodologías ágiles, como lo es el método Kanban, el cual consiste en el uso de tarjetas para dividir los distintos procesos en fases bien delimitadas y delegar la realización de labores de modo efectivo, pudiendo el personal visualizar en su propio tablero las tareas y actividades asignadas, como también la gerencia de la empresa y el personal a cargo, verificar el grado de ejecución de las mismas y hacer un análisis global de los procesos y tiempo empleado en cada uno.

Mejoras: se está desarrollando un nuevo software propio con recursos abocados exclusivamente a la mejora y ampliación de los distintos módulos que permitirán gestionar la

organización en todos sus aspectos significativos, tales como la gestión de contratos del servicio, gestión de cuentas corrientes, inventario.

Coordinación: se trabaja en estrecha relación entre la gerencia general y el directorio para la toma de decisiones realizando periódicamente reuniones, y manteniendo contacto permanente para la autorización de pagos.

Adaptación: Se recauda información sobre los clientes, permitiéndoles conocer la satisfacción y las demandas de los mismos para poder responder adecuadamente a sus requerimientos.

- **Con relación a Adquisiciones**

Innovación: No se observan innovaciones significativas.

Mejoras: Upgrade del vínculo con la empresa Silica Networks de 10 Gbps a 20 Gbps implementado a través de un port channel de dos puertos del switch Arista y ocupando para ello dos pelos de fibra óptica de la troncal a ruta 7. Esto se traduce en un mayor ancho de banda que brinda el principal proveedor.

Coordinación: Fomenta y cuida la relación con su principal proveedor mayorista (Silica), quien provee una conexión a Internet de alta calidad permitiéndole ofrecer un mayor ancho de banda en forma constante.

Adaptación: Implementación de servidores para monitoreo de tráfico y estadísticas, NFSen y Observium. Dichos servidores son implementados en máquinas virtuales localizadas en un propio Clúster de la empresa. Esto se traduce en conocer las preferencias de uso de los clientes y así poder redirigir el tráfico de manera que sea más eficiente y económico para la empresa.

- **Con relación a las Transformaciones u Operaciones**

Innovación: Se está estudiando la introducción de nuevos modelos de router para Wifi 6, es el estándar de próxima generación en tecnología Wifi. Los cuales permitiría mayor ancho de banda y estabilidad, permitiendo el uso de dispositivos más modernos y mayor cantidad.

Mejoras: se realizó la compra de dos utilitarios Renault Kangoo 0 Km, estos vehículos le permitirán a la empresa solucionar los problemas técnicos de los clientes con mayor celeridad y seguridad. Con la incorporación de estos rodados, la flota pasa a ser de 5 unidades totalmente equipadas para satisfacer las necesidades de movilidad del equipo técnico.

Coordinación: Existe una comunicación permanente entre la administración general, el área de operaciones, el servicio técnico y el sector de atención al cliente, indispensable para el funcionamiento de la empresa.

Adaptación: Implementación de dos servidores DNS Recursivos con Hardware dedicado (no virtualizado) para agilizar la resolución de nombres de dominio demandada por los clientes.

- **Con relación al Marketing**

Innovación: Se creó un perfil de Instagram de la empresa adecuado con la imagen de la misma, con el fin de interactuar con los clientes, publicitar ofertas y promociones especiales, educar a los clientes sobre aspectos técnicos relacionados el servicio y realizar anuncios.

Mejoras: Se habilitó en la página web el portal de clientes autogestión, una plataforma pensada para acercar a cada uno de los usuarios a su cuenta corriente del servicio, pudiendo visualizar en la misma, datos de la cuenta, tipo y valor del plan contratado, saldos adeudados y la correspondiente boleta para efectuar el pago del mismo.

Coordinación: Al ser una organización pequeña existe una fuerte coordinación con las demás áreas permitiendo a todos los miembros el acceso a la información.

Adaptación: Se tiene en cuenta los comentarios que los clientes hacen en las redes sociales y se trata de reducir el tiempo de respuesta cuando hay inconvenientes en el servicio.

Para calcular el factor de sofisticación de la empresa bajo análisis se plantea el siguiente cuadro:

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Administración General	0,80	0,40	0,90	0,70	fsAG= 2,8/4=0,7
Adquisiciones	0	1	0,80	0,60	fsAD= 2,4/4=0,6
Transformaciones	0,30	0,70	0,80	0,60	fsTR= 2,4/4=0,6
Marketing	0,50	0,60	0,60	0,60	fsMK= 2,3/4=0,575
fs	1,6/4=0,4	2,7/4=0,675	3,1/4=0,775	2,5/4=0,625	fs=0,61

Tabla 1: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios".

Los valores de las filas indican que la Gerencia General es la que más diferencias genera (0,70), una importante fortaleza; mientras que Marketing es la que menos diferencias genera

(0,575) lo que constituye una debilidad. Adquisiciones y Transformaciones se encuentran levemente por encima del promedio (0,60) indicando una leve fortaleza.

Si se leen las columnas se observa que la empresa posee un bajo nivel de innovación (0,40), una debilidad; en mejoras posee una leve fortaleza (0,675); la coordinación de actividades es la mayor fortaleza (0,775); mientras que la capacidad de adaptación al cliente es una fortaleza, aunque leve (0,625).

El valor del factor de sofisticación (fs): 0,61 indica que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.

4. Eficiencia

Junto con la identidad y la diferencia, la eficiencia es el tercer determinante del valor empresario.

Según Ocaña (2016) la “eficiencia” es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o, también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica). Se trata del “cómo hacer”. La misma se mide a partir del factor de optimización (fo).

La eficiencia empresarial, de acuerdo con los conceptos que se vienen desarrollando, se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresario.

Como se mencionó anteriormente el valor para la empresa (Ve), como ventaja competitiva empresarial, era igual a la diferencia entre el factor de sofisticación y el factor de optimización multiplicado por el factor de individuación:

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

Tanto la diferencia del factor de sofisticación como la eficiencia del factor de optimización están afectados por la identidad expresada a través del factor de individuación. Luego el factor de optimización se encargará de verificar si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia, de tal manera que si:

(fs – fo) > 0; la diferencia es aceptada.

(fs – fo) = 0; la diferencia puede o no ser aceptada.

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

Se debe considerar que no se puede entender a las diferencias producidas sin medir su eficiencia y viceversa, no se puede entender los costos consumidos sin medir las diferencias producidas. Entre diferencia y eficiencia hay una relación de causa y efecto: a mayor consumo de costos en las actividades (causas) debe existir un mayor producido en las diferencias.

Según Riley (1987) existen dos categorías de costos:

- Los *costos estructurales* están relacionados básicamente con la escala y la experiencia y, por lo tanto, con el costo del producido por cada actividad de valor. La contabilidad tradicional se ha ocupado extensamente de este tipo de costos.
- Los *costos de ejecución* o ejecucionales dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles. Se refieren a los procedimientos por los cuales las personas realizan sus tareas de adquisición y transformación de insumos y, en ese sentido, así como pueden existir economías de escala, experiencia y utilización de la capacidad disponible en función del volumen, también pueden existir deseconomías en ese mismo sentido.

Con el fin de facilitar un análisis más conveniente sobre la eficiencia como generadora de valor, se basará el tratamiento de los costos en las actividades que la empresa lleva a cabo. Para lograrlo, será necesario identificar cuáles son las unidades de medida y control que faciliten la relación entre las actividades y los costos que ellas consumen para generar diferencias.

Estas unidades de medida y control serán referidas como “impulsores del costo” en la eficiencia como determinante del valor de una actividad.

Un impulsor de costo es el causante de costos consumido en una actividad. Los impulsores del costo, entonces, se encuentran asociados a las personas (lo que ellos hacen), los procesos (la forma cómo lo hacen) y a los recursos (con qué lo hacen) y la elección de cuál de ellos se tomará como unidad de medida y control dependerá de la diferencia que puedan aportar en cada caso.

Cálculo del factor de optimización (fo)

Como se mencionó previamente, la eficiencia se mide a través del factor de optimización. Éste se obtiene a partir del análisis de los recursos, es decir, que los recursos disponibles y su utilización son los que determinan la eficiencia económica de una actividad de valor.

Se estimará el factor de optimización a través de medidas no financieras y se trabajará con impulsores de costo asociados a las personas, asociados a los procesos y asociados a los recursos.

Para realizar la estimación del “fo” a través de medidas no financieras, en primer lugar se deben haber determinado a todo el proceso de negocios como una desagregación en actividades de valor. En segundo lugar, para cada actividad de valor se debe determinar cuál es la medida de valor, en términos de costos, para señalar un desempeño eficiente aceptable. En este se utilizarán como estándares los indicadores de administración general, adquisiciones, transformaciones y marketing.

Actividad	Costos Estructurales	Costos de Ejecución		Valor
		Personas	Procesos	
Administración General Indicador: Costos asociados a la cultura empresaria	Bajo	Medio	Bajo	FoAG
Adquisiciones Indicador: Costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	Bajo	Bajo	Medio	FoAD
Transformaciones Indicador: Costos asociados al desempeño del personal del sector.	Medio	Alto	Medio Alto	FoTR
Marketing Indicador: Costos asociados a las personas que se desempeñan en el sector.	Bajo	Medio	Bajo	FoMK

Tabla 2: Fuente: Ocaña (2016), “Dirección estratégica de los negocios”.

Administración General: dado que el indicador de costos está asociado a la cultura, ésta se presenta como “anticipadora” y, dada las características de las mismas, algunas de ellas impactan positivamente en los costos (los disminuye), se tiene una actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos. Sin embargo, dada la tecnicidad de algunas tareas es necesaria una capacitación constante al personal.

Adquisiciones: las compras se realizan por pedidos de la gerencia, quienes poseen experiencia y muy buena relación con los proveedores. Sin embargo, se realizan siguiendo procesos establecidos en los manuales de procedimiento lo cual implica cierto grado de burocracia.

Transformaciones: se considera la actividad que mayores costos tiene ya que, se invirtió en contratar y capacitar al personal para garantizar que tenga los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para brindar el servicio de forma adecuada.

Marketing: las ventas son realizadas por tres personas, de las cuales una se encuentra como pasante y otra mediante el programa nacional “Enlace”. Por lo que es una la persona que posee experiencia y conocimiento.

Teniendo en cuenta la asignación cualitativa de los costos, se procede a cuantificar:

Actividad	Costos Estructurales	Costos de Ejecución		Valor
		Personas	Procesos	
Administración General	0,30	0,50	0,20	$1/3=0,33$
Adquisiciones	0,20	0,20	0,50	$0,90/3=0,30$
Transformaciones	0,50	0,80	0,70	$2/3=0,66$
Marketing	0,30	0,50	0,20	$1/3=0,33$
Valor	$1,3/4=0,325$	$2/4=0,50$	$1,6/4=0,40$	0,40

Tabla 3: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

El factor de optimización obtenido es de 0,40, señala que, en términos de costos, el valor empresario es medianamente alto. Lo cual implica una relativa fortaleza para la empresa.

Teniendo en cuenta que al tomar como base la escala de cero a uno (0;1), para los factores de identidad y diferencia “el mejor valor” es lo más cercano a uno, mientras que con el factor de optimización el mejor valor es el más cercano a cero.

La lectura de los valores de las filas demuestra que la actividad que mayor costo genera es la de transformaciones ya que, es la base de la empresa y por lo tanto en lo que más se invierte.

5. Cálculo del Valor Empresario

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

Como ya se mencionó anteriormente, la fórmula para estimar el valor empresarial surge de los factores de Individuación (fi), de sofisticación (fs) y de optimización (fo):

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

Utilizando una escala donde 1 (uno) es el mejor valor que se podría obtener para el Valor Empresario (Ve) y cero (0) el peor valor para el mismo concepto, la misma sería aplicable para el factor de individuación (fi) y para el factor de sofisticación (fs).

Mientras, para el factor de optimización (fo) la escala es a la inversa: en efecto, dado que el factor de optimización es una estimación de la eficiencia en costos con relación a los ingresos totales, el “mejor” valor de los costos totales (CT) es uno tan próximo a cero como se pueda (f(CT) 0), en tanto el “peor” valor para los costos totales, en la misma escala, sería igual a 1 (uno).

La posición ideal para la empresa sería cuando:

$$Ve = 1 (1 - 0)$$

$$Ve = 1$$

Por lo tanto:

Ve = 1; la empresa se encuentra en el ideal de generación de valor.

$V_e < 1$; la empresa se encuentra en buena posición para generar valor teniendo aún posibilidades de mejorarlo.

$V_e < 0$; el resultado es negativo con lo cual se requiere, o bien una revisión de las estimaciones efectuadas, o bien la revisión de los valores de los factores intervinientes especialmente el de optimización por cuanto, en esta situación, este factor es mayor que el factor de diferenciación.

Habiendo analizado y calculado los componentes del valor empresarial, se realizará la estimación final del mismo para la empresa CREA Servicios Tecnológicos:

$$V_e = 0,765 * (0,61 - 0,40) = 0,16$$

Si bien el valor empresarial es mayor a cero, encontrándose en una buena posición para generar valor, aún sigue siendo bajo, por tanto existen grandes posibilidades de mejora.

Conclusiones:

Resumiendo, los factores que componen la fórmula del valor empresarial son:

- Factor de individuación: 0,765 resultado que demuestra una identidad desarrollada, siendo para la empresa una fortaleza, la cual le permite desarrollar una ventaja competitiva superior. Esto es así, dado que es un valor superior a 0,50.
- Factor de sofisticación: 0,61 resultado que señala que las actividades de valor de la empresa generan diferencias por encima del promedio, dado que el valor es mayor a 0,50.
- Factor de optimización: 0,40 resultado que muestra que, en términos de costos, el valor empresarial es medianamente alto, dado que es menor a 0,5.

De estos factores se puede observar que la identidad es la variable que mayor valor genera para One Internet. Siendo esta medida por el factor de individuación.

La diferencia entre el factor de sofisticación y el de optimización arroja un resultado de 0,21 lo que se traduce en que la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia. Si bien es un valor positivo se podría aumentar, esto podría ser posible incrementando el factor de sofisticación mediante la introducción de innovaciones, mejoras, coordinación y adaptación

en las actividades que generan valor. O bien reduciendo el factor de optimización mediante un uso eficiente de los recursos.

Finalmente, para el valor empresario se obtuvo un valor de 0,16 que al ser un valor positivo, implica que la empresa se encuentra en buena posición para generar valor pero teniendo gran potencial para mejorarlo.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

En este capítulo se procederá con un estudio del contexto para luego posicionar a la empresa en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización. Este análisis del sector de negocios donde se encuentra la empresa permitirá detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios.

Según Hugo Ocaña, se entiende por “sector de negocios” a:

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

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

El autor propone la existencia de tres niveles de variable: primarios, secundarios y terciarios. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia.

1. Análisis de las Variables del Entorno

Es recomendable que el análisis externo a la empresa comprenda tres dimensiones o niveles de variables a considerar:

- Nivel 1: Clientes, Empresa bajo análisis y Competencia.
- Nivel 2: Proveedores, Posibles nuevos ingresantes, Productos sustitutos, Distribuidores, Actores estatales y no estatales.
- Nivel 3: Variables económicas, legales, políticas, demográficas, tecnológicas y otras variables.

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

En primera instancia, se seleccionarán las subvariables de los distintos niveles que sean más relevantes y significativas para proceder con el análisis y evaluación de las mismas, con el fin de verificar las condiciones favorables o desfavorables que ellas presentan. El análisis se hace en tiempo presente.

Seguidamente se le asignará un valor a cada variable, de acuerdo a si representan condiciones favorables o desfavorables. Se utilizará la siguiente escala:

Valor	Clasificación
1	Gran Amenaza
2	Leve Amenaza
4	Leve Oportunidad
5	Gran Oportunidad

Tabla 4: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Luego se realiza un promedio simple para cada nivel para saber si resulta ser una variable favorable o desfavorable y por último el promedio final de los 3 niveles para obtener el resultado final.

1.1. Análisis de las Variables de Nivel 1

1.1.1. Clientes

- a) **Clientes Actuales:** bien podrían ser los llamados clientes “fidelizados”, son aquellos que realizan compras regularmente en la empresa analizada.

a.1. Condiciones de la demanda (Clientes-Demanda)

Tamaño del mercado: El tamaño del mercado está constituido por todos los clientes que están dispuestos a comprar el producto (o productos) que comercializa la empresa en cuestión. Es la suma de clientes actuales más clientes potenciales. El mercado tiene un alcance geográfico limitado dado que sólo es posible conectar nuevos clientes donde la empresa tiene tendido de fibra óptica, limitándose a la ciudad de Rivadavia y los distritos de Mundo Nuevo, Santa María De Oro, La libertad, La Reducción, Los Campamentos, La Central y El Mirador. En este espacio geográfico la empresa tiene la mayor parte del mercado cubierta, si quisiera incrementarlo debería expandir el tendido de fibra óptica a otros departamentos.

Crecimiento del mercado: Se refiere al crecimiento en ventas que tiene el sector de negocios en un periodo dado. En Argentina en el año 2023 para los accesos de fibra óptica se registró un incremento del 229,8% respecto a 2019. Siendo un país subdesarrollado donde hay aún muchas localidades del país sin conexión representa una situación favorable.

Elasticidad de la demanda: Esta variable señala las condiciones cambiantes –o no– de la demanda (ventas) en un periodo dado. La demanda para el sector se considera estable ya que no fluctúa a lo largo del año y ante bajas en el precio no se demanda más del mismo servicio. Esto torna menos atractivo al sector ya que obliga a las empresas a controlar sus costos.

Propensión al consumo: es indicado por la cantidad y rapidez con que los compradores destinan sus ingresos al consumo en lugar de destinarlos al ahorro. En este caso, si bien no es un servicio de primera necesidad, se lo considera un servicio propenso al consumo dados los datos del INDEC que un 88,4% de la población argentina tiene acceso a internet.

Poder Adquisitivo: se mide por los ingresos totales promedio de los clientes o de segmentos de ellos. Se lo considera medio-bajo según una encuesta realizada por la empresa que se puede encontrar en el Anexo 5 del presente trabajo.

a.2. Clientes actuales (Clientes-Empresa)

Costo de cambio a la competencia de los clientes: Actualmente es bajo ya que no hay competencia que ofrezca la misma tecnología.

Demanda de servicios: se considera media ya que los clientes demandan descuentos en los servicios, ampliación de la cantidad de megas de los planes, y algunos segmentos como las empresas demandan planes personalizados.

Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: Los clientes actuales que le compran regularmente a la empresa son los clientes de alguna manera fidelizados. Estos clientes, al asumir la condición de tales, pueden llegar a exigir algún tipo de “plus” en sus compras. Se considera medio ya que, por ejemplo, los clientes que son empresas demandan un servicio técnico preferencial.

Condición del Valor Cliente (Vc): El valor para el cliente (Vc) es la suma del valor percibido más el valor recibido. El cliente es cada vez más exigente con la velocidad de internet requerida y la estabilidad de la conexión.

Cercanía geográfica: La oficina se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Rivadavia, brindando cercanía tanto para los clientes de la ciudad como también los clientes de los distritos ya que se encuentra a pocas cuadras de la terminal de ómnibus del departamento, siendo éste el medio de transporte más usado por las personas que residen en los diferentes distritos.

Sensibilidad al precio: significa que toda variación que señale un aumento en los precios indicará un desplazamiento de la demanda hacia otras empresas. La sensibilidad al precio se considera media-alta, ya que si bien los clientes dan relevancia a la velocidad de navegación a la hora de elegir un proveedor, se ha observado sensibilidad al precio en una encuesta que se realizó y se puede ver en el Anexo 6.

Sensibilidad a la marca: es la sensibilidad que poseen los compradores respecto de los elementos diferenciales que posee dicha marca y por la cual ha logrado cierto posicionamiento en el mercado. Se considera en este caso una baja sensibilidad a la marca.

- b) Clientes Potenciales:** son aquellos que, pudiéndole comprar regularmente a la empresa no lo hacen, por lo que debemos suponer, o que le compran a la competencia o que no compran los tipos de productos ofrecidos (con lo cual ya no serían clientes potenciales).

b.1. Clientes-Competencia

Tamaño de los clientes potenciales: es bajo, ya es la minoría de hogares del departamento de Rivadavia que o aún no tienen conexión a internet o que poseen conexión por aire brindada por otras empresas.

Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: los clientes de la competencia para pasarse a la empresa bajo análisis enfrentan bajos costos, dado que los costos de instalación son bajos, poseen opciones de financiamiento, y que además el tiempo de espera de conexión es de solamente una semana.

Fidelización por precios: cuando los clientes posean información que existe otra empresa con características similares y que sus precios son menores, desplazarán sus compras al otro negocio. Esta variable se considera una amenaza, ya que con la próxima llegada de nuevas empresas que ofrecen internet por fibra óptica es posible que algunos clientes cambien de proveedor si encuentran precios más bajos.

Variable: CLIENTES	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor 2,79
CLIENTES ACTUALES						
Cientes Actuales (condiciones de la demanda)						2,8
Tamaño del mercado	Grande		X			2
Crecimiento del mercado	Alto				X	5
Elasticidad de la demanda	Estable	X				1
Propensión al consumo	Medio/alto			X		4
Poder Adquisitivo	Medio/bajo		X			2
Cientes Actuales (cliente-empresa)						2,57
Costo de cambio a la competencia de los clientes	Bajo	X				1
Demanda de servicios	Media			X		4
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización	Medio		X			2
Condición del Valor Cliente	Medio		X			2
Cercanía geográfica	Alta				X	5
Sensibilidad al precio	Media-Alta		X			2
Sensibilidad a la marca	Baja		X			2
CLIENTES POTENCIALES						
Cientes-Competencia						3
Tamaño de los clientes potenciales	Bajo		X			2
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada	Bajo				X	5
Fidelización por precios	Medio		X			2

Tabla 5: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

El sector resulta poco favorable para la variable “clientes” con un valor de 2,79. Pero este valor se encuentra cercano al valor de un sector en equilibrio.

1.1.2. Empresa

a) Empresas – clientes actuales:

a.1. Canales de distribución:

No se realizará la valoración de esta variable debido a que One Internet presta un servicio de forma directa a los consumidores finales.

b) Empresa - Clientes – Competencia

b.1. Rivalidad competitiva

Los competidores actuales, donde también se ubica la empresa bajo análisis, son el conjunto de todas las empresas que compiten en un sector con productos similares, sirviendo a un mismo mercado o satisfaciendo una misma necesidad.

Número de competidores importantes: un número importante de competidores aumenta la rivalidad del sector bajando la rentabilidad por debajo del promedio. El número de competidores se considera bajo, dado que en la zona aún no hay competidores que ofrezcan internet por fibra óptica, situación que favorece a la empresa.

Especificidad de los activos: para sus procesos de negocios, las empresas requieren de activos. La accesibilidad a ellos es un indicador de la rivalidad. Cuanto más accesible sea para las empresas competidoras acceder a activos específicos (maquinarias, herramientas, materias primas, insumos, infraestructura) mayor es la rivalidad y por lo tanto la rentabilidad baja en relación al promedio. Para One Internet los activos incluyen fibras troncales, equipos del centro de operación de la red, cajas NAP, routers, servidores, router de borde, servidores DNS, varios de estos activos se ven limitados por las regulaciones en las importaciones, lo hace que sean menos accesibles.

Costos fijos del sector: se consideran altos, ya que para que una empresa funcione correctamente debe tener personal cuyos sueldos son fijos, los contratos con los proveedores mayoristas de ancho de banda suelen ser fijos y en dólares, impuestos y tasas también. Eso hace que si la empresa pierde clientes puede verse con dificultades en hacer frente a esos costos fijos.

Precios de los productos: en todo sector de negocios existen precios que son indicativos o de “señalamiento”. Por lo general se trata del precio que fija el líder del sector y que, de alguna manera, sirven como orientación tanto al resto de los competidores como a los compradores. Los precios de One Internet son bajos si se comparan con otros proveedores de internet por fibra óptica.

Grado de capacidad requerida en el personal: se requiere un grado medio-alto de conocimientos sobre tecnologías de información especialmente para determinados puestos gerenciales y operativos.

Requerimientos tecnológicos para competir: se consideran altos, tanto en tecnología como en conocimientos requeridos por el personal.

Variable: EMPRESA	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor 2,66
EMPRESA-CLIENTES-COMPETENCIA						
Rivalidad Competitiva						2,66
Número de competidores importantes	Bajo			X		4
Especificidad de los activos	Alto		X			2
Costos fijos del sector	Altos	X				1
Precios de los productos	Bajo				X	5
Grado de capacidad requerida en el personal	Media-Alta		X			2
Requerimientos tecnológicos para competir	Alto		X			2

Tabla 6: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

El sector resulta poco atractivo para la variable “empresa” con un valor de 2,66.

1.1.3. Competencia

a) Acciones Competitiva (Empresa-Competencia)

Las empresas compiten por ganar mayor participación de mercado. Para ello tratan de imponer una ventaja superior. La ventaja superior se define a través del *Ve*— está contenida en la forma de estrategia que llevan adelante las empresas. A cada movimiento o acción de un competidor le corresponderá un movimiento o acción igual o superior del o los competidores.

Dado que One Internet es la única empresa proveedora de servicios de internet por fibra óptica en Rivadavia, en esta variable se considerarán las empresas proveedoras de servicios de internet por aire que están presentes en dicho departamento.

a.1. Grado de iniciativa de la competencia: se considera el grado de iniciativa de los competidores como bajo, lo que representa una situación favorable para el sector.

a.2. Capacidad del competidor/es principal/es: la capacidad del principal competidor es media-baja, si bien poseen estructura de personal y recursos utilizan una tecnología inferior a la utilizada por la empresa bajo análisis.

a.3. Política de precios del competidor: los competidores tienen precios más altos que la empresa bajo análisis, lo cual representa una situación favorable.

Variable: COMPETENCIA	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor 4,33
Acciones Competitiva (Empresa-Competencia)						
Grado de iniciativa de la competencia	Bajo			X		4
Capacidad del competidor/es principal/es	Medio-Alto			X		4
Política de precios del competidor	Altos				X	5

Tabla 7: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

El sector resulta atractivo para la variable "competencia" con un valor de 4,33.

Conclusión Análisis de Primer Nivel:

Variables de Nivel 1	
Clientes	2,79
Empresa	2,66
Competencia	4,33
Valor Nivel 1	3,26

Tabla 8: Elaboración propia

El resultado del análisis de las variables de nivel 1 da como resultado un valor de 3,26 lo que implica que existen más oportunidades que amenazas, resultado favorable para el sector. Si se analizan las variables de este nivel se observa que la variable que presenta más oportunidades es la variable "Competencia", mientras que la variable que menor valor obtuvo es la variable "Empresa". La variable "Clientes" si bien da un valor inferior a 3, indicando que presenta más amenazas que oportunidades, tiene un valor muy cercano al equilibrio.

1.2. Análisis de las Variables de Nivel 2

Estas variables poseen, como las del nivel 1, incidencia directa sobre la competitividad del sector bajo análisis.

1.2.1. Proveedores

De los proveedores interesa analizar su poder de negociación. Si el poder de negociación es alto, entonces el sector es menos favorable.

a.1. Número de proveedores importantes: cuando existe un gran número de proveedores importantes, las empresas del sector están en mejores condiciones de establecer ventajas respecto de la provisión de materias primas o insumos básicos: tiempo de entrega, costo de fletes, cantidad y calidad, precios, condiciones de pago, etc. En este caso el número de proveedores importantes es bajo si consideramos a los proveedores mayoristas de banda ancha, lo que se traduce en que tienen mayor poder de negociación y resulta desfavorable para el sector.

a.2. Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor: la sustitución no es viable por las características del material del insumo del proveedor en este caso la fibra óptica. Resultando desfavorable para la empresa.

a.3. Diferenciación de los productos de los proveedores: cuando el proveedor posee alguna diferencia notable en sus productos que determinan algún tipo de ventaja transferible a las empresas competidoras del sector, entonces ese proveedor aumenta su poder de negociación. Los productos de los proveedores de One Internet poseen poca diferenciación en cuanto ancho de banda, lo cual representa mayor poder de negociación para la empresa.

a.4. Costo de cambio de los proveedores: se considera medio-bajo, ya que como se mencionó anteriormente, no hay grandes diferencias en cuanto al ancho de banda que ofrecen y solo sería necesaria la instalación correspondiente para conectarse al nuevo proveedor.

a.5 Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: en un determinado momento un proveedor puede evaluar la conveniencia de incursionar en el sector de negocios al que provee. Si ese proveedor posee un insumo o materia prima crítica, podrá desarrollar mayores ventajas competitivas que las empresas ya establecidas en el sector. Si bien el objetivo principal de los proveedores es la venta mayorista existe la posibilidad que le provean servicios a los consumidores finales, lo cual implica una amenaza para las empresas intermediarias ya que los proveedores competirían con costos inferiores.

Variable: PROVEEDORES	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor 2,8
Número de proveedores importantes	Bajo		X			2
Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor	Inexistente	X				1
Diferenciación de los productos de los proveedores	Baja			X		4
Costo de cambio de los proveedores	Medio-Bajo				X	5
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Media-Baja		X			2

Tabla 9: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

La variable “proveedores”, resulta desfavorable para el sector, con un valor de 2,8. Analizando cada subvariable, se observa que el “Costo de cambio de los proveedores” es la que mayores oportunidades ofrecen, en tanto la “Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor” presenta más amenazas.

1.2.2. Posibles nuevos ingresantes

Si un sector de negocios es atractivo por su rentabilidad, su crecimiento o sus oportunidades de generar negocios rentables en cierto tiempo, estará siempre expuesto a la amenaza de nuevas empresas que quieran ingresar a competir allí.

a) Barreras creadas por los competidores (o directas):

Economías de escala: en los sectores maduros la mayor participación o cuota de mercado permite bajar los costos unitarios totales como consecuencia de la escala de producción y comercialización alcanzada. Esta situación les permite a las empresas competidoras del sector que se encuentran en o próximas a estas escalas, mantener precios promedios de mercado pudiendo impulsar una baja de los mismo o, manteniéndolos, aumentar su rentabilidad. One Internet ha logrado establecer muy buenos acuerdos con sus proveedores lo que les ha permitido reducir notablemente sus costos, lo que se traduce en una amenaza para posibles nuevos ingresantes.

Diferenciación del producto: en la medida que las empresas del sector agreguen elementos diferenciales a sus productos, tal que no se puedan o no sean fácilmente imitables, desalentará a los potenciales ingresantes al sector debido al tiempo que les puede llevar alcanzar la diferenciación o imponer una propia. La diferenciación del servicio de internet propiamente dicha es baja, se podría establecer una diferenciación mediante la calidad del servicio técnico ofrecido.

Identificación de la marca: en aquellos sectores donde la marca ha creado una clientela fiel, se ha establecido una barrera importante de ingreso en la medida que esos clientes no estén dispuesto a desplazar su demanda hacia un producto cuyo atributo principal (marca) no es percibido como valioso. En este caso la identificación con la marca es baja, lo que implica una oportunidad para nuevos competidores porque es posible que los clientes desplacen su demanda a otra empresa.

Costo de cambio: la diferenciación del producto, la identificación de la marca, las economías de escalas son factores que elevan los costos del cambio de los clientes hacia nuevas marcas o productos dentro del sector. Para el caso bajo análisis los costos de cambio de proveedor de internet para el cliente son bajos.

Requerimientos de capital: en la medida que los sectores se vuelven más sofisticados (en tecnología, infraestructura, innovación de productos y procesos de producción, conocimientos y capacidades del personal en los niveles operativos y gerenciales, diferenciación de productos, economías de escala) mayores capitales deberá poseer la empresa que desee ingresar al sector. En este sector se requiere de una gran inversión en tecnología, infraestructura y conocimientos, siendo una barrera para entrar al sector.

b) Barreras gubernamentales (o indirectas):

Protección a la industria: en 2014 se sancionó la Ley 27.078 Argentina Digital la cual busca promover el rol del Estado como planificador, incentivando la función social que dichas tecnologías poseen, como así también la competencia y la generación de empleo mediante el establecimiento de pautas claras y transparentes que favorezcan el desarrollo sustentable del sector, procurando la accesibilidad y asequibilidad de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el pueblo. En dicha ley se crea un Fondo Fiduciario del Servicio Universal, integrado con los aportes de los prestadores de servicios de telecomunicaciones, quienes deben aportar el uno por ciento (1%) de la totalidad de los ingresos devengados por su

prestación, netos de los impuestos y tasas que los gravan. Este fondo realiza programas definidos por ENACOM para favorecer el sector.

Sin embargo, en el año 2023 ENACOM publicó la resolución 557/2023 (RESOL-2023-557-APN-ENACOM#JGM) que en su Art 3° establece que: “las Licenciatarias de Servicios de Valor Agregado de Acceso a Internet (SVA-I), ... podrán incrementar el valor de todos sus precios minoristas en un porcentaje de hasta un cuatro y medio por ciento (4,5%), retroactivo al 1 de mayo de 2023; tomando como referencia sus precios vigentes al 30 de abril de 2023... A partir del primer día de cada mes posterior a mayo de 2023, sucesivamente y hasta diciembre de 2023 inclusive...”. Dicha medida se considera como una amenaza para el sector, tanto como para empresas actuales como para posibles ingresantes. Una limitación en la determinación de los precios puede desfavorecer a posibles ingresantes haciendo que posiblemente no puedan hacer frente a los altos costos.

Regulación a la industria: este sector se encuentra regulado por el ENACOM, es un ente autárquico y descentralizado que funciona en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. La prestación de Servicios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones requerirá la previa obtención de la licencia habilitante y la inscripción en el registro de cada servicio que el licenciatario efectivamente brinde, en las condiciones y según el procedimiento previsto por el Régimen de Licencias para Servicios TIC.

Derechos aduaneros y tipo de cambio imperante: Actualmente se presentan dificultades para importar los insumos necesarios para instalar fibra y la imposibilidad de acceso a divisas. El nuevo esquema establecido por la AFIP y la Secretaría de Comercio genera una barrera insalvable para que los operadores de telecomunicaciones y sus proveedores logren importar el equipamiento esencial e imprescindible para mantener en funcionamiento la infraestructura de comunicaciones y conectividad de la Argentina.

Variable: POSIBLES NUEVOS INGRESANTES	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor 2,43
Barreras creadas por los competidores						3,20
Economías de escala	Media		X			2
Diferenciación del producto	Baja			X		4
Identificación de la marca	Baja			X		4
Costo de cambio	Bajo				X	5
Requerimientos de capital	Alto	X				1
Barreras Gubernamentales						1,66
Protección a la industria	Medio-Bajo		X			2
Regulación a la industria	Media-Alta		X			2
Derechos aduaneros y tipo de cambio imperante	Alto	X				1

Tabla 10: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

La variable “posibles nuevos ingresantes”, resulta poco atractiva para el sector, con un valor de 2,43. Se destaca que la subvariable “Barreras creadas por los competidores” presenta oportunidades mientras que las “Barreras gubernamentales” presentan mayores amenazas.

1.2.3. Productos Sustitutos

- a) **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** los podría sustituir la conexión por fibra óptica por internet por cablemódem el cual implica menor tecnología o por acceso satelital que es muy costoso. No se considera la red de telefonía móvil ya que el análisis se centra en las conexiones fijas a internet. Por tanto esta variable se la considera una leve oportunidad.
- b) **Costo de cambio para el usuario:** cuanto menor sea el costo de cambio para el usuario, en precios, tiempo, esfuerzo de compra, riesgo percibido, mayor la posibilidad que él se pase rápidamente de un producto a otro y esto hace que el sector se vuelva menos atractivo. El costo para los clientes por cambiarse a otro proveedor de internet es bajo, por tanto representa una amenaza para el sector.

Variable: PRODUCTOS SUSTITUTOS	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor 2,5
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Medio-Baja			X		4
Costo de cambio para el usuario	Baja	X				1

Tabla 11: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

La variable “productos sustitutos”, resulta levemente desfavorable para el sector, con un valor de 2,5.

1.2.4. Actores estatales y no estatales

1. Actores estatales

Entes reguladores: son organizaciones que el Estado promueve o sostiene por ley a los efectos de ejercer como órgano de contralor sobre empresas o sobre sectores empresarios. Como se mencionó anteriormente, el ente regulador para este sector es el ENACOM.

Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas: se erigen como protectoras de los intereses del estado o de la comunidad. Se puede mencionar a AFIP, Defensa del Consumidor, y en el caso de la empresa bajo análisis, al estar constituida como una S.A.P.E.M (Sociedad anónima con participación estatal mayoritaria) es controlada por el Honorable Tribunal de Cuentas de la provincia de Mendoza.

2. Actores No Estatales

Organizaciones No Gubernamentales: Se puede mencionar a CABASE (Cámara Argentina de Internet), es una Asociación Civil sin fines de lucro, que reúne a los principales operadores y proveedores de Internet en la República Argentina, así como a múltiples empresas de tecnología que integran el ecosistema de internet en argentina. En Mendoza está presente “Protectora Asociación Defensa del Consumidor”, es una Asociación Nacional de Defensa del Consumidor, sin fines de lucro, que tiene por finalidad la defensa de los derechos, la información y educación de los usuarios y consumidores.

Variable: ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor 2,75
Actores Estatales						1,5
Entes reguladores	Medio-Baja		X			2
Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	Medio	X				1
Actores No Estatales						4
Organizaciones No Gubernamentales	Medio-Bajo			X		4

Tabla 12: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

La variable “actores estatales y no estatales”, resulta poco atractiva para el sector, con un valor de 2,75.

Conclusiones Análisis de Segundo Nivel:

Variables de Nivel 2	
Proveedores	2,80
Posibles Nuevos Ingresantes	2,43
Productos Sustitutos	2,50
Actores Estatales y No Estatales	2,75
Valor Nivel 2	2,63

Tabla 13: Elaboración propia

Las variables de segundo nivel resultan poco atractivas con un resultado de 2,63. Se observa que todas las variables obtuvieron un valor inferior a 3, indicando que presentan más amenazas que oportunidades.

1.3. Análisis de las Variables del Nivel 3

Siguiendo las ideas de Ocaña, no es posible entender el comportamiento y dinámica de un negocio sino se observan, analizan y describen el comportamiento e influencia que poseen las variables del entorno general.

1.3.1. Entorno económico

El entorno económico para las empresas se refiere al conjunto de condiciones y factores económicos externos que pueden afectar su funcionamiento, rendimiento y éxito en el mercado. Este entorno económico está en constante cambio y puede tener un impacto significativo en las operaciones y estrategias comerciales de una empresa.

Algunas de las variables principales que afectan al sector de las TIC son:

Tasa de Inflación: Argentina es uno de los países con mayor inflación en el mundo, según INDEC para el año 2022 alcanzó un 94,8% y en el mes de agosto de 2023 la inflación fue del 12,4%. Esto impacta de forma desfavorable al país, los precios suben constantemente, la incertidumbre está presente y se vuelve necesario adaptarse constantemente a un entorno económico en constante cambio. Además se debe considerar que por resolución de ENACOM los precios de los servicios de internet sólo pueden aumentar hasta un 4,5%, quedando rezagados respecto de los precios generales, afectado la rentabilidad de las empresas.

Barreras de Importación: Como se mencionó antes, actualmente en la Argentina hay barreras a la importación que afectan a operadores de telecomunicaciones y sus proveedores logren importar el equipamiento esencial e imprescindible para mantener en funcionamiento la infraestructura de comunicaciones y conectividad. Se presenta la importación de equipos críticos trabadas; material retenido en aduana; imposibilidad de pagos de conectividad internacional y otras complicaciones derivadas de las limitaciones arbitrarias de acceso a divisas.

Nivel de Ingreso de la Población: Según datos del INDEC en Argentina el nivel de pobreza en 2023 llegó al 40,1%, los ingresos son bajos y hay altas tasas de desempleo. Todo esto influye directamente en el comportamiento de compra de los consumidores.

1.3.2. Entorno sociocultural

Sociedad y cultura son dos variables íntimamente relacionadas, de allí de considerarlas en forma conjunta. Estas dos formas implican impactos muy fuertes en el comportamiento de las personas y grupos y sus conductas de compras, pero también con relación a las conductas en el trabajo, en la comunidad para defender sus intereses locales o nacionales. La dinámica sociocultural influye sobre los sectores de negocios ya que determinarán entre otras cosas, las formas de percepción de valor y preferencias al momento de satisfacción de sus necesidades.

Algunas de las variables relevantes son:

Actitud y propensión al gasto: En Argentina, el servicio de internet se reconoce como un servicio público esencial. Con un amplio porcentaje de la población teniendo acceso a Internet, se evidencia una clara propensión a contratar este servicio, representando esta variable una leve oportunidad.

Estilo de Vida: La creciente importancia de la conectividad en la vida cotidiana, ya sea para el trabajo, la educación, el entretenimiento o la comunicación, ha impulsado la necesidad de conexiones de internet confiables y rápidas. Esto representó una oportunidad para los pequeños proveedores de servicios de internet, sin embargo, a menudo se enfrentaron a la competencia de proveedores más grandes y establecidos. Estas empresas generalmente tienen mayores recursos y capacidad para ofrecer precios competitivos y una infraestructura más sólida.

Distribución de la Población: la cantidad de personas que acceden a internet desde enlaces fijos ha ido aumentando en los últimos años, aunque aún existen desafíos en términos de acceso equitativo y calidad de conexión en algunas áreas, especialmente en regiones rurales o alejadas de los centros urbanos.

Cultura Digital: las necesidades de ancho de banda han evolucionado. El uso creciente de aplicaciones y servicios en línea que requieren un alto ancho de banda, como la transmisión de video en alta definición o la realidad virtual, puede influir en la demanda de servicios de Internet de alta velocidad.

1.3.3. Entorno legal

Las normas y regulaciones vinculadas con la vida social y económica de las personas y empresas afectan positiva o negativamente la dinámica de los negocios.

Presión Tributaria: el DNU 377/2023 amplió el alcance del impuesto PAIS afectando importaciones de equipamientos y adquisiciones de servicios en el extranjero, por ejemplo, dificultando pagar las licencias de software.

Legislación y regulación gubernamental: la implementación de los sistemas de Importaciones de la República Argentina (SIRA) y de Importaciones de la República Argentina y Pagos de Servicios al Exterior (Sirase) implican una barrera para importar equipos críticos y pagos en el exterior por las limitaciones arbitrarias en el acceso a las divisas.

1.3.4. Entorno político

Poder y política son dos fuertes elementos que condicionan la dinámica competitiva.

Estabilidad Política: La estabilidad política en Argentina ha estado sujeta a fluctuaciones debido a factores políticos, económicos y sociales. Algunos de los desafíos políticos que han influido en la inestabilidad política en Argentina incluyen la polarización política, la corrupción, la inflación y la economía en general.

Políticas de apertura de la economía: A partir de la década de 2010, Argentina implementó políticas económicas más proteccionistas, incluidas restricciones a las importaciones y la promoción de la producción nacional. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), Argentina es una de las economías de la región que demuestra un menor grado de apertura con respecto al mercado internacional.

Políticas de promoción industrial: Argentina ha tenido una serie de leyes de promoción industrial a lo largo de los años, las cuales ofrecen incentivos fiscales y beneficios a las empresas que invierten en la producción manufacturera en el país. Los beneficios pueden incluir exenciones fiscales, reducciones en las contribuciones patronales y acceso a líneas de financiamiento preferencial. Sin embargo, el país no tiene una industria nacional muy desarrollada, donde la corrupción y la inestabilidad económica juegan un papel importante en la falta de inversiones que se hacen en el país. Por ejemplo en el sector bajo análisis, no hay producción nacional del equipamiento que usan las redes de telecomunicaciones.

1.3.5. Entorno tecnológico

No se puede pensar en competitividad empresaria si no están dadas las condiciones tecnológicas para ello. El entorno tecnológico se refiere al conjunto de factores y variables relacionados con la tecnología que pueden afectar las operaciones, estrategias y competitividad de una organización. Estas variables pueden influir en cómo una empresa produce bienes y servicios, interactúa con sus clientes y competidores, y se adapta a un entorno empresarial en constante evolución.

Acceso a nuevas tecnologías: Se puede acceder a tecnologías como Inteligencia Artificial (IA), que incluye el aprendizaje automático y el procesamiento de lenguaje natural, puede utilizarse para desarrollar aplicaciones y servicios más inteligentes, como chatbots, análisis de datos avanzados y automatización de tareas.

Internet de las Cosas (IoT) permite la conexión y la recopilación de datos de dispositivos y sensores en tiempo real. La definición general de IoT según la OCDE⁸ es, “el Internet de las Cosas incluye todos los dispositivos y objetos cuyo estado puede ser alterado a través de Internet, con o sin la participación de personas. Si bien los objetos conectados pueden requerir la participación de dispositivos que se consideran parte del “Internet tradicional”, esta

⁸ OECD Digital Economy Outlook 2020.

definición excluye las laptops, las tabletas y los teléfonos inteligentes ya considerados en los indicadores actuales de banda ancha de la OCDE”.

Los proveedores de servicios TIC pueden ofrecer soluciones IoT para una variedad de aplicaciones, por ejemplo, se podría implementar sensores IoT en hogares y empresas de clientes para medir la calidad de servicio, incluida la velocidad de conexión, la latencia y la estabilidad de la red. Esto ayuda a la empresa a identificar problemas de conectividad y ofrecer soluciones específicas. También podría ofrecer servicios de seguridad basados en IoT, como sistemas de cámaras de seguridad y sensores de intrusión que los clientes pueden controlar a través de una aplicación móvil o una plataforma en línea.

La tecnología blockchain se utiliza para garantizar la seguridad y la integridad de las transacciones digitales. Los proveedores de servicios de internet podrían ofrecer soluciones basadas en blockchain para la gestión de registros de clientes, las transacciones financieras, para garantizar la seguridad de la infraestructura de red y la autenticación de dispositivos y usuarios, entre otros posibles usos.

El uso de la ciberseguridad resulta imprescindible para los IPS, ya que ellos deben asegurar una conexión segura a sus clientes. Los proveedores de servicios de internet deben proteger de la infraestructura de red, mediante la implementación de medidas de seguridad robustas para protegerla contra ataques cibernéticos, intrusiones y malware. También debe asegurar que los datos de los clientes estén protegidos mediante cifrado y medidas de seguridad adecuadas. Además se deben realizar acciones que detecten amenazas para identificar y responder rápidamente a amenazas cibernéticas, como malware, ransomware y ataques de denegación de servicio.

Costo de nuevas tecnologías: se considera que el costo de estas nuevas tecnologías es alto, se requiere capacitación dado los conocimientos específicos, además, muchas veces implica además la compra de equipamiento.

Evolución tecnológica del sector: la evolución de la tecnología en el sector de los proveedores de servicios de Internet ha estado en constante evolución, caracterizándose por avances continuos; se ha perseguido mejorar en términos de velocidad, conectividad, seguridad y diversificación de servicios. Mientras la demanda de conectividad y servicios en línea sigue creciendo, es de esperar que la tecnología siga evolucionando para satisfacer los cambios en las necesidades de los usuarios.

VARIABLES DEL NIVEL 3	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor 2,55
Entorno Económico						1,66
Tasa de Inflación	Alta	X				1
Barreras de Importación	Medio-Alto		X			2
Nivel de Ingreso de la Población	Bajo		X			2
Entorno Sociocultural						4,25
Actitud y propensión al gasto	Medio-Alto			X		4
Estilo de Vida	Medio			X		4
Distribución de la Población	Medio			X		4
Cultura Digital	Alta				X	5
Entorno Legal						1,5
Presión Tributaria	Media		X			2
Legislación y regulación gubernamental	Medio	X				1
Entorno Político						2
Estabilidad Política	Baja		X			2
Políticas de apertura de la economía	Media-Baja		X			2
Políticas de promoción industrial	Media-baja		X			2
Entorno Tecnológico						3,33
Acceso a nuevas tecnologías	Media-alta			X		4
Costo de nuevas tecnologías	Alto	X				1
Evolución tecnológica del sector	Alta				X	5

Tabla 14: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Conclusiones Análisis de Nivel 3:

Variables de Nivel 3	
Entorno Económico	1,66
Entorno Sociocultural	4,25
Entorno Legal	1,50
Entorno Político	2
Entorno Tecnológico	3,33
Valor Nivel 3	2,55

Tabla 15: Elaboración propia

Las variables del tercer nivel resultan poco atractivas, y dan como resultado 2,55. El entorno en el cual se encuentra One Internet presentan amenazas principalmente en el entorno económico y legal. Sin embargo, el entorno sociocultural y tecnológico resultan más favorables.

Conclusiones de todos los niveles:

Que el sector aparezca como “favorable” significa que existen más oportunidades que amenazas; por el contrario, un sector “desfavorable” señala dominio de amenazas por sobre oportunidades. Cuando el sector está “equilibrado”, significa que las oportunidades igualan a las amenazas.

Escala y Tipificación	
Valor Final > 3	Sector Favorable
Valor Final = 3	Sector Equilibrado
Valor Final < 3	Sector Desfavorable

Tabla 16: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Los valores finales resultantes son:

Variabes de Nivel 1	3,26
Variabes de Nivel 2	2,63
Variabes de Nivel 3	2,55
Valor Final	2,81

Tabla 17: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 16, el promedio resultante de los tres niveles es de 2,81 lo cual indica que el sector es desfavorable o poco atractivo. Las variables de nivel 1 presentan una oportunidad para el sector dado su valor levemente superior a 3. Las variables de nivel 3 son las que presentan mayores amenazas obteniendo el valor más bajo.

2. Análisis Dinámico del Sector de Negocios

Para evaluar el atractivo del sector de negocios, así como las posibles oportunidades y amenazas que se derivan de él, se debe examinar la dinámica que tiene por diferentes aspectos.

La dinámica de un sector de negocios permitirá hacer un diagnóstico sobre la situación competitiva de la empresa, pero para eso se usará la combinación de varios enfoques como forma de asegurar que el diagnóstico final sea lo más exacto que el análisis competitivo necesita.

2.1. El Segmento de la Industria

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

Un segmento de negocio es una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector. (Ocaña, 2016)

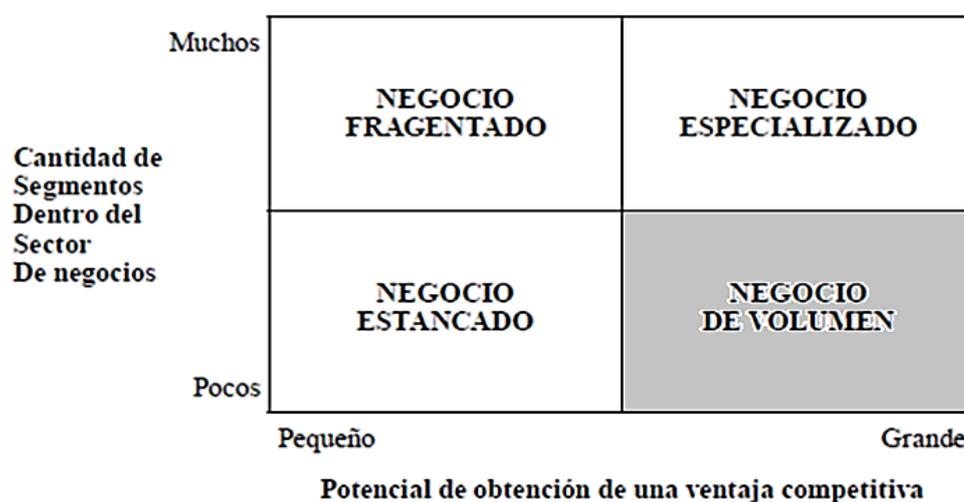


Figura 11: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

El criterio para determinar la mayor o menor posibilidad de encontrar segmentos de clientes específicos dentro del sector de análisis, está dado por las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido se orienta hacia la diferencia de los atributos del producto, entonces el cliente posee una importante sensibilidad a la diferenciación y, en ese caso, potencialmente se pueden encontrar y hasta crear segmentos de clientes específicos para desarrollar negocios. Si, por el contrario, el valor percibido está fuertemente vinculado al precio diremos que la sensibilidad al precio es muy elevada y, entonces, las posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos son limitadas.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva se encuentra en directa relación con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa.

No todas las empresas poseen la misma potencialidad competitiva para generar valor. El tamaño de la empresa, el conocimiento del negocio, el tipo de visión, cultura y estructura dominante, la capacidad financiera, son factores que pueden favorecer o restringir la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas.

El sector de negocios de las empresas ISP en Argentina se lo puede considerar como negocio de volumen. Se caracteriza por que las empresas que compiten en el segmento, dado que el valor percibido está relacionado con el precio, buscan ser líderes en precios como ventaja competitiva. El objetivo básico para el liderazgo es lograr un rápido crecimiento que le permita, en el menor tiempo posible, lograr la mayor participación de mercado. De esa manera se logrará un mayor impacto en las variables principales del costo como son las economías de escala, la curva de experiencia y la máxima utilización de la capacidad disponible.

La empresa deberá desarrollar estrategias de crecimiento para mejorar su estructura de costes en forma superior a la competencia. Además, en los negocios de volumen es fundamental la estabilidad del macrocontexto

En este sector se observa un crecimiento constante de la demanda, el acceso a Internet es esencial en la vida cotidiana y en el mundo de los negocios. La demanda de servicios de Internet sigue creciendo en Argentina. Esto crea oportunidades de crecimiento continuo para las empresas proveedoras de servicios de internet.

Se puede observar también que en este sector las empresas expanden la infraestructura de red e invierten constantemente en la mejora de la calidad de sus servicios. Esto incluye la implementación de tecnologías de acceso más rápidas, como la fibra óptica, para satisfacer la creciente demanda de ancho de banda.

En Argentina, a nivel general, existe una competencia significativa en el mercado de servicios de Internet. Varias empresas compiten por los clientes, lo que impulsa la innovación y la mejora constante de los servicios. Esta competencia es un signo de un mercado dinámico y en crecimiento. Un caso particular es el segmento de este sector donde se encuentra la empresa bajo análisis (Rivadavia, Mendoza), donde actualmente la competencia es baja ya que One Internet es la única proveedora de internet por fibra óptica. Pero esta situación indudablemente cambiará con el ingreso de nuevos competidores, haciendo que dicho segmento posea características más similares a las analizadas en el sector a nivel país.

2.2. Ciclo de Vida de los Sectores de Negocios

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida en la medida que no puede pensarse, en términos generales, que las condiciones determinantes permanecerán para siempre. Se dice en términos generales ya que existen sectores de negocios que se mantienen con vida y su fin aparece en un horizonte muy remoto. Mientras tanto otros sectores de negocios directamente han desaparecido y otros están en vías de desaparecer.

El ciclo de vida de un sector de negocio o sector industrial está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero, a diferencia de éste, en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa persigue internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas, sin embargo, las etapas comprendidas en ambos ciclos de vida son semejante. Ellas son:

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

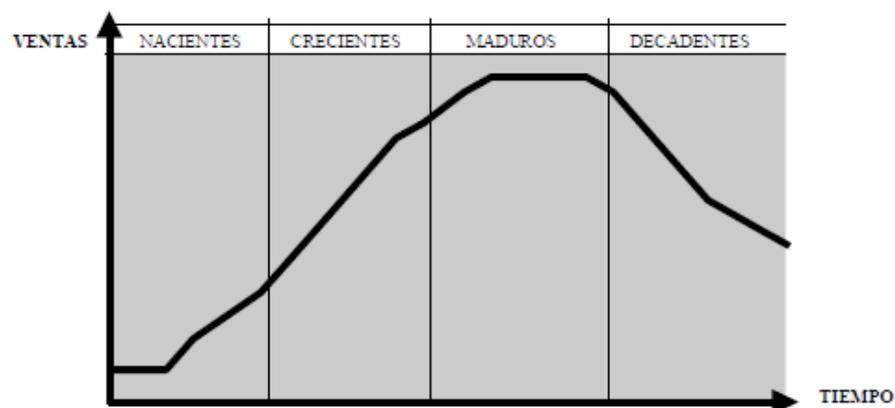


Figura 12: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

El sector de proveedores de internet se encuentra en la etapa de crecimiento. La característica básica de este negocio es la demanda en permanente expansión, dado que el producto es conocido y el precio es accesible. En este caso, la demanda de conexiones fijas a internet en Argentina ha ido creciendo notablemente durante los últimos años y se espera que siga creciendo, aunque a un ritmo menor, ya que aún hay zonas del país que no poseen conexión.

Muchas empresas ISP están expandiendo su oferta más allá de la simple conectividad a Internet. Ofrecen servicios adicionales, lo que sugiere un enfoque en el crecimiento y la diversificación.

En cuanto a la rivalidad competitiva, es baja pero comienza a aumentar en la medida que el crecimiento del sector se hace sostenible. Esto se puede observar en el mercado de Rivadavia, dado que al ser One Internet la única oferente de internet por fibra óptica la rivalidad es escasa, pero se espera que la rivalidad aumente con el ingreso de nuevos competidores. Las empresas que compiten, comienzan a crear barreras de ingresos para los competidores que amenazan ingresar: economías de escala, diferenciación del producto y lealtad a la marca son algunas de las armas competitivas que desarrollan.

El poder de negociación de los proveedores sigue siendo alto pero en la medida que el sector crece, comienzan a incorporarse nuevos abastecedores de materias primas e insumos atraídos por un sector industrial creciente.

El poder de negociación alto de los proveedores es algo que se puede observar especialmente en el caso de los proveedores mayoristas de banda ancha.

Es importante tener en cuenta que el grado de desarrollo del sector puede variar según la región. Se puede considerar también elementos de madurez en el sector ISP argentino, como la saturación en ciertas áreas urbanas y una regulación más estable.

En el caso de One Internet hay un elemento que es de suma relevancia destacar, la entrada de posibles nuevos competidores ya se ha tornado inminente.

Conclusiones

Realizado un análisis del sector se puede concluir que, las variables de nivel 2 y 3 resultan desfavorables, existiendo más amenazas que oportunidades. En contraposición, las variables de nivel 1 se consideran favorables al presentar más oportunidades para la empresa.

Considerando la dinámica del sector de negocios, el mismo se encuentra en una etapa de crecimiento en términos generales. Encontrando regiones donde hay ciertas características de sectores maduros.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU POSICIÓN COMPETITIVA

En los capítulos anteriores se ha realizado un análisis de la competitividad de la empresa “desde adentro”, es decir, primero haciendo un diagnóstico acerca de las condiciones internas en cuanto al valor generado por la empresa (Valor Empresario –Ve-).

En este análisis de One Internet se ha determinado el Valor Empresario y las correspondientes fortalezas y debilidades emergentes de la estimación de los factores de individuación, sofisticación y optimización, la fase siguiente es vincular a la empresa en su entorno competitivo.

Esta etapa consiste en diagnosticar la posición que posee la empresa en el entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del sector de negocios en que compite y poder formular las estrategias que deberá seguir la empresa.

Se describirán además, aspectos de la empresa como unidad estratégica de negocio y la posición competitiva.

1. La Empresa y su Unidad Estratégica de Negocio

Un correcto diagnóstico de la situación competitiva de la empresa obliga a distinguir entre empresa especializada o diversificada. El rasgo distintivo es la cantidad de negocios que contiene la empresa: en el primer caso habrá un solo negocio o más específicamente una sola unidad estratégica de negocios (UEN). En el segundo caso, una empresa diversificada incluye más de una UEN.

Siguiendo a Ocaña, una UEN es una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de:

1. Un grupo de clientes claramente segmentados.
2. Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado.
3. Un conjunto definido de competidores.
4. Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.

Actualmente One Internet posee una unidad estratégica de negocios, por tanto es posible clasificarla como una empresa especializada.

2. Análisis de la Posición Competitiva Empresarial

La empresa desarrolla un proceso de negocios para, estrategia mediante, lograr una posición competitiva dentro del sector o segmento de negocios donde actúa. Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector/segmento. La posición competitiva de la empresa equivale a su participación o cuota de mercado dentro de un mercado total donde existen varias empresas pugnando por vender, es decir, por generar un valor empresarial que iguale el valor percibido por la mayor cantidad de clientes a los cuales se dirige.

Es necesario posicionar a la empresa y a la competencia dentro del sector, pudiendo ser: líder, seguidor o rezagado.

En el caso analizado, como se ha mencionado anteriormente, One Internet es la única empresa ISP en Rivadavia que proporciona conexión a internet por fibra óptica, pudiendo identificarla entonces como líder en ese espacio geográfico.

El líder asume una posición expectante ya que al ser él quien posee la mayor participación de mercado, debe estar en permanente observación de los movimientos de los competidores toda vez que consideramos que el resto de las empresas desarrollarán acciones para aumentar sus ventas. En el caso particular de One Internet debe estar expectante del posible ingreso de nuevos competidores, ya que al tratarse de grandes empresas de telecomunicaciones posiblemente harán que su posición cambie a la de rezagado.

Luego de haber identificado el sector y el segmento de compite la empresa, y de haber identificado su posición respecto de la competencia se procede a realizar un análisis que permita caracterizar específicamente la posición de la empresa en cuestión. Para ello, se utilizan diversas herramientas de análisis:

- Matriz de Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz Mc Kinsey o Matriz General Electric (GE)
- Matriz Arthur D. Little (ADL)

Se destaca la validez relativa de los análisis matriciales propuestos. Las conclusiones que las matrices generan no deben ser consideradas definitivas ni exactas. Sus simples

aproximaciones le permitirán incorporar un nuevo elemento para fundamentar, junto con el resto del análisis competitivo, la decisión sobre las acciones futuras a implementar.

2.1. Matriz de Boston Consulting (BCG)

Esta matriz de análisis se basa en dos variables:

- Crecimiento de mercado
- Participación de mercado

Para esta matriz, el crecimiento de mercado refleja el atractivo del mismo en función de negocios. Se supone que toda inversión se realizará (y se mantendrá) donde exista un crecimiento sostenido de la actividad de negocios. Esta variable señala el crecimiento del sector en términos de ventas comparando distintos periodos. El factor costos es relevante en el análisis, debido a que un crecimiento sostenido del negocio determina mayor actividad y, por consiguiente, una reducción de los costos fijos por efecto de la escala.

La otra variable, participación en el mercado, vincula las ventas de la empresa (o UEN) bajo consideración con las ventas del principal competidor. Esta variable también está ligada a los costos en la medida que una mayor participación en la cuota de mercado reduce los costos unitarios totales por efecto de la escala, pudiendo la empresa bajar sus precios o, manteniéndolos, aumentar sus márgenes de rentabilidad.

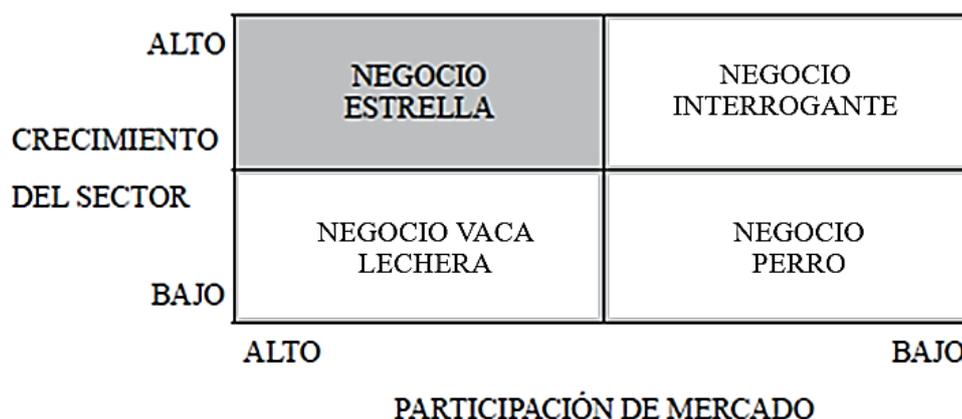


Figura 13: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Analizando esta matriz, se puede observar que actualmente One Internet pertenece al cuadrante Negocio Estrella. La empresa es líder en su mercado, lo que significa que tiene una alta participación en el mercado local de internet por fibra óptica. Dado que el sector se encuentra en crecimiento, hay una demanda creciente de servicios de internet. Esto implica que

la empresa tiene la oportunidad de aumentar sus ingresos y cuota de mercado a medida que el mercado en su conjunto se expande, pero necesita de importantes inversiones para poder sostenerse en esa posición.

Es importante tener presente que si la entrada de grandes empresas de telecomunicaciones genera un mercado altamente competitivo y One Internet enfrenta desafíos para mantener su cuota de mercado y rentabilidad, podría ser clasificada como un Negocio Interrogante. En este escenario, la empresa necesitará invertir en marketing, infraestructura y estrategias para mantener su posición y competir con los nuevos actores, o analizar estrategias para expandirse a otro mercado geográfico.

2.2. Matriz McKinsey

Esta matriz es complementaria a la BCG y de alguna forma soluciona dos inconvenientes o desventajas de ésta última:

- Su construcción no requiere de datos externos a la empresa
- Corrige la valoración de las variables crecimiento de mercado y participación relativa utilizada por la BCG.

La matriz McKinsey considera que el atractivo de un sector no se puede medir exclusivamente por su crecimiento, existen otras variables, como se verá, que determinan ese atractivo. De la misma manera la posición competitiva no se puede medir exclusivamente por su participación o cuota relativa de Mercado. Esta matriz entonces relaciona la variable atractivo del sector con la variable posición competitiva de la empresa.

El Atractivo del Sector es función, a su vez, de múltiples subvariables: amenaza de existencia de productos sustitutos, intensidad de la rivalidad competitiva del sector, requerimientos tecnológicos, amenaza de ingreso de nuevos competidores, regulación gubernamental, tamaño del mercado, disponibilidad de personal capacitado, entre otras.

Mientras, la Posición Competitiva de la empresa es función de las siguientes subvariables: participación relativa de mercado, crecimiento de la participación en un periodo dado, estructura de costos, utilización de la capacidad disponible, precio del producto, conocimientos de las personas de la empresa, servicios postventas, entre otras.

Para la construcción de la matriz se sigue el siguiente procedimiento:

1. Seleccionar aquellas subvariables más relevantes de la variable “atractivo del sector”. Cuando más variables se escojan mayor precisión en el análisis. Las variables seleccionadas deben ser representativas del sector bajo análisis.

2. Seleccionar aquellas subvariables más relevantes de la variable posición competitiva. Caben las mismas consideraciones que en el punto anterior.

3. Asignar una ponderación o importancia relativa que cada subvariable posee en la variable que se trate (atractivo del sector y posición competitiva). La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1 (o 100 si utiliza porcentaje).

4. En una escala de 1 a 5 (1= sector de atractivo bajo, 5= sector de atractivo alto) calificar cada subvariable de la variable atractivo del sector. Cabe aclarar que puede utilizar cualquier escala siempre y cuando sea la misma que se utilizará para ambas variables.

5. En una escala de 1 a 5 (1= posición competitiva débil, 5= posición competitiva fuerte) calificar cada subvariable de la variable posición competitiva.

6. Efectuar el producto entre ponderación de subvariable y los valores escalares asignados según los puntos 5 y 6 y efectuar la sumatoria correspondiente.

7. Representarla escalarmente en la matriz.

Variable	Condición	Ponderación	Nivel de Atractivo	Valor
Atractivo del Sector				
Requerimientos tecnológicos	Medio-Alto	0,30	2	0,60
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Alto	0,30	1	0,30
Regulación gubernamental	Medio-Alto	0,20	3	0,60
Poder de negociación de los proveedores	Medio	0,20	3	0,60
Total		1		2,1
Posición Competitiva				
Participación relativa del mercado	Alta	0,20	5	1
Imagen institucional	Buena	0,20	4	0,8
Servicios postventas	Buena	0,30	3	0,9
Precio del producto	Bajo	0,30	5	1,5
Total				4,2

Tabla 18: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Entonces se puede concluir que el atractivo del sector es bajo y la posición competitiva de One Internet fuerte.

A continuación se representa la matriz de McKinsey.

Atractivo del sector	5	Posición Proteccionista Invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener fortalezas.	Invertir para Estructurar Estructurar en forma selectiva las fortalezas y reconvertir las debilidades.	Estructurar en Forma Selectiva Especializarse en productos. Transformar debilidades.
	3	Estructurar Selectivamente Invertir en los segmentos más atractivos. Imponer el Ve superior para contrarrestar la competencia	Reconfigurar el Ve Redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de reposicionamiento.	Expansión Limitada Cediendo la Iniciativa Invertir minimizando riesgos. Focalizarse solamente en los atributos más valorados.
	1	Proteger la Posición y Diversificar Concentrarse en segmentos atractivos. Diversificarse en forma relacionada.	Gestión Eficiente de los Ingresos Proteger la posición en los segmentos más rentables. Reducir la inversión.	Liquidar o Reposicionar Si el negocio no ofrece alternativas de crecimiento: liquidar, caso contrario invertir selectivamente.
	5		3	1
		Posición competitiva		

Tabla 19: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Los datos obtenidos en la tabla 17 donde el atractivo del sector da un valor de 2,1 y la posición competitiva un valor de 4,2 ubican a One Internet en el cuadrante “Proteger la posición y diversificar” como recomendación.

2.3. Matriz Arthur D. Little (ADL)

Esta matriz vincula 2 variables:

- Etapa del ciclo de vida del negocio
- Posición competitiva de la empresa

Al encarar el análisis del ciclo de vida del sector de negocios, esta matriz incorpora las cuatro fases (iniciación, crecimiento, madurez, declinación).

Adicionalmente, utiliza la “trinidad competitiva” que posibilita la definición de la posición competitiva que puede tener la empresa: líder, seguidor o rezagado.

La estructuración de la matriz es la siguiente:



Figura 14: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Como se ha venido analizando el sector de los ISP se encuentra en una etapa de crecimiento y One Internet posee una posición de líder en el mercado local.

El Desarrollo del Negocio implica innovar en productos si se compete en la etapa de iniciación o poner énfasis en la marca si se compete en la etapa de crecimiento.

La Selección de segmentos también implica un tipo de desarrollo pero no para todo el negocio sino para segmentos específicos. En estos casos, tanto el líder, como el seguidor y los rezagados, si se encuentran en o próximos a la etapa de madurez, deberán optimizar sus procesos de negocios poniendo especial énfasis en los costos dado que las posibilidades de generar diferencias son menores.

El Abandono del Negocio es propio de la etapa de declinación y está especialmente referido a los rezagados, mientras que el líder y el seguidor pueden evaluar otras alternativas. Si la empresa se mantiene, sea el tiempo que fuere, sus esfuerzos serán orientados a racionalizar los costos recortando segmentos de negocios, línea de productos y estructura del proceso generador de valor.

Actualmente One Internet podría enfocarse en el desarrollo del negocio, dado que se encuentra en un sector en crecimiento y en el mercado local posee una posición dominante. La estrategia a seguir en este caso sería invertir para mantener la posición.

Como se mencionó anteriormente, dado que los clientes no son sensibles a la marca, One Internet podría considerar la diversificación de sus servicios para diferenciarse de la competencia. Esto podría incluir la oferta de servicios de valor agregado, almacenamiento en

nube, hosting, monitoreo mediante cámaras de seguridad, entre otros. La diversificación de servicios puede aumentar el atractivo de la oferta de la empresa y retener a los clientes.

Aunque los clientes no son sensibles a la marca, aún valoran la experiencia del cliente. La empresa puede enfocarse en mejorar la calidad del servicio, la atención al cliente y la satisfacción del cliente en general para retener y atraer nuevos clientes.

O bien, si se considera que en un futuro con la entrada de nuevos competidores puede modificar su posición a seguidor podría analizar también la selección de segmentos, concentrándose en segmentos atractivos y optimizando los procesos de negocios poniendo énfasis en los costos para aumentar las posibilidades de generar diferencias.

Conclusiones

Dados los resultados obtenidos del análisis de las matrices en este capítulo, se ha obtenido una imagen de la posición actual de One Internet. La empresa actualmente puede clasificarse como un Negocio Estrella en la matriz BCG, gracias a su liderazgo en la oferta de servicios de internet por fibra óptica en una ciudad donde es la única proveedora. Esta posición de líder en un sector en crecimiento destaca la capacidad de la empresa para generar ingresos y su potencial para mantener su posición, pero deberá realizar inversiones considerables para lograrlo.

Sin embargo, el gran desafío es la próxima llegada de grandes empresas de telecomunicaciones que se espera que sean competidores relevantes. La matriz McKinsey recomienda estrategias para “Proteger la posición y diversificar”. Para ello, deberá centrarse en la retención de clientes y la mejora continua de la calidad del servicio. La diversificación, por otro lado, implica explorar nuevas oportunidades de negocio.

La matriz ADL brinda una perspectiva adicional, sugiriendo el “Desarrollo del Negocio” o bien la “Selección de Segmentos”, dependiendo de la posición que tenga en el sector.

Concluyendo, One Internet deberá tomar medidas si quiere proteger su posición de liderazgo ante los nuevos ingresantes. Adicionalmente, deberá explorar nuevas oportunidades de negocio y evaluar cuidadosamente las necesidades de los clientes si desea garantizar su crecimiento y una posición competitiva a largo plazo.

CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro. La gran base de la formulación de la estrategia se encuentra en la rigurosidad del diagnóstico realizado anteriormente, tanto interno como externo.

En realidad, debería hablarse de varias estrategias de la empresa donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. Con enfoque sistémico, la dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación.

A lo largo de este capítulo, siguiendo a Ocaña, la formulación de la estrategia es asumida en cinco dimensiones:

- Estrategias competitivas o de negocios. *¿Qué valor?*
- Estrategia de posicionamiento competitivo. *¿Qué posición?*
- Estrategia de crecimiento. *¿Cómo se desarrolla?*
- Estrategias organizacionales. *¿Bajo qué estructura?*
- Estrategias funcionales. *¿Cómo se instrumenta?*

1. Formulación de la Estrategia de Negocios

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una ventaja competitiva con relación a las empresas del sector. Es la estrategia “guía” sobre las cuales se desarrollarán las otras. La estrategia de negocio define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector.

La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva (duradera, sostenible, reconocible por el consumidor).

Las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva son:

Sensibilidad al Precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA /PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta

Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca

Figura 15: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Resultado del análisis que se realizó anteriormente, se concluyó que los clientes de One Internet poseen una alta sensibilidad al precio y una sensibilidad a la diferenciación relativamente baja. Si bien dan valor a atributos diferenciales, por ejemplo la velocidad y estabilidad del servicio, priorizan el precio a la hora de contratar. Es por lo que en la matriz de la figura 15, se coloca en la estrategia de precios.

Teniendo en cuenta esa estrategia de precios una segunda matriz permitirá definir con más precisión a el o los segmentos metas.

Línea de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios

Número de Segmentos

Figura 16: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Cuando en dicha matriz se refiere a "línea de productos" son la cantidad de productos o servicios diferentes que comercializa la empresa. En este caso es una línea de productos,

conexión a internet. Es una línea poco profunda y poco ancha ya que, hay poca variedad en el servicio.

La cantidad de segmentos metas se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuando más segmentos, mayor cobertura. One Internet apunta principalmente a tres segmentos: hogares, empresas y organismos públicos.

Del cruce de estas variables surge que la estrategia de Marketing Diferenciado especializado en productos. Donde con una línea de productos se enfoca en tres segmentos.

Podemos concluir en este primer nivel, que la estrategia de negocios es la de precio, la cual se acompaña con una estrategia de marketing diferenciado especializado en productos. Esto significa que una línea de productos con una estrategia de precio intenta cubrir varios segmentos de mercado.

2. Formulación de la Estrategia de Posicionamiento Competitivo

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalará su condición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado.

Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguido normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr "alguna" participación de mercado aceptable.

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

- Estrategias de ataque
- Estrategias de defensa

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de factores incontrolables o ajenos a la empresa, es decir, las oportunidades y amenazas que vimos en el estudio del contexto; y de factores controlables o

internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades que vimos en el estudio de la organización.

Lo cual se refleja en la siguiente matriz:

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

Figura 17: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

El análisis de las capacidades empresarias permitió definir que One Internet posee un leve dominio de las fortalezas, teniendo aún potencial para mejorar. Por el lado del entorno, se determinó que se encuentra en un entorno poco atractivo, donde predominan las amenazas. Estas dos variables permiten posicionar a la empresa en una estrategia de ataque, con táctica de varios lados.

La característica básica de una estrategia de ataque es aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado.

En la estrategia de ataque con táctica de varios lados, las empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. Esta táctica consiste en que las empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde predominan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades, por ejemplo, segmentos de mercados o nichos no desarrollados.

One Internet encontrándose en esta posición podría centrarse en fomentar la lealtad de los clientes implementando programas de lealtad, recompensas y atención al cliente excepcional para retener a los clientes actuales. Con el mismo fin, podría enfocarse en la mejora constante de la calidad de su servicio, asegurando que la velocidad, la fiabilidad y el servicio al cliente sean excelentes. Esto puede ayudar a retener a los clientes existentes y a atraer a nuevos.

Otra oportunidad podría ser atacar y expandirse a áreas del departamento no atendidas o a otros departamentos, donde no hay o hay pocos competidores. Esto puede aumentar su base de clientes antes de que entren los competidores.

3. Formulación de la Estrategia de Crecimiento

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y qué participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio. Existen tres formas o caminos para el crecimiento del negocio:

- Intensivas
- Diversificación
- Integración

La misma empresa puede seguir una, dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones.

1. Estrategias intensivas

Estas estrategias suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa. Implican lograr mayor participación o cuota de mercado en la forma más rápida posible requiriéndose de acciones competitivas agresivas poniendo mucha atención en la reacción que necesariamente se generará en la competencia. Las tres acciones estratégicas a llevar adelante (no mutuamente excluyentes) son:

- *Penetración de mercados:* aumentar su cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales, es decir, sin intentar la incorporación de nuevos segmentos a lo que son sus negocios actuales.
- *Desarrollo de clientes:* el objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes.
- *Desarrollo de productos:* Consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas) sobre la base de los clientes actuales.

2. Estrategias de diversificación

En estas estrategias la empresa se presenta con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos. Los motivos por los cuales las empresas encaran la diversificación de sus negocios obedecen a distintos motivos, pero el principal está referido a las pocas (o nulas) oportunidades que ofrecen productos y clientes actuales. Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras:

- *Diversificación Relacionada*: Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. El fundamento de este tipo de diversificación es claro: producir sinergia entre las actividades o UEN relacionados potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escalas para reducir costos compartidos, generar barreras de ingreso al sector donde actúa la empresa entre otras causas.
- *Diversificación No Relacionada*: implica incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí, ni comercialmente, ni tecnológicamente ni por ningún otro motivo que tenga vinculación entre actividades de la cadena de valor o entre distintas UEN.

3. Estrategias de integración

Las estrategias de integración tienen que ver, básicamente, con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios aunque, como se verá, existe un tipo de integración que no necesariamente tiene que ver con esta circunstancia.

- *Integración hacia atrás*: Dentro del canal de distribución, la integración hacia atrás implica que la empresa integra a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa (por adquisición o por creación) proveedora de algún insumo básico. De esta manera, la empresa se asegura costos, calidad, lazos y cantidades de entrega.
- *Integración hacia delante*: Una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando (por adquisición, fusión o creación) empresas que le faciliten esta situación.
- *Integración horizontal* (en algunos autores puede verse como Integración vertical): No es otra cosa que la unión (fusión, alianza, cooperativas, Unión transitorias de empresas) de aquellas empresas que, operando en el mismo

sector o sectores relacionados, se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.

La elección de la estrategia de crecimiento, como cualquier tipo de elección que hemos estado analizando depende de las condiciones de la empresa (capacidades) y de las condiciones del sector (atractivo). Teniendo en cuenta estas dos condiciones, se presentan cuatro alternativas de elección de estrategias de crecimiento:

Condición Empresaria	Fuerte	Desarrollo de Clientes Desarrollo de Productos Penetración de mercado Integración vertical	Desarrollo de Clientes Desarrollo de Productos Penetración de mercado Diversificación relacionada Integración vertical
	Débil	Alianzas Diversificación Desinversión	Desarrollo de Productos Penetración de mercado Integración vertical
		Bajo	Alto
		Atractivo del Sector	

Figura 18: Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Dada la fuerte condición empresaria de la empresa y el bajo atractivo del sector, las estrategias que resultan convenientes para la empresa son: desarrollo de clientes, desarrollo de productos, penetración de mercado e integración vertical. A continuación se sugieren acciones que podrían llevarse a cabo:

Desarrollo de Clientes:

- Expansión geográfica incorporando nuevas regiones: expandir el servicio a otros puntos geográficos, como por ejemplo departamentos cercanos que posean poca oferta o ningún acceso a internet por fibra óptica.

Desarrollo de Productos:

- Adición de características: Explorar la posibilidad de ampliar el servicio agregando servicios adicionales, como almacenamiento en la nube, hosting, streaming de video u otros servicios relacionados con la tecnología.
- Mejora de la calidad: mejorar la tecnología de los routers entregados en comodato, cambiando los actuales por nuevos modelos para Wifi 6, los cuales permitirían mayor ancho de banda, estabilidad, el uso de dispositivos más modernos y mayor cantidad de los mismos.

Penetración de Mercado:

- Aumentar la cuota de mercado: Ofrecer promociones y descuentos temporales para incrementar la participación de las ventas atrayendo clientes de la competencia, es decir, clientes que actualmente poseen internet por antena.
- Adquisición de mercados: Analizar la compra de una empresa competidora para aumentar su cuota de mercado, por ejemplo de empresas pequeñas ubicadas en distritos alejados.

Integración Vertical:

Implica ir hacia atrás en la cadena de suministro, lo cual es complejo en este sector debido a los altos costos y la inversión necesaria. Algunas de las acciones que One Internet ya realiza en este aspecto son:

- En lugar de comprar servidores DNS, los cuales son costosos y actualmente difíciles de conseguir en Argentina, One Internet realiza el armado de sus propios servidores DNS. Para eso, se compran computadoras de mejor calidad de fuente y ventiladores, a las cuales se les monta Linux con programas especiales para cumplir la función de un servidor DNS.
- Routeo del servidor de Netflix, es decir, se elige por qué computadora pasa el tráfico para conectarse directamente con el servidor de Netflix en Mendoza, de esta manera se disminuye el costo del tráfico internacional.

En cada una de estas estrategias de crecimiento, se recomienda llevar a cabo un análisis exhaustivo para evaluar los riesgos y beneficios a largo plazo.

4. Formulación de la Estrategia Organizacional

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir al crecimiento del negocio.

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

Desarrollo interno: esta estrategia está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado. Esta forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias formuladas precedentemente (negocios y crecimiento), implica integrar de manera

coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos a través de un plan de desarrollo interno.

Adquisición o absorción: Este otro tipo de estrategia organizacional está asociada a formas de crecimiento como la intensiva o las integrativas. Existe una diversidad de motivos por las cuales las empresas encaran este tipo de proceso de estructuración organizacional, pero en todos los casos refieren a objetivos claros de crecimiento de los negocios. Algunos de esos motivos son: ingresar rápidamente a nuevos negocios para desarrollar nuevos mercados/productos, cuando se busca adquirir nuevos conocimientos o experiencias, por motivos financieros, búsqueda de economías de escala más eficientes, entre otros.

Alianzas o fusiones: el elemento básico que poseen las mismas es la cooperación. Existen tres tipos de alianzas:

1. Alianzas Complementarias: se unen empresas cuyas capacidades son de naturaleza diferente.
2. Alianzas de Integración Conjunta: empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar economías de escala sobre determinado proceso productivo o componente de producto.
3. Alianzas de Adición: empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común.

En el caso de One Internet se propone la implementación de una estrategia de alianzas de integración conjunta con empresas proveedoras más pequeñas de la zona para poder hacer frente al próximo ingreso de grandes empresas competidoras.

5. Formulación de la Estrategia Funcional

Se trata de establecer las estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Dependiendo del tipo de negocio que se trate, existen, al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

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

Hax y Majluf (1997) asignan una importancia decisiva a la interacción de las estrategias de negocios, de participación y organizacionales con las funcionales. Sugieren que los aportes más importantes que “bajan” de la estrategia de negocios a la funcional están centrados en la misión como definición de la relación entre clientes y productos que, necesariamente, las áreas funcionales –y sus estrategias– deberán tomar como base.

A nivel de crecimiento, las áreas funcionales deberán establecer programas y presupuestos que sean capaces de sostenerlo, y ya a nivel organizacional el aporte más importante de la estrategia en este nivel será las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de objetivos comunes.

Estrategias de Operaciones

Comprende información y decisiones sobre fabricación, capacidad instalada, tecnología, nuevos productos, gestión de la calidad, organización de las operaciones e infraestructura, entre otras.

Se sugieren las siguientes estrategias de operaciones:

Optimización de la red: se debe invertir en la mejora continua de la infraestructura de la red para garantizar una alta velocidad y confiabilidad del servicio. Esto puede incluir la actualización de equipos, el mantenimiento proactivo y la expansión de la red a áreas no atendidas.

Capacidad Instalada: asegurarse de que la infraestructura de red tenga la capacidad necesaria para manejar un aumento en la demanda a medida que más competidores ingresen al mercado. Esto implica la previsión de crecimiento y la escalabilidad de la infraestructura.

Eficiencia operativa: implementar prácticas de gestión eficiente de operaciones para reducir costos y mejorar la calidad del servicio. Esto puede incluir la automatización de procesos y la gestión de inventario.

Gestión de la calidad: Dada la información obtenida en la encuesta realizada a los clientes (ver en Anexo 6), se puede observar una oportunidad de mejora en el área de atención al cliente. Por tanto, es recomendable realizar una medición en términos de calidad de atención y servicio al cliente. Se debe definir la calidad que se desea lograr para luego realizar un programa de mejoramiento de la misma, con su sistema de control y puesta a prueba de la calidad.

Estrategias de Comercialización

Abarca información de comercialización, análisis de mercados, decisiones sobre productos, sobre distribución, sobre precios y comunicación.

Análisis de mercados: monitoreo permanente de los clientes a fin de adaptar las estrategias a los cambios que se experimenten, revisión de segmentos metas, potenciales de mercado y cuotas a alcanzar, análisis del comportamiento de los consumidores. Se debe analizar la posibilidad de personalizar las ofertas para satisfacer las necesidades de grupos específicos de clientes, por ejemplo, analizar las necesidades específicas de diferentes segmentos para brindarle planes personalizados, como podría ser el caso de empresas o personas “gamers⁹”.

Programas de fidelización: Implementar programas de fidelización de clientes para recompensar la lealtad y reducir la tasa de cancelación.

Decisiones sobre productos: estudiar la viabilidad del desarrollo de nuevos productos, tales como almacenamiento en nube, monitoreo de cámaras de seguridad,

Decisiones de Comunicación: Realizar campañas de marketing geográficamente dirigidas para aumentar la visibilidad en áreas donde se han expandido recientemente.

Estrategia Financiera

Encargada de evaluar el desempeño financiero, mediante el uso de índices del mercado de capitales, mediciones de rentabilidad, riesgo, costo de capital, y crecimiento.

Mediciones: continuar con las mediciones de ratios como:

Solvencia: esta ratio permite advertir que la empresa es muy solvente en base a los resultados obtenidos, composición de ratio Activo total / Pasivo Total.

Liquidez Corriente: permite medir la cantidad de activos corrientes por cada peso de deudas de corto plazo. Lo cual advierte si la organización posee, con sus recursos de corto plazo, la capacidad de hacer frente a los compromisos por el mismo periodo.

Liquidez Seca: Esta ratio indica si con el total de sus activos líquidos (Caja, dinero en cuentas corrientes y créditos) la empresa puede hacer frente al total de deudas corrientes.

⁹ Gamer: Persona que juega habitualmente a videojuegos, especialmente si le gustan mucho y les dedica mucho tiempo. (Definición de Oxford Languages)

Evaluación crediticia: es indispensable mantener la calificación crediticia con los bancos, para poder disponer de sus productos financieros que permitan realizar inversiones.

Estrategia de Desarrollo Organizacional y Personal

Encargada de la gestión de recursos humanos. Abarca tareas de selección, promoción y asignación de personal, de las relaciones laborales, evaluación y desarrollo del personal.

Desarrollo de personal: como se mencionó en la estrategia de operaciones, el área de atención al cliente es un área con posibilidades de mejora. Invertir en la formación y capacitación del equipo ayudará a mejorar la excelencia en la prestación de servicios.

Evaluación del personal: evaluar y medir el desempeño de los empleados la empresa. Esta estrategia tiene como objetivo mejorar el rendimiento, identificar áreas de desarrollo y asegurarse de que los empleados estén alineados a los objetivos de la empresa.

Conclusiones

Es importante destacar que la organización entera se debe preparar para estar en condiciones de llevar adelante la estrategia a implementar:

Las personas en lo que respecta a un nuevo tipo de identidad correspondiente a la visión que actúa con patrón estratégico en sus conductas, es decir, en su cultura.

Los procesos en lo que respecta a la producción de diferencias producto de los nuevos alcances que poseen las innovaciones, las mejoras, la coordinación y la adaptación al cliente que requieren las nuevas estrategias.

La eficiencia en lo que respecta a la optimización de la adquisición, distribución y uso de los recursos para ganar en eficiencia.

Como se mencionó, la estrategia de negocios adecuada para One Internet es una estrategia de precios dado que se detectó una alta sensibilidad al precio en el sector donde se desenvuelve. Es conveniente la utilización de una estrategia de marketing diferenciado especializado en productos. Es decir, que una línea de productos con una estrategia de precio intenta cubrir varios segmentos de mercado.

Considerando que la empresa posee leves fortalezas en sus capacidades y que se desarrolla en un entorno con predominio de amenazas, se recomendó utilizar una estrategia de ataque con táctica de varios lados. Es decir, que la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades.

Para la estrategia de crecimiento se recomienda a One Internet enfocarse en el desarrollo de clientes mediante una expansión geográfica y en el desarrollo de productos ampliando los servicios y mejorando la calidad. Además se sugiere contemplar la penetración de mercados para poder aumentar su cuota de mercado. Y se sugiere también algunas acciones de integración vertical para poder controlar los costos.

Como estrategia organizacional se recomienda la realización de alianzas de integración conjunta con otras empresas competidoras pequeñas de la zona para poder hacer frente al próximo ingreso de grandes empresas competidoras.

Finalmente en las estrategias funcionales se sugieren acciones concretas para cada área, que contribuyen al logro de las estrategias de los niveles anteriores.

Es también importante que los objetivos que se plantean en los diferentes niveles organizacionales posean un grado de coherencia y coordinación para así lograr la visión de la organización. Se debe lograr alinear los intereses de todas las partes de la organización para evitar conflictos en la puesta en marcha de las estrategias.

CONCLUSIONES

One Internet actualmente posee una posición dominante en el mercado del servicio de internet por fibra óptica en Rivadavia Mendoza. Pero esta situación se encuentra amenazada por el próximo ingreso de grandes empresas de telecomunicaciones como competidoras. Este acontecimiento motivó la realización de un análisis estratégico con el fin de lograr la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

Los cuestionarios realizados al Presidente del Directorio de la empresa permiten concluir que posee una visión simple con creencias y valores sólidos. Las políticas son claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas. La ética empresaria aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que facilita la orientación de los miembros.

La misión resulta ser rígida, la cual demuestra que la empresa está mayormente orientada en el servicio, prestándole atención a la productividad y los costos. Este tipo de misión puede haber sido adecuada hasta ahora para One Internet pero considerando la inminente entrada de competidores a Rivadavia, es recomendable la revisión y la adopción de una misión abierta donde se tenga bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se tomen acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

One Internet posee una cultura anticipadora, siendo la primera empresa y actualmente la única en ofrecer internet por fibra óptica al departamento de Rivadavia. Este tipo de cultura se ve reflejada en su actitud proactiva, donde los miembros trabajan permanentemente en equipo generando sinergia, favoreciendo al aprendizaje y mejoramiento continuo, incentivando la resolución creativa de problemas.

La estructura de la empresa se identifica como flexible, que se caracteriza por fuerte sentido de solidaridad y cooperación lo que le permite que se adapte rápidamente a los cambios, posee un fuerte proceso socializador a través de valores y principios compartidos. Este tipo de estructura indudablemente será una ventaja a la hora de enfrentar los cambios que deberá enfrentar en el futuro cercano.

El factor de individuación demuestra que la identidad de la empresa está desarrollada, y es la variable que mayor valor genera.

En cuanto a la diferencia, la coordinación es donde se alcanzan los niveles más altos. Al tratarse de una empresa pequeña la comunicación es fluida y se estimula la resolución de

problemas. La gerencia general es el área que genera más diferencias, principalmente en innovaciones y coordinación, lo cual le ha permitido a la empresa mejorar sus servicios e incentivar el trabajo colaborativo de los empleados.

La eficiencia es considerada una relativa fortaleza para la empresa. Se identifica además que las transformaciones son la actividad que mayor costo genera, dado que es la base de la empresa y por lo tanto en lo que más se invierte.

El cálculo del valor empresario permitió detectar que One Internet posee un valor positivo, lo cual implica que la empresa se encuentra en una buena posición para generar valor pero teniendo aún gran potencial para mejorarlo.

El análisis de las distintas variables del sector permitieron identificarlo como poco favorable, es decir, se aprecian más amenazas que oportunidades. One Internet debe aprovechar las oportunidades identificadas y no perder de vista las amenazas para poder enfrentarlas de la mejor manera.

Considerando la dinámica del sector de negocios, el mismo se encuentra en una etapa de crecimiento en términos generales. Encontrando regiones donde hay ciertas características de sectores maduros. Este sector de las empresas ISP en Argentina se caracteriza además como un negocio de volumen, donde las empresas que compiten en el segmento, dado que el valor percibido está relacionado con el precio, buscan ser líderes en precios como ventaja competitiva. Un caso particular es el segmento de este sector donde se encuentra One Internet, Rivadavia Mendoza, donde actualmente la competencia es baja ya que la empresa es la única proveedora de internet por fibra óptica. Pero esta situación indudablemente cambiará con el ingreso de nuevos competidores, haciendo que dicho segmento posea características más similares a las analizadas en el sector a nivel país.

Dados los resultados obtenidos del análisis de las matrices, se puede recomendar a One Internet tomar medidas si quiere proteger su posición de liderazgo ante los nuevos ingresantes. Adicionalmente, deberá explorar nuevas oportunidades de negocio y evaluar cuidadosamente las necesidades de los clientes si desea garantizar su crecimiento y una posición competitiva a largo plazo.

Concluyendo con las estrategias, la estrategia de negocios adecuada para One Internet es una estrategia de precios dado que se detectó una alta sensibilidad al precio en el sector donde se desenvuelve. La cual se acompaña de una estrategia de marketing diferenciado

especializado en productos. Es decir, una línea de productos con una estrategia de precio intenta cubrir varios segmentos de mercado.

Considerando que la empresa posee leves fortalezas en sus capacidades y que se desarrolla en un entorno con predominio de amenazas, se recomendó utilizar una estrategia de ataque con táctica de varios lados. La cual consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa y atacar las pocas oportunidades presentes en el sector en el cual dominan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades.

En cuanto a la estrategia de crecimiento se recomienda a One Internet enfocarse en el desarrollo de clientes mediante una expansión geográfica; en el desarrollo de productos ampliando los servicios y mejorando la calidad. Además se sugiere contemplar la penetración de mercados para poder aumentar su cuota de mercado. Y se sugiere también algunas acciones de integración vertical para poder controlar los costos.

Como estrategia organizacional se recomienda la realización de alianzas de integración conjunta con otras empresas competidoras pequeñas de la zona para poder hacer frente al próximo ingreso de grandes empresas competidoras.

Finalmente en las estrategias funcionales se sugieren acciones concretas para cada área, las cuales deberán acompañar y contribuir al logro de las estrategias de los niveles anteriores, para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

Bibliografía

- CABASE. (Febrero de 2023). *Cámara Argentina de Internet*. Obtenido de <https://www.cabase.org.ar/importaciones-la-imposibilidad-de-acceso-a-divisas-pone-en-riesgo-la-conectividad-de-argentina/>
- Cevallos, C. (2014). Matriz general electric. *Revista de investigación sigma*, 1(01).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- CREA. (s.f.). *One Internet*. Recuperado el 2023, de <http://www.oneinternet.com.ar/>
- De León, O. (2021). *Estrategia para la digitalización del sector productivo mediante el uso de la Internet de las cosas en los países de la Comisión Técnica Regional de Telecomunicaciones de Centroamérica (COMTELCA)*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/148), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago.
- ENACOM Ente Nacional de Comunicaciones. (s.f.). Recuperado el 2023, de <https://www.enacom.gob.ar/>
- Instituto Nacional de Censos y Estadísticas República Argentina. (2023). *INDEC*. Recuperado el 2023, de <https://www.indec.gob.ar/>
- Ley Argetina Digital N° 27.078. (18 de Diciembre de 2014). Argentina: B.O N° 33034.
- Ocaña, H. R. (2016). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). (2023). *Unión Internacional de Telecomunicaciones*. Recuperado el 2023, de <https://www.itu.int/es/Pages/default.aspx>
- Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.

ANEXOS

Anexo 1

Diagnóstico de la Visión Empresarial (Vi)

Factores	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			X	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			X	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (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	
Resultado			21,7	

Anexo 2

Diagnóstico de la misión de negocios (Mi)

	Contenido	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)	X			
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?			X	
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?	X			
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?	X			
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X	
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?		X		
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa conveniente y comparativamente las distintas ofertas?	X			
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?	X			
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X

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

37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				X
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				X
Resultado			28,8		

Anexo 3

Diagnóstico de la Cultura Organizacional (Cu)

(El entrevistado debe responder sí o no)

SI	NO	
X		1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
X		2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
X		3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
X		4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
X		5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
	X	6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?
	X	7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
X		8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
X		9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?
X		10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?
X		11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
	X	12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?
X		13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
X		14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
X		15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
X		16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?
X		17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
X		18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
X		19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X		20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?

	X	21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
	X	22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?
	X	23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
X		24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
X		25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?
X		26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete)
X		27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
	X	28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
X		29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
X		30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?
Resultado = 23		

Anexo 4

Diagnóstico de la Estructura Organizacional (Eo)

Cero(0)= peor valor; Uno (1)= mejor valor

	No (0)	(0,20)	(0,80)	Si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.			X	
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.			X	
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.			X	
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				X
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.		X		
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			X	
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				X
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes.				X
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata.			X	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal.			X	
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda.			X	
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios.			X	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.	X			
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario.			X	

17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				X
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	
Resultado	14,2			

Anexo 5

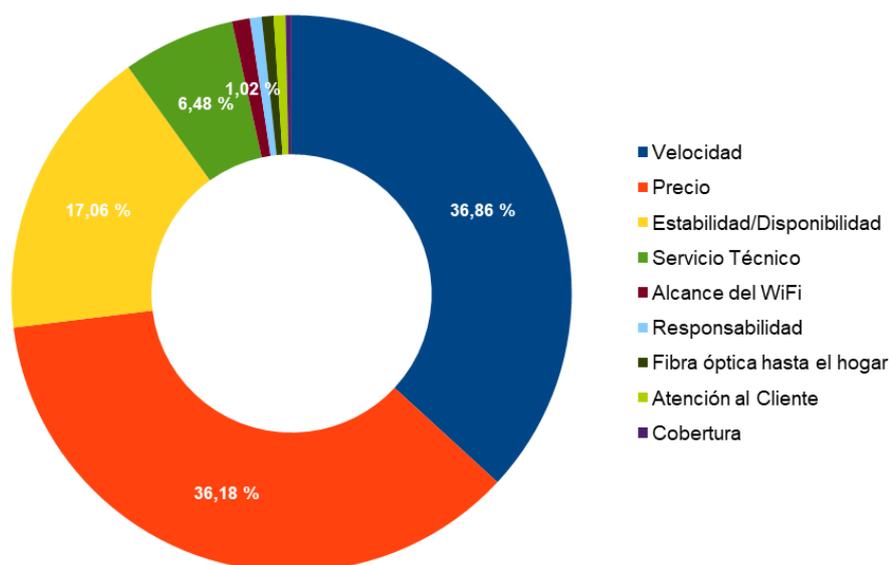
Encuesta sobre conductas del consumidor realizada por One Internet a 100 personas en el primer trimestre del año 2022.

Services Consultant									
1. Que proveedores de internet conoces?									
1.1. <input style="width: 100%;" type="text"/>					1.2. <input style="width: 100%;" type="text"/>				
2. Conoces a ONE internet? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <small>Hacer esta pregunta si ONE no es mencionada en la pregunta anterior.</small>									
3. En que te fijas a la hora de contratar un servicio de acceso internet?									
Característica		4. 1° 2°		5. ONE					1.1. Ppal. Competidor
				E MB B R M					E MB B R M
3.1. <input style="width: 100%;" type="text"/>									
3.2. <input style="width: 100%;" type="text"/>									
4. De las características 3.1 y 3.2, ¿Cuál valorás más?									
5.0. Que opinas de <input style="width: 100%;" type="text"/> de ONE internet? * 1*característica elegida.									
5.1. Que opinas de <input style="width: 100%;" type="text"/> de ONE internet? ** 2*característica elegida.									
5.2. Que opinas de <input style="width: 100%;" type="text"/> de <input style="width: 100%;" type="text"/> ? * 1*característica elegida.									
5.3. Que opinas de <input style="width: 100%;" type="text"/> de <input style="width: 100%;" type="text"/> ? ** 2*característica elegida.									
6. Que te gustaría que brindara ONE internet que ahora no ofrece?									
6.1. <input style="width: 100%;" type="text"/>					6.4. <input style="width: 100%;" type="text"/>				
6.2. <input style="width: 100%;" type="text"/>					6.5. <input style="width: 100%;" type="text"/>				
6.3. <input style="width: 100%;" type="text"/>					6.6. <input style="width: 100%;" type="text"/>				
7. Cuanto gastas aproximadamente en acceso fijo a internet?									
menos de \$ 1.000 <input type="checkbox"/>		\$ 1.800 - \$ 2.000 <input type="checkbox"/>		\$ 1.000 - \$ 1.200 <input type="checkbox"/>		\$ 2.000 - \$ 2.500 <input type="checkbox"/>		\$ 1.200 - \$ 1.500 <input type="checkbox"/>	
\$ 1.500 - \$ 1.800 <input type="checkbox"/>		más de \$ 3.000 <input type="checkbox"/>		\$ 2.500 - \$ 3.000 <input type="checkbox"/>					
8. Cual es tu actual plan de internet fija? <input style="width: 100%;" type="text"/>									
9. Tu género? <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Otro									
10. Tu edad? <input style="width: 100%;" type="text"/> años									
10. Tu ocupación? <input style="width: 100%;" type="text"/>									
11. Con quién vives?									
solo <input type="checkbox"/>		en pareja con hijos <input type="checkbox"/>		solo con hijos <input type="checkbox"/>		con los padres <input type="checkbox"/>		cuantos? <input style="width: 100%;" type="text"/>	
en pareja <input type="checkbox"/>		otro <input type="checkbox"/>							
12. Distrito o Barrio en el que vives: <input style="width: 100%;" type="text"/>									
13. Tu nivel de estudios alcanzado:									
primario incompleto <input type="checkbox"/>		secundario completo <input type="checkbox"/>		primario completo <input type="checkbox"/>		superior incompleto <input type="checkbox"/>		superior completo <input type="checkbox"/>	
secundario incompleto <input type="checkbox"/>									
14. Ingreso promedio familiar:									
menos de \$ 40.000 <input type="checkbox"/>		\$ 150.000 - \$ 200.000 <input type="checkbox"/>		\$ 40.000 - \$ 70.000 <input type="checkbox"/>		\$ 200.000 - \$ 400.000 <input type="checkbox"/>		\$ 70.000 - \$ 100.000 <input type="checkbox"/>	
\$ 100.000 - \$ 150.000 <input type="checkbox"/>		más de \$ 600.000 <input type="checkbox"/>							

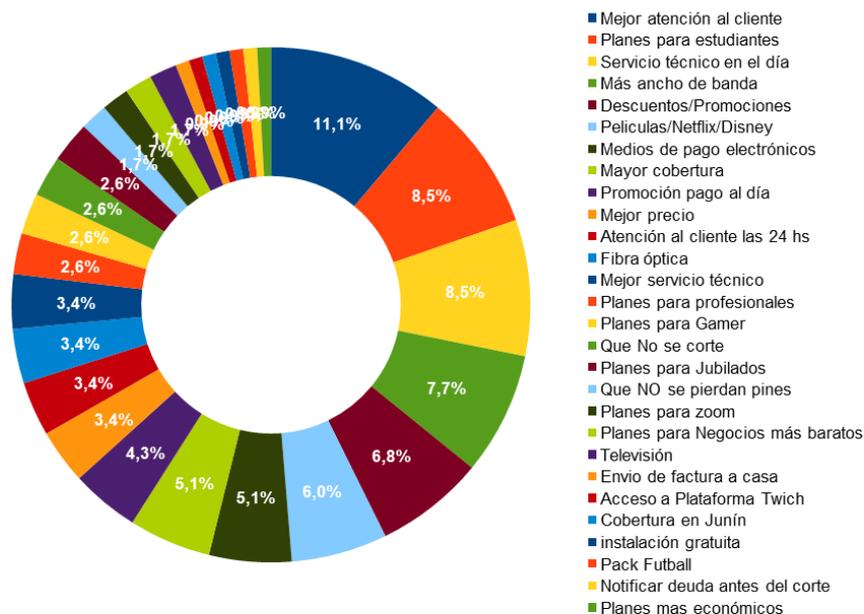
A continuación se presenta un resumen de los resultados de la encuesta:

1. Ante la pregunta sobre qué proveedores de internet conocen, One Internet fue la más mencionada con un 44,3%, luego Speedy (Movistar) con un 20,7% y luego Skynet con un 12%.

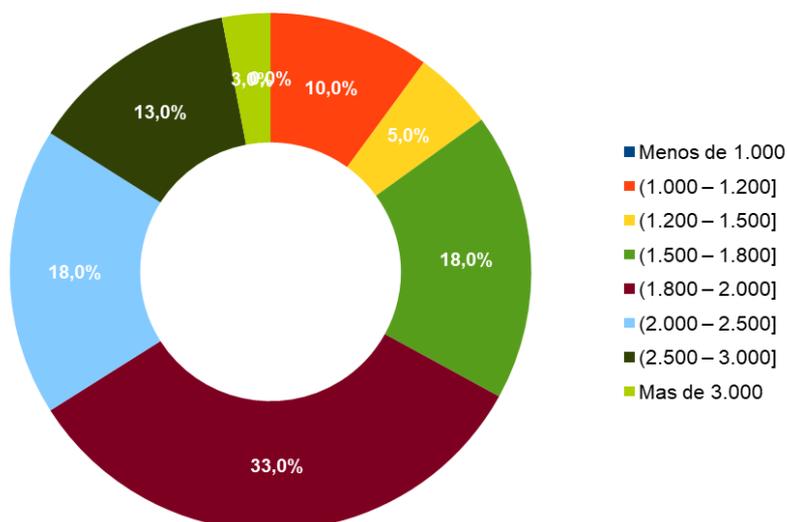
3. Los atributos valorados mencionados a la hora de contratar un servicio de internet son:



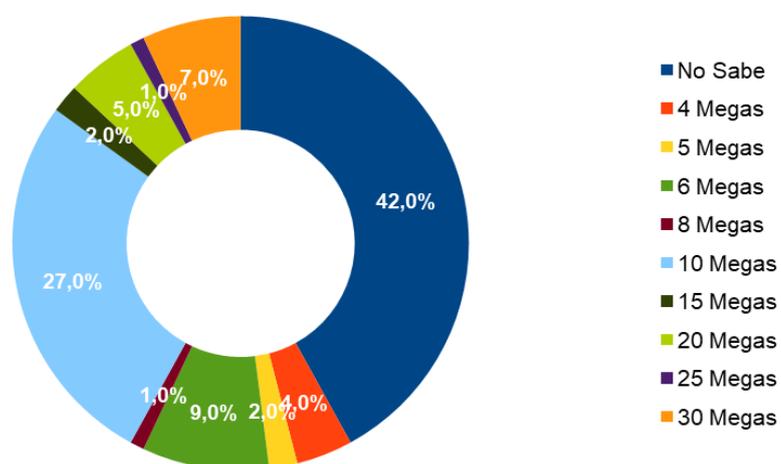
6. Los servicios que a los encuestados les gustaría que su proveedor de internet brinde y que aún no lo hace son:



7. El gasto fijo en acceso a internet se distribuye de la siguiente manera:

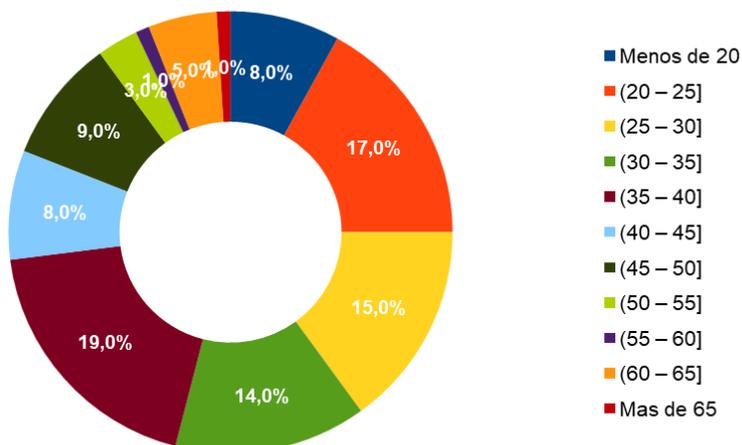


8. Ante la pregunta sobre qué plan tienen actualmente las personas respondieron:

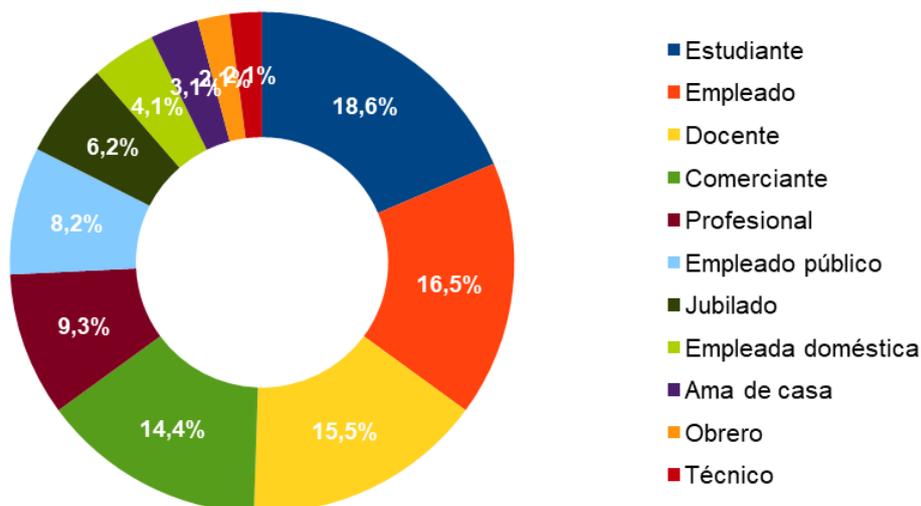


9. El 59% de los encuestados son de género femenino y el 41% masculino.

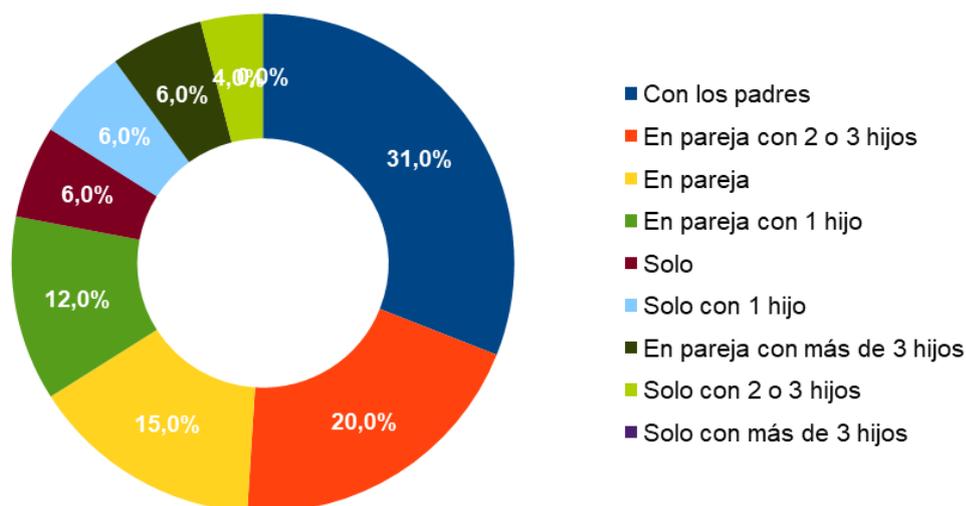
La edad se distribuye de la siguiente manera:



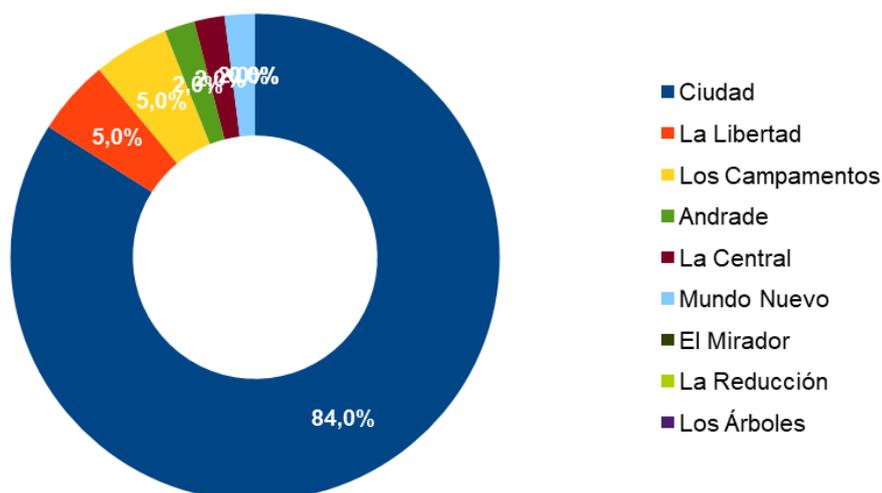
10. Ante la pregunta sobre la ocupación de los encuestados las respuestas fueron:



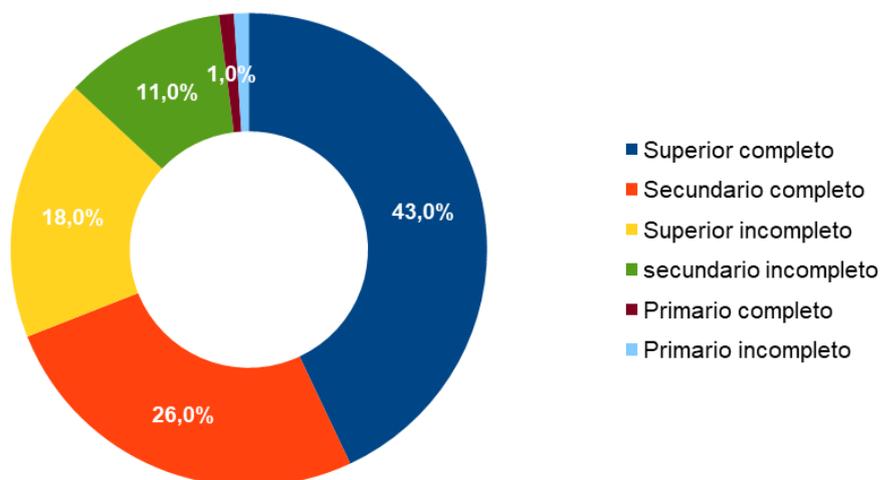
11. Cuando se les preguntó con quién viven respondieron:



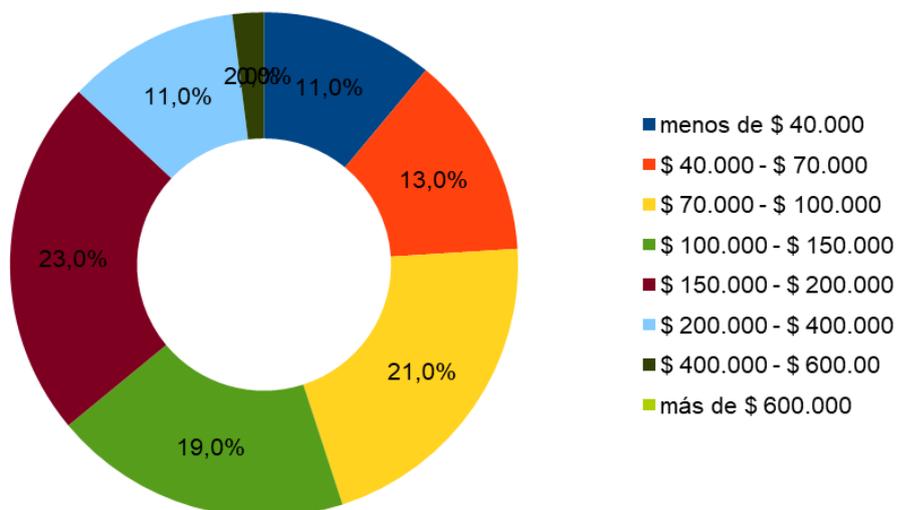
12. El distrito donde viven la mayoría de los encuestados es Rivadavia Ciudad con un 84%.



13. El nivel de estudios alcanzados se distribuye de la siguiente forma:



14. El ingreso promedio familiar de los encuestados resulta:



Anexo 6

Encuesta de elaboración propia realizada en el mes de octubre de 2023 a 30 clientes de la empresa bajo análisis. Los resultados de la misma se utilizaron para la elaboración de este trabajo.



o n e
i n t e r n e t

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Nuestro compromiso es brindar una excelente conexión a internet y asegurarnos de que tu experiencia como cliente sea excepcional. Tu opinión es fundamental para nosotros, y agradecemos que tomes un momento para compartir tus expectativas, ideas y sugerencias.

La encuesta es anónima, por lo que puedes responder con total sinceridad.

Muchas gracias por tu tiempo!

¿Cuál es el uso principal que le das a tu conexión a internet? *

- Trabajo remoto
- Transmisión de video
- Juegos en línea
- Navegación web
- Redes Sociales
- Otra...

¿Qué tipo conexión tenés actualmente? *

- Internet por antena
- Fibra óptica
- No sé

¿Qué factores influyeron en tu decisión de elegir One Internet como tu proveedor de servicios de Internet en lugar de otras opciones disponibles? *

- Precio
- Velocidad
- Es la única con cobertura en la zona donde vivo
- Otra...

¿Cuál es tu principal motivo para mantener tu contrato con One Internet? *

- Precio competitivo
- Calidad y confiabilidad del servicio
- Experiencia positiva con servicio técnico
- Falta de alternativas en la zona
- Otra...

¿Qué servicios adicionales te gustaría que One Internet como parte de tu paquete de Internet? *
(Selecciona todas las que correspondan)

- Almacenamiento en nube
- Hosting
- Monitoreo de cámaras de seguridad
- Housing
- IP públicas
- Servicio VPN
- Otra...

¿Has considerado cambiar a otro proveedor de servicios de Internet en el pasado? Si es así, ¿qué te ha impedido hacerlo? *

Texto de respuesta corta
.....

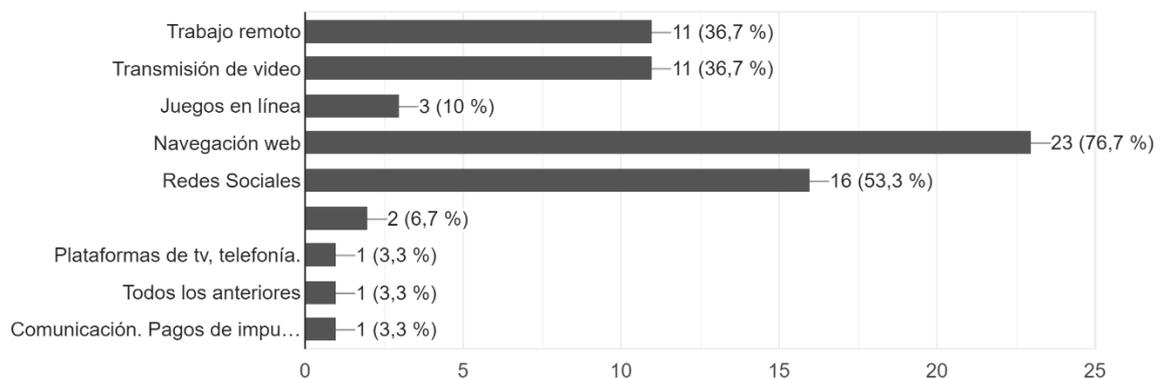
Si se presentara una opción de proveedor de Internet por fibra óptica que ofrezca servicios similares a los nuestros a un precio más bajo, ¿considerarías cambiar de proveedor? *

- Sí
- No
- No sé

Resultados

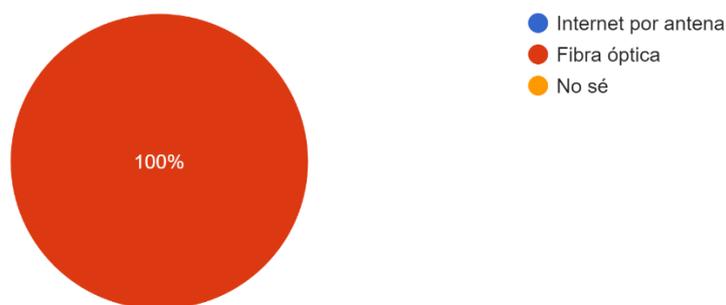
¿Cuál es el uso principal que le das a tu conexión a internet?

30 respuestas



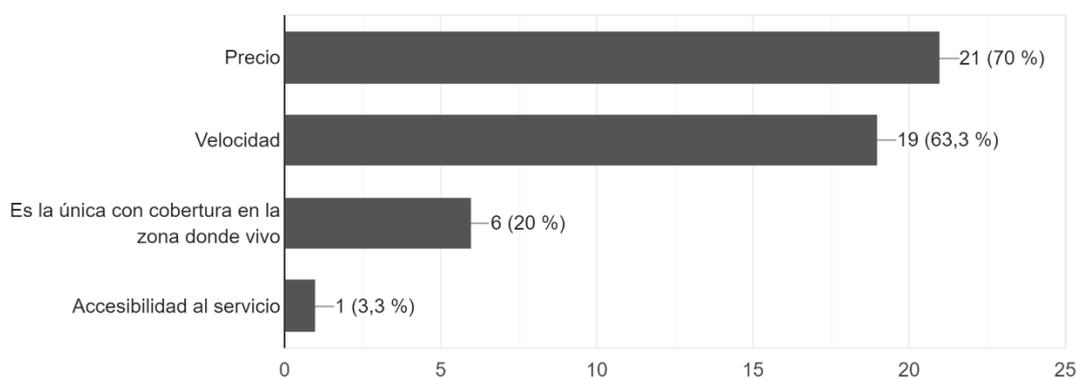
¿Qué tipo conexión tenés actualmente?

30 respuestas



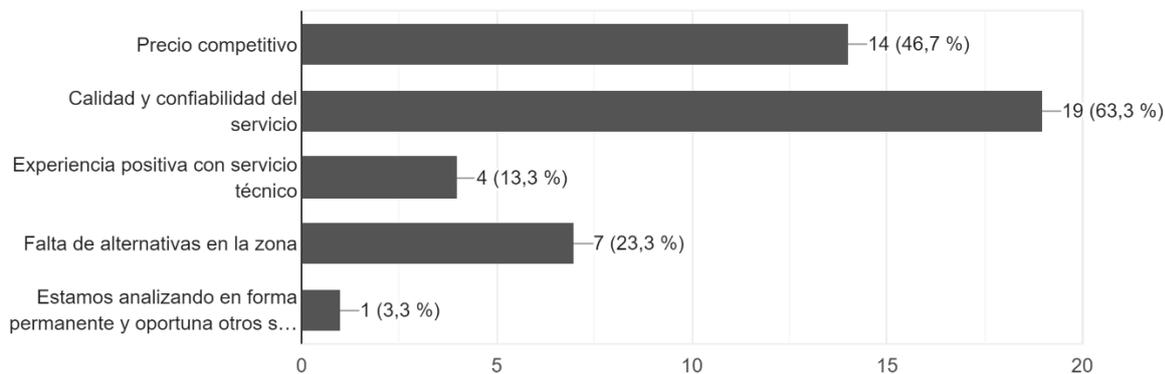
¿Qué factores influyeron en tu decisión de elegir One Internet como tu proveedor de servicios de Internet en lugar de otras opciones disponibles?

30 respuestas



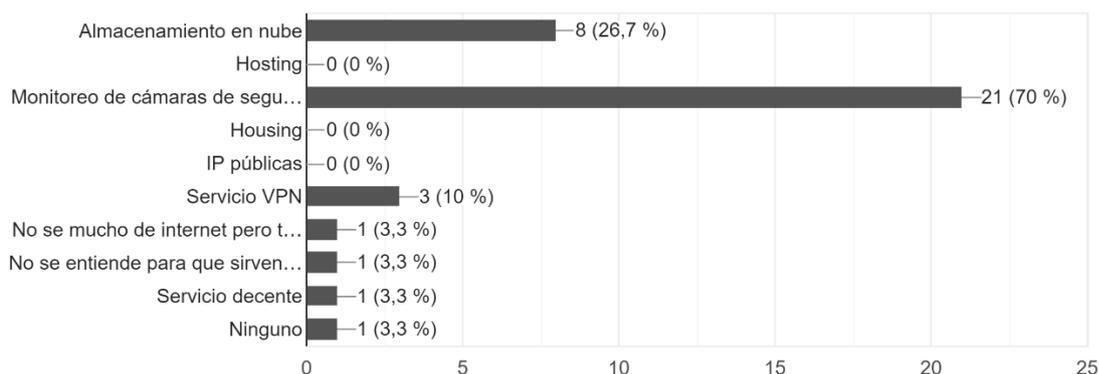
¿Cuál es tu principal motivo para mantener tu contrato con One Internet?

30 respuestas



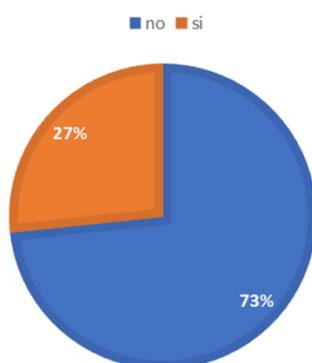
¿Qué servicios adicionales te gustaría que One Internet como parte de tu paquete de Internet? (Selecciona todas las que correspondan)

30 respuestas



¿Has considerado cambiar a otro proveedor de servicios de Internet en el pasado? Si es así, ¿qué te ha impedido hacerlo?

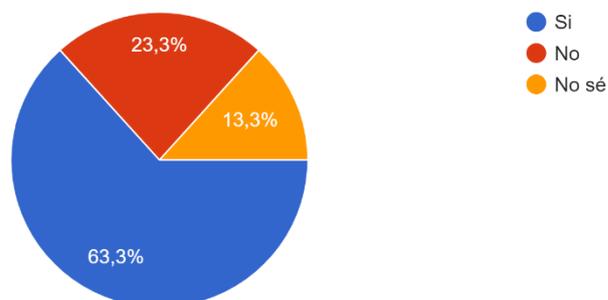
30 respuestas



De las personas que respondieron que Sí, un 12,5% dijo que no lo ha hecho por el precio y el 87,5% porque no hay alternativas en la zona.

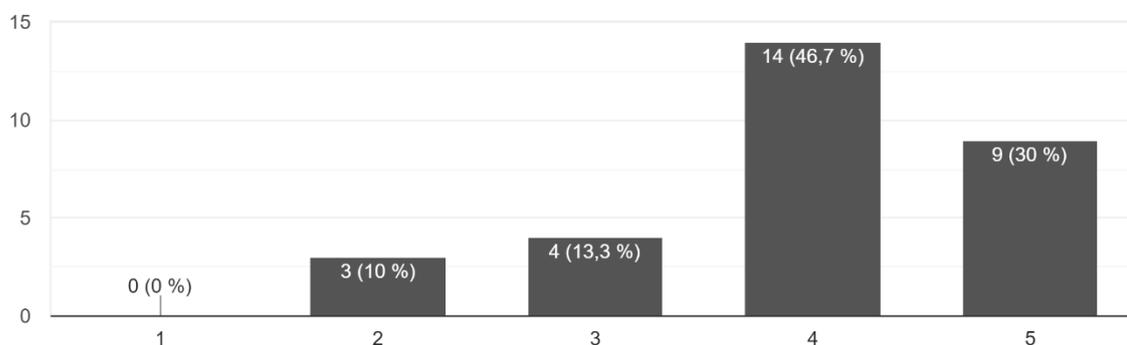
Si se presentara una opción de proveedor de Internet por fibra óptica que ofrezca servicios similares a los nuestros a un precio más bajo, ¿considerarías cambiar de proveedor?

30 respuestas



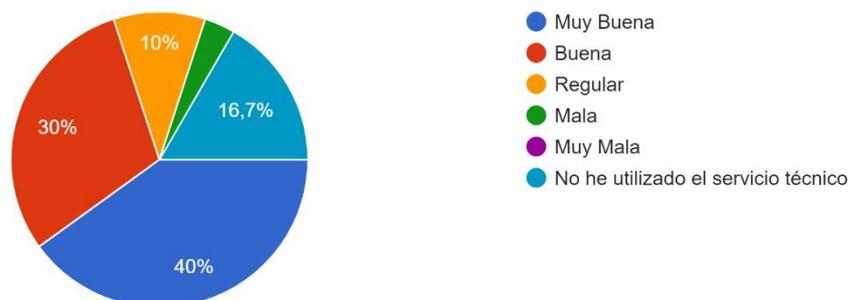
¿En qué medida te sientes satisfecho con la velocidad y la confiabilidad de la conexión a internet que tenés ahora?

30 respuestas



¿Cómo clasificarías la atención del servicio técnico?

30 respuestas



¿Qué mejoras o cambios te gustaría ver en One Internet para seguir siendo tu proveedor de servicios de Internet en el futuro?

30 respuestas

El 26,6% respondió que no agregaría mejoras.

Un 20% dijo que le gustaría que el servicio posea más velocidad.

Un 20% sugiere mayor estabilidad del servicio.

Un 13,3% considera que la atención en las oficinas o por WhatsApp debe mejorar.

Un 6,6% indicó que le gustaría que ofrezcan más servicios.

El 3,3% le gustaría que se incorporen más métodos de pago.

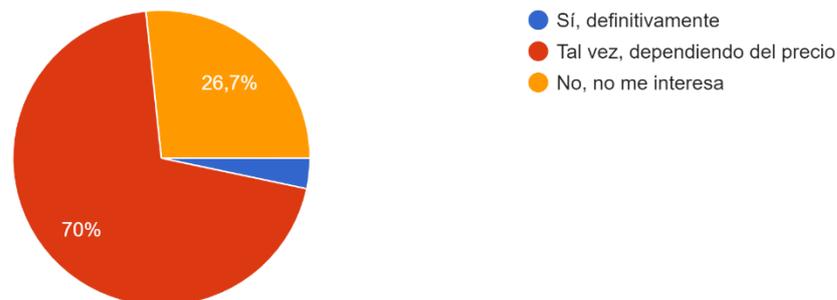
Un 3,3% quisiera que se ofrezca televisión por cable.

Un 3,3% respondió que la empresa se siga actualizando.

Otro 3,3% que no aumenten los precios.

¿Estarías dispuesto a considerar un paquete de servicios combinados que incluya Internet por fibra óptica, televisión por cable y telefonía fija?

30 respuestas





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, 2 de noviembre de 2023


M. LUISA CRAVERO ENCINA

Firma y aclaración

..... 29.905

Número de registro

..... 37.780.678

DNI