



Licenciatura en Administración

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR DE ACCESORIOS DE CELULARES EN CÓRDOBA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**Autores:**

Natasha Karen Soria Ajalla

29651

[natasha.soria@fce.uncu.edu.ar](mailto:natasha.soria@fce.uncu.edu.ar)

Ruth Vanesa Villarroel Estrada

27390

[ruth.villarroel@fce.uncu.edu.ar](mailto:ruth.villarroel@fce.uncu.edu.ar)

**Profesor tutor:**

Mg. María Verónica Linares

**Mendoza 2025**

## Resumen ejecutivo

En el presente trabajo de investigación se realiza un análisis estratégico de una empresa dedicada a la comercialización de accesorios de celulares en Córdoba.

El propósito principal del trabajo es formular un plan de negocios para la empresa familiar Web Phone a partir de un análisis interno y externo de la organización, para poder definir las estrategias más adecuadas para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, teniendo en cuenta el contexto económico y del sector de negocios. Además, que les permita a los dueños guiarse para la toma de decisiones, permitiendo a la empresa proyectarse con claridad, contando con herramientas concretas para mejorar su posicionamiento. También que el trabajo sirva como ejemplo práctico a otras pymes de la aplicación de herramientas de gestión y análisis estratégico en un sector en constante crecimiento y transformación.

La metodología que se aplica es un estudio descriptivo. La información primaria se obtiene de cuestionarios estructurados y entrevistas semiestructuradas a los dueños y vendedores, y también de la observación directa del local comercial. Además, se realiza un relevamiento de información secundaria a través de la consulta de bibliografía académica, artículos e informes de mercado y antecedentes de planes de negocios.

En la investigación se aplican herramientas estratégicas tales como el modelo de competitividad empresarial de Ocaña, el análisis FODA y el modelo Canvas de Osterwalder, que permiten analizar el negocio en forma integral y proponer una versión optimizada para el futuro.

Los resultados del trabajo demuestran que la realización del plan de negocios le permite a la empresa obtener un mayor conocimiento sobre sus fortalezas, debilidades y la ventaja competitiva que la diferencia del resto de sus competidores, y que mediante la planificación estratégica puede contar con herramientas y estrategias para poder aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y ser competitiva en el sector de negocios donde opera.

*Palabras claves:* plan de negocios, empresa familiar, accesorios para celulares, Córdoba, modelo de competitividad empresarial, análisis FODA, Web Phone.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1: Marco teórico</b>	<b>13</b>
1. Plan de negocios	13
2. Etapas del plan de negocios	14
3. Modelo de competitividad empresaria	14
4. Análisis interno de la empresa	17
5. Análisis externo del sector de negocios	28
5.1. El sector de negocios	28
5.2. Determinación de las condiciones competitivas del sector	29
5.3. Análisis dinámico del sector de negocios	32
5.4. El segmento dentro de la industria	33
5.5. Grupos estratégicos	34
5.6. Ciclo de vida del sector de negocios	34
5.7. Posición competitiva de la empresa	35
5.8. Matriz FODA	37
6. Formulación de la estrategia	39
6.1. Estrategias competitivas o de negocios	40
6.2. Estrategias de posicionamiento competitivo	42
6.3. Estrategias de crecimiento	43
6.4. Estrategias organizacionales	45
6.5. Estrategias funcionales	46
6.6. Implementación de la estrategia	46
7. Modelo de negocios Canvas	47
<b>Capítulo 2: Análisis interno de la empresa</b>	<b>52</b>
2.1 Historia de la empresa	52
2.2 Descripción de la empresa y sus productos	54
2.2.1. La empresa	54
2.2.2. Estructura	54
2.2.3. Productos	55
2.3 Modelo de competitividad empresaria	61
2.4 Identidad empresaria	61
2.4.1. Visión	61
2.4.2. Misión	62
2.4.3. Cultura	62
2.4.4. Estructura	63
2.4.5. Cálculo del factor de individuación	64
2.5 Diferencia	65
2.5.1. Cálculo del factor de sostificación	65

2.6 Eficiencia	68
2.6.1. Cálculo del factor de optimización	68
2.6.2. Estimación de (Fs – Fo)	70
2.7 Valor Empresario	71
2.7.1. Cálculo del valor empresario	71
<b>Capítulo 3: Análisis del sector de negocios</b>	<b>73</b>
3.1 El sector de accesorios para celulares	73
3.1.1. Historia del celular y sus accesorios	73
3.2 Determinación de las condiciones competitivas del sector	75
3.2.1. Análisis de las variables de nivel 1 (microentorno)	75
3.2.2. Análisis de las variables de nivel 2 (microentorno)	85
3.2.3. Análisis de las variables de nivel 3 (macroentorno)	94
3.3 Análisis dinámico del sector de negocios	101
3.3.1. El segmento dentro de la industria	101
3.3.2. Análisis de los grupos estratégicos	102
3.3.3. Ciclo de vida del sector	107
3.3.4. Posición competitiva de la empresa	108
3.4 Análisis FODA	110
3.4.1. Fortalezas	112
3.4.2. Debilidades	113
3.4.3. Oportunidades	113
3.4.4. Amenazas	114
<b>Capítulo 4: Formulación de la estrategia</b>	<b>118</b>
4.1. Desarrollo de las estrategias FODA	118
4.1.1. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	120
4.1.2. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	120
4.1.3. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)	121
4.1.4. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)	122
4.2. Estrategias competitivas o de negocios	123
4.2.1. Estrategia de marketing.	124
4.3. Estrategia de posicionamiento competitivo	125
4.4. Estrategia de crecimiento.	127
4.5. Estrategia organizacional.	130
4.6. Estrategia funcional	131
4.7. Implementación de la estrategia.	138
<b>Capítulo 5: Modelo de negocios Canvas</b>	<b>141</b>
5.1. Segmentos de clientes.	141
5.2. Propuesta de valor.	142
5.3. Canales.	142
5.4. Relación con los clientes.	143

5.5. Fuentes de ingresos.	144
5.6. Recursos clave.	144
5.7. Actividades clave.	145
5.8. Alianzas clave.	146
5.9. Estructura de costos.	147
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>151</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>155</b>
<b>Notas aclaratorias</b>	<b>157</b>
<b>Anexos</b>	<b>158</b>

## Introducción

El mercado de los celulares se ha consolidado en los últimos años como uno de los sectores de mayor dinamismo y crecimiento, tanto a nivel global como en Argentina. Los teléfonos celulares se han convertido en un elemento central en la vida cotidiana, generando una creciente demanda de accesorios que complementan, protegen y amplían la funcionalidad de estos dispositivos. En este contexto, las empresas dedicadas a la comercialización de accesorios para celulares encuentran una oportunidad significativa de desarrollo, aunque enfrentan a su vez el desafío de competir en un entorno económico complejo y altamente competitivo.

En este marco se encuentra Web Phone, una empresa familiar con más de trece años de trayectoria en Villa Carlos Paz, Córdoba, dedicada a la venta de accesorios para celulares y productos tecnológicos. A pesar de contar con una clientela fiel y reconocimiento en su zona, la empresa familiar carece de un plan de negocios formal que le permita ordenar su crecimiento, aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y enfrentar de manera estratégica las amenazas derivadas de la situación económica nacional.

El presente trabajo tiene como propósito **formular un plan de negocios estratégico para la empresa Web Phone**, que le permita proyectar su crecimiento en el largo plazo, fortalecer su posicionamiento y consolidarse como un actor competitivo dentro del rubro. Para ello se desarrollará un estudio descriptivo, combinando información de fuentes primarias, entrevistas semiestructuradas con los dueños, vendedores y observación directa del local, con fuentes secundarias, como bibliografía académica, informes de mercado y antecedentes de planes de negocios.

Posteriormente, se aplicarán herramientas estratégicas tales como el modelo de competitividad empresarial de Ocaña, el análisis FODA y el modelo Canvas de Osterwalder, que permitirá representar el negocio en forma integral y proponer una versión optimizada para el futuro.

De esta manera, el trabajo busca aportar no solo al fortalecimiento de Web Phone como empresa familiar, sino también servir como ejemplo práctico de la aplicación de herramientas de gestión y análisis estratégico en un sector en constante crecimiento y transformación.

### **a. Estado actual del conocimiento sobre el tema (antecedentes)**

Web Phone es una empresa familiar, ubicada en Villa Carlos Paz, Córdoba, que se dedica a la comercialización de accesorios para celulares y productos tecnológicos, con más de trece años en el rubro de la tecnología. Durante y luego de la pandemia, debido a las restricciones y la crisis económica del país, la empresa ha tratado de impulsar la venta online de sus productos a otras provincias para incrementar las ventas. También, debido a que en la zona donde se ubica la empresa la mayor demanda se produce en las vacaciones de invierno y de verano, ya que se encuentra en una zona turística.

Actualmente, existen los siguientes trabajos como antecedentes relacionados con el tema a investigar:

En el país encontramos los siguientes datos del artículo periodístico de CLGNOTICIAS (2025): “El mercado de Tecnología y Bienes Durables en Argentina registró un crecimiento de 51% en unidades vendidas y 148% en facturación en los dos primeros meses del año, respecto del mismo período del año anterior.

Según el relevamiento de NielsenIQ, este crecimiento se observó tanto en el canal online (+132% en facturación) como en el offline (+160%), reflejando una mayor demanda de productos tecnológicos y electrodomésticos en el país.

Entre los sectores con mejor desempeño estuvieron los pequeños electrodomésticos en venta de unidades y telecomunicaciones en facturación. El top 3 en venta de unidades está liderado por Celulares (18%), seguido por ventiladores (13%) y aires acondicionados (5%).”

El informe de IMARCGROUP (2023), que trata sobre el mercado global de accesorios de celulares (2025-2033), evidencia el amplio potencial de expansión y crecimiento del sector en el mundo. Dicho informe estima que el mercado alcanzó USD 94,4 mil millones en 2024, con una proyección de crecimiento hasta USD 142,3 mil millones para 2033. Exhibiendo una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 4.9% durante el período 2024-2032. Este escenario está impulsado por la consolidación del smartphone como herramienta central del día a día y la inclinación del consumidor por accesorios que aporten personalización, protección y el acompañamiento a la evolución tecnológica, como cargadores, fundas y auriculares inalámbricos.

Por lo cual se muestra y pronostica que el crecimiento de la demanda de los accesorios para celulares está alineado a que cada vez más los fabricantes introducen nuevos modelos celulares en el mercado. También que las personas tienen una mayor dependencia de los smartphones en su vida cotidiana y eso lleva a buscar accesorios para protegerlos y extender su vida útil. Por lo tanto, es un mercado en crecimiento y expansión.

Según IMARCGROUP (2023), “los accesorios para teléfonos móviles son complementos esenciales que mejoran la funcionalidad, la comodidad y la estética de los dispositivos móviles”. Estos accesorios abarcan una amplia gama de productos diseñados para complementar y mejorar la experiencia general del teléfono móvil. Incluyen artículos como fundas para teléfonos, protectores de pantalla, cargadores, auriculares, bancos de energía y varios conectores. Los accesorios para teléfonos móviles se han convertido en una parte integral del mercado de la electrónica de consumo, satisfaciendo las diversas necesidades de los usuarios de smartphones. En el mundo digital de ritmo rápido de hoy, estos accesorios juegan un papel fundamental en asegurar la operación y protección sin problemas de los dispositivos móviles”.

En el trabajo de Tacco García y Manobanda (2021) se desarrolla un modelo de negocios para la comercialización de accesorios para celulares a través del e-commerce como alternativa de solución que tuvieron que adoptar varias empresas para mantenerse en el mercado y subsistir, teniendo en cuenta el contexto de pandemia del covid-19 y la crisis económica que se vivió durante ese periodo.

Se hace énfasis en el mayor uso de los celulares y de la tecnología durante y luego de la pandemia, y el crecimiento de la venta online, para atender a mercados desatendidos y también como oportunidad para sobrevivir a condiciones adversas. Por lo cual se propone un modelo de negocios para mejorar la experiencia de compra de este tipo de productos a través del internet.

También se hace mención a la necesidad de contar con un modelo de negocios antes de crear la empresa para prevenir errores y también se sugiere contar con un plan de marketing. Por lo cual el enfoque de la comercialización online de los accesorios para celulares se puede considerar como una posible estrategia para el crecimiento y la supervivencia de la empresa a investigar.

En el trabajo de Biondi (2020) se puede observar cómo se trata de desarrollar un plan de negocios para una empresa que se dedica a la importación y comercialización de productos de

diferentes rubros, destinado a una empresa familiar, con el objetivo central del crecimiento estratégico de la organización aplicando herramientas como análisis FODA, cinco fuerzas de Porter y estrategias de crecimiento, lo cual representa una base útil para la formulación del plan de negocios propuesto en nuestro trabajo.

Se han encontrado escasos trabajos de antecedentes relacionados con la comercialización de accesorios de celulares, como el caso del modelo de negocio enfocado en la venta online. Sin embargo, no se encontraron trabajos sobre planes de negocios de empresas de accesorios para celulares en Argentina donde se desarrolle el modelo competitivo empresarial.

#### **b. Formulación del problema**

Aunque la empresa cuenta con una clientela fiel de sus productos, debido a la calidad de la atención y de sus productos, Web Phone no cuenta con un plan de negocios definido que le permita guiarse para alcanzar sus objetivos en el sector de negocios en el que opera. Debido a esto, tampoco tiene en claro las estrategias que debe seguir. A esto se le suma la turbulencia, complejidad e incertidumbre propia del contexto económico de Argentina, que hace que los niveles de ventas fluctúen fuertemente. También hay que considerar que la mayor demanda y rotación de sus productos se produce en invierno y verano, ya que se encuentra en una zona turística.

#### **c. Objetivo general**

Formular un plan de negocios estratégico para la empresa Web Phone de accesorios de celulares a partir de un análisis interno y externo de la organización, para poder definir las estrategias más adecuadas para alcanzar sus objetivos y lograr un crecimiento en el largo plazo, teniendo en cuenta el contexto económico y del sector de negocios.

#### **d. Objetivos específicos:**

1. Comprender y determinar la situación actual de la empresa.
2. Realizar un diagnóstico interno de la organización y determinar su capacidad empresarial.
3. Comprender y analizar las variables del entorno y del sector de negocios.
4. Determinar las estrategias competitivas a seguir.

#### **e. Justificación**

El presente análisis propone brindar a la empresa Web Phone una visión clara y objetiva de su posicionamiento actual dentro del rubro de accesorios para celulares, identificando el nivel de competitividad del sector y su proyección a futuro. El mercado de la tecnología móvil se encuentra en constante evolución, y los celulares ocupan un lugar central en la vida cotidiana de las personas, lo que genera una gran demanda de productos complementarios.

Web Phone, como empresa familiar con más de una década en el rubro, ha acompañado este crecimiento, demostrando un fuerte compromiso con la innovación y la atención al cliente. Sin embargo, para sostener y potenciar su desarrollo en un contexto cada vez más competitivo, resulta fundamental contar con herramientas estratégicas que le permitan definir con precisión su situación actual, sus capacidades internas y las oportunidades que ofrece el entorno.

En este sentido, el presente trabajo busca contribuir con un plan de negocios que sirva como guía para la toma de decisiones, permitiendo a la empresa proyectarse con claridad, contando con herramientas concretas para mejorar su posicionamiento, fortalecer sus estrategias y lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

#### **f. Hipótesis**

Como hipótesis general se plantea la siguiente: “La aplicación de este plan de negocios le permitirá a la empresa tener un mayor conocimiento sobre su situación interna y externa, y contar con herramientas y estrategias para poder sobrevivir y ser competitivos en el sector de negocios donde opera”.

#### **g. Estrategia metodológica**

En el desarrollo del plan de negocios se aplicarán los conocimientos y herramientas adquiridos durante el cursado de la Licenciatura en Administración, centrándonos inicialmente en un análisis interno de la organización. En primer lugar, se presentará una introducción general de la empresa WebPhone, para luego realizar un estudio descriptivo que permita caracterizar su situación actual.

La información se obtendrá a partir de dos tipos de fuentes:

Fuentes primarias:

- Se realizarán cuestionarios estructurados y entrevistas semiestructuradas a la propietaria del local y a los vendedores para obtener mayor información sobre la situación, las problemáticas de la empresa y su percepción sobre el negocio.
- Observación directa del local comercial, de la exhibición de productos y de los procesos de atención al cliente. También se obtendrá la observación personal de una de las vendedoras del local para conocer mejor las inquietudes y opiniones de los clientes.

Fuentes secundarias:

- Obras y autores citados en el marco teórico.
- Tesis académicas relacionadas con planes de negocios y empresas familiares.
- Artículos e informes de mercado del sector de accesorios para celulares.

Posteriormente, se aplicará el modelo de competitividad empresarial estudiado en la carrera, junto con otras herramientas estratégicas. Finalmente, se propondrán estrategias de acción concretas que permitan a la empresa potenciar su posicionamiento y lograr un crecimiento organizado en el mercado.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1: Marco teórico: El primer capítulo aborda los principales conceptos y herramientas que permiten elaborar el plan de negocios, incluyendo el análisis interno y externo, las estrategias competitivas y los elementos clave del modelo de negocios.

Capítulo 2: Análisis interno de la empresa: En este capítulo se realizará un estudio detallado de la organización desde su interior. Se describe su historia, estructura y productos, así como los elementos que conforman su identidad empresarial: visión, misión, cultura y estructura organizativa.

Capítulo 3: Análisis del sector de negocios: En este capítulo se examina y se describe el entorno externo en el que la empresa desarrolla su actividad, con foco en el sector de accesorios para celulares. Se analizan las condiciones competitivas, las oportunidades y amenazas del mercado, así como las variables que influyen en su dinámica. Este análisis permite comprender la posición de la organización dentro del sector que sirve como base para la formulación de estrategias.

Capítulo 4: Formulación de la estrategia: A partir de los diagnósticos interno y externo, en este capítulo se desarrolla la propuesta estratégica para la empresa.

Capítulo 5: Modelo de negocios canvas: En este capítulo se presenta el modelo de negocios de la empresa utilizando la herramienta Canvas de Osterwalder. A través de sus nueve bloques, se describen de manera integrada los elementos clave del negocio, permitiendo visualizar cómo la empresa genera, entrega y captura valor.

## Capítulo 1: Marco teórico

En el primer capítulo del trabajo se desarrollarán los conceptos y herramientas de análisis necesarias para realizar un plan de negocios para la organización y las etapas a seguir. Conceptos relacionados con el diagnóstico interno y externo de la empresa, análisis FODA, con la formulación de estrategias competitivas. Finalmente, se mencionan los aspectos claves a considerar en un modelo de negocios.

### 1. Plan de negocios

Según Porto y Gardey (2023), “un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto”.

Según CENADMIN (2015), “el plan de negocio es una herramienta válida para proyectos de nuevos emprendimientos o para proyectos a desarrollar en empresas en marcha, destinados a la mejora, modificación y/o modernización de la misma”.

Cuyo objetivo principal es “proveer información acerca de lo que la organización es, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. Constituye un instrumento que debe servir de base para la toma de decisiones económicas.” (p. 2)

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

Porto y Gardey (2023) señalan que un plan de negocios además sirve como una herramienta de comunicación interna y externa. Interna para evaluar la viabilidad de las ideas del empresario y poder hacer un seguimiento de su puesta en marcha. Y es una herramienta de

comunicación externa para comunicar una idea de negocio tanto a inversores reales como potenciales.

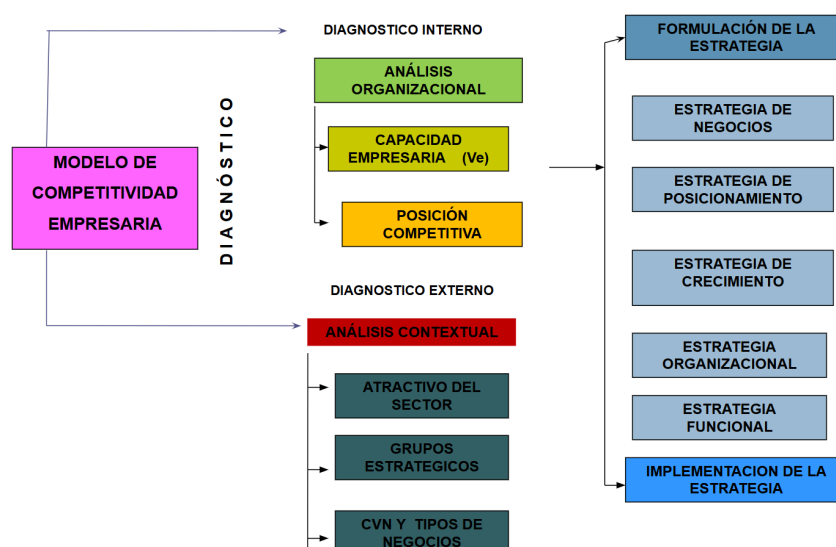
Para Lambing y Kuehl (1998), “un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio”. Cuando es preparado por una empresa existente, sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; cuando es preparado para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan también sirve para obtener financiamiento.

## 2. Etapas del plan de negocios

Como existen diversos autores y formas de planes de negocios, en este trabajo se seguirá una estructura en base al modelo de competitividad empresarial del profesor Ocaña (2016):

- Descripción de la empresa y sus productos.
- Análisis interno de la empresa y su situación.
- Análisis externo del sector de negocios.
- Formulación de las estrategias.
- Análisis y descripción del modelo de negocio.
- Conclusiones.

## 3. Modelo de competitividad empresarial



*Gráfico N.º 1: Mapa general del modelo competitivo. Fuente: Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.*

“Un modelo de competitividad empresarial es, pues, un ejemplo ordenado de elementos distintos que lo constituyen. Existen varios modelos de competitividad empresarial; todos ellos devienen de la economía de la empresa (microeconomía) y de la administración de empresas, cada uno con sus particularidades.” (Ocaña, 2016, p. 15)

Ocaña (2016) señala que este modelo de competitividad empresarial es una combinación de los modelos de Igor Ansoff (1918-2002) y Michael Porter (n. 1947). El primero se enfoca en el análisis interno de la organización para diagnosticar las fortalezas y debilidades. Y el segundo se enfoca en el análisis externo para definir las oportunidades y amenazas de la organización. Además, Porter considera que para el diseño de las estrategias se deben tener en cuenta las fuerzas competitivas del sector de negocios, para poder diseñar e implementar las estrategias competitivas definiendo la posición competitiva de la empresa. En cambio, Ansoff se basa en el análisis organizacional (análisis interno) para estudiar los componentes estratégicos, para luego trazar el perfil estratégico de la empresa.

Por lo tanto, es un modelo que combina lo interno con lo externo de la competitividad para definir las acciones estratégicas a seguir en la organización. Donde la empresa debe desarrollar su identidad, generar diferencias con relación a sus competidores, para luego conformar su estructura competitiva.

A lo largo de este trabajo se va a desarrollar un modelo de análisis y desarrollo de negocios cuyos principios básicos se refieren a la identidad, la diferencia y la eficiencia como ventajas competitivas empresarias.

“La identidad surge del seno de la propia empresa en tanto ‘ser’, y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva, por ejemplo, la marca. La diferencia genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro. (Ocaña, 2016, p. 18)

Ocaña (2016) afirma que no existe una única forma de competir, sino que existen tantas estrategias como identidades y diferencias pueda generar la empresa. Pero en el mundo de negocios actual, complejo e incierto, las posibilidades de generar diferencias competitivas son menores.

“La ventaja competitiva empresarial no se puede comprender si primero no se interpreta el concepto de valor. La premisa es que es el valor, y no otra cosa, lo que hace que una empresa obtenga una ventaja competitiva superior.” (Ocaña, 2016, p. 30)

Según Ocaña (2016), existe un valor para la empresa ( $V_e$ ) y un valor para el cliente ( $V_c$ ).

- **El valor para el cliente ( $V_c$ ):** para el cliente “lo deseable es valioso”. Es un valor subjetivo que depende de su percepción. Si el cliente desea un producto, entonces para él tiene valor; entonces estará dispuesto a pagar un precio determinado por ese producto.

#### **$V_c = \text{Producto} - \text{Precio}$**

“El valor para el cliente es la diferencia entre el producto, bien o servicio que obtiene, menos el precio que paga por su propiedad.” (Ocaña, 2016, p. 33). Donde el producto representa el beneficio genérico que recibe el cliente más los atributos específicos, los cuales el cliente asocia con la marca. Por lo tanto, el valor para el cliente está representado en la siguiente ecuación:

#### **$V_c = \text{MARCA} - \text{PRECIO}$**

- **El valor para la empresa ( $V_e$ ):** para la empresa “lo deseable es valioso”. Es un valor objetivo que la empresa genera para el cliente. Cuanta más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa. El valor para la empresa está representado por la siguiente ecuación:

#### **$V_e = \text{IDENTIDAD (DIFERENCIA - EFICIENCIA)}$**

Para el cálculo del valor empresarial, se considera que la identidad es igual al factor de individuación ( $f_i$ ), la diferencia es igual al coeficiente de sofisticación ( $f_s$ ) y la eficiencia es igual al coeficiente de optimización ( $f_o$ ); entonces, la ecuación del valor empresarial queda expresada como:

#### **$V_e = f_i (f_d - f_o)$**

Esto significa que, si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones de generar similares diferencias en un mismo nivel de costos, solo la empresa que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior. Donde el factor de individuación es un potenciador. En términos competitivos, la identidad puede estar orientada

sólo a la diferencia, en otro caso solo al costo, y en un tercer caso, puede estar orientada a la relación diferencia/costo.

En conclusión, según Ocaña, la empresa debe crear un valor que sea deseable para el cliente. Y que una empresa logra una “ventaja competitiva superior y sostenible” cuando genera un valor empresario (Ve) que iguale el valor deseado por el cliente (Vc). Esto se expresa mediante la siguiente ecuación:

$$Vc = Ve$$

#### 4. Análisis interno de la empresa

Según Hill y Jones (2011), el análisis interno está relacionado con identificar las fortalezas y debilidades de una organización. En conjunto con el análisis del entorno externo, brinda a los dueños o administradores la información necesaria para formular las estrategias de negocios que permitirán a la empresa lograr una ventaja competitiva sostenible.

Siguiendo con el modelo competitivo empresarial, el análisis interno comprende determinar la capacidad empresarial, conformada por la identidad, la diferencia y la eficiencia. La identidad empresarial se define a través de la visión, la misión, la cultura y estructura de la organización.

##### 4.1 *Identidad empresarial*

La identidad es “aquello que posee atributos o cualidades que lo hacen solo igual a sí mismo; no hay otro igual porque, de existir, debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades (tangibles o intangibles). Ya sea un producto o una empresa, su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos.” (Ocaña, 2016, p. 121)

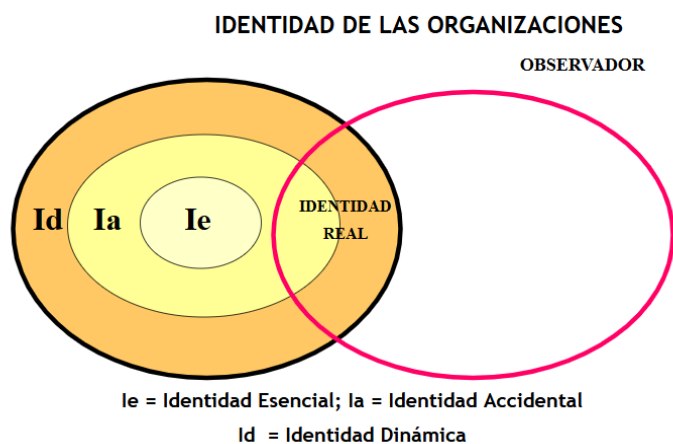
La generación de la identidad empresarial comienza y continúa con la “visión empresarial”. Existen tres tipos de identidades que conforman la identidad de la empresa. Estas se desarrollan a continuación:

- **La identidad esencial:** Es “el ser en sí” de la empresa y carece de un significado racional, no posee cualidades ni atributos, es pura, transparente e indescriptible. Esta se construye a través de la identidad dinámica.

- **La identidad accidental:** Es “el ser fuera de sí”; deviene de la identidad esencial en tanto amplía su ámbito de realidad por medio de cualidades, atributos o características que son accidentes propios o específicos de la empresa analizada y que constituyen su forma.
- **La identidad dinámica:** Es “el ser para sí”; es un tipo de movimiento endógeno a la empresa, dado por el dueño, la gerencia, las personas y las relaciones entre estos, cuya finalidad es la construcción continua del ser en sí o identidad esencial.

Estos tres tipos de identidad convergen en la “visión empresarial”, la cual es el primer elemento de cualquier estrategia empresarial. La identidad empresarial es generada, desarrollada y sostenida por las personas. Son los miembros de la empresa los que conforman su ser.

Por lo tanto, para Ocaña (2016), la verdadera ventaja competitiva superior se encuentra en la identidad, ya que en ella se encuentran los atributos inimitables. Dado que cualquier persona externa que observe a la empresa podrá señalar las características de la identidad dinámica y, en menor medida, la identidad accidental, pero no así la identidad esencial, la cual solo se puede intuir, ya que “lo esencial es invisible a los ojos”, como se observa en el siguiente gráfico:



*Gráfico N.º 2: Tipos de identidad empresarial. Fuente: Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.*

#### 4.1.1. La visión empresarial.

La visión “es una cualidad y actitud que posee el empresario para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios)”. (Ocaña, 2016, p. 128).

La construcción de la identidad empresarial comienza con la visión empresarial, y de la visión nace la identidad esencial. La visión está conformada por un conjunto de creencias y valores, un sistema ideológico, la moral organizacional, las políticas de la empresa y la ética empresarial. En función de cómo se desarrollen estos elementos, surgen las características de la visión empresarial y se pueden definir cuatro tipos de visión:

- **Visión difusa:** Los valores y creencias están dispersos y a veces son contradictorios. Las creencias provienen de la dirección. La ideología de la empresa es la “ideología del propietario”, cambiante y a veces contradictoria, lo que genera una moral que confunde sobre lo que es correcto y lo que no. Las políticas son implícitas. La ética es ambigua, lo que termina confundiendo a los miembros de la organización, por lo cual terminan sometiéndose a lo que la dirección indique en cada caso.
- **Visión compleja:** Es compleja porque coexisten múltiples creencias y valores en la empresa. Debido a que existen tantos valores y creencias como áreas, departamentos o unidades de la organización. Lo mismo ocurre con la ideología; no existe una ideología corporativa que unifique las áreas o unidades de negocios. Esto se refleja en la moral; lo que puede ser correcto en un área puede no serlo en otra. Las políticas son implícitas, y la ética no es única, sino que hay diferentes formas de ética según las circunstancias que enfrente la organización.
- **Visión simple:** El sistema de creencias de valores con pocos factores es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización. Con una sola ideología explícita, permite tener una moral y políticas claras y precisas. Donde la ética es aplicable y con preceptos claros, sin lugar a dudas.
- **Identidad concentrada:** En este caso, la dirección se encuentra en la búsqueda de nuevas formas de identidad que trasciendan a las que posee la organización. EL sistema de valores y creencias conforma una identidad real, con una ideología arraigada en lo dogmático, con una moral sin posibilidades a equivocaciones, con políticas explícitas y que guían a los miembros. La ética pasa a ser un tipo de valor superior que configura una ventaja competitiva superior.

#### 1.4.2. La misión

La misión es “la tarea que se encomienda al empresario para que sus negocios sean exitosos. Definir el negocio es definir la misión.” (Ocaña, 2016, p. 128).

Las variables que definen a un negocio son: los clientes, los productos, el ámbito geográfico, la competencia y la ventaja competitiva (valor empresario superior o competencia central o competente). Estas cuatro variables son incontrolables por la empresa.

“La única variable que es controlable para la empresa son las capacidades para generar valor empresario (Ve), es decir, una ventaja competitiva superior, y esto marca la rivalidad competitiva del sector. Cuanto más Ve pueden generar las empresas que compiten en un sector, mayor será la rivalidad competitiva del negocio.” (Ocaña, 2026, p. 130)

Según Ocaña (2016), existen cuatro tipos de misión, y tener un tipo u otro depende del nivel de orientación hacia el cliente o hacia los productos que posee la empresa:

- **Misión cerrada:** señala escasos conocimientos relacionados con el tipo de cliente-meta y la definición del producto no responde a los criterios de la demanda. Este tipo de misión es “cerrada”, toda vez que no está formalizada; se cierra sobre sí misma y, en tal caso, el empresario se encuentra en la oscuridad; “no ve el negocio”.
- **Misión inestable o errática:** una fuerte orientación al cliente genera una falta de control sobre el producto. Consiste en que la empresa va adaptando sus productos o servicios de acuerdo a las demandas de los clientes. Este tipo de misión puede ser aceptable en un tipo de negocio donde los productos se hacen personalizados, pero no para mercados de consumo.
- **Misión rígida:** misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda; típica de aquellas empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes.
- **Misión abierta:** clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Como se tiene bajo permanente observación al cliente, entonces se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

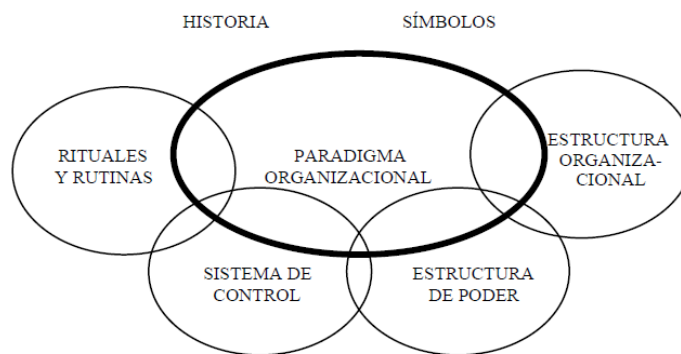
#### 4.1.3. Cultura empresaria

Cultura empresaria, organizacional o corporativa es “el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos dentro de una organización”. (Hill y Jones, 2011, p. 394)

También se define como “un sistema de valores dominantes en la organización que le dan ‘personalidad de base’ (Kardiner, 1939) a la empresa.

“El paradigma organizacional es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. Y define el tipo de cultura dominante en la empresa.” (Ocaña, 2016, p. 136)

Los elementos que construyen la cultura dominante son: la historia, los símbolos, los rituales y rutinas, el sistema de control, la estructura de poder y la estructura organizacional.



*Gráfico N.º 3: Elementos del paradigma organizacional. Fuente: Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.*

“Si la visión empresarial y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa.” (Ocaña, 2016, p. 138)

#### **4.1.3.1 Tipos de culturas**

La orientación competitiva de la empresa hacia la diferencia o hacia la eficiencia determinará tipos culturales relacionados con los cambios ambientales. Por lo que surgen cuatro tipos de culturas organizacionales: iniciadora, anticipadora, rezagada y seguidora.

- **Cultura iniciadora:** En este tipo de cultura, la visión, la cultura, las creencias y valores (la identidad) están orientadas a la generación de diferencias competitivas con un alto desarrollo de actitud proactiva. Implica la innovación permanente y promueve un espíritu emprendedor sostenido en la creatividad y la innovación.

- **Cultura anticipadora:** cuando la identidad está orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos.
- **Cultura seguidora:** Cuando la identidad se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva), busca acompañar al cliente en sus cambios; entonces las diferencias las crean estos últimos, reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.
- **Cultura rezagada:** cuando la identidad está orientada a la eficiencia y la organización tiene una actitud fuertemente reactiva y con resistencia al cambio, con reglas, procedimientos y controles extremadamente rígidos, ideal para desarrollar productos altamente estandarizados y de bajo costo.

#### 4.1.4. Estructura organizacional

Según Hill y Jones (1996), la estructura organizacional asigna a los empleados tareas y funciones específicas y establece cómo deben estar vinculadas de tal forma que aumenten la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente; competencias distintivas que desarrollan la ventaja competitiva. Luego de haber definido la visión, misión y cultura de la organización, es necesario establecer la estructura más adecuada para la empresa.

Los distintos tipos de estructuras dependen del énfasis de la identidad por sobre la diferencia o la eficiencia. Por lo cual quedan conformados cuatro tipos de estructuras organizacionales:

- **Estructura conservadora:** 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.
- **Estructura burocrática:** Son estructuras con un tipo de identidad en que no se desarrolla ni la eficiencia ni la diferencia de manera competitiva. Como la cultura asociada (rezagada) rechaza el cambio, la estructura burocrática es muy lenta para incorporarlos.
- **Estructura innovadora:** identidad con alto énfasis en la diferencia y en la eficiencia. Muestra una rápida adaptación al cambio planeado y no planeado.
- **Estructuras flexibles:** Son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia, con menor énfasis en la eficiencia. Al ser una estructura flexible de rápida adaptación a las condiciones del contexto, se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia.

#### 4.1.5. Factor de individuación

El factor de individuación es “un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva; señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto ser. Es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad. La identidad organizacional se estima a través del factor de individuación (fi)”. (Ocaña, 2016, p. 155)

Este factor le sirve al empresario para orientar la comprensión de la identidad empresaria; para diseñar e implementar políticas, estrategias y métodos que no vulneren la identidad empresaria. También para determinar qué cualidades de la identidad pueden ser consideradas como fortalezas o debilidades y también permite introducir las acciones necesarias para que el factor de individuación se acerque lo más posible al ideal preestablecido.

Y se calcula de la siguiente manera:

$$fi = \frac{iV + iM + iC + iE}{4}$$

Es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (Visión, Misión, Cultura y Estructura). Respecto de su resultado, puede tomar valores entre 0 y 1, siendo este último valor el ideal de identidad para cualquier organización.

#### 4.2. Diferencia

“En términos competitivos, la diferencia es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro. Diferenciar es hacer conocer la diferencia del producto. Diferenciación es la especificación de las cualidades o accidentes de un producto para hacerlos reconocibles.” (Ocaña, 2016, p. 174)

Ocaña afirma que las empresas crean diferencias, las hacen conocer señalándolas o especificándolas, para ser distintas en la diversidad competitiva. No hay una estrategia de diferenciación. Existe una estrategia para el proceso de negocios donde la diferencia es un impulsor clave de valor (junto con la identidad y la eficiencia).

“Para que las diferencias sean un valor empresarial, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio.” (Ocaña, 2016, p. 174)

La diferencia en términos competitivos se puede establecer a través de dos vías:

- Como *comparación con otro*.
- Como *extensión de la identidad*.

Ocaña (2016) afirma que la empresa es un proceso de negocios donde confluyen tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos. El proceso de negocios se define como el conjunto de actividades que se realizan en la empresa con el objetivo de crear valor empresarial (Ve). Un organigrama de la organización como proceso:

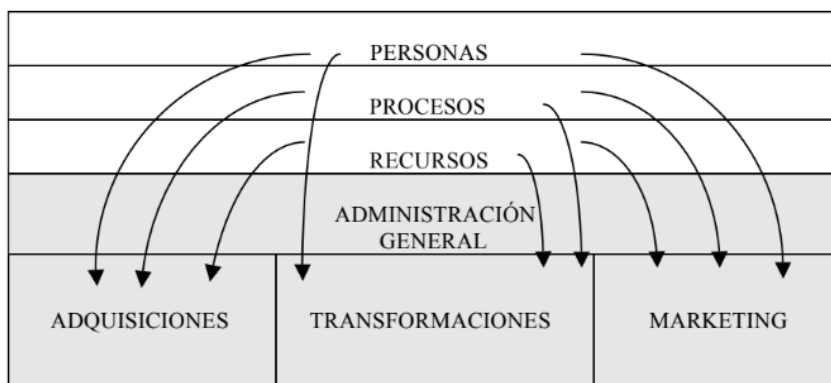


Gráfico N.º 4: Organigrama de la organización como proceso. Fuente: Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

En este proceso, las personas involucradas en las actividades generan valor empresarial en términos de “identidad”; los procesos generan valor en términos de “diferencia” y los recursos generan valor en términos de “eficiencia”.

#### 4.2.1. Los impulsores de valor para generar diferencias

“El análisis del proceso de negocios y sus actividades debe permitir la identificación de los impulsores de valor para generar diferencias que, actual o potencialmente, se puedan implementar en cada una de las actividades analizadas.” (Ocaña, 2016, p. 189)

Los impulsores de valor para generar diferencias son:

**a. Innovación:** Innovar significa alterar las cosas introduciendo novedades. Hill y Jones (1996) consideran que la innovación es la variable más importante en la generación de la ventaja competitiva.

**b. Mejoras:** Mejorar significa darle un valor superior al proceso, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. Ocaña afirma que conviene mejorar en principio las actividades críticas o aquellas de las que se tienen indicadores que permitan evaluar las mejoras.

**c. Coordinación:** Significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia el logro de la generación de diferencias como valor. Existen dos tipos de coordinación que potencian la diferencia, la coordinación interna y externa.

**d. Adaptación:** Se refiere a la capacidad de respuesta al cliente, sus demandas y sus cambios. Este análisis debe comenzar desde la actividad de marketing hacia atrás. La adaptación debe ser entendida con relación al cliente interno o externo (comprador). Como valor diferencial consiste en proveer al cliente algo diferente en el propio producto comprado, en el lugar donde lo compra o en cómo lo compra.

#### 4.2.2. Factor de sofisticación

El factor de sofisticación sirve para estimar las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. Es un factor no financiero igual que el factor de individuación. Para su cálculo se debe hacer un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios.

#### 4.3. Eficiencia

La eficiencia, “junto con la identidad y la diferencia, determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior”. (Ocaña, 2016, p. 204)

La eficiencia o productividad de una actividad de valor está regida en términos de costos, y señala “el cómo hacer” al más bajo costo posible. Y se define como 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)". (Ocaña, 2016, p. 205)

La eficiencia empresarial se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresarial.

#### 4.3.1. Factor de optimización

La eficiencia se calcula a través del factor de optimización. Luego, este factor se encargará de verificar si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia, de tal manera que si:

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

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

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

Entre diferencia y eficiencia existe una relación importante de causa y efecto: a mayor consumo de costos en las actividades (causas), debe existir un mayor producido en las diferencias.

#### 4.3.2. Los impulsores de costos como medida de la eficiencia

Según Ocaña (2016), el tratamiento de los costos se debe basar en las actividades que desarrolla la empresa. La unidad de medida que permite medir la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias se denomina "impulsores de costo", y también son los causantes de los costos consumidos en una actividad.

Según Ocaña (2016), existen 3 tipos de impulsores de costos:

- **Impulsores de costo asociados a las personas:** Las diferencias generadas por las personas están asociadas a conocimientos específicos sobre la actividad. En estos casos, la mano de obra es la causa primaria como determinante del costo.
- **Impulsores de costo asociados a los procesos:** Cualquier procedimiento es eficiente si se realiza en el menor tiempo posible; el tiempo de ejecución u operación es la unidad de medida y control más apropiada para los costos.
- **Impulsores de costo asociados a los recursos:** se clasifican en dos categorías de costos, los costos estructurales y los de ejecución o ejecucionales.

- Los costos estructurales están relacionados básicamente con economías de escala (aprovechamiento de la capacidad instalada) y la curva de experiencia (ejecución de las tareas en menor tiempo) y, por lo tanto, con el costo del producido por cada actividad de valor.

- Los costos de ejecución o ejecucionales: se refieren a los procedimientos por los cuales las personas realizan sus tareas de adquisición y transformación de insumos (horas de mano de obra, número de empleados, tiempos ocupados, etc.).

#### **4.3.3. Estimación de la eficiencia a través del factor de optimización**

Según Ocaña (2016), el factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos. Los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización.

#### **4.4. Valor empresario**

##### **4.4.1. Cálculo del valor empresario**

Considerando que los factores determinantes del valor empresario (Ve) son identidad, diferencia y eficiencia, cuando la empresa es capaz de crear un valor (Ve) que iguale al percibido por el cliente, entonces está generando una ventaja competitiva, es decir:

$$Ve = Vc$$

$$\text{Identidad (Diferencia - Eficiencia) = Marca - Precio}$$

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

La posición ideal para la empresa será cuando el factor de individuación y el factor de sofisticación sean iguales a 1 (uno), mientras que el factor de sofisticación sea igual a cero (o lo más próximo a cero).

Donde la relación diferencia menos eficiencia (fs-fo) señala la cantidad de valor contenida en un producto o en una actividad de la organización a un costo dado. Por lo tanto, 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.

Luego de realizar los cálculos, también se puede determinar si el nivel alcanzado de diferencia y eficiencia representa una fortaleza o debilidad para la organización.

Los valores que puede tomar el valor empresario ( $V_e$ ) son:

- $V_e = 1$ ; 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 una revisión de las estimaciones efectuadas o la revisión de los valores de los factores intervinientes.

## **5. Análisis externo del sector de negocios**

El modelo de competitividad empresaria que propone Ocaña (2016) consiste en que, a partir del análisis de la empresa, se procede al estudio del contexto para luego posicionar a la empresa (con sus fortalezas y debilidades) en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización (oportunidades y amenazas).

El fin esencial del análisis externo, según Hill y Jones (2011), es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que la empresa logrará su misión.

### **5.1. El sector de negocios**

El sector de negocios es un conjunto de empresas y también algunas organizaciones públicas relacionadas por sus transacciones comerciales y de otra índole (reales o potenciales) que incluyen actividades relacionadas con el inicio del proceso productivo o comercial mediante las materias primas hasta aquellas que garantizan la llegada al consumidor final con el producto terminado." (Martinez, 2021, p. 5). También es conocido como Sector Industrial o Rivalidad Ampliada o Contexto Competitivo (Anastassopoulos y otros, 1995).

Según Ocaña (2016), con el estudio de la industria o sector de negocios, se realiza el análisis de las condiciones competitivas del sector. Por lo tanto, el objetivo es detectar el grado de competitividad y el grado de atractivo del sector para desarrollar negocios.

## 5.2. Determinación de las condiciones competitivas del sector

En el entorno competitivo del sector de negocios, según Ocaña (2016), se distinguen 3 niveles de variables: primario, secundario y terciario. Estos 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. Como se puede observar en el siguiente gráfico:

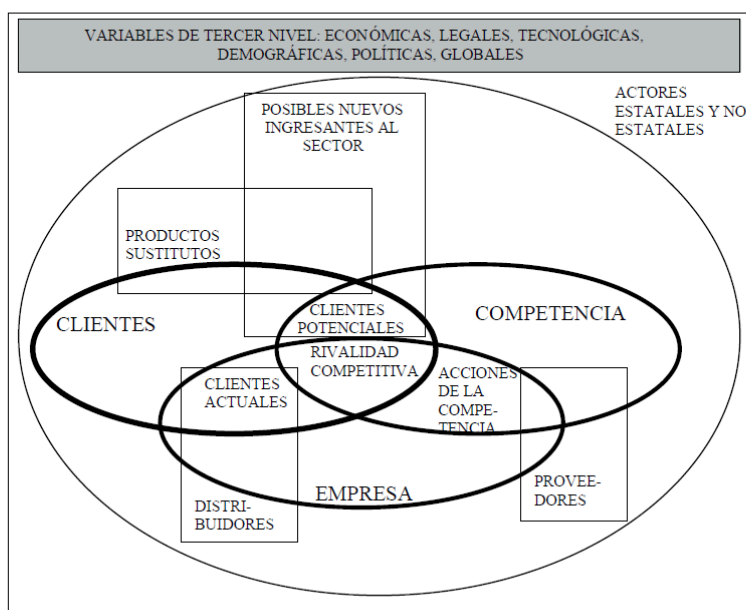


Gráfico N.º 5: Gráfico de los 3 niveles de variables del sector de negocios. Fuente: Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

Según Ocaña (2016), el análisis del sector externo a la empresa tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades o amenazas. Se considerarán oportunidades cuando el comportamiento de las variables produzca un impacto positivo sobre los objetivos de la empresa, y una amenaza si generan un impacto negativo.

Las variables que comprenden el sector de negocios son:

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

*Gráfico N.º 6: Cuadro con las variables del sector de negocios. Fuente: Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.*

En este modelo se analizan las variables y sus relaciones para determinar el atractivo del sector de negocios, aunque también dependerá de los objetivos de la empresa. Luego se debe determinar en qué medida estas variables favorecen a los objetivos de la empresa para definir si son oportunidades o amenazas.

### 5.2.1. Variables de nivel 1

**a. Clientes:** Se analizan variables relacionadas con la demanda de los clientes, como el tamaño y crecimiento del mercado. También variables relacionadas con los clientes actuales, como el costo de cambio a la competencia, sus hábitos de compra y sensibilidad a los precios, entre otras. Y respecto de los clientes potenciales, se analiza el grado de fidelización a la competencia.

**b. Empresa:** Se consideran las variables que surgen de la relación de la empresa con los clientes actuales (canales de distribución) y de la relación con la competencia (rivalidad competitiva). Según Ocaña (2016), un sector de negocios cuyo grado de rivalidad competitiva sea bajo ofrecerá un panorama más favorable para los intereses de la empresa y viceversa. Algunas de las variables que pueden incidir en la competitividad son el número de competidores importantes, la concentración vs. fragmentación y la especificidad de los activos, entre otras.

**c. Competencia:** Se consideran variables relacionadas con el grado de iniciativa de la competencia.

### 5.2.2. Variables del nivel 2

Poseen, como las del nivel 1, incidencia directa sobre la competitividad del sector bajo análisis.

**a. Proveedores:** Lo que se analiza es su poder de negociación. Según Ocaña (2016), si el poder de negociación es alto, entonces el sector es menos favorable. Lo que refleja el poder de negociación de los proveedores es el precio y/o la calidad de los productos que ellos suministran al sector. Pero cuanto más débiles sean los proveedores en imponer precio y calidad, más fuerte es la posición de las empresas para negociar con ellos, mejorando sus rentabilidades. El mayor o menor poder de negociación de los proveedores depende de las siguientes variables:

- Número de proveedores
- Sustitutos de los productos del proveedor
- Diferenciación de los proveedores
- Costo de cambio de los proveedores
- Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante
- Insumo crítico

#### **b. Posibles nuevos ingresantes**

Los competidores actuales, según Ocaña (2016), tratarán de desalentar a las potenciales empresas ingresantes a través de barreras creadas por ellos mismos o específicas del sector. La mayor o menor cantidad de barreras de ingreso hace que el sector sea más o menos atractivo.

Las barreras de entrada pueden ser directas o indirectas. Directas cuando son propias de la naturaleza competitiva del sector. Indirectas cuando son impuestas o creadas por los competidores del sector.

#### **c. Productos sustitutos**

Cuando se habla de productos sustitutos, según Ocaña (2016), se lo debe analizar desde dos puntos de vista: la sustitución por efecto de la elasticidad cruzada de la demanda y la sustitución por el beneficio esperado del producto o por la función que el producto brinda. Las variables relacionadas con los productos sustitutos son:

- Similitud de los sustitutos.
- Cantidad y disponibilidad de sustitutos.

- Precio de los productos sustitutos.

#### **d. Actores estatales y no estatales**

Ocaña se refiere en este aspecto a la mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad en cuestiones que no están relacionadas con la competitividad; esto hace al sector menos atractivo en términos de rentabilidad.

- **Actores estatales:** Encontramos entes reguladores, entidades mixtas de desarrollo económico y organizaciones de fiscalización y control.
- **Actores no estatales:** como las organizaciones no gubernamentales.

#### **5.2.3. Variables del nivel 3**

Las variables del nivel 3 o macroentorno se dividen en dos variables:

- **Variables de la economía global:** Se consideran variables como grado de protección/apertura de los bloques regionales, oportunidades para obtener transferencia tecnológica, oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global, etc.
- **Variables de la economía nacional:** se consideran los aspectos económicos, socioculturales, legales, políticos y tecnológicos del país donde se encuentra la empresa.

#### **5.3. Análisis dinámico del sector de negocios**

La dinámica de un sector de negocios, según Ocaña (2016), posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, donde se tendrá en cuenta la combinación de varios enfoques. El análisis dinámico del negocio incluye:

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

#### **5.4. El segmento dentro de la industria**

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, p. 291)

Por lo cual, según Ocaña (2016), es necesario identificar en qué segmento o tipo de negocios compite la empresa para tener en claro el comportamiento de las variables que componen el sector, y también quiénes son los competidores más cercanos, el ciclo de vida en que se encuentra el sector y cuál es la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la empresa bajo análisis.

En este caso, el segmento dentro de la industria significa preguntarse en qué tipo de negocio competirá la empresa.

##### **5.4.1. Tipos de negocios**

Para definir el tipo de negocio en el que se encuentra la empresa, se tienen en cuenta dos variables importantes:

- La cantidad de segmentos dentro del sector de negocios.
- El potencial de obtención de una ventaja competitiva.

El empresario se preguntará: ¿cuántos segmentos existen o se pueden crear dentro del sector donde compite mi empresa?, y ¿qué posibilidades reales tiene la empresa para generar una ventaja competitiva a través de las actividades de valor del proceso de negocios? Y la respuesta le indicará en qué tipo de segmento de negocios desarrollará su proceso de negocios. (Ocaña, 2016, p. 292). De la combinación de estas variables surgen cuatro tipos de negocios:

- Negocio de volumen
- Negocio especializado
- Negocio estancado
- Sector fragmentado

### **5.5. Grupos estratégicos**

Según Ocaña (2016), se entiende por grupo estratégico al conjunto de empresas que se caracterizan por:

1. Tener características de negocios similares (en infraestructura, línea de productos, capacidades comerciales y financieras, utilización de recursos humanos).
2. Poseer estrategias de negocios similares.
3. Competir sobre bases afines.

La identificación del grupo estratégico permite identificar al competidor más cercano para poder compararse a los fines de identificar sus propias fortalezas y debilidades, y determinar claramente sobre qué bases debe identificar el segmento de negocios que se trate.

Una empresa perteneciente a un grupo estratégico en particular podrá definir tres acciones a seguir con relación a su posición:

- Reforzar la posición dentro del grupo.
- Acceder a otro grupo estratégico
- Cubrir vacíos que no estén ocupados por grupos estratégicos.

#### **5.5.1 Barreras a la movilidad**

Según Ocaña (2016), las acciones de la empresa dependerán de las barreras de movilidad existentes dentro y fuera del grupo estratégico. Las barreras a la movilidad son factores que inhiben el desplazamiento de empresas entre grupos estratégicos. También incluyen las limitaciones para ingresar a un grupo, como restricciones para salir del grupo en el cual se encuentra la empresa. Algunos ejemplos de barreras son las economías de escala, diferenciación de productos, lealtad a la marca, inversión en activos fijos, tecnología, requerimientos de capital, entre otros.

### **5.6. Ciclo de vida del sector de negocios**

Todo sector de negocios, según Ocaña (2016), posee un ciclo de vida, ya que las condiciones determinantes del sector no permanecerán para siempre.

El ciclo de vida de un sector de negocio está en directa relación con el ciclo de vida del producto; la diferencia entre ambos está en el análisis de cada etapa, que va más allá de las implicaciones del marketing que tiene el ciclo de vida del producto.

Las etapas dentro del ciclo de vida del sector de negocios son:

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

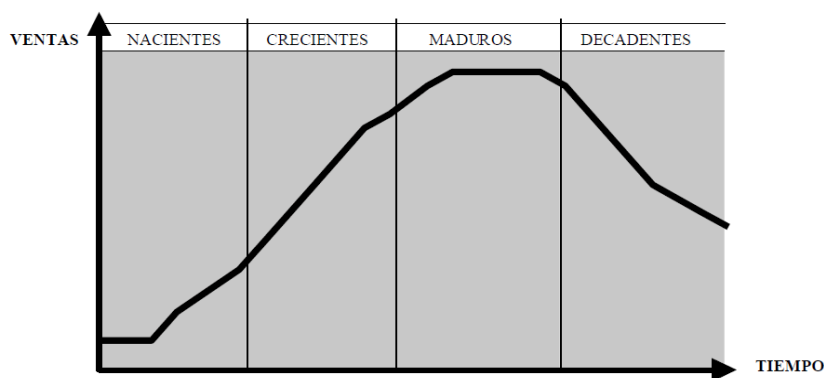


Gráfico N.º 7: Gráfico de las etapas del ciclo de vida del sector de negocios. Fuente: Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

### 5.7. Posición competitiva de la empresa

Según Ocaña (2016), teniendo en cuenta el valor empresarial generado, luego se determina la posición empresarial dentro del sector de negocios, definiendo acciones que contribuyan a la construcción de la futura estrategia empresarial.

Según el mismo autor, la posición competitiva de una empresa está en relación directa con las mayores o menores ventajas competitivas que les pueda ofrecer a sus clientes meta, expresada en términos de valor empresarial (Ve).

Las posiciones competitivas según Ocaña (2016) posibles de una empresa dentro de un sector de negocios pueden ser de *liderazgo*, *seguidor*, *rezagado*, cuando se trata de un sector de negocios en general y/o compitiendo en un segmento específico. Estas posiciones competitivas se

las toman, en general, con relación a la participación de mercado, en términos de ventas, que cada empresa posee dentro del sector.

### 5.7.1. Unidad estratégica de negocios (UEN)

Para definir la posición competitiva, antes es necesario determinar si la empresa es un solo negocio o son varios negocios dentro de ella. Se puede distinguir entre:

- **Empresas especializadas:** poseen una sola unidad estratégica de negocios (UEN)
- **Empresas diversificadas:** empresas que incluyen varias UEN.

Una unidad estratégica de negocios (UEN) es “una unidad de la organización o foco de planificación independiente, que agrupa una serie diferenciada de productos vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número definido de competidores” (Hax y Majluf, 1993).

### 5.7.2. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG (Boston Consulting Group, 1970) es una herramienta de análisis y planificación estratégica que permite asignar recursos entre diferentes unidades de negocios o productos. Según Ocaña (2016), se basa en dos variables, el crecimiento de mercado y la participación de mercado. Donde la primera variable refleja el atractivo del mercado en función de los negocios. Y la participación de mercado, se mide con relación a su competidor principal. La matriz queda de la siguiente manera:



*Gráfico N.º8 Matriz del Boston Consulting Group (BCG). Fuente: Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.*

La matriz clasifica las unidades de negocio o productos en cuatro categorías:

- **Negocio interrogante:** Es un nuevo negocio y, por lo tanto, debe relacionárselo con la etapa de lanzamiento del ciclo de vida de los negocios, en donde los costos fijos también son elevados.
- **Negocio estrella:** se caracterizan por poseer una alta participación de mercado en un mercado que crece por encima del promedio.
- **Negocio vaca lechera:** Surgen como consecuencia de la caída del crecimiento del mercado por debajo del promedio, teniendo la empresa aún una alta participación relativa.
- **Negocio perro:** surgen cuando se mantiene el nivel de crecimiento de mercado por debajo del promedio y la empresa pierde participación en el mercado por debajo del promedio.

### 5.8. Matriz FODA

Luego de realizar el análisis interno y externo de la organización, se pueden sintetizar los resultados obtenidos con el análisis FODA.

Según Humberto (2006), el “Análisis FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT; en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización.

Según Hill & Jones (2011), el objetivo principal del análisis FODA es “identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades”.

El análisis FODA es una sigla que representa el estudio de:

- **Fortalezas:** aspectos internos positivos que la empresa posee y que le otorgan una ventaja sobre sus competidores.
- **Debilidades:** aspectos internos negativos que limitan la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- **Oportunidades:** factores externos que la empresa puede aprovechar para su beneficio.

- **Amenazas:** factores externos que podrían causar problemas o desafíos para la empresa. (Kotler y Keller, 2012).

Luego de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, se puede elaborar la matriz FODA cruzada, la cual es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias FO (fortalezas-oportunidades):** utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategias DO (debilidades-oportunidades):** Consiste en elaborar estrategias para superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA (fortalezas-amenazas):** Consiste en utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- **Estrategias DA (debilidades-amenazas):** Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (Fred, 2013, p. 176).

Análisis FODA		Análisis interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	<b>Combinación Fortalezas-Oportunidades:</b> Estrategia de emparejamiento. ¿Qué fortalezas casan con qué oportunidades? ¿Qué fortalezas podemos utilizar para potenciar nuestras oportunidades y su	<b>Combinación Debilidades-Oportunidades:</b> Estrategia de transformación. ¿Cómo podemos transformar debilidades en fortalezas? ¿Cómo pueden surgir oportunidades de debilidades?
	Amenazas	<b>Combinación Fortalezas-Amenazas:</b> Estrategia de neutralización. ¿Qué fortalezas podemos emplear para defendernos de amenazas y riesgos? ¿A qué amenazas nos podemos enfrentar con qué	<b>Combinación Debilidades-Amenazas:</b> Estrategia de defensa. ¿Dónde están nuestras debilidades? ¿Cómo podemos protegernos de perjuicios?

Gráfico N.º 9 Matriz FODA cruzada. Fuente: *thecornerofexcellence*. (2017). *thecornerofexcellence*.  
 Obtenido de <https://www.thecornerofexcellence.com/es/analisis-foda-personal-por-que/>

Según Fred (2013), el propósito de esta herramienta es generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse.

## 6. Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia constituye una etapa crítica en el plan de negocios, ya que define las líneas de acción que la organización seguirá en el futuro. Este proceso se apoya en el diagnóstico previo, tanto interno como externo, y busca construir una estructura estratégica que integre diferentes niveles y dimensiones.

La estrategia empresarial, según Ocaña (2016), se diseña y construye a partir del concepto de valor empresarial. La forma en que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará la **estrategia de negocios o competitiva**. Luego de haber definido la forma en que va a competir la empresa, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la **estrategia de posicionamiento competitivo**. Luego se continúa con la definición de la **estrategia de crecimiento**, para expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.

La empresa también necesitará una estructura que sirva de base para las estrategias formuladas; entonces deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su **estrategia organizacional**. Finalmente, se elaboran las **estrategias funcionales** que poseen un carácter tanto estratégico como táctico.



Gráfico N.º 10: Niveles de estrategias. Fuente: Martínez, P. (2021). Diapositivas de Formulación de la estrategia. Mendoza: UNCUYO Facultad de Ciencias Económicas.

### **6.1. Estrategias competitivas o de negocios**

Son estrategias que determinan cómo competir y qué propuesta de valor diferenciará a la empresa. También definen la posición competitiva de la organización dentro del sector de negocios. Es la estrategia “guía” sobre la que se van a desarrollar las demás estrategias.

Para desarrollar una estrategia competitiva, primero se debe definir el mercado objetivo, es decir, segmentar el mercado en grupos específicos de clientes con características, necesidades y comportamientos similares. Luego, se determinará si la estrategia a implementar estará orientada a la marca, hacia el precio o hacia ambas variables. Esto dependerá de la sensibilidad del mercado meta hacia esas variables.

Las variables a considerar son:

- Sensibilidad a la diferenciación o a la marca: el cliente es más sensible a las diferencias y está dispuesto a pagar un “plus” en el precio para obtener un producto con valores diferenciales.
- Sensibilidad al precio: el cliente es más sensible a los precios, es decir, cualquier variación en los precios afectará la demanda de los productos.

#### **Estrategia de precio**

Implica ofrecer al mercado un producto o servicio que cumpla con las prestaciones mínimas para cierta necesidad a un precio inferior al precio promedio de mercado. (Martinez, 2021)

Según Ocaña (2016), esta estrategia se asienta en los volúmenes de producción y comercialización que puede desarrollar la empresa en un sector de negocios, a través de una mayor participación en el mercado (cuota de mercado).

Independientemente del tipo de estrategia de precios seleccionada, se deben tener en cuenta las siguientes limitaciones:

- La demanda de la empresa y la elasticidad-precio de mercado.
- Los precios y acciones de la competencia.
- Los costos y su impacto en la rentabilidad.

#### **Estrategia de marca**

Consiste en “ofrecer al mercado un producto o servicio con el suficiente nivel de diferencias en sus atributos que le justifique al cliente pagar un precio superior al precio promedio de mercado”. (Martínez, 2021)

Ocaña afirma que la marca es un resumen competitivo de la identidad y la diferencia del producto de una empresa. Cuantas menos diferencias perciba el cliente en relación a la marca, más importancia asume el precio, pero cuantas más señales diferenciales presente la marca, el cliente va a estar dispuesto a pagar un plus por esas diferencias.

Se deben considerar dos variables: las diferencias y la identidad. El análisis de la posición competitiva de la marca se realiza a través de la percepción que el cliente posee de ella. Este posicionamiento depende de cómo el cliente ubica la marca en su mente. Y surgen 4 posibles posiciones de marca:

- **Marca líder:** Señala que la marca ocupa el primer lugar en la mente del consumidor, aunque no la compre. Y no necesariamente es la marca más vendida.
- **Marca precaria:** Responde a dos posibles motivos: la necesidad carece de importancia para el cliente o la empresa no ha generado los suficientes criterios de señalamiento porque ha optado por vender un producto indiferenciado para competir por precios.
- **Marca seguidora:** la empresa desarrolla un fuerte esfuerzo por señalar los criterios de posicionamiento de la marca sin que exista una respuesta proporcional en la percepción de valor por parte del cliente.
- **Marca rezagada:** También conocidas como “terceras marcas”, indica que la percepción de valor hacia la marca por parte del cliente puede ser alta, pero los criterios de señalamiento de la empresa son bajos o débiles.

#### 6.1.1. Estrategias de marketing

Las estrategias competitivas deben ir acompañadas del análisis de las estrategias de marketing que expresan los distintos tipos de segmentos de clientes como mercado meta.

Para esto se utiliza la matriz de estrategias de marketing que, según Ocaña (2016), permite definir mejor los segmentos meta. Las variables que se consideran son la “línea de productos”, que es la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa. Y la “cantidad de segmentos metas”, que se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. De lo cual surgen cuatro posibles estrategias:

- Marketing indiferenciado para todo el mercado.
- Marketing diferenciado especializado en clientes.
- Marketing diferenciado especializado en productos.
- Marketing concentrado o especializado.

## **6.2. Estrategias de posicionamiento competitivo**

Establecen la forma de insertarse en el mercado y la cuota de participación esperada. La posición competitiva de una empresa, según Ocaña (2016), está condicionada a su participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán 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 seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse a 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 estrategia de defensa o estrategia de ataque. Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Incontrolables o externos a la empresa (oportunidades y amenazas)
- Controlables o internos (fortalezas y debilidades)

Y surgen cuatro posibles estrategias de posicionamiento:

- **Estrategias de ataque:** Se aplica cuando la empresa posee un dominio de fortalezas sobre debilidades. El objetivo es aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado. A su vez, tiene dos variantes:
  - **Estrategia de ataque con táctica envolvente** (Fortalezas/Oportunidades): Se aplica cuando la empresa posee más fortalezas y aprovecha las oportunidades del sector con el objetivo de abarcar todo el mercado, tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen.

- **Estrategia de ataque con táctica de varios lados (Fortalezas/Amenazas):** Se aplica cuando las empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades como segmentos de mercados o nichos no desarrollados.
- **Estrategias de defensa:** Se aplican cuando la empresa posee un dominio de sus debilidades por sobre las fortalezas.
  - **Estrategia de defensa con táctica de flancos (Debilidades/Oportunidades):** Cuando en el sector de negocios hay más oportunidades, pero la empresa posee un predominio en debilidades, entonces la empresa deberá defenderse, porque los competidores buscarán aprovechar esas oportunidades.
  - **Estrategia de defensa con táctica de retaguardia (Debilidad/Amenaza):** La empresa posee un predominio de debilidades y mayores amenazas en el sector, entonces deberá reconvertirse, redefinirse o reconfigurar sus negocios en el menor tiempo posible. (Ocaña, 2016)

### **6.3. Estrategias de crecimiento**

Según Ocaña (2016), luego de determinar la forma como la empresa va a competir y qué participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir el crecimiento del negocio. Las tres formas o caminos para crecer son: intensivas, diversificación, integración.

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto (o Clientes/Productos). Esta matriz propone lo siguiente:



Gráfico N.º 11: Matriz de Ansoff. Fuente: Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

De la matriz surgen las siguientes estrategias:

**a. Estrategias intensivas:** Son estrategias que se orientan a aprovechar aquellas oportunidades del mercado que la empresa aún no ha desarrollado plenamente. El objetivo es incrementar la participación en el sector de manera acelerada, mediante acciones competitivas intensas, considerando al mismo tiempo las posibles reacciones de los competidores. Las tres acciones estratégicas a llevar adelante son:

- **Penetración de mercados:** el objetivo es lograr aumentar la cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa con los clientes actuales, sin incorporar nuevos segmentos de clientes.
- **Desarrollo de clientes:** el objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actuales, pero ofreciéndolos 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. (Ocaña, 2016, p. 435)

**b. Estrategias de diversificación:** Se aplican cuando una empresa decide incursionar en nuevos mercados mediante la creación de unidades estratégicas independientes. Esto implica introducir productos nuevos dirigidos a clientes también nuevos. La diversificación puede presentarse en dos modalidades:

- **Diversificación relacionada:** consiste en integrar actividades o unidades estratégicas que guardan vinculación entre sí, buscando generar sinergias, economías de escala, reducción de costos y barreras de entrada para los competidores.
- **Diversificación no relacionada:** ocurre cuando la empresa ingresa en sectores sin conexión entre sí.

**c. Estrategias de integración:** Se relacionan con la capacidad de la empresa para ampliar su control sobre los diferentes eslabones de la cadena de valor. Estas pueden adoptar distintas modalidades:

- **Integración hacia atrás:** ocurre cuando la empresa incorpora a su estructura a proveedores de insumos clave, asegurando así costos, calidad y plazos de entrega.
- **Integración hacia delante:** ocurre cuando la organización amplía sus actividades hacia etapas más cercanas al consumidor final, ya sea mediante fusiones, adquisiciones o creación de nuevas unidades.
- **Integración horizontal:** se da cuando empresas del mismo sector o sectores relacionados se unen para desarrollar proyectos conjuntos, ya sea a través de alianzas, fusiones o asociaciones temporales.

#### **6.4. Estrategias organizacionales**

Definen la estructura más adecuada para sostener la ventaja competitiva. Según Ocaña (2016), el criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio. La formulación de la estrategia organizacional se puede dar de tres formas:

- **Desarrollo interno:** También conocida como reestructuración, downsizing o reingeniería, consiste en focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado. Implica generalmente adaptar la visión, la cultura y la estructura organizacional.
- **Adquisición o absorción:** estrategia que se aplica con el objetivo de ingresar a nuevos mercados, adquirir nuevos conocimientos, adquirir nuevas cuotas de mercados o por motivos financieros. La adquisición consiste en comprar otra organización. La absorción consiste en que dos o más empresas se unen para formar una nueva para alcanzar metas que solas, por separado, no alcanzarían.

- **Alianzas o fusiones:** Son acuerdos formales entre dos o más organizaciones que colaboran y comparten recursos para alcanzar objetivos comunes. Existen tres tipos de alianzas: complementarias, de integración conjunta o de adición. (Ocaña, 2016, p. 444)

### 6.5. Estrategias funcionales

Son las estrategias que operacionalizan las decisiones en áreas clave como marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos. Ocaña (2016) afirma que se trata de establecer las estrategias en términos 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.

Existen al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

- a. Estrategia de operaciones:** conjunto de decisiones y planes a largo plazo relacionados con el diseño, la gestión y la mejora de los sistemas que producen los bienes y servicios de una empresa. Incluye decisiones sobre la ubicación de las instalaciones, el diseño del proceso, la gestión de la cadena de suministro, la tecnología, la capacidad de producción y el control de calidad (Schroeder, 2004).
- b. Estrategia de comercialización:** Comprende decisiones sobre los productos/servicios, los precios, la distribución y la comunicación (tanto física como digital). (Ocaña, 2016)
- c. Estrategia financiera:** Consiste en abarcar un conjunto de áreas claves como lo son la inversión, la estructura de capital, los riesgos financieros, la rentabilidad, el manejo de su capital de trabajo y la gestión del efectivo, todos ellos necesarios para lograr la competitividad y un crecimiento armónico. (Cortez, 2021)
- d. Estrategia de desarrollo organizacional y personal:** Incluye la planificación de la fuerza laboral, la contratación, el desarrollo y la retención del talento, la evaluación del desempeño y la gestión de las compensaciones. (Chiavenato, 2017)

### 6.6. Implementación de la estrategia

Según Ocaña (2016), la implementación consiste en dejar establecidas las condiciones para que las personas, procesos y recursos se ajusten a la nueva forma de la estrategia para generar valor. Por lo tanto, se prepara toda la organización (personas, procesos y recursos) para la implementación de las estrategias. Pero a las personas les corresponde mayor responsabilidad.

### **6.6.1. Las personas y la implementación de la estrategia**

Ocaña sostiene que la implementación de nuevas estrategias requiere de cambios, y es inevitable que las personas opongan resistencia al cambio. Según Bueno Campos (1996), los miembros de la organización que no están involucrados en la nueva estrategia tienden a rechazarla. Por lo cual es necesario establecer un sistema de comunicación dirigida a toda la organización para que se conozcan los objetivos, propósitos y metas que se pretenden alcanzar con las nuevas estrategias, y lo que se espera de cada miembro en la implementación de la estrategia.

### **6.6.2. Administración del cambio organizacional**

Johnson y Scholes (2001), para lograr administrar el cambio organizacional, proponen:

- Comunicar una visión clara de las estrategias a implementar.
- Involucrar a las personas de tal manera que logren su compromiso para el éxito de la implementación de las estrategias.
- Comprender que los cambios no son de una medida única para toda la organización, sino que deberán adaptarse a las características de las áreas funcionales y de las personas que allí se desempeñan.

Para este análisis se elabora una matriz que muestra la administración del cambio teniendo en cuenta dos variables: el rol de la dirección frente a los cambios (proactivo o reactivo) y la velocidad en la que se implementan los cambios (incremental o de shock). Como resultado de la combinación de estas dos variables, surgen cuatro procesos de cambios: proceso de convergencia gradual, de adaptación, de transformación planificada o forzada.

## **7. Modelo de negocios Canvas**

Según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010), el modelo de negocios Canvas es una herramienta estratégica que permite conocer con claridad el tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos, a través de un modelo de nueve bloques que funciona como el plano para una estrategia a implementar. Describe las bases sobre las que una empresa crea y proporciona valor para sus clientes y también cómo captará a esos clientes.



Gráfico N.º 12: Modelo canvas. Fuente: Andrade, S. (s. f.). *Crear empresas*. Recuperado el 2025 de <https://crearempresas.com/2021/05/09/lienzo-de-negocios/>.

Los nueve bloques que conforman el lienzo del modelo canvas son:

### 7.1. El segmento de mercado

Son el grupo de personas u organizaciones a las cuales una empresa apunta alcanzar y servir. Según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010), los clientes son el corazón de todo modelo de negocios. Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a qué segmentos de mercado sirve y cuáles ignorar; una vez hecho esto, se puede diseñar de manera cuidadosa, partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

- **Mercado masivo**
- **Nicho de mercado**
- **Segmentos**
- **Diversificado**
- **Plataformas o mercados multilaterales**

### 7.2 Propuesta de valor

El bloque de propuesta de valor, según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010), describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. Es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Responde a la pregunta: ¿Qué problema resuelve la empresa o qué necesidad satisface?

### **7.3. Canales**

El bloque de “canales” describe cómo la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. Incluye canales de distribución, de comunicación y de venta. Los canales tienen distintas funciones, tales como:

- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes.
- Proveer soporte postcompra de parte de los clientes.

### **7.4. Relaciones con los clientes:**

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

### **7.5. Fuentes de ingreso**

Representa el dinero que la empresa genera en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos.

regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen o gerencia de márgenes. Es importante tener en cuenta qué valor están dispuestos a pagar los clientes.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte postventa al cliente.

### **7.6. Recursos claves**

El bloque de “Recursos Claves” describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos; pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos. Son esenciales para crear y entregar la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con clientes y generar ingresos.

### **7.7. Actividades claves**

El bloque de “Actividades Claves” describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione. Estas son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios.

### **7.8. Sociedades claves**

El bloque de “Sociedades Claves” describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos. Existen cuatro tipos diferentes de sociedades:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Competencia: Alianzas estratégicas entre competidores
- Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios
- Relaciones de comprador-proveedor para asegurar disponibilidad de materiales

Se distinguen tres motivaciones para crear sociedades: optimización y economía de escala, reducción de riesgo e incertidumbre, adquisición de recursos y actividades particulares.

### **7.9. Estructura de costos**

Se describen todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Estos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otros.

Los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocios. Pero las estructuras de costos bajos son más importantes para algunos modelos de negocios que en otros. Por lo tanto, puede ser útil distinguir entre dos clases amplias de estructuras de costos en modelos de negocios: Impulsados por los costos e impulsados por el valor.

- **Impulsado por el costo:** los modelos de negocios que se enfocan en minimizar costos donde sea posible. Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible.
- **Impulsados por el valor:** Algunas empresas están menos preocupadas por las implicaciones del costo en el diseño de un modelo de negocio en particular, y se enfocan en la creación de valor.

## Capítulo 2: Análisis interno de la empresa

A continuación, se procederá con la aplicación de los conceptos explicados en el capítulo anterior, los cuales serán aplicados en la empresa Web Phone. Se comenzará desarrollando la historia de la empresa, luego una descripción general y sus productos, para luego comenzar con la aplicación del modelo de competitividad empresarial, donde se realizará un análisis y definición de la identidad, diferencia y eficiencia empresarial para finalmente concluir con el cálculo del valor empresarial.

### 2.1 Historia de la empresa

Web Phone es una empresa que se dedica a la comercialización de accesorios para celulares. Está ubicada en Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, Argentina.

Es una empresa familiar que empezó sus actividades en abril del 2011. Surgió como una oportunidad de negocio para generar ingresos más estables para la familia.

Todo comenzó cuando sus fundadores, Nora Ajalla y Mario Soria, observaron, luego de pasear reiteradas veces por el centro de Villa Carlos Paz en las vacaciones de verano, que no había un negocio de accesorios de celulares que ofreciera variedad de fundas y, al ver un local en alquiler en pleno centro de la ciudad, cerca de teatros y restaurantes, vieron la oportunidad para ofrecer sus productos.

En sus comienzos, los fundadores vivían en Mendoza y vendían en ferias productos importados de Chile a pedido de los clientes, como ropa y zapatillas. Luego de varios años, Nora tuvo la idea de vender productos más pequeños y que tuvieran mayor rotación, pero que pudieran adquirir de proveedores de Argentina. Mario, al recorrer diversas tiendas y shoppings del país chileno, tuvo la visión de incursionar en el mundo de la tecnología, pero como aún no sabían mucho sobre el rubro, comenzaron vendiendo celulares usados. Luego comenzaron a buscar proveedores de celulares y accesorios en Mendoza. Y continuaron vendiendo estos productos en ferias. Como Mario era cordobés, y conocían una feria muy famosa en las playas de Villa Carlos Paz, viajaban todos los años para ofrecer sus productos aprovechando las vacaciones de verano. Hasta que, en el 2011, decidieron establecer un punto de venta fijo en el centro de la ciudad.

Esta decisión llevó a que parte de la familia tuviera que vivir en Córdoba para hacerse cargo del negocio. Los primeros años, el negocio fue atendido por la hija mayor, Yamila, y era administrado en la distancia por sus fundadores.

En la actualidad, el negocio es administrado por su fundadora y atendido por sus dos hijos, Alexander y Natasha. La empresa ha crecido considerablemente en los últimos años, ampliando la variedad y calidad de los productos y la atención. Se trabaja con una amplia variedad de proveedores que son en su mayoría importadores directos de China; esto les ha permitido ofrecer en el mercado productos en tendencia, fundas atractivas y de calidad que no se consiguen en otros locales competidores. También accesorios originales y certificados a un precio accesible y competitivo. Todo esto les ha permitido obtener una cartera fiel de clientes, tanto de la provincia como turistas que vuelven en las vacaciones al local para renovar sus accesorios.

La empresa, a pesar de las crisis económicas, problemas familiares y situaciones difíciles como la pandemia, ha logrado permanecer y seguir creciendo, buscando mejorar día a día para ofrecer a los clientes fundas y accesorios novedosos, llamativos y funcionales, que no solo protejan los celulares, sino que también reflejen la personalidad de quienes los usan. Con el fin de lograr ser una marca reconocida en el mercado.

### Figura 1

*Local de Web Phone*



Fuente: Imagen proporcionada por la empresa Web Phone.

## **2.2 Descripción de la empresa y sus productos**

### **2.2.1. La empresa**

Web Phone es una empresa familiar de accesorios para celulares que posee un local físico para la venta presencial y cuenta con una amplia variedad de productos tales como fundas, vidrios templados, cargadores, auriculares, soportes y parlantes. Además, cuenta con atención personalizada por redes sociales y WhatsApp.

Como Villa Carlos Paz es un destino turístico, las ventas son estacionales, es decir, que la mayor demanda y flujo de ventas se produce durante las temporadas de vacaciones de invierno, verano y los fines de semana largos. Por lo cual, la empresa cuenta con dos tipos de clientes principales: turistas y residentes de la zona durante el año.

### **2.2.2. Estructura**

La empresa posee actualmente una estructura pequeña formada por la dueña y dos vendedores que son sus hijos. Como se trata de una empresa familiar, las decisiones son tomadas por la dueña con participación de sus hijos. La comunicación es informal, los procesos no están estandarizados y no hay documentación ni descripción clara de los puestos de trabajo. Debido a que no cuentan con más empleados, los hijos también desempeñan otras tareas dentro de la empresa, asumiendo varios roles. Uno de los hijos realiza las tareas de cajero, encargado de compras a proveedores, y también se encarga del área financiera de la empresa. La otra hija se encarga del control de stock, tareas de marketing, definición de precios y atención por las redes sociales. La dueña tiene como tareas principales la de administración general, negociaciones y pagos a proveedores. También se encarga del pago de impuestos y de coordinar con la contadora que forma parte del staff de apoyo de la empresa.

La estructura de la empresa se puede observar en el siguiente organigrama:

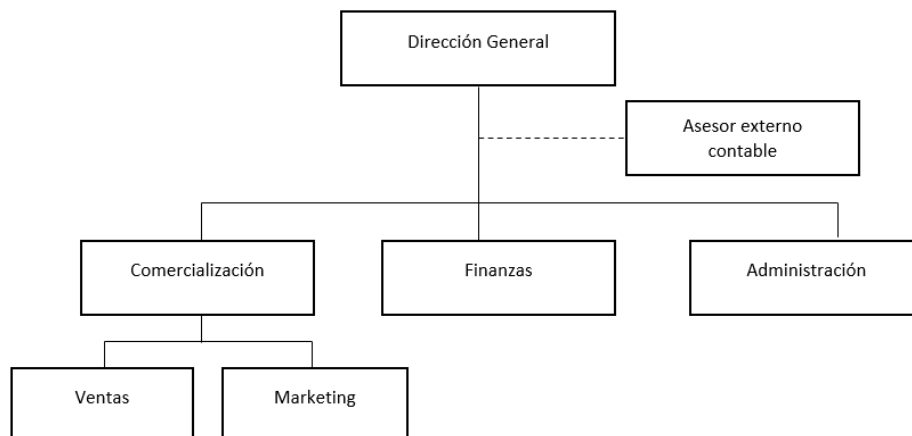


Gráfico N.º 13: Organigrama de la empresa Web Phone. Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.3. Productos

La empresa comercializa varias líneas de productos y marcas. Entre las marcas que trabaja, se pueden observar originales o genéricas, ofreciendo así varias opciones de precios para los clientes. Los productos son importados de China, donde se encuentran las grandes fábricas de accesorios de celulares. Aunque algunas empresas argentinas han empezado a fabricar algunos accesorios, la empresa prefiere importarlos, debido a la calidad de los materiales y la variedad en diseños, colores y estilos que ofrecen los importadores en el país.

Entre sus líneas de productos se pueden observar las siguientes:

- **Fundas para celulares**

El local cuenta con una amplia variedad de fundas para las marcas de celulares Samsung, iPhone, Motorola y Xiaomi. Y se pueden encontrar fundas lisas, con diseños, con brillos, transparentes, con protector de cámaras, silicona original, etc. La empresa trabaja con fundas importadas y con materiales resistentes de alta calidad como la silicona, TPU y fundas de plástico reforzado conocidas como “alto impacto”.

### Figura 1

*Fundas para celulares*



Fuente: *Protector de silicone case, suave Apple con magsafe, resistente a los golpes y caídas iPhone 15 Pro Max & 15 Pro.* [Fotografía]. Accmovil. Recuperado el 29 de septiembre 2025 de: <https://accmovilhn.com/producto/iphone-15-pro-max-15-pro-protector-de-silicone-case-suave-apple-con-magsafe-resistente-a-los-golpes-y-caidas/>

- **Protectores de pantalla**

En la línea de protectores de pantalla se puede encontrar el vidrio templado 9D, el vidrio templado antiespía y el protector hidrogel. También se incorporó hace pocos meses la posibilidad de colocar protector hidrogel (transparente) o skin (con diseños ya impresos) a la tapa del celular.

## Figura 2

*Tipos de protectores de pantalla*



Fuente: Portillo, J. (2025). *Tipos de protectores de pantalla* [Fotografía]. Moviliario. Recuperado de: <https://moviliario.es/blog/tipos-de-protectores-de-pantalla/?srsltid=AfmBOopSSMbd1ibbT-92Hczh2AWL2Qz29X9OOfzNFAC-QHFI39BLUQ9E>

- **Auriculares**

En la categoría de auriculares se pueden encontrar auriculares con cable, inalámbricos, tipo vincha y de diversas marcas para ofrecer una amplia variedad de modelos y colores para todas las personas. También se ofrecen auriculares con diseños infantiles.

### Figura 3

#### *Tipos de auriculares*



Fuente: *Tipos de audífonos: ¿cuál comprar en 2025?*[Fotografía]. Hiraoka. Recuperado el 29 de septiembre de 2025 de [https://hiraoka.com.pe/blog/post/tipos-de-audifonos-cual-comprar?srsItid=AfmBOoom5whI8k3IVidw-vFs10avmmpNbLL91q3m7jNML\\_KZvT0wqREA](https://hiraoka.com.pe/blog/post/tipos-de-audifonos-cual-comprar?srsItid=AfmBOoom5whI8k3IVidw-vFs10avmmpNbLL91q3m7jNML_KZvT0wqREA)

- **Cargadores**

Respecto de la línea de cargadores, se pueden encontrar cargadores para casa o para el vehículo, originales o genéricos y de diferente potencia de watts. También hay cargadores portátiles. Además, este año se incorporó la nueva línea de cargadores magnéticos para iPhone y Samsung.

### Figura 4

#### *Cargadores para celulares*



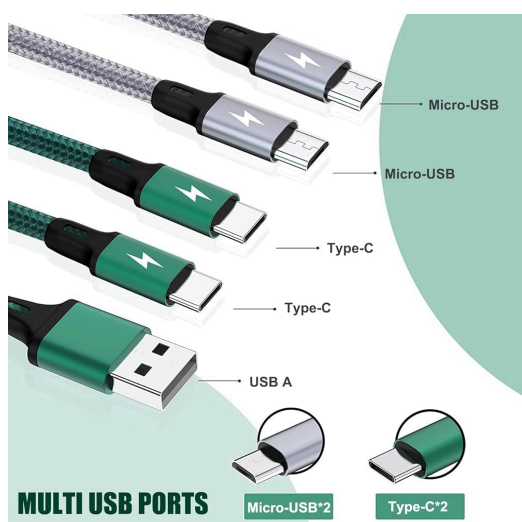
Fuente: Brewsalevs (2021). Mejores cargadores para iPhone: Confira los mejores cargadores de iPhone homologados por Apple en 2025 [Fotografía]. Brewsalevs. Recuperado el 29 de septiembre 2025 de [https://brewsalevs.click/product\\_details/84523605.html](https://brewsalevs.click/product_details/84523605.html)

- **Cables**

La línea de cables está formada por cables USB, cables auxiliares, cables HDMI, etc. A su vez, estos cables poseen diferentes fichas según la marca y modelo de celular al que corresponda.

**Figura 5**

*Cables USB*



Fuente: Amuvec (s. f.). Amuvec Multi Cable 4 en 1 de Carga 3A 1.2M, Cable de Carga Rápida USB de Nailon con 2\*Micro USB 2\*Tipo C Conectores, para Samsung Galaxy S24 S22 S20 S10, Huawei,

Google Pixel, Xiaomi, Moto, LG, Sony [Fotografía]. Amazon. Recuperado el 29 de septiembre de 2025 de: <https://www.amazon.es/Amuvec-Conector-Compatible-Tel%C3%A9fonos-Samsung/dp/B09MW4KTJX?th=1>

- **Soportes**

Los soportes incluyen soportes para vehículo como auto, moto, bicicleta o monopatín. También hay soportes para escritorio y soportes con diseños para pegar detrás de la funda del celular (popsocket). A estos se suman los soportes magnéticos, que son lo más reciente en tecnología.

**Figura 6**

*Soportes para celulares*



Fuente: Digital, P. (2014). *Guía imprescindible: cómo elegir los mejores soportes de celulares para flotas de vehículos* [Fotografía]. LinkedIn. Recuperado el 29 de septiembre 2025 de: <https://www.linkedin.com/pulse/gu%C3%ADa-imprescindible-c%C3%B3mo-elegir-los-bhsff/>

- **Parlantes**

Respecto de la línea de parlantes, estos varían respecto de su tamaño y la marca; algunos incluyen micrófono, y también varían según la potencia.

**Figura 7**

*Parlantes portátiles*



Fuente: Mansilla, A. (2021). *Más música en tu casa o al aire libre: 12 nuevos parlantes Bluetooth para todos los bolsillos* [Fotografía]. Iprofesional. Recuperado el 29 de septiembre de 2025 de: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/341637-parlantes-bluetooth-para-celular-modelos-y-precios-para-todos>

- **Relojes smartwatch**

La línea de relojes que trabaja la empresa son los smartwatches. Son relojes inteligentes que se utilizan a través de una app que se vincula con el celular. Se comercializan diversas marcas, de diferentes diseños y tamaños.

### Figura 8

*Relojes smartwatch*



Fuente: Caballero, D. (2025). *¿Cuál es el mejor reloj Amazfit?* [Fotografía]. Movilzona. Recuperado el 29 de septiembre de 2025 de: <https://www.movilzona.es/reportajes/listas/modelos-relojes-amazfit/>

### 2.3 Modelo de competitividad empresaria

A continuación, se procederá con la aplicación del modelo de competitividad empresaria explicado en detalle en el marco teórico, con el objetivo de analizar y definir la identidad, diferencia y eficiencia de Web Phone, para luego realizar el cálculo del valor empresario y definir la ventaja competitiva de la empresa.

### 2.4 Identidad empresaria

La identidad empresaria se evalúa a partir de cuatro variables esenciales: visión, misión, cultura y estructura. Para su diagnóstico se aplicaron cuestionarios al responsable principal de la organización. Estos modelos de cuestionarios fueron extraídos del libro “Dirección estratégica de los negocios” de Hugo Ocaña y se pueden observar en el apartado de Anexos.

#### 2.4.1. Visión

La visión de Web Phone fue definida como:

**“Ser una empresa líder en accesorios para celulares a nivel provincial y reconocida a nivel nacional por sus productos y servicio de atención de calidad, ofreciendo soluciones innovadoras y de calidad que logren satisfacer a nuestros clientes y se anticipen a las tendencias tecnológicas.”**

A partir del análisis de la visión empresaria y de la entrevista realizada al responsable de la empresa mediante el cuestionario que se encuentra en el Anexo I, se obtuvo un valor de **0.67**, lo que permite clasificarla como una **visión simple**. Este tipo de visión se caracteriza por estar sustentada en un conjunto reducido de valores y creencias, pero firmes y coherentes, que orientan el accionar de la organización.

Los objetivos comunes son comprendidos con facilidad por los miembros de la empresa, lo que contribuye a una identidad clara y uniforme.

Asimismo, las políticas y lineamientos estratégicos, aunque no siempre estén formalmente expresados, se perciben como claros, coherentes y éticamente definidos, lo que favorece el compromiso y la identificación del personal con la organización.

### 2.4.2. Misión

La misión de Web Phone fue definida como:

**“Somos una empresa dedicada a la venta de accesorios para celulares, ofreciendo una amplia variedad de productos novedosos y garantizando una atención de calidad para nuestros clientes, buscando satisfacer sus necesidades y mejorando su vida diaria con nuestros productos.”**

Para analizar la misión de Web Phone, se aplicó el cuestionario que se encuentra en el Anexo II, obteniéndose un valor de **0,66**, lo que indica que la empresa presenta una **misión rígida**. Este tipo de misión se caracteriza por una fuerte concentración en el producto, sin considerar plenamente las exigencias o cambios de la demanda; es común en organizaciones que priorizan la productividad y el control de costos, perdiendo en ocasiones la capacidad de adaptación frente a las nuevas necesidades de los clientes. En el caso de Web Phone, este resultado refleja la necesidad de incorporar una visión más orientada al cliente y al entorno competitivo.

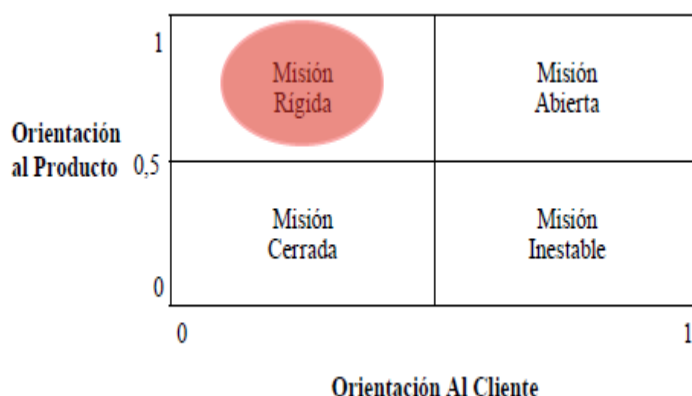


Gráfico N.º 14. Matriz tipos de misión aplicada. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

### 2.4.3. Cultura

Para analizar la cultura organizacional de Web Phone, se aplicó el cuestionario que se encuentra en el Anexo III, se obtuvo un valor de **0,63**; lo que permite clasificarla dentro de la **cultura anticipadora**. Este tipo de cultura se caracteriza por una identidad orientada a la generación de diferencias y una actitud proactiva frente al entorno, acompañada de niveles aceptables de eficiencia y una preocupación constante por controlar los costos.

En el caso de Web Phone, esta característica refleja una predisposición positiva hacia la mejora continua y la búsqueda de diferenciación en un mercado altamente competitivo.

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

Gráfico N.º 15. Matriz tipo de cultura organizacional aplicada. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

#### 2.4.4. Estructura

Para analizar la estructura organizacional de Web Phone, se aplicó el cuestionario que se encuentra en el Anexo IV; se obtuvo un valor de **0,54**, lo que permite clasificarla dentro de una **estructura conservadora**.

Este tipo de estructura se caracteriza por poner el énfasis en la eficiencia operativa, sustentándose en procedimientos estandarizados, tareas definidas y jerarquías claras. Tiende a mantener el equilibrio organizacional, resistiendo los cambios tanto planificados como imprevistos. Asimismo, las decisiones suelen resolverse dentro de cada área o sector, sin una participación conjunta del resto de la organización. En este contexto, Web Phone presenta una configuración estable y funcional, adecuada para garantizar el orden y la estabilidad de sus procesos, aunque con desafíos vinculados a la flexibilidad y adaptación frente a nuevas demandas del entorno.

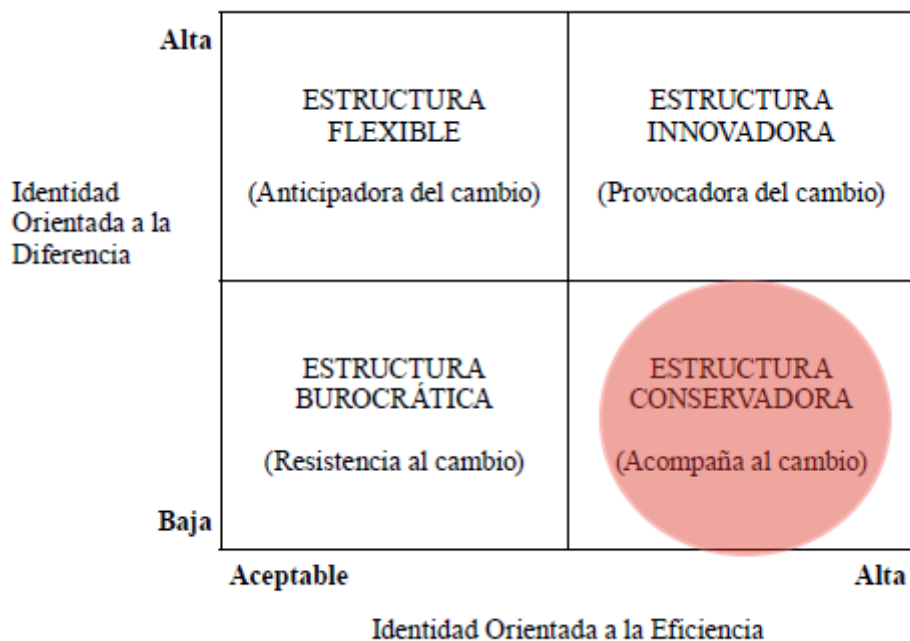


Gráfico N.º 16. Matriz tipo de estructura organizacional aplicada. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

#### 2.4.5. Cálculo del factor de individuación

La estimación del factor de individuación se determina a través de un promedio ponderado de los componentes que integran la identidad empresarial, identificando aquellos que resultan más representativos para la organización. En el caso de Web Phone, los atributos con mayor relevancia son la **visión** y la **cultura organizacional**, a los cuales se les asigna una ponderación de **0,40** cada uno. En cambio, los atributos con menor incidencia corresponden a la **estructura**, por tratarse de una empresa de tamaño reducido, y a la **misión**, debido a su orientación hacia un único tipo de negocio. A estas variables se les otorga una ponderación de **0,10** cada una, quedando el cálculo expresado de la siguiente manera:

$$F_i = 0,4 i_V + 0,10 i_M + 0,4 i_C + 0,10 i_E$$

$$F_i = (0,4 \times 0,67) + (0,10 \times 0,66) + (0,4 \times 0,63) + (0,10 \times 0,54)$$

$$F_i = 0,64$$

Conclusiones:

El factor de individuación (fi) para Web Phone es **0,64**. Como es un valor mayor a 0,5, la identidad de organización se considera una fortaleza, pero leve, debido a que se trata de un valor más cercano a 0,5 que a 1. Donde la visión y la misión organizacional son elementos que mayor valor aportan a la identidad, seguido de la cultura y la estructura organizacional.

Por lo tanto, Web Phone posee una identidad empresaria que se considera una **fortaleza leve**, por lo cual debe seguir trabajando para mejorar a tal punto que sea un valor más cercano al ideal para ser una fortaleza fuerte.

## 2.5 Diferencia

A continuación, se aplicarán los conceptos explicados en el marco teórico relacionados con las diferencias. Para realizar el análisis en Web Phone, primero se han identificado como principales actividades de valor del proceso de negocios a las actividades de:

- Administración general
- Adquisiciones
- Operaciones
- Marketing

Luego se desarrollarán para cada una de estas actividades los impulsores de valor (innovación, mejoras, coordinación y adaptación) para finalmente realizar el cálculo del factor de sostificación.

### 2.5.1. Cálculo del factor de sostificación

Para poder realizar la estimación de las diferencias capaces de producir valor empresario, se realizará un análisis y mapeo de cada una de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios de Web Phone.

Función/tarea	Innovaciones	Mejoras	Coordinación	Adaptación
---------------	--------------	---------	--------------	------------

<b>Administración general</b>	No se han introducido innovaciones en la toma de decisiones.	Se utilizan herramientas y programas informáticos para un mejor procesamiento de datos y acceso a estadísticas para la mejor toma de decisiones.	No se realizan reuniones de equipo programadas. Solo se hacen reuniones espontáneas, informales y cuando se presenta la necesidad.	Se efectúa un análisis y evaluación de los clientes para definir el mercado meta, a través de las redes sociales y del feedback de los clientes en el local.
<b>Adquisiciones</b>	No se han introducido innovaciones	Se han encontrado nuevos y mejores proveedores para adquirir productos de mayor calidad y a menor precio. Algunos pedidos se realizan en las tiendas online de los proveedores, agilizando el proceso de pedido y compras.	Buena coordinación entre el área de compras y los proveedores, ya que al ser una empresa familiar la comunicación es más directa e informal. Además, todas las demás áreas están informadas sobre los pedidos y compras a proveedores.	Buena comunicación con el área de marketing, permite realizar las compras considerando las demandas actuales de los clientes y evitar el sobre stock de productos.
<b>Operaciones</b>	No se han introducido innovaciones.	El uso de herramientas y programas informáticos ha mejorado las operaciones diarias de control, revisión, registro, etc.	Buena coordinación con las demás áreas ya que, al ser una empresa pequeña, todos los miembros están al tanto de las actividades.	El área de Marketing informa permanentemente sobre los productos que se demandan y los de la competencia.

<b>Marketing</b>	No se han introducido innovaciones en la forma de venta.	Se han mejorado aspectos relacionados con el merchandising para hacer más atractivos los productos en el punto de venta. Se hacen promociones todos los meses por las redes sociales y en el local.	Adecuada coordinación con las demás áreas como administración general, finanzas y adquisiciones.	Se obtiene información de los clientes del local y de las redes sociales para ofrecer productos novedosos y una amplia variedad para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.
------------------	--	---	--	--

Tabla N. ° 1. Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar el diagnóstico de las actividades de valor del proceso de negocios de la empresa, se aplica una puntuación subjetiva, en una escala de cero a uno, para realizar la estimación de las diferencias que generan las actividades de valor analizadas. Esto se puede observar en el siguiente cuadro:

<b>Función/tarea</b>	<b>Innovaciones</b>	<b>Mejoras</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Adaptación</b>	<b>Promedio</b>
<b>Administración General</b>	0	0,8	0,6	0,7	0,525
<b>Adquisiciones</b>	0	0,8	0,8	1	0,65
<b>Operaciones</b>	0	0,6	0,6	0,7	0,475
<b>Marketing</b>	0	0,6	0,8	0,8	0,55
<b>Total</b>	0	0,7	0,7	0,8	<b>fs = 0,55</b>

Tabla N. ° 2. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones:

1. El valor del factor de sofisticación (fs) es 0,55; lo que quiere decir que las actividades de valor están generando diferencias leves por encima del promedio.
2. La lectura de los valores de cada fila indica que Adquisiciones, al encontrarse por encima del promedio, es la que más diferencias genera, lo que constituye una fortaleza, seguido de Marketing y Administración general. Y el área de Operaciones, al encontrarse por debajo del promedio, es la que menos diferencias genera, por lo que se considera una debilidad.
3. Las columnas muestran que la empresa tiene un bajo nivel de innovación (una debilidad) y un alto nivel de adaptación (una gran fortaleza); en cuanto a las mejoras y la coordinación, son una leve fortaleza, ya que sus valores están más cerca a 0,50 que de 1.

Por lo tanto, hay que considerar que la innovación es un aspecto relevante a mejorar para generar diferencias. Y que la adaptación, las mejoras y la coordinación son las que más impulsan la generación de valor para generar diferencias, logrando una ventaja competitiva superior.

## 2.6 Eficiencia

Se analizará nuevamente el proceso de negocios de Web Phone junto con las actividades que se identificaron en el apartado anterior, para determinar el nivel de eficiencia empresarial. Para esto se llevará a cabo un mapeo de las actividades de valor y se examinará el costo de la ineficiencia y el costo asociado a cada diferencia que se produzca.

### 2.6.1. Cálculo del factor de optimización

Se realizará la estimación no financiera del factor de optimización. Para esto se confeccionó una matriz de costos donde se detalla para cada actividad de valor el nivel de costos alcanzado. Como se puede observar en el siguiente cuadro:

Función/tarea	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales		Promedio
		Personas	Procesos	
<b>Administración general</b> Indicador: costos asociados a la	Bajos (0,20)	Bajos (0,20)	Alto (0,80)	0,40

cultura empresaria				
<b>Adquisiciones</b> Indicador: costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	Bajo (0,20)	Bajos (0,20)	Medio Alto (0,70)	0,37
<b>Operaciones</b> Indicador: costos asociados al desempeño del personal del sector respecto de la cantidad y calidad de ventas.	Medio Bajo (0,30)	Medio Bajo (0,30)	Medio Bajo (0,30)	0,30
<b>Marketing</b> Indicador: costos asociados a los ingresos por ventas	Bajos (0,20)	Medio Bajo (0,40)	Medio alto (0,70)	0,43
	0,23	0,28	0,63	<b>Fo=0,38</b>

Tabla N.º 3. Fuente: Elaboración propia.

Aclaraciones:

- **Administración general:** Como que el indicador se asocia a la cultura empresaria, y esta se presenta como anticipadora, impacta de manera positiva. Respecto de los costos estructurales, la administración general está formada por personas que poseen varios años de experiencia en el rubro; esto permite reducir los costos. En cuanto a los costos ejecucionales de las personas, debido a la experiencia, poseen un buen nivel de eficiencia en la utilización de los recursos. Además, al ser una empresa familiar, tienen un gran compromiso y responsabilidad con las actividades. Respecto de los procesos, la empresa no cuenta con un sistema formal de información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, lo cual incrementa los costos.
- **Adquisiciones:** Al ser una pyme, las compras las realiza la dueña de la empresa junto con ayuda de sus hijos, quienes poseen experiencia y buena relación con los proveedores, lo cual reduce los costos estructurales. Respecto de los costos ejecucionales de las personas, las compras las realiza el mismo personal de administración, reduciendo los costos de

personal. En cuanto a los procesos, la falta de un sistema de gestión genera faltantes de stock y demoras en la compra y reposición de algunos productos.

- Operaciones: El indicador que se utiliza es el desempeño del personal; en este caso, la empresa posee vendedores con experiencia y calidad en la atención al cliente, reduciendo los costos estructurales y los ejecucionales de personal. Respecto de los procesos, la experiencia permite atender a los clientes con mayor eficiencia y rapidez.
- Marketing: Las ventas las realizan 2 vendedores, que forman parte de la administración de la empresa, por lo cual poseen un mayor compromiso y responsabilidad, disminuyendo los costos ejecucionales de personal. Los años de experiencia en el rubro impactan positivamente reduciendo los costos estructurales. Además, se utilizan las redes sociales para promocionar y publicitar los productos, considerando un presupuesto bajo que luego se recupera con las ventas (costos de los procesos).

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.

Conclusiones:

- El resultado final ( $f_o = 0,38$ ) señala que, en términos de costos, el valor empresarial es **medio-alto**.
- La lectura del valor horizontal de cada actividad señala el “fo” de esa actividad (un promedio simple). Se puede observar que para Web Phone las actividades de adquisiciones y operaciones son las que mejor factor de optimización poseen.
- La lectura del valor final en forma vertical (costos estructurales y costos ejecucionales) señala el nivel de optimización o eficiencia de esos costos. En el caso de Web Phone, los costos estructurales, seguidos de los costos ejecucionales relacionados con las personas, son los más bajos y con mejor promedio, y por lo tanto los más eficientes.

### 2.6.2. Estimación de ( $F_s - F_o$ )

Luego de calcular el factor de optimización, se verifica que la diferencia generada sea aceptada en términos de eficiencia:

En Web Phone se obtiene que  $(F_s - F_o) = 0,55 - 0,38 = 0,17$ ; es un valor positivo. Por lo tanto, la diferencia entre  $f_s$  y  $f_o$  debe aceptarse.

### ***Lista de fortalezas y debilidades para Web Phone***

Se realizó un listado de fortalezas y debilidades para determinar las actividades que impactan favorable o desfavorablemente en la eficiencia como valor empresario. Donde todo valor por encima de 0.5 es una debilidad y por debajo de este valor, es una fortaleza. Como se puede observar en el siguiente cuadro:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Respecto de los costos estructurales: F1: Administración general F2: Adquisiciones F3: Operaciones F4: Marketing</li> <li>-Respecto de costos ejecucionales-personas: F5: Administración general F6: Adquisiciones F7: Operaciones F8: Marketing</li> <li>● Respecto de costos ejecucionales-procesos: F9: Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Respecto de costos ejecucionales-Procesos: D1: Administración general D2: Adquisiciones D3: Marketing</li> </ul>

Tabla N. º 4. Fuente de elaboración propia.

## **2.7 Valor Empresario**

Una vez realizado el diagnóstico y análisis de la identidad, diferencia y eficiencia empresarial, se continúa con el cálculo del valor empresario (Ve), el cual se realiza a través de los factores de individuación ( $f_i$ ), de sofisticación ( $f_s$ ), y de optimización ( $f_o$ ). Recordando que cuando la empresa es capaz de crear un valor (Ve) que iguale al percibido por el cliente ( $V_c$ ), entonces está generando una ventaja competitiva.

### ***2.7.1. Cálculo del valor empresario***

De acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los ítems para la estimación del valor empresario de Web Phone, el cálculo queda de la siguiente manera:

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

$$ve = 0,64 (0,55 - 0,38)$$

$$ve = 0,1088$$

El valor empresario (Ve) dio un resultado de 0,1088; al ser un valor menor a uno, pero no negativo, esto significa que **la empresa se encuentra en buena posición para generar valor**, teniendo aún posibilidades de mejorarlo. Pero todavía debe trabajar más para alcanzar el valor ideal (ve=1). Para esto será necesario que Web Phone revise sus costos ejecucionales relacionados con los procesos e intente reducir el factor de optimización para reducir los costos y mejorar así el nivel de eficiencia de la empresa.

### **Conclusiones del capítulo 2**

Luego de haber realizado un diagnóstico interno de la organización, se obtuvo como resultado un valor empresario positivo, pero menor a uno, teniendo posibilidades de mejora, lo cual indica que la empresa va por buen camino hacia el logro de un valor empresario superior.

Web phone **posee una identidad que se considera una fortaleza leve**, lo cual representa una ventaja competitiva, pero también implica que la empresa debe seguir mejorando en este aspecto para alcanzar un mayor valor cercano al ideal. Además, se observa que la visión y la misión se consideran fortalezas, aportando un mayor valor a la identidad empresaria.

La relación diferencia menos eficiencia es positiva; por lo tanto, son aceptadas, ya que **las diferencias son generadas de manera eficiente**.

Cuando se examina el factor de sostificación, las actividades que generan mayores diferencias son adquisiciones, seguido de marketing y administración general, las cuales se consideran fortalezas para Web Phone. Y analizando el factor de optimización, son adquisiciones y operaciones las actividades que menores costos generan, es decir, son más eficientes.

Por lo tanto, Web Phone es una empresa que tiene potencial para desarrollar aún más su valor empresario, a través de la reducción de costos ejecucionales de procesos, aumentando la eficiencia y mejorando las diferencias que aún son debilidades para la organización, logrando desarrollar una ventaja competitiva superior.

## Capítulo 3: Análisis del sector de negocios

En este capítulo se realizará un análisis del sector de negocios de Web Phone con el objetivo de determinar el grado de competitividad y consecuentemente el atractivo del sector para desarrollar negocios.

Para esto se realizará una descripción del sector de accesorios para celulares, comenzando por la historia del celular y sus accesorios, para entender cómo surgieron los productos que comercializa la empresa. Luego se analizará en profundidad dicho sector, buscando determinar las condiciones competitivas actuales a través del modelo de Ocaña, donde se aplica el análisis del microentorno y del macroentorno. Luego se realizará un análisis dinámico del sector de negocios que incluye determinar el segmento de la empresa dentro de la industria, el análisis de los grupos estratégicos y definir la etapa del ciclo de vida del sector de negocios, para finalmente determinar la posición competitiva de la empresa dentro del sector bajo estudio.

Por último, se realizará el análisis FODA de Web Phone para resumir los resultados obtenidos e identificar las fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno y también las oportunidades y amenazas del sector de negocios que se obtendrán del análisis externo.

### 3.1 El sector de accesorios para celulares

Para iniciar el análisis del sector, se presenta una breve descripción de la evolución del mercado de la telefonía móvil y de sus accesorios, con el objetivo de comprender de manera más precisa el desarrollo del negocio y las tendencias actuales.

#### 3.1.1. Historia del celular y sus accesorios

El teléfono celular surge a mediados de la década de 1970, cuando la empresa Motorola desarrolló los primeros prototipos de comunicación móvil. Sin embargo, no fue hasta 1983 que se lanzó el primer equipo comercial, el Motorola DynaTAC 8000X, un dispositivo de gran tamaño y elevado costo que marcó el inicio de una industria en constante transformación.

Durante la década de 1990, los celulares comenzaron a masificarse gracias a la reducción de costos y al desarrollo de redes digitales (2G). Estos equipos ofrecían funciones básicas como llamadas y mensajes de texto, y comenzaron a incorporarse accesorios iniciales, principalmente

cargadores y baterías removibles, así como fundas protectoras que respondían a una necesidad práctica de transportar los dispositivos.

Con la llegada de los teléfonos inteligentes en los años 2000, impulsados por la conectividad a internet y el desarrollo de sistemas operativos móviles como iOS y Android, los accesorios pasaron de ser complementos básicos a elementos esenciales para ampliar la experiencia del usuario. Los auriculares con micrófono, memorias externas, protectores de pantalla y fundas personalizadas se volvieron habituales, y a partir de 2010, la innovación tecnológica introdujo accesorios de mayor sofisticación como auriculares inalámbricos, cargadores portátiles, dispositivos de carga rápida y, más recientemente, cargadores por inducción. También existe un profundo interés por las fundas ecológicas fabricadas con materiales biodegradables.

Actualmente, el mercado de accesorios para celulares tiene una amplia relevancia a nivel global, destacándose por su diversificación y tendencia hacia la personalización. No solo cumplen funciones de protección y extensión de la vida útil del dispositivo, sino que también son parte de la identidad del consumidor, convirtiéndose en un factor de diferenciación dentro de un sector altamente competitivo.

En Argentina, a pesar de las fluctuaciones macroeconómicas y la caída general del consumo en determinados periodos, el sector de celulares y accesorios mantiene una participación destacada dentro de la tecnología de consumo.

El análisis de Intelligence (2023) muestra que, aunque existen segmentos de consumidores que buscan accesorios de mayor calidad o con innovación tecnológica, la mayor parte del mercado sigue orientada hacia productos importados de bajo costo, donde el precio y la disponibilidad inmediata son las variables más determinantes de compra.

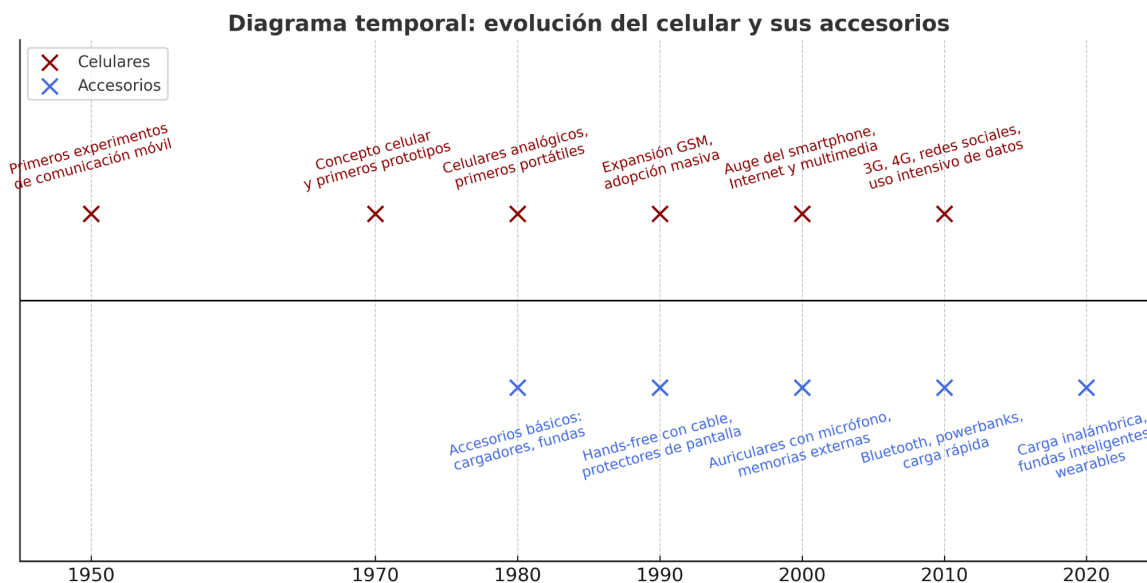


Gráfico N.º 17: Diagrama temporal de la evolución del teléfono celular y de sus accesorios (1950–2020). Fuente: *Elaboración propia en base a Agar (2013) y diversas fuentes de mercado.*

### 3.2 Determinación de las condiciones competitivas del sector

Para determinar las condiciones competitivas del sector de negocios de Web Phone, se aplicará el modelo de Ocaña, que incluye el análisis del microentorno (que incluye las variables de nivel 1 y las variables de nivel 2) y macroentorno (que incluye las variables de nivel 3) de la organización. Este análisis nos permitirá determinar el grado de atractivo del sector de negocios de la empresa y poder identificar las variables del entorno que representan una oportunidad o una amenaza para Web Phone.

#### 3.2.1. Análisis de las variables de nivel 1 (microentorno)

Se realizará el análisis y descripción de las variables del nivel 1 del microentorno de Web Phone, que comprende variables relacionadas con los clientes, la empresa y la competencia.

a) Clientes actuales:

##### a.1. Desde la relación clientes-demanda

- **Mercado objetivo y tamaño del mercado:** El mercado objetivo está conformado por todas aquellas personas entre 15 y 60 años, que tienen un celular en Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, y que están interesadas en adquirir accesorios para su óptimo funcionamiento, para la

protección del mismo o para personalizarlos. También está conformado por todas las personas del país que visitan esta localidad y poseen los mismos intereses. Por lo tanto, se considera que el tamaño del mercado es **medio-grande**, dado que se considera también la posibilidad de enviar los productos a consumidores de otras provincias.

- **Crecimiento del mercado:** El crecimiento en ventas del sector de accesorios para celulares es **medio alto** debido a que los consumidores actualmente se preocupan más por la protección del celular que en otras épocas. También se observa un aumento estacional en las ventas durante las vacaciones de invierno y verano, dado que Villa Carlos Paz es una ciudad turística.

- **Elasticidad de la demanda:** Se considera que el sector posee una **demanda medianamente elástica** porque varían las ventas ante variaciones en los precios, es decir, ante un aumento en los precios, la demanda de los productos de la empresa disminuye, debido a que los accesorios para celulares no son productos de primera necesidad para las personas.

- **Propensión al consumo de los productos:** Se considera **alta**, ya que cada vez más las personas que tienen un celular buscan protegerlo con una funda y un protector de pantallas para alargar la vida útil de su celular. También se observa que cada vez más los consumidores renuevan la funda por moda, estilo y tendencias. Además, el lanzamiento frecuente de nuevos modelos de celulares en el país conlleva una mayor renovación de la demanda de accesorios durante el año. También se observa que, al tratarse de productos de precios bajos, esto permite una mayor propensión al consumo.

- **Capacidad de compra:** Se considera **alta**, debido a que los consumidores tienen acceso a tarjetas de crédito que permiten aumentar la capacidad de compra. También se observa en el sector que los locales que venden este tipo de accesorios ofrecen todos los medios de pago (débito, crédito, transferencias, etc.), lo cual amplía las posibilidades de compra.

#### **a.2. Desde la relación clientes-empresa.**

- **Costo de cambio a la competencia de los clientes:** Se considera que el costo de cambio a la competencia es **medio**; debido a que los competidores están cerca unos de otros, esto facilita a los clientes cambiar de empresa con mayor facilidad, pero hay productos específicos (fundas, protectores de pantalla y cargadores de determinados modelos de celular) que ya no comercializan otros locales o que no se consiguen con facilidad en el mercado. También la calidad y los precios que ofrecen los distintos competidores de la zona no son los mismos, lo cual puede

ser una barrera que dificulte el pase de clientes de una empresa de accesorios a otra. Lo cual resulta medianamente desfavorable para la empresa, y se considera una amenaza.

- ***Demanda de mayores servicios:*** Es **medio-alta** debido a que, en el rubro de accesorios para celulares, los clientes demandan cada vez más una mejor atención, mayor asesoramiento sobre qué accesorio y marca es el más adecuado para su celular; también demandan la colocación de protectores de pantalla. Algunos solicitan envíos a domicilio y diversas formas de pago. Esto puede significar una leve amenaza.

- ***Necesidad de cercanía geográfica:*** Es **alta**, debido a que se trata de accesorios para celulares a un precio bajo promedio, entre \$5000 y \$30.000; los clientes prefieren comprar estos productos en locales que estén en su localidad o cerca de donde viven, para no incrementar el costo de compra en largas distancias o envíos adicionales. Además, los clientes que requieren que coloquen el protector de pantalla en su celular prefieren hacerlo en un local presencial cercano antes que hacerlo ellos mismos. En el caso de Web Phone, el local se encuentra ubicado en un punto estratégico del centro de Villa Carlos Paz, cerca de restaurantes, bares y teatros.

- ***Hábitos de compra:*** Es **estable**; aunque hay influencia de la moda en cuanto a estilos y colores, los clientes buscan en general los accesorios básicos para proteger su celular, como funda y protector de pantallas, y otros accesorios por faltarles o por renovación, como cargadores, auriculares, etc.

- ***Sensibilidad al precio:*** Es **media alta**; como la demanda es medianamente elástica, la variación en los precios (el aumento) de los productos provoca el desplazamiento de la demanda hacia otros productos sustitutos o hacia otros locales de la competencia. Lo cual representa una amenaza para Web Phone. Aún más con la situación económica del país, los clientes están más sensibles a los precios, por lo cual buscan accesorios a un precio accesible.

- ***Sensibilidad a las diferencias:*** Es **media alta**; cada vez más los clientes buscan accesorios novedosos y de buena calidad para sus celulares. También son más exigentes en cuanto a las fundas; buscan fundas con diseños exclusivos, de sus personajes o clubes favoritos, con brillos, fundas llamativas y novedosas que expresen su personalidad y estilo. Buscan variedad para poder elegir y una buena atención.

- ***Sensibilidad a los criterios de señalamiento:*** Está relacionado con la comunicación y publicidad, y se considera **media-alta**. Porque los clientes tienen mayor confianza en los locales que poseen

una mayor presencia y exposición en las redes sociales y medios de comunicación. También se observa que los clientes buscan locales con promociones y descuentos para adquirir los accesorios de celulares. Por lo cual los gastos en publicidad y promoción lo hacen menos atractivo al sector.

## **b. Clientes potenciales:**

### **b.1. Clientes-competencia**

- **Tamaño de los clientes potenciales:** Se considera medio-alto. Hay muchos clientes potenciales que compran accesorios a la competencia por cercanía, confianza y porque aún no conocen al local de Web Phone debido a que se encuentra dentro de una galería. Por lo cual hay un gran potencial para que la empresa pueda llegar a nuevos consumidores. Esto se considera una oportunidad para la empresa.

- **Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada:** Es bajo, dado que los competidores se encuentran en la misma zona que la empresa, lo cual reduce el costo de cambio por la distancia. Respecto a precios y calidad, los competidores ofrecen precios similares en promedio, y en cuanto a calidad, Web Phone busca ofrecer productos a precios accesibles, pero de excelente calidad (importados), aspecto que beneficia a los clientes potenciales. Esto se traduce en una oportunidad para la empresa.

- **Grado de fidelización de los clientes con la competencia:** Es medio bajo; los clientes, si no encuentran un accesorio para su celular, siguen buscando en otros locales hasta encontrarlo, debido a que no quieren arriesgar que su celular se dañe ante alguna caída. Esto representa una oportunidad para la empresa.

A continuación, se mostrará el valor de cada variable desde el punto de vista de la empresa analizada.

La escala que se utiliza es entre los valores 1 y 5, donde:

1: Nada atractivo (gran amenaza)

2: Poco atractivo (leve amenaza)

3: Neutro

4: Atractivo (leve oportunidad)

5: Muy atractivo (gran oportunidad).

Variable: CLIENTES	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza. (2)	Leve oportu nidad (4)	Gran oportu nidad. (5)	VALOR
<b>Cientes actuales (condiciones de la demanda)</b>						<b>4,4</b>
Tamaño del mercado	Medio grande.				X	5
Crecimiento del mercado	Medio alto.				X	5
Elasticidad de la demanda	Media		X			2
Propensión al consumo	Alta				X	5
Capacidad de compra	Alta				X	5
<b>Cientes actuales (clientes empresa).</b>						<b>3,14</b>
Costo de cambio a la competencia	Medio		X			2
Necesidad de cercanía geográfica	Alta				X	5
Sensibilidad al precio	Medio alta.		X			2
Sensibilidad a las diferencias	Medio alta.				X	5
Demanda de más servicios para fidelización	Medio alta.		X			2
Hábitos de compra	Estable			X		4
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Medio alta.		X			2
<b>Cientes potenciales (clientes/competencia)</b>						<b>4,33</b>
Tamaño de los clientes potenciales	Medio alto.			X		4
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada	Bajo				X	5
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Medio bajo.			X		4
<b>PROMEDIO CLIENTES = 57/15</b>		<b>TOTAL CLIENTES</b>				<b>3,96</b>

Tabla N.º 5. Fuente: Elaboración propia.

Luego se procede a calcular el valor final que resulta del cálculo del promedio simple de los valores de cada fila respecto de la cantidad de variables analizadas en el cuadro. Luego, si el valor final es mayor a 3, se considera una variable favorable (oportunidad) y si es menor a 3, se considera desfavorable (amenaza). En caso de ser igual a 3, se considera una variable equilibrada, siendo medianamente una oportunidad.

Analizadas las variables relacionadas con los **CLIENTES**, el sector resulta **ATRACTIVO** con un valor de 3,96.

- Empresa

#### **a. Empresas – clientes actuales**

**a.1. Canales de distribución:** La distribución de los accesorios en Web Phone es directa en el local, es decir, no se realiza a través de intermediarios. Esto resulta positivo y una **oportunidad** para la empresa, ya que no implica incurrir en costos adicionales de distribución.

#### **b. Empresa - Clientes - Competencia**

##### **b.1. Rivalidad competitiva**

Se analizará la rivalidad existente entre los competidores y la empresa para captar una mayor cuota de mercado (clientes) en el sector de accesorios para celulares.

**b.1.1. Número de competidores importantes:** Un número importante de competidores aumenta la rivalidad del sector, bajando la rentabilidad por debajo del promedio. En este caso es **bajo**, porque en el sector de accesorios para celulares en Villa Carlos Paz hay pocos competidores importantes, lo cual hace más atractivo al sector y representa una **oportunidad** para la empresa.

**b.1.2. Concentración vs. fragmentación: Es media;** el sector está concentrado en determinadas empresas, y se observa un equilibrio inestable, es decir, el equilibrio se mantiene hasta que un competidor trata de imponer una ventaja competitiva, lo cual desencadena reacciones estratégicas por parte de los otros competidores. Aunque no todos los competidores se suman a la guerra de precios, debido a que eso implica sacrificar más rentabilidad y algunos no pueden sostener un precio bajo por mucho tiempo, entonces el sector vuelve al equilibrio. Esto representa una **leve amenaza** para Web Phone.

**b.1.3. Especificidad de los activos: Es media-baja; los** activos que se utilizan en el sector de accesorios para celulares son muebles, placas ranuradas para exhibición, estanterías, mostradores, vitrinas, los cuales son de fácil acceso. Excepto por la máquina de hidrogel que sirve para cortar los protectores de pantalla. Y los accesorios, la mayoría no son fáciles de conseguir, ya que se trata de productos importados. Lo cual genera que ingresar al sector no sea de fácil acceso, y esto lo hace más atractivo y representa una **oportunidad** para la empresa.

**b.1.4. Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda:** La demanda del sector es **inestable**, porque hay meses en los que se vende más y meses en los que se venden menos accesorios, debido a que Villa Carlos Paz es una ciudad turística; entonces, el mayor flujo de clientes se produce durante las vacaciones de invierno y verano. Como consecuencia, aumenta la rivalidad competitiva y el sector se hace menos atractivo. Además, ante la crisis económica que atraviesa el país, se profundiza aún más la rivalidad competitiva, por lo que esto representa una **amenaza** para Web Phone.

**b.1.5. Crecimiento del sector:** El avance de la tecnología y los cambios en la sociedad luego de la pandemia, la moda y las tendencias tecnológicas han generado un uso más intensivo de los celulares, lo cual ha generado un **gran crecimiento** en el sector de accesorios. Esto hace que el sector sea más atractivo y esto representa una **amenaza** para la organización, ya que incentiva a potenciales competidores a animarse a ingresar al sector.

**b.1.6. Costos fijos del sector:** Son medio-altos; las empresas que pueden comprar accesorios en grandes volúmenes logran reducir sus costos totales unitarios, y esto les permite ofrecer productos a un mejor precio y ganar una mayor cuota de mercado. Al tratar de captar una mayor cuota de mercado, los competidores aplican acciones competitivas, aumentando la rivalidad en el sector. Esto hace menos atractivo al sector, y representa una **leve amenaza** para la empresa.

**b.1.7. Diferenciación del producto y servicio:** Como los accesorios de celulares se encuentran en una etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, el esfuerzo que realizan los competidores por diferenciarlos es **medio-alto**. Como algunos accesorios son prácticamente iguales (solo se diferencian en la marca), las empresas del sector buscan diferenciarse mediante un mejor servicio de atención al cliente, promociones, descuentos y regalos. Esto genera una **gran amenaza** para Web Phone.

**b.1.8. Identificación de la marca:** En el sector de los accesorios para celulares, la marca juega un papel **relevante** para la diferenciación y fidelización de los clientes, ya que los accesorios que ofrecen las empresas son similares. Por lo cual se considera como una **oportunidad** Web Phone de diferenciarse y posicionarse en el sector.

**b.1.9. Precios de señalamiento:** Los precios de los competidores son **similares**. En el sector de accesorios de Villa Carlos Paz hay ciertos competidores que llevan una mayor trayectoria en el rubro y son los más conocidos por los consumidores de la zona; esto les permite fijar precios de

señalamiento, es decir, el resto de los competidores tratan de igualar esos precios o bajarlos para ser más competitivos, aumentando la rivalidad competitiva. Esto representa una **leve amenaza** para Web Phone.

**b.1.10. Programas comunicacionales intensos:** Es **medio; en** el sector de accesorios, no todos los competidores realizan publicidad, y los que la realizan no lo hacen de forma intensiva. Pero la mayor publicidad genera ventaja y un mayor reconocimiento de estas empresas del rubro en el mercado, incrementando la rivalidad competitiva. Esto representa una **leve amenaza** para la empresa.

En el siguiente cuadro se cuantifica el análisis de las variables relacionadas con la empresa:

EMPRESA	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza. (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad. (5)	VALOR
Empresas/Clientes actuales						5
Canales de distribución	Ninguno.				X	5
Empresa/clientes/competencia (Rivalidad competitiva)						2,5
Número de competidores importantes	Bajo.				X	5
Concentración vs. fragmentación	Media.		X			2
Especificidad de los activos	Media-baja.			X		4
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Inestable.	X				1
Crecimiento del sector	Alto.	X				1
Costos fijos del sector	Medio alto.		X			2
Diferenciación del producto y el servicio	Medio alto.	X				1
Identificación de la marca	Alto.				X	5
Precios de señalamiento	Similares.		X			2
Programas comunicacionales intensos	Medio.		X			2
PROMEDIO EMPRESA						3,75

Tabla N.º 6. Fuente: Elaboración propia

Analizadas las variables relacionadas con la **EMPRESA**, el sector resulta **ATRACTIVO** con un valor de 3,75.

- **Competencia**

Los principales competidores de Web Phone en el sector de accesorios de celulares en Villa Carlos Paz son: MDR, Airport Technology, Griffin, Spring y Sonics Accesorios.

**a. Acciones competitivas (empresa-competencia)**

Las empresas compiten por ganar mayor participación de mercado. Para ello tratan de imponer una ventaja competitiva superior. Algunas de las variables que hacen dinámico al sector, y que, por tanto, generan situaciones favorables o desfavorables, son:

**a.1. Grado de iniciativa de la competencia:** Es medio-alto, es decir, que hay competidores que, por su posición competitiva, llevan la iniciativa aplicando estrategias competitivas que aumentan la rivalidad competitiva del sector. Además, la competencia aumenta en períodos turísticos, cuando la demanda crece y los comercios reaccionan con ajustes en precios, promociones o ampliación de stock, generando un escenario más agresivo y menos rentable para Web Phone. Lo cual representa una **amenaza** para la empresa.

**a.2. Estrategias observables de la competencia: medio-alto;** la mayoría de los competidores muestra explícitamente sus estrategias, lo cual representa una **leve oportunidad** para Web Phone, ya que esto le permitirá definir cómo reaccionar ante esas estrategias competitivas.

**a.3. Capacidad de los competidores en aportar diferencias:** Es **medio-baja;** la mayoría de los competidores aportan diferencias similares relacionadas con la atención al cliente, calidad de los productos, tipos de productos, y esto resulta una **oportunidad** para Web Phone para aplicar más diferencias significativas.

**a.4. Capacidad de los competidores principales: medio-alta;** los competidores principales tienen un buen posicionamiento en el mercado con un valor empresarial o ventajas competitivas elevadas relacionadas con las personas, procesos y recursos que poseen, lo que lleva a que el resto de competidores traten de igualar ese valor empresarial. Esto representa una **gran amenaza** para la empresa.

En el siguiente cuadro se cuantifica el análisis de las variables relacionadas con la competencia:

COMPETENCIA	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
<b>Acciones competitivas (empresa-competencia)</b>						
Grado de iniciativa de la competencia	Medio alto		X			2
Estrategias observables de la competencia	Medio-alta			X		4
Capacidad de los competidores en aportar diferencias.	Medio-baja			X		4
Capacidad de los competidores principales	Medio-alta	X				1
PROMEDIO COMPETENCIA	11/4					2,75

Tabla N.º 7. Fuente: Elaboración propia.

Analizadas las variables relacionadas con la **COMPETENCIA**, el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de 2,75.

#### **Resumen de variables de primer nivel**

<b>VARIABLES DE 1.º NIVEL</b>	<b>Valor obtenido</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>3,96</b>
<b>EMPRESA</b>	<b>3,75</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>2,75</b>
<b>PROMEDIO V. 1.º NIVEL = (3,96+3,75+2,75)/3</b>	<b>3,49</b>

Tabla N.º 8. Fuente: Elaboración propia

#### **Conclusiones variables de primer nivel**

Analizadas las variables del **NIVEL 1**, el sector resulta **ATRACTIVO** con un valor de 3,49. Es decir, que es una variable favorable para el sector y que existen más oportunidades que amenazas. También se observa que las variables “clientes” y “empresa” son variables favorables, con más

oportunidades que amenazas. En cambio, la variable “competencia” con un valor de 2,75 (inferior a 3) resulta ser una variable desfavorable para el sector de negocios.

### **3.2.2. Análisis de las variables de nivel 2 (microentorno)**

#### **a) Proveedores**

Se analizará el poder de negociación de los proveedores de Web Phone. Si el poder de negociación es alto, entonces el sector resulta menos atractivo y menos favorable para la empresa. Este análisis se realiza a través de las siguientes variables:

**a.1. Número de proveedores:** La cantidad de proveedores de accesorios de celulares es **medio-baja**; como se trata de productos importados, los principales proveedores/importadores de estos productos se ubican en Buenos Aires y unos pocos en Córdoba. Por lo cual los proveedores tienen un alto poder de negociación y esto hace que el sector sea menos atractivo y resulta en una **amenaza** para la empresa.

**a.2. Sustitutos de los productos del proveedor:** Es **bajo**, ya que no existen productos que reemplacen los productos de los proveedores (fundas, cargadores, auriculares, etc.); esto les proporciona un mayor poder de negociación, lo cual resulta desfavorable para la empresa, es decir, una **amenaza**.

**a.3. Diferenciación de los proveedores:** Es **media-alta**; cada vez más los proveedores de accesorios de celulares están enfocándose en la diferenciación, algunos en ofrecer accesorios de mayor calidad y con mejor packaging, otros en ofrecer un mejor precio y descuentos por monto de compra, otros se están enfocando en ofrecer variedad de fundas y modelos que no se consiguen en otros proveedores, otros se están enfocando más en accesorios tecnológicos de calidad y no tanto en fundas. También se diferencian en las marcas y calidad de los accesorios. Como resultado, estos proveedores están aumentando su poder de negociación, lo que genera que el sector sea menos atractivo, pero representa una **oportunidad** para Web Phone en el sentido de que estas diferencias le permiten ofrecer productos diferentes, de calidad y a buen precio.

**a.4. Costo de cambio de los proveedores:** Es **alto**, porque, aunque los accesorios para celulares son similares en sus funciones, varía mucho la calidad, las marcas, el packaging y principalmente la atención y las condiciones de compra entre los diversos proveedores. Cambiar de proveedor

puede implicar largas demoras en el envío de los productos, mala calidad en la atención y seguimiento de los pedidos, cambios en las formas de pago, etc. Esto genera un aumento del poder de negociación de los proveedores, por lo cual el sector resulta menos atractivo y representa una **amenaza** para la empresa.

**a.5. Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante:** Es **alta**, ya que varios proveedores que son importadores directos en Buenos Aires y Córdoba no solo distribuyen los accesorios a locales minoristas, sino que también realizan la venta al consumidor final en sus localidades a un precio más bajo. Esto representa una **amenaza** para Web Phone y hace al sector menos atractivo.

**a.6. Importancia del producto del proveedor en el producto final:** **alta**; como Web Phone comercializa productos finales, no los elabora; los productos que le suministran los proveedores de accesorios son fundamentales para la empresa, es decir, sin los productos no hay negocio y no se puede satisfacer la demanda. Esto hace al sector menos atractivo, y representa una **amenaza** para la empresa.

En el siguiente cuadro se realiza la cuantificación del análisis de las variables relacionadas con los proveedores:

PROVEEDORES	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Número de proveedores	Medio bajo.		X			2
Sustitutos de los productos del proveedor	Bajo.	X				1
Diferenciación de los proveedores	Media alta.			X		4
Costo de cambio	Alto.	X				1
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alta.	X				1
Importancia del producto del proveedor en el producto final	Alta.	X				1
<b>PROMEDIO PROVEEDORES</b>	10/6					1,67

Tabla N.º 9 Fuente: Elaboración propia.

Analizadas las variables de los **PROVEEDORES**, el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de 1,67. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto, disminuyendo el atractivo del sector de negocios.

b) **Posibles nuevos ingresantes**

La variable de posibles ingresantes al sector de accesorios para celulares hace referencia a aquellas empresas o emprendimientos que pueden incorporarse al mercado, incrementando la competencia y modificando su estructura. Según Ocaña (2016), la entrada de nuevos competidores depende de la existencia de barreras de entrada, las cuales pueden ser **directas**, propias de la naturaleza competitiva del sector, o **indirectas**, cuando son generadas por las empresas ya instaladas en el mercado.

En el caso de Web Phone en la ciudad de Villa Carlos Paz, los potenciales ingresantes incluyen tanto **emprendimientos locales**, principalmente orientados al comercio electrónico, como **cadena nacionales e internacionales** que podrían abrir nuevos puntos de venta físicos.

**b.1. Barreras creadas por los competidores (o directas):**

**b.1.1. Economías de escala:**

Los competidores que poseen una mayor participación en el mercado logran realizar compras en grandes volúmenes, lo que les permite reducir costos unitarios y ofrecer productos a precios más competitivos o con márgenes de rentabilidad superiores.

Algunos competidores del sector han comenzado a realizar importaciones directas de determinados accesorios, como fundas y cargadores, accediendo así a precios más bajos que los ofrecidos por los proveedores mayoristas nacionales.

Por otro lado, **encontrar proveedores que importan de forma directa** resulta complejo, ya que los requisitos de compra suelen incluir montos mínimos elevados, la posesión de un local físico habilitado, inscripción formal (CUIT) y, en algunos casos, la condición de comercializar exclusivamente productos del mismo rubro. Estas exigencias configuran una **barrera de entrada** para nuevos competidores, que deben abastecerse a través de distribuidores locales con precios más altos y menor variedad de productos.

Para Web Phone, esta situación representa una **ventaja competitiva**, dado que cuenta con acceso a proveedores directos y puede realizar compras por volumen a menor costo. Esto fortalece su posición en el mercado y constituye una **oportunidad** para mejorar su rentabilidad y competitividad frente a otros comercios del sector.

**b.1.2. Costos por cambiar a otra empresa:** El costo de cambio a otra empresa se considera **medio-bajo**; los consumidores pueden acceder con facilidad a productos similares en otros comercios físicos o virtuales. Aunque existe una moderada lealtad hacia determinadas empresas del sector, esto no impide que estén dispuestos a probar y cambiar de local para comprar accesorios a un menor precio. Esto resulta atractivo para nuevos ingresantes, pero se considera una **amenaza** para Web Phone.

**b.1.3. Requisitos de capital inicial:** Se considera **alto**; en este sector, una de las principales barreras de entrada es la necesidad de disponer de un capital inicial suficiente para conformar un stock variado y competitivo. Además, se requiere cierto conocimiento técnico del rubro, como la compatibilidad entre modelos de celulares, tipos de conectores o características específicas de los productos, ya que una compra inadecuada puede generar pérdidas económicas. Esta condición representa una oportunidad para Web Phone, ya que limita parcialmente el ingreso de nuevos competidores sin experiencia ni respaldo financiero.

**b.1.4. Diferenciación del producto:** Se considera **media-baja**, ya que las empresas del sector cada vez más están buscando agregar elementos diferenciales al producto, por ejemplo, a través de una buena atención al cliente, atención postventa, productos de calidad, accesorios innovadores, etc. Pero estas diferencias no son difíciles de imitar, lo que representa atractivo para nuevos ingresantes, pero una **amenaza** para Web Phone.

**b.1.5. Identificación de la marca:** Es **media-alta**; la mayoría de las empresas del sector tienen varios años en el rubro, por lo que han logrado un buen posicionamiento de la marca. Esto representa una barrera importante para los nuevos ingresantes, ya que resulta más difícil posicionar una nueva marca. A su vez, significa una **leve oportunidad** para Web Phone.

## **b.2. Barreras gubernamentales (o indirectas)**

En términos generales, no existen barreras gubernamentales directas que limiten el ingreso de nuevas empresas al rubro de venta de accesorios para celulares. Sin embargo, los insumos necesarios para la fabricación de accesorios, si son importados, por lo tanto,

dependen de regulaciones políticas, económicas, de aranceles e impuestos para la importación desde Argentina, impactando en el costo de los productos. Esto representa una **leve amenaza** para Web Phone, y hace al sector menos atractivo. Aunque este sector se caracteriza por una alta apertura comercial, a través de distribuidores nacionales o plataformas mayoristas.

POSIBLES NUEVOS INGRESANTES	TIPIFICACIÓN	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Barreras creadas por los competidores (o directas)						17/5=3,4
Economías de escala	Alta.				X	5
Costo de cambio	Bajo.	X				1
Requisitos de capital inicial	Alto.				X	5
Diferenciación del producto	Medio-baja.		X			2
Identificación de la marca	Media-alta.			X		4
Barreras gubernamentales (o indirectas)						2
Regulación de la industria	Media-baja.		X			2
<b>VALOR FINAL</b>	<b>5,4/2</b>					<b>2,7</b>

Tabla N.º 10. Fuente: Elaboración propia

Analizadas las variables de los **posibles nuevos ingresantes**, el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de 2,7.

### c) **Productos sustitutos**

Se realizará el análisis de los productos sustitutos de los accesorios de celulares, teniendo en cuenta que, mientras mayor sea la cantidad de sustitutos que posea el sector, entonces resultará menos atractivo. Las variables a considerar son:

**c.1. Cantidad y disponibilidad de sustitutos cercanos:** Como el rubro de accesorios de celulares es amplio, se analizarán las categorías de productos principales:

- Fundas y protectores de pantalla: Un sustituto pueden ser los celulares que son fabricados con materiales más resistentes y que promocionan que no necesitan usar funda y protector de pantalla. Otro sustituto pueden ser los skins o calcomanías, que protegen el celular de rayaduras y le dan al celular una decoración diferente. También puede ser el uso de fundas recicladas o de materiales ecológicos. Esto representa una **leve amenaza** para la empresa, ya que por el momento no hay una tendencia a usar el celular sin funda o solo con skins para su protección o con fundas recicladas, tampoco de usarlo sin protector de pantalla.
- Cargadores y cables: Un sustituto pueden ser los cargadores o cables de celulares de años anteriores que posea la persona, evitando la compra. Otro sustituto es que los celulares nuevos incluyan estos accesorios, disminuyendo la demanda de estos. Esto representa también una **leve amenaza** para Web Phone.
- Auriculares: Un sustituto puede ser escuchar el sonido directamente por el parlante del celular (sin auriculares); otro puede ser utilizar parlantes externos con el celular, aunque estos casos no reemplazan la necesidad de escuchar música o audios en privado. Esto representa también una **leve amenaza** para Web Phone.

En definitiva, la disponibilidad de productos sustitutos a los accesorios de celulares es **media-alta** y es una **leve amenaza** para la empresa.

**c.2. Similitud de los sustitutos:** Es **baja**; los productos sustitutos disponibles no poseen las mismas características que el producto principal. Esto hace que el sector sea más atractivo, y representa una **oportunidad** para la empresa.

**c.3. Precio de los productos sustitutos:** En el caso de las fundas, el costo de cambio por una funda reciclada o un celular que no necesite funda es **bajo** en precio, pero mayor es el tiempo y esfuerzo por querer adquirirlos, ya que no es fácil su obtención. En el caso de los cargadores y auriculares,

el costo de cambio es bajo, si se considera reutilizar accesorios de celulares anteriores. Lo cual hace menos atractivo al sector y representa una **amenaza** para la empresa.

PRODUCTOS SUSTITUTOS	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Cantidad y disponibilidad de sustitutos cercanos	Media alta.		X			2
Similitud de los sustitutos	Baja.				X	5
Precio de los productos sustitutos	Bajo.	X				1
PROMEDIO PRODUCTOS SUSTITUTOS		8/3				2,67

Tabla N.º 11 Fuente: Elaboración propia.

Analizando la variable “**productos sustitutos**”, el sector resulta **POCO ATRACTIVO** con un valor de 2,67.

#### d) **Actores estatales y no estatales**

El entorno institucional en el que opera Web Phone se encuentra conformado por una red de **actores estatales y no estatales** que influyen directa o indirectamente en su desempeño, la competitividad del sector y las condiciones de sostenibilidad del negocio. Tal como sostiene Ocaña (2016), la intervención pública o social puede modificar el atractivo de un sector, ya sea a través de la regulación, la fiscalización o el apoyo al desarrollo económico.

#### **e.1. Actores estatales**

**e.1.1. Organizaciones de fiscalización y control:** Los principales actores estatales que inciden en el funcionamiento de Web Phone son organismos públicos de los distintos niveles de gobierno. A nivel municipal, la Municipalidad de Villa Carlos Paz regula la habilitación comercial, las normas de seguridad y la cartelería, además de determinar tasas y contribuciones que impactan directamente en los costos operativos.

A nivel provincial, el Gobierno de Córdoba, a través del Ministerio de Industria, Comercio y Minería y la Dirección General de Rentas, controla la inscripción impositiva y promueve programas de apoyo a emprendedores, lo que puede representar una **oportunidad** para el crecimiento del negocio.

En el ámbito nacional, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) actualmente

ARCA regula el cumplimiento tributario, la facturación electrónica y las obligaciones fiscales, mientras que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social supervisa las relaciones laborales y las condiciones del personal.

**e.1.2. Entidades mixtas de desarrollo económico:** La Agencia ProCórdoba S.E. es una sociedad del Estado con participación del Gobierno de la Provincia de Córdoba y cámaras empresariales privadas. Su principal objetivo es promover la internacionalización de las empresas locales, facilitando el acceso a programas de financiamiento, capacitación y articulación público-privada.

También podemos encontrar la Agencia Córdoba Innovar y Emprender S.E., que es una entidad mixta, conformada por el Gobierno de la Provincia de Córdoba junto con actores privados del ecosistema emprendedor. Su propósito es impulsar el desarrollo y la consolidación de proyectos innovadores, mediante la oferta de fondos de inversión, mentorías y programas de apoyo destinados a emprendimientos tecnológicos y comerciales.

Para Web Phone, esta agencia representa una posible fuente de financiamiento y asesoramiento estratégico, que podría facilitar la expansión del negocio, la incorporación de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de su posición competitiva dentro del sector de accesorios para celulares. Por lo tanto, estas entidades se consideran una **oportunidad** para la empresa.

## **e.2. Actores no estatales**

Entre los actores no estatales se destacan aquellos que ejercen influencia en la dinámica competitiva del sector y en el fortalecimiento del entorno emprendedor local. Organizaciones de apoyo al emprendimiento, como la Fundación E+E y la Agencia Córdoba Joven, cumplen un rol relevante al ofrecer programas de capacitación, mentoría y financiamiento, orientados a potenciar la profesionalización y sostenibilidad de los emprendimientos.

Asimismo, las ONG y asociaciones de consumidores, si bien presentan una incidencia menos directa, constituyen un mecanismo de control social que promueve prácticas comerciales más transparentes y equitativas.

Por otro lado, el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM) ejerce una influencia indirecta mediante la regulación de normas técnicas y de seguridad aplicables a productos

electrónicos, como cargadores o auriculares, lo cual condiciona la selección de proveedores y la mercadería disponible para su comercialización.

Finalmente, los bancos y entidades financieras también representan actores no estatales de relevancia para Web Phone, ya que la empresa recurre a préstamos bancarios como fuente de financiamiento para sostener y ampliar su actividad comercial.

En síntesis, el sector de venta de accesorios para celulares en Villa Carlos Paz se encuentra influenciado por una red compleja de actores públicos y privados. Para Web Phone, esta interacción implica tanto desafíos regulatorios y financieros como oportunidades de crecimiento y formalización.

A continuación, se realiza la cuantificación del análisis de las variables relacionadas con **actores estatales y no estatales:**

<b>ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES</b>	<b>TIPIFICACIÓN</b>	<b>Gran amenaza (1)</b>	<b>Leve amenaza (2)</b>	<b>Leve oportunidad (4)</b>	<b>Gran oportunidad (5)</b>	<b>VALOR</b>
<b>Actores estatales</b>						<b>3</b>
Nivel de control de las organizaciones de fiscalización y control	<b>Medio alto.</b>		X			2
Entidades mixtas de desarrollo económico	<b>Pocas.</b>			X		4
<b>Actores no estatales</b>						<b>4</b>
Contribución de las organizaciones no gubernamentales	<b>Medio-bajo</b>			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>3,5</b>

Tabla N.º 12. Fuente: Elaboración propia.

Analizando la variable “Actores estatales y no estatales”, el sector resulta **ATRACTIVO** con un valor de 3,5.

### Conclusión de las variables de nivel 2

<i>VARIABLES DE 2.º NIVEL</i>	<i>Valor obtenido</i>
<b>PROVEEDORES</b>	1,67
<b>POSIBLES NUEVOS INGRESANTES</b>	2,7
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	2,67
<b>ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES</b>	3,5
<b>PROMEDIO V. 2.º NIVEL = 10,54/4</b>	<b>2,64</b>

Tabla N.º 13 Fuente: Elaboración propia.

Analizadas las variables del **NIVEL 2**, el sector resulta **POCO ATRACTIVO** con un valor de 2,64.

Luego del análisis, se observa que las variables de nivel 2 dan como resultado un valor de 2,64, lo que representa que **el sector resulta poco atractivo**. Si analizamos cada una de sus variables, se observa que la variable actores estatales y no estatales, con un valor de 3,5, es la más favorable; el resto son variables menos favorables para el sector de accesorios para celulares, ya que dieron como resultados valores menores a 3. Por lo que se concluye que es una variable desfavorable para el sector y que **hay más amenazas que oportunidades**.

### **3.2.3. Análisis de las variables de nivel 3 (macroentorno)**

#### **a. Entorno global**

##### **a.1. Grado de apertura o protección comercial**

El comercio internacional de accesorios para celulares se encuentra condicionado por políticas arancelarias y acuerdos comerciales como el MERCOSUR (1991), que facilitan la

importación desde países socios, principalmente Brasil y, de manera indirecta, desde China a través de intermediarios. Sin embargo, las variaciones en los costos logísticos y la inestabilidad cambiaria, según INDEC (2025), pueden impactar negativamente en los precios finales y en la rentabilidad de las pequeñas empresas del sector.

Aun con estas limitaciones, el contexto de apertura comercial brinda oportunidades para mejorar el abastecimiento, acceder a una mayor variedad de productos y diversificar proveedores. En este sentido, la participación de Argentina en la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde 1995, su integración al MERCOSUR y la ratificación de instrumentos multilaterales como la Convención BEPS MLI (AFIP 2024), destinado a combatir la planificación fiscal agresiva a nivel global, influye indirectamente en la transparencia y los costos de las grandes cadenas de suministro, repercutiendo en la variabilidad de precios y la competitividad del negocio de Web Phone.

Estos acuerdos influyen de manera directa en los costos de importación, en la accesibilidad a nuevos mercados y en la variabilidad de precios, factores que repercuten en la competitividad y sostenibilidad del negocio de Web Phone en Córdoba.

## ***a.2. Oportunidad de desarrollo global***

El mercado mundial de accesorios para celulares se encuentra en constante crecimiento, impulsado por la renovación tecnológica y el aumento de usuarios de smartphones. Si bien Web Phone no participa directamente del comercio exterior, la globalización del sector le permite acceder a productos innovadores y competitivos, adaptando las tendencias internacionales al contexto local.

Según el informe de *Data Bridge Market Research (2025)*, a nivel mundial, Argentina ocupa un lugar destacado en el creciente mercado de accesorios de celulares. Las fundas para teléfonos móviles son el segmento más grande del mercado de accesorios para teléfonos móviles en Argentina hasta 2032; además, son el segmento de más rápido crecimiento en el mercado de accesorios para teléfonos móviles.

## **b. Entorno nacional**

***b.1. Entorno económico:*** El sector se ve influenciado por **la inflación**. Según el INDEC (2025), la inflación anual para Argentina en 2023 fue del 211,4 % y la inflación anual para 2024 fue del 117,8 %; como consecuencia, se produce la devaluación de la moneda local. Además, se le suma **la**

**volatilidad del tipo de cambio.** Esto impacta negativamente en Web Phone, ya que gran parte de los insumos y productos comercializados son importados y cotizados en dólares. Además, se incrementan los costos y se reducen los márgenes de ganancia, especialmente para pequeñas empresas, que dependen de proveedores mayoristas nacionales. A su vez, la persistente inflación **deteriora el poder adquisitivo de los consumidores**, lo que limita la demanda de productos no esenciales, como ciertos accesorios de telefonía móvil, y genera mayor sensibilidad al precio. En este contexto, la presión sobre los costos y la imposibilidad de trasladar íntegramente esas variaciones al precio final convierten al entorno económico en **una amenaza** para la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa bajo estudio.

Esta amenaza se intensifica por la competencia de precio y de escala que imponen grandes cadenas de venta al por menor (como Fravega o One City) y plataformas de *e-commerce* dominantes en Argentina (como Mercado Libre), las cuales pueden operar con márgenes más ajustados o economías de escala superiores, influyendo en la expectativa de precios del consumidor.

**b.2. Entorno sociocultural:** En el contexto argentino, el uso intensivo de teléfonos móviles y la creciente valorización de la estética y la funcionalidad impulsan un mercado de accesorios en renovación constante. Según DataReportal (2025), existen 64,7 millones de conexiones móviles activas, equivalentes al 141 % de la población, y casi el 90 % de los usuarios de internet mayores de 16 años accede desde un smartphone.

Los consumidores priorizan dispositivos que combinan precio competitivo, diseño atractivo y buena calidad, favoreciendo la demanda de fundas, cargadores y auriculares. Además, el crecimiento acelerado del comercio electrónico potencia aún más esta demanda; según un informe de Mordor Intelligence (2024), los smartphones representaban el 67 % de las transacciones online.

Sin embargo, existe un riesgo asociado a la evolución de los hábitos digitales: el traslado constante de las compras hacia canales móviles puede perjudicar a aquellos comercios que no estén bien adaptados al entorno online.

En ciudades turísticas como Villa Carlos Paz, el flujo constante de visitantes amplía de manera significativa el mercado potencial para la venta. La afluencia de turistas genera una demanda adicional, especialmente de productos de reposición rápida como cargadores, cables o vidrios templados, que suelen comprarse ante pérdidas o emergencias durante el viaje. No

obstante, esta dinámica también implica una **dependencia estacional**; la actividad comercial se ve influenciada por la cantidad de visitantes, lo que puede generar variaciones marcadas en el nivel de ventas entre temporadas altas y bajas.

De este modo, la variable sociocultural constituye una **leve oportunidad** para el sector, dado que el uso generalizado de smartphones, la creciente preferencia por productos estéticos y funcionales y el flujo turístico en ciudades como Villa Carlos Paz amplían moderadamente la demanda potencial. No obstante, su impacto positivo se mantiene acotado por la estacionalidad del turismo y la transición progresiva hacia hábitos de compra digital.

**b.3. Entorno legal:** Si bien no existen regulaciones específicas que afecten de manera directa al sector de accesorios de celulares, las normas impositivas y laborales nacionales pueden representar una carga administrativa y financiera importante. La exigencia de habilitaciones, facturación electrónica y cumplimiento fiscal implica costos adicionales, aunque garantiza formalidad y acceso a beneficios crediticios.

En síntesis, la variable legal resulta **desfavorable** para Web Phone, ya que las obligaciones impositivas y laborales incrementan los costos y la carga administrativa, generando mayores exigencias operativas para un negocio pequeño.

**b.4. Entorno político:** La inestabilidad política y económica del país, junto con cambios frecuentes en las políticas de importación y tasas impositivas, genera incertidumbre en la planificación a largo plazo. Esto reduce el atractivo del sector en términos de previsibilidad, aunque el mantenimiento de programas de apoyo a pymes y emprendedores constituye un factor mitigante. En definitiva, esta variable resulta **desfavorable** para Web Phone, ya que la inestabilidad institucional y los cambios frecuentes en las políticas de importación e impuestos dificultan la previsión y planificación del negocio.

**b.5. Entorno tecnológico:** El avance constante de la tecnología móvil impulsa la aparición continua de nuevos accesorios, funcionalidades y formatos de dispositivos, lo que obliga a las empresas del sector a adaptarse de manera permanente. Esta dinámica genera tanto desafíos como oportunidades: por un lado, exige actualización frecuente del stock y seguimiento de tendencias globales; por otro, facilita la diversificación de productos, incorporando innovaciones como cargadores inalámbricos, soportes magnéticos, accesorios inteligentes o fundas con nuevos materiales y diseños.

Según Aguirre (2024) en *iProfesional*, el avance en la tecnología ha permitido el desarrollo de nuevos modelos de teléfonos más resistentes al agua, el polvo y los golpes. Lo cual reduce o elimina la necesidad de fundas o protectores para los dispositivos móviles y representa una disminución del atractivo del sector de accesorios.

Asimismo, el desarrollo de herramientas digitales y plataformas de comercio electrónico, como Mercado Libre, Tienda Nube y redes sociales con funciones de venta integrada, ofrece un canal estratégico para potenciar la visibilidad de marcas locales. La expansión de las ventas online permite a Web Phone acceder a un mercado mucho más amplio, superando las limitaciones geográficas de su punto de venta físico y alcanzando segmentos que antes resultaban inaccesibles.

Además, la digitalización de procesos, desde la gestión de inventarios hasta la comunicación con clientes, contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la competitividad, especialmente para pequeños comercios que buscan profesionalizar su actividad.

En líneas generales, la variable tecnológica se presenta **levemente favorable** para Web Phone, ya que, si bien exige una adaptación constante, brinda oportunidades concretas de expansión comercial, diversificación de productos y mayor alcance de mercado.

En la siguiente tabla se presenta la tipificación de las principales variables del macroentorno que influyen en el sector.

VARIABLES DE NIVEL 3 (MACROENTORNO)	TIPIFICACIÓN	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad. (4)	Gran oportunidad. (5)	VALOR
<b>ENTORNO GLOBAL</b>						<b>3</b>
Grado de apertura o protección comercial	<b>Media-alta</b>			X		4
Oportunidades de desarrollo de una	<b>Media-baja</b>		X			2

estrategia competitiva a escala global						
<b>ENTORNO NACIONAL</b>						<b>2,4</b>
Entorno económico	<b>Muy desfavorable.</b>	X				1
Entorno sociocultural	<b>Poco favorable.</b>			X		4
Entorno legal	<b>Desfavorable.</b>		X			2
Entorno político	<b>Muy desfavorable.</b>	X				1
Entorno tecnológico	<b>Poco favorable.</b>			X		4
<b>VALOR FINAL</b>	<b>(3+2,4) / 2</b>					<b>2,7</b>

Tabla N.º 14 Fuente: Elaboración propia

Las variables de NIVEL 3 o “macroentorno” resultan **POCO ATRACTIVAS** para el sector, con un valor de 2,7.

Con el **análisis de las variables de nivel 3** se observa un resultado final de 2,7, lo que significa que **el macroentorno resulta poco atractivo**. Si analizamos cada una de sus variables, se observa que la variable relacionada con el entorno global da un valor igual a 3, resultando medianamente favorable para el sector; en cambio, la variable del entorno nacional, con un valor de 2,4, resulta ser menos favorable para el sector de accesorios para celulares, ya que dio como resultado un valor menor a 3.

En definitiva, se observa un contexto económico inestable, marcado por la inflación, la volatilidad cambiaria y las restricciones a la importación, factores que afectan directamente a los costos y disponibilidad de accesorios. Además, la evolución tecnológica constante de modelos de celulares y accesorios exige a las empresas del rubro una permanente actualización para evitar la obsolescencia. Por lo tanto, se concluye que hay más amenazas que oportunidades en el macroentorno de Webphone.

**Resumen de las variables del entorno (variables de nivel 1, 2 y 3).**

<b>VARIABLES</b>	<b>Valor obtenido</b>	<b>Favorable/desfavorable</b>
<b>Nivel 1</b>	<b>3,49</b>	<b>Variable favorable</b>
<b>Nivel 2</b>	<b>2,64</b>	<b>Variable desfavorable</b>
<b>Nivel 3</b>	<b>2,7</b>	<b>Variable desfavorable</b>
<b>PROMEDIO = 2,94</b>		
<b>(3,49+2,64+2,7)/3 =</b>		

Tabla N.º 15 Fuente: Elaboración propia.

Escala y tipificación:

- Valor final > 3: Sector favorable o atractivo.
- Valor final = 3: Sector equilibrado.
- Valor final < 3: Sector desfavorable o poco atractivo.

Como resultado del análisis de las variables del micro y macroentorno, el sector resulta **DESFAVORABLE O POCO ATRACTIVO**, lo que resulta en una amenaza para Web Phone desde el punto de vista competitivo con un valor de 2,94.

#### **Conclusión de las variables del entorno**

Luego del análisis de las variables del micro y macroentorno del sector de accesorios para celulares, se obtuvo como resultado un valor final de 2,94 (menor a 3); por lo tanto, el sector de negocios resulta **desfavorable o poco atractivo desde el punto de vista competitivo**, es decir, que hay un **predominio de amenazas sobre las oportunidades**. También se puede concluir que las variables del nivel 1, al dar como resultado un valor mayor a 3, se consideran una oportunidad para el sector; en cambio, las variables del nivel 2 y 3 resultan ser desfavorables para el sector o poco atractivas.

### 3.3 Análisis dinámico del sector de negocios

Se procederá con el análisis dinámico del sector de accesorios para celulares que nos permitirá realizar un diagnóstico de la situación competitiva de Web Phone. Para esto se van a utilizar 4 enfoques que consisten en determinar el segmento de la industria donde compite la empresa, definir el grupo estratégico donde compite, definir la posición competitiva donde compite en el segmento de negocios y, por último, determinar la etapa del ciclo de vida del negocio.

#### 3.3.1. El segmento dentro de la industria

La empresa Web Phone forma parte del sector de comercio minorista de productos tecnológicos, específicamente en el segmento de venta de accesorios para telefonía móvil como fundas, vidrios templados, cargadores, auriculares y soportes. Este tipo de actividad se caracteriza por la atención personalizada, la alta rotación de productos y la dependencia de tendencias tecnológicas globales.



Gráfico N.º 18 Matriz segmento de negocios. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

De acuerdo con la tipología propuesta por Ocaña (2016) y como se observa en la matriz anterior, Web Phone se enmarca dentro de un negocio fragmentado, dado que:

- Se desempeña en un mercado regional y local, donde predominan Pymes y pequeños comercios.
- Existen varios competidores de tamaño similar con baja participación.

- Las barreras de entrada son moderadamente bajas, ya que el negocio requiere una inversión moderada y conocimientos básicos del rubro.
- Las ventajas competitivas dependen principalmente de la adaptación al cliente, la diferenciación en atención y servicio, y la capacidad de innovación en productos y presentación.
- La escala de operaciones es reducida, y la rentabilidad varía en función de la gestión del stock, la relación con los proveedores y la fidelización de clientes.

Por otro lado, la empresa presenta algunos elementos del negocio especializado, dado que Web Phone busca distinguirse a través de una propuesta de valor personalizada, centrada en la calidad de los accesorios y la atención directa al cliente final. También se puede observar que existe una mayor especialización en la línea de fundas dada la amplia variedad de diseños y modelos de celulares que ofrece la empresa a diferencia de sus competidores. Sin embargo, su tamaño, alcance geográfico y nivel de diversificación aún lo mantienen dentro de un contexto fragmentado más que de especialización consolidada.

En síntesis, el segmento donde compete Web Phone puede definirse como un negocio **fragmentado con tendencia a la especialización**, propio de las pequeñas empresas minoristas del sector tecnológico. Su potencial de ventaja competitiva reside en la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, ofrecer productos diferenciados y sostener una relación cercana con su clientela local.

### ***3.3.2. Análisis de los grupos estratégicos***

Se procederá a analizar e identificar el grupo estratégico al cual pertenece Web Phone. Esto permitirá identificar los competidores inmediatos, conocer qué estrategias desarrollan y, en base a esto, qué estrategias va a adoptar la empresa.

Para la identificación de los grupos estratégicos se utilizarán mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos. Se analizará el **segmento de la venta minorista de accesorios para celulares** en Villa Carlos Paz; los competidores que serán comparados con Web Phone son MDR, Airport Technology, Griffin, Spring y Sonics Accesorios.

Los mapeos se realizaron considerando las variables más relevantes para el sector, tales como precio, calidad de los productos, variedad de accesorios, frecuencia de incorporación de accesorios nuevos, esfuerzos en publicidad, imagen de marca y ubicación del local.

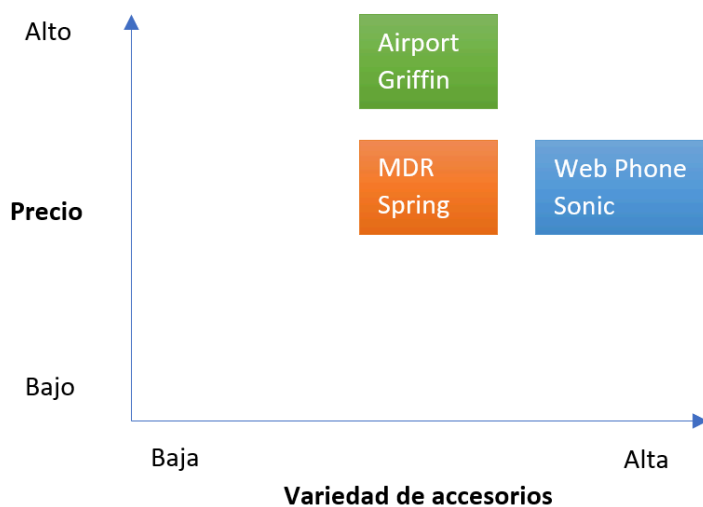


Gráfico N.º 19 Fuente: Elaboración propia.

En el primer mapeo se puede observar que, en cuanto a las variables precio y variedad de accesorios, Web Phone y Sonic son las empresas que mayor variedad ofrecen al mercado y a un nivel de precios intermedio. A diferencia del resto de competidores, que ofrecen una variedad menor a un precio más alto y algunos a un precio intermedio.

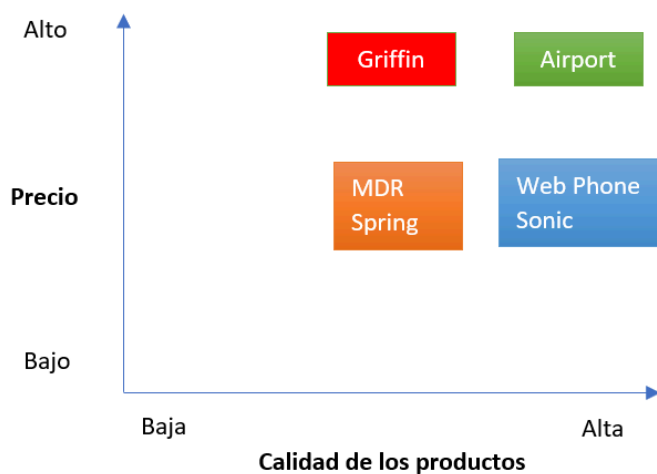


Gráfico N.º 20. Fuente: Elaboración propia.

En este segundo mapeo se observa que Web Phone y Sonic ofrecen productos de mayor calidad a un precio intermedio. En cambio, el resto de competidores lo hace a un precio más elevado y ofrecen productos de menor calidad a precios competitivos.



Gráfico N.º 21. Fuente: Elaboración propia.

En este tercer mapeo se analizaron los esfuerzos en publicidad, es decir, la frecuencia y el nivel de inversión que realizan los competidores para hacerse conocer. En este caso, Web Phone y Sonic realizan un bajo esfuerzo en publicidad en comparación con el resto de sus competidores.

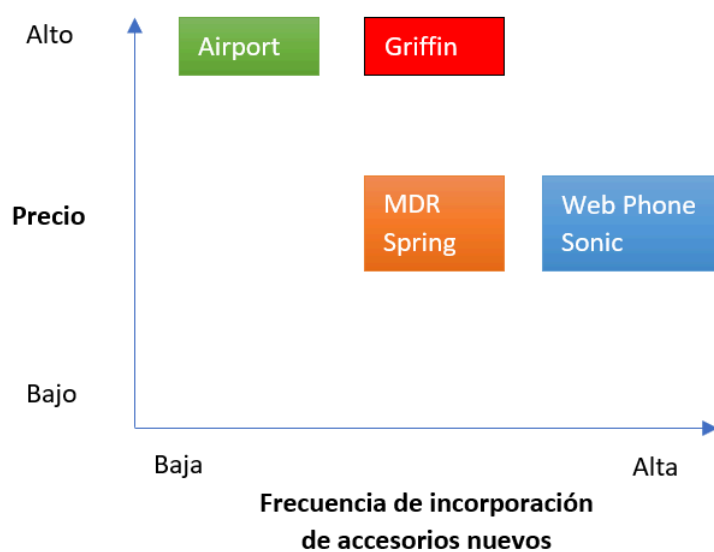


Gráfico N.º 22. Fuente: Elaboración propia.

En este cuarto mapeo se consideró la variable frecuencia de incorporación de accesorios nuevos, que hace referencia a la regularidad y la rapidez con la que cada empresa introduce productos novedosos o actualiza su stock según las tendencias (por ejemplo, incorporando fundas de los últimos modelos de celular). Como se puede observar, Web Phone y Sonic son las empresas que presentan una alta frecuencia, a diferencia del resto de competidores.

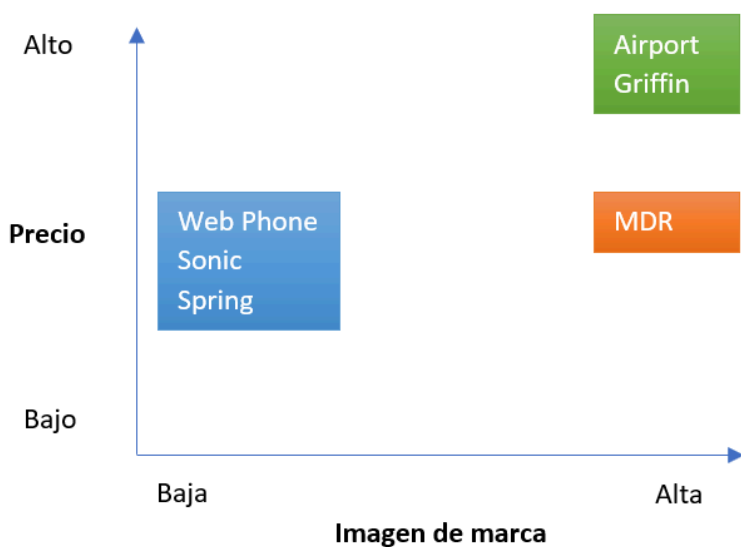


Gráfico N.º 23. Fuente: Elaboración propia.

En el quinto mapeo se consideró la imagen de marca, teniendo en cuenta el reconocimiento y reputación de las empresas en el sector de negocios. Como se observa, MDR, Airport y Griffin son las que tienen mayor reconocimiento de marca; en cambio, Web Phone, Sonic y Spring poseen un bajo nivel de reconocimiento de la marca en el sector de accesorios para celulares.

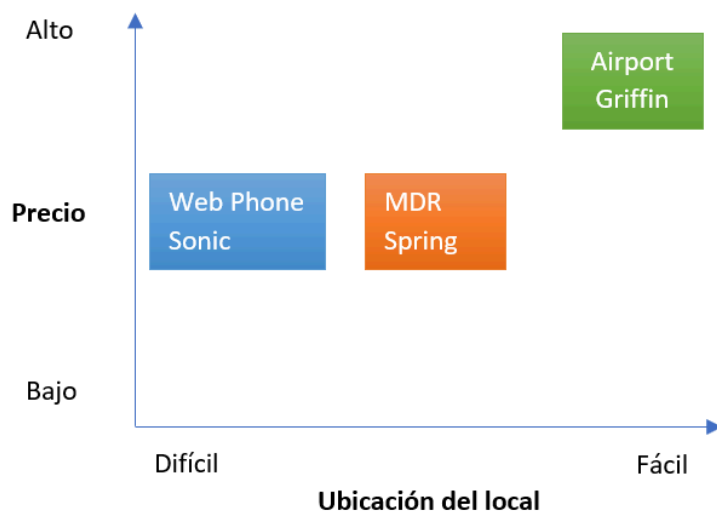


Gráfico N.º 24. Fuente: Elaboración propia.

En el último mapeo se analizó la variable ubicación del local, considerando el nivel de dificultad o facilidad para encontrarlo por parte de los clientes. En este caso, el local de Web Phone, al encontrarse dentro de una galería, dificulta que los clientes lo encuentren con facilidad. Y Sonic posee un local ubicado en una calle interna del centro, por lo cual también algunos clientes no lo tienen en cuenta. A diferencia del resto de los competidores que poseen un local ubicado en la calle principal del centro, lo cual facilita a los clientes encontrarlos.

- **Conclusión**

Se puede concluir que Web Phone tiene como competidores principales a Sonic y en menor medida, a Spring, respecto a las variables como precio, ubicación del local, frecuencia de incorporación de accesorios nuevos, esfuerzo en publicidad, variedad de productos e imagen de marca. Por lo tanto, la empresa podría reforzar su posición dentro del grupo estratégico, buscando mejorar en las variables en las que se encuentra más débil, es decir, mejorando su posición en cuanto a la imagen de marca para lograr un mayor reconocimiento de los clientes y alcanzar a su vez una mejor reputación. También haciendo un mayor esfuerzo e inversión en publicidad y comunicando más la ubicación del local para que a los clientes les sea más fácil encontrarlo.

### **3.3.3. Ciclo de vida del sector**

El sector de venta de accesorios para teléfonos celulares, en el cual opera Web Phone, puede ubicarse dentro de la **etapa de crecimiento** del ciclo de vida del sector. Esta fase se caracteriza por un incremento sostenido de la demanda, impulsado por la **renovación frecuente de los dispositivos móviles**, la **amplia variedad de modelos disponibles** y la **necesidad recurrente de reemplazar o actualizar accesorios** como fundas, protectores, cargadores y auriculares.

Además, este sector presenta rasgos típicos de un mercado en expansión y crecimiento. Por un lado, existe un **bajo poder de negociación de los clientes**, quienes suelen mostrarse receptivos a las novedades y tendencias, lo que reduce su sensibilidad al precio y favorece la rotación del stock. Por otro lado, se observa un **alto poder de negociación de los proveedores**, ya que gran parte de los productos son importados y dependen de la disponibilidad, costos y políticas de los distribuidores mayoristas, lo cual es propio de sectores en desarrollo.

Asimismo, esta etapa de crecimiento se caracteriza por la posibilidad de **incrementar la rentabilidad**, debido a que la demanda continúa ampliándose y aún no se evidencia una saturación significativa del mercado, donde predomina una **competencia sin agresión directa**. Esto diferencia claramente al sector de otro en etapa de madurez, donde el **crecimiento suele ser bajo o nulo**, la demanda tiende a estancarse y las empresas solo pueden expandirse ganando participación a competidores existentes.

También se observa en este sector que **la amenaza de productos sustitutos es media**, ya que, la aparición de nuevas tecnologías, como teléfonos con pantallas resistentes o diseños que prescindan de fundas, podría disminuir la demanda de ciertos artículos. Pese a ello, la innovación constante y la personalización de productos sostienen el interés del consumidor.

Además, **la amenaza de nuevos ingresantes es moderada a alta**, debido a que las barreras de entrada son relativamente bajas. El capital inicial necesario no es elevado y el conocimiento técnico del rubro puede adquirirse con el tiempo, sumando que el crecimiento del sector aumenta su atractivo y la amenaza de nuevos competidores. A diferencia de los sectores maduros, donde el atractivo del sector disminuye, por lo cual se reduce la amenaza de nuevos ingresantes.

En este sentido, las condiciones actuales del mercado de accesorios de telefonía móvil permiten afirmar que **el sector no ha alcanzado la madurez**, sino que continúa en una fase de

dinamismo y expansión, lo que ofrece oportunidades de desarrollo para negocios como Web Phone.

En conclusión, el sector de accesorios para celulares donde opera Web Phone se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que presenta una demanda en aumento, constante renovación tecnológica y consumidores receptivos a las nuevas tendencias. Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se refuerza esta posición: el poder de negociación de los clientes es bajo, el de los proveedores es alto, las barreras de entrada son bajas y la amenaza de nuevos competidores sigue siendo elevada, indicadores típicos de un mercado en expansión. Como no se observa saturación ni competencia agresiva, como ocurre en sectores maduros, se confirma que el sector no ha alcanzado todavía la etapa de madurez y mantiene oportunidades de desarrollo para Web Phone.

#### **3.3.4. Posición competitiva de la empresa**

Una vez realizado el análisis externo, se buscará analizar y determinar la posición competitiva de Web Phone dentro del sector de negocios. Para esto, se debe tener en cuenta el sector, el segmento y el grupo donde compite la empresa. Luego se analizarán las unidades estratégicas de negocios y su posición competitiva a través del uso de la herramienta de la matriz del Boston Consulting Group (BCG).

##### **a. Análisis de unidad estratégica de negocios (UEN).**

Teniendo en cuenta la definición de unidad estratégica de negocios (UEN), se puede observar que Web Phone posee **una sola UEN**, ya que vende un conjunto definido de productos a un grupo identificable de clientes, en competencia con un grupo definido de competidores. Por lo tanto, se trata de una empresa especializada.

##### **b. Aplicación de la MATRIZ BCG**

Para la aplicación de la matriz BCG se tienen en cuenta dos variables:

- Estimación del crecimiento de mercado: La propuesta original consiste en tomar como media del crecimiento un 10%, pero esta media no coincide con la evolución de los negocios a nivel global y mucho menos en nuestro país. Para subsanar esta situación, se toma como parámetro el crecimiento del PBI para un periodo dado. En este caso se tomará el PBI de Argentina en 2024, que tuvo un crecimiento del 1,7% según Giménez.

(2025). El crecimiento del sector de telecomunicaciones y, dentro de este, el sector de accesos móviles, en comparación con el año anterior, fue del 2,2%, según datos oficiales suministrados por el INDEC (2025). Es decir, el crecimiento del sector es alto.

- Estimación de la participación de mercado: Se parte de la base de que el mercado potencial es igual para todos los competidores y donde todos los participantes se reparten el mercado por igual. Por lo tanto, la media depende de la cantidad de competidores. En este caso, los participantes principales son seis (MDR, GRIFFIN, AIRPORT, SONIC, SPRING y WEB PHONE), por lo tanto, la media quedaría en 0,16. Y Web Phone posee una cuota de mercado estimada del 10%. Es decir, posee una participación baja con respecto a la media.

Por lo tanto, la matriz queda conformada de la siguiente manera:

CRECIMIENTO DEL SECTOR	ALTO	NEGOCIO ESTRELLA	NEGOCIO INTERROGANTE
	BAJO	NEGOCIO VACA LECHERA	NEGOCIO PERRO
		ALTO	BAJO
		PARTICIPACIÓN DE MERCADO	

Gráfico N.º25 Matriz BCG aplicada. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

Luego, como se observa en la matriz, el sector presenta un crecimiento alto, pero la empresa posee una baja participación de mercado; entonces, la UEN de Web Phone se encuentra en un negocio interrogante. Por lo tanto, es necesario que la empresa aumente su participación de mercado, lo que va a implicar una mayor inversión en marketing y publicidad para lograr un mejor posicionamiento de la marca en el sector de negocios y pasar a ser un negocio estrella y evitar llegar a ser un negocio perro.

### **Conclusiones del análisis dinámico**

Luego del análisis dinámico del sector de negocios, podemos concluir que Web Phone forma parte de un **negocio fragmentado con tendencia a la especialización**, donde predominan pequeños comercios que compiten a partir de la atención personalizada, la variedad de productos y la capacidad de adaptación al mercado.

Del análisis de los grupos estratégicos se identificó como **competidores principales a Sonic y Spring**, ya que presentan características similares en cuanto a precios, variedad y calidad de los productos. Y se detectaron áreas de mejora en aspectos como la imagen de marca, la publicidad y la comunicación de la ubicación del local. Que resultan claves para fortalecer su posicionamiento.

En cuanto al análisis del ciclo de vida del sector de accesorios para celulares, se concluyó que se encuentra en **una etapa de crecimiento**, con oportunidades para la expansión y la consolidación, caracterizado por consumidores receptivos a las nuevas tendencias, una constante renovación tecnológica y una demanda sostenida de accesorios.

Luego, en el análisis de la posición competitiva a través de la matriz BCG, concluimos que la empresa se encuentra en la categoría de **negocio interrogante**. Por lo tanto, es necesario que la empresa aumente su participación de mercado, lo que va a implicar una mayor inversión en marketing y publicidad para lograr un mejor posicionamiento de la marca en el sector de negocios y pasar a ser un negocio estrella. También se identificó que la empresa cuenta con **una sola unidad estratégica de negocios (UEN)** enfocada en accesorios para celulares, por lo que se trata de una **empresa especializada**.

Por lo tanto, Web Phone posee potencial competitivo y oportunidades de desarrollo, siempre que enfoque sus acciones para mejorar su posición dentro del sector y avance hacia una etapa de madurez y liderazgo en el mercado local.

### **3.4 Análisis FODA**

A partir del análisis interno de la empresa realizado en el capítulo 2 y del análisis externo del sector de negocios presentado más arriba, se procederá a presentar el análisis FODA resultante. Primero se presentará un cuadro a modo de resumen y luego se detallará una breve descripción de cada una de las variables consideradas.

Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Amplia variedad de productos.</p> <p>F2: Empresa familiar con experiencia en el rubro.</p> <p>F3: Buena atención al cliente.</p> <p>F4: Bajos costos en personal, adquisiciones y operaciones.</p> <p>F5: Productos de calidad y adaptación al mercado.</p> <p>F6: Buena relación con proveedores.</p> <p>F7: Ubicación estratégica en Villa Carlos Paz.</p> <p>F8: Identidad empresaria sólida.</p>	<p>D1: Escaso nivel de innovación.</p> <p>D2: Falta de un sistema de información y gestión.</p> <p>D3: Poco personal en el equipo de trabajo.</p> <p>D4: Falta de reuniones programadas y periódicas.</p> <p>D5: Estructura organizacional informal y no documentada.</p> <p>D6: Ventas estacionales.</p> <p>D7: Falta de planificación estratégica.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Crecimiento sostenido de la demanda.</p> <p>O2: Ampliación del comercio electrónico.</p> <p>O3: Diversificación de productos y tendencias tecnológicas.</p> <p>O4: Programas de apoyo y financiamiento para Pymes.</p> <p>O5: Turismo y concurrencia local en Villa Carlos Paz.</p> <p>O6: Alta demanda de productos específicos.</p> <p>O7: Tendencia hacia la personalización y estética.</p>	<p>A1: Rivalidad competitiva moderada con aumento en temporada alta.</p> <p>A2: Dependencia de productos importados.</p> <p>A3: Inflación y pérdida del poder adquisitivo.</p> <p>A4: Cambios tecnológicos acelerados.</p> <p>A5: Competencia de grandes cadenas y plataformas digitales.</p> <p>A6: Inestabilidad cambiaria.</p> <p>A7: Contexto macroeconómico volátil.</p> <p>A8: Dependencia del turismo.</p> <p>A9: Cambio en los hábitos de consumo.</p> <p>A10: Innovación tecnológica en los dispositivos.</p>

Tabla N°16. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Web Phone mencionadas en el cuadro anterior.

### **3.4.1. Fortalezas**

**F1: Amplia variedad de productos.** La empresa comercializa variedad de diseños, colores, estilos y modelos en fundas que otros locales no poseen. Además de contar con variedad de marcas en cargadores, auriculares, relojes smartwatch, soportes y parlantes, que cubren varios segmentos de precios.

**F2: Empresa familiar con experiencia en el rubro.** Esto permite brindar una atención personalizada y compromiso en todas las tareas; además, Web Phone cuenta con vendedores capacitados y que se actualizan constantemente con los nuevos modelos de celulares y accesorios necesarios para protegerlos.

**F3: Buena atención al cliente.** La empresa brinda una buena atención y asesoramiento a sus clientes en el local y también postventa a través del contacto directo por redes sociales y WhatsApp.

**F4: Bajos costos en personal, adquisiciones y operaciones.** La empresa cuenta con proveedores que son importadores directos; esto permite conseguir accesorios de calidad y a buen precio. Al contar con poco personal, se reducen los costos operativos y de contratación de personal.

**F5: Productos de calidad y adaptación al mercado.** Web Phone ofrece productos importados con materiales de alta calidad y resistentes. Además, se caracteriza por la constante incorporación de accesorios novedosos según la demanda de los clientes, especialmente de fundas.

**F6: Buena relación con proveedores.** La empresa, con el transcurso de los años, ha podido establecer una buena relación con sus proveedores, lo que le permite obtener productos de buena calidad y a precios competitivos.

**F7: Ubicación estratégica en Villa Carlos Paz.** La ubicación del local en una ciudad turística incrementa la demanda de accesorios en temporada alta.

**F8: Identidad empresarial sólida.** Web Phone, al ser una empresa familiar, cuenta con valores familiares, compromiso y orientación a la calidad del servicio.

### **3.4.2. Debilidades**

**D1: Escaso nivel de innovación.** La empresa no ha realizado innovaciones en los procesos internos y en la forma de venta, lo que limita la generación de diferencias competitivas.

**D2: Falta de un sistema de información y gestión.** Y como consecuencia se producen faltantes de stock de productos, demoras en las compras y en la reposición de algunos productos. También dificulta el seguimiento de las ventas y de las estadísticas importantes para la toma de decisiones.

**D3: Poco personal en el equipo de trabajo.** Al ser una empresa familiar pequeña, es manejada y atendida por tres personas que asumen múltiples tareas y funciones, lo que lleva a veces a una sobrecarga de trabajo. Como consecuencia, los encargados de la toma de decisiones dedican más tiempo a las tareas operativas que a las actividades de planificación y estrategia.

**D4: Falta de reuniones programadas y periódicas.** Esto trae varias consecuencias para la empresa en cuanto a la dirección y previsión de eventos importantes.

**D5: Estructura organizacional informal y no documentada.** Web Phone no cuenta con una descripción clara de puestos de trabajo, tampoco con procedimientos estandarizados que estén documentados.

**D6: Ventas estacionales.** Web phone tiene una mayor demanda en los periodos vacacionales, y luego baja la actividad en el resto del año.

**D7: Falta de planificación estratégica.** La empresa no cuenta con un plan formal a seguir por sus miembros. Esto también puede dificultar la adaptación ante cambios en el entorno competitivo.

### **3.4.3. Oportunidades**

**O1: Crecimiento sostenido de la demanda.** El uso masivo de teléfonos inteligentes impulsa la compra constante de accesorios, tanto por reposición como por actualización estética o funcional.

**O2: Ampliación del comercio electrónico.** La expansión de las ventas online permite a Web Phone acceder a un mercado más amplio, superando las limitaciones geográficas de su punto de venta físico.

**O3: Diversificación de productos y tendencias tecnológicas.** El desarrollo de nuevos accesorios (inalámbricos, ecológicos o personalizados) abre la posibilidad de incorporar líneas innovadoras que aumenten la rentabilidad.

**O4: Programas de apoyo y financiamiento para pymes.** Entidades como la Agencia Córdoba Innovar y Emprender o ProCórdoba ofrecen oportunidades de capacitación y financiamiento que pueden fortalecer la posición competitiva de la empresa.

**O5: Turismo y competencia local en Villa Carlos Paz.** La ubicación de Web Phone en una ciudad turística representa una ventaja para captar consumidores temporales y ampliar su base de clientes.

**O6: Alta demanda de productos específicos.** En Argentina, el segmento de fundas para teléfonos alcanzó un valor de USD 202,60 millones en 2024, manteniéndose como el principal segmento dentro del mercado de accesorios para celulares.

**O7: Tendencia hacia la personalización y estética.** Los consumidores argentinos valoran la estética de los accesorios (fundas, diseños personalizados) como parte de su compra.

#### **3.4.4. Amenazas**

**A1: Rivalidad competitiva moderada con aumento en temporada alta.** En Villa Carlos Paz existen pocos competidores relevantes, lo que mantiene un nivel de rivalidad relativamente bajo durante gran parte del año. Sin embargo, la intensidad de la competencia aumenta en períodos turísticos, cuando la demanda crece y los comercios reaccionan con ajustes en precios, promociones o ampliación de stock, generando un escenario más agresivo y menos rentable para Web Phone.

**A2: Dependencia de productos importados.** Gran parte de los accesorios provienen de China y están sujetos a variaciones cambiarias, costos logísticos y restricciones aduaneras, lo que genera incertidumbre en los precios.

**A3: Inflación y pérdida del poder adquisitivo.** El contexto económico argentino afecta la capacidad de consumo de los clientes, especialmente en productos no esenciales.

**A4: Cambios tecnológicos acelerados.** La constante innovación en dispositivos móviles obliga a renovar el stock de manera frecuente, aumentando el riesgo de obsolescencia de los productos.

**A5: Competencia de grandes cadenas y plataformas digitales.** Empresas nacionales y multinacionales con mayor poder de compra y visibilidad pueden desplazar a los comercios locales más pequeños.

**A6: Inestabilidad cambiaria.** Muchos productos son importados y dependen de variaciones del dólar, lo que implica riesgo para el precio y el abastecimiento.

**A7: Contexto macroeconómico volátil.** La inflación, fluctuaciones del tipo de cambio y políticas económicas inestables en Argentina pueden afectar el poder adquisitivo de los clientes y los costos operativos.

**A8: Dependencia del turismo.** Web Phone, al estar ubicada en una ciudad turística como Villa Carlos Paz, puede verse afectada por factores externos (económicos, climáticos o sanitarios) que impacten en la afluencia de visitantes. Cualquier disminución en el flujo turístico reduce el nivel de ventas estacionales y la rotación del stock.

**A9: Cambio en los hábitos de consumo.** La creciente preferencia por las compras en línea representa un desafío para los comercios físicos. Si la empresa no fortalece su presencia digital y estrategias de venta omnicanal, podría verse desplazada por competidores que operan exclusivamente en plataformas virtuales.

**A10: Innovación tecnológica en los dispositivos.** El desarrollo de nuevos modelos de teléfonos con pantallas más resistentes y diseños que reducen o eliminan la necesidad de fundas o protectores representa una amenaza potencial para el sector. Este tipo de innovaciones puede disminuir la demanda de accesorios tradicionales, afectando directamente las ventas y la rentabilidad de Web Phone.

### **Conclusiones del capítulo 3:**

Con el análisis del sector de negocios se puede concluir que el mercado de accesorios para celulares actualmente se destaca a nivel global por su diversificación y tendencia a la personalización. Y en Argentina, este sector mantiene una participación destacada dentro de la tecnología de consumo que va en aumento.

Luego, con el análisis integral del sector de accesorios para celulares realizado a través del modelo de Ocaña (2016), permitió identificar los factores que determinan el grado de atractivo y competitividad del entorno de Web Phone.

En primer lugar, las variables de nivel 1 (microentorno inmediato) obtuvieron un valor de 3,49, lo que demuestra condiciones favorables para el desarrollo del negocio. En este nivel se destacan la buena predisposición de los clientes hacia la personalización y la posibilidad de diferenciarse a través de atención personalizada y la calidad de los productos.

Respecto de las variables de nivel 2 (microentorno ampliado), presentaron un valor promedio de 2,64, lo que indica un sector poco atractivo. Esto se debe al alto poder de negociación de los proveedores, a la facilidad de ingreso de nuevos competidores y a la dependencia de productos importados. Sin embargo, la interacción con actores estatales y no estatales a través de organismos y programas provinciales representa una oportunidad para la formalización y expansión del negocio.

En cuanto al nivel 3 (macroentorno), el valor obtenido fue 2,7, lo que implica un sector desfavorable o poco atractivo. Donde las principales amenazas se asocian a la inestabilidad económica, la política del país, la inflación y la volatilidad cambiaria. Aunque factores como el avance tecnológico, la digitalización de las ventas y el creciente uso de los celulares constituyen oportunidades relevantes para el crecimiento del sector, también generan una mayor exigencia a las empresas del rubro a estar permanentemente actualizadas; por lo tanto, se observa un predominio de amenazas para Web Phone.

Luego de la integración de los tres niveles de análisis, se obtiene un valor promedio de 2,94, lo que posiciona al **sector como desfavorable o poco atractivo** desde el punto de vista competitivo, **con un predominio de amenazas por sobre oportunidades**. Por lo tanto, Web Phone se encuentra en un entorno competitivo exigente, con condiciones que dificultan el crecimiento y exigen mayores esfuerzos para sostener la participación de mercado.

Finalmente, en el análisis dinámico del sector se concluye que Web Phone compite como un **negocio fragmentado con tendencia a la especialización** en un sector integrado por múltiples competidores de tamaño similar. También se pudo identificar a **Sonic y Spring como competidores principales dentro de su grupo estratégico**, donde resulta conveniente reforzar su posición dentro del grupo buscando mejorar principalmente en las variables de imagen de marca y publicidad.

Respecto del ciclo de vida del sector de negocios, el sector de accesorios para celulares donde opera Web Phone se encuentra en una **etapa de crecimiento** con oportunidades para el desarrollo de la empresa. Por último, con el análisis de la posición competitiva, se determinó que la empresa posee **una sola unidad estratégica de negocios** enfocada en los accesorios para celulares, es decir, es **una empresa especializada**. Y mediante la aplicación de la matriz BCG, se identificó que la empresa se encuentra en la categoría de **negocio interrogante**; esto implica la necesidad de fortalecer su posicionamiento con el objetivo de incrementar su cuota de mercado y evolucionar a un negocio estrella dentro del sector.

En resumen, el análisis integral del entorno y del sector dinámico revela que **Web Phone cuenta con el potencial de crecimiento y consolidación competitiva**, teniendo en cuenta que opera en un entorno dinámico y desafiante donde el atractivo del sector es limitado y la rivalidad competitiva está creciendo. Por lo tanto, será necesario que la empresa oriente sus esfuerzos hacia la diferenciación, la innovación, la gestión profesional y la expansión de los canales de venta, para que pueda sostenerse y crecer en un sector con condiciones desfavorables, es decir, que se enfoque en potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas de su entorno de negocios. Este diagnóstico es la base para el diseño del plan estratégico y las propuestas de mejora que se desarrollarán en el siguiente capítulo.

## Capítulo 4: Formulación de la estrategia

En este capítulo del plan de negocios se formularán las estrategias que la empresa debería seguir en el futuro en base a los resultados de los diagnósticos obtenidos del análisis interno y externo del sector de negocios, con el objetivo de potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades de Web Phone.

Primero se elaborará la matriz FODA cruzada, donde se definirán estrategias considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa identificadas en el capítulo anterior. Luego, se desarrollarán las estrategias propias del modelo de competitividad empresarial, que incluye definir la estrategia de negocios, la estrategia de posicionamiento competitivo, la estrategia de crecimiento, la estrategia organizacional y, por último, la estrategia funcional de Web Phone. Y se finalizará el capítulo con sugerencias para la implementación de la estrategia.

### 4.1. Desarrollo de las estrategias FODA

A partir del análisis FODA obtenido previamente, se procederá a plantear las distintas estrategias que surgen del mismo en la matriz FODA cruzada.

Según Quiroga (2024), la matriz FODA cruzada tiene por objetivo desarrollar y formular estrategias que le permitan a Web Phone reforzar las fortalezas, aprovechar al máximo las oportunidades, así como neutralizar las amenazas y corregir o minimizar las debilidades. Para esto se realizará la combinación de cada uno de los factores del FODA entre sí, buscando definir las acciones que puede realizar la empresa para desarrollar su crecimiento en el sector, teniendo en cuenta sus aspectos internos.

De la matriz FODA cruzada resultan cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO (fortalezas-oportunidades): Son estrategias ofensivas que utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades.
- Estrategias FA (fortalezas-amenazas): Son estrategias preventivas que utilizan las fortalezas de la empresa para enfrentar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias DO (debilidades-oportunidades): Son estrategias proactivas que se aplican para superar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas (Cristo León Digital Mentoring, 2021).

- Estrategias DA (debilidades-amenazas): Son estrategias defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (Fred, 2013, p. 176).

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>ESTRATEGIAS FO: estrategias ofensivas.</b></p> <p>F1 + O1: Aprovechar la amplia variedad y calidad de los productos para captar el crecimiento sostenido de la demanda.</p> <p>F6+O2: Expandir el canal online aprovechando la buena relación con los proveedores y la variedad de productos.</p> <p>F7+O5: Realizar alianzas con emprendimientos turísticos y locales tecnológicos.</p> <p>F2+O4: Aprovechar los programas de apoyo y financiamiento para PYMES.</p> <p>F5+O7: Desarrollar una línea exclusiva de accesorios personalizados.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO: estrategias proactivas</b></p> <p>D1,D2 + O2,O4: Implementar sistemas de gestión y control apoyados en plataformas digitales.</p> <p>D1 + O3: Incorporar innovaciones en procesos y productos.</p> <p>D3,D4,D5,D7 + O4: Capacitación y profesionalización organizacional mediante programas para PYMES.</p> <p>D3 + O2: Potenciar las ventas online para optimizar recursos humanos.</p> <p>D1,D6 + O5,O7: Crear productos diferenciados para subsegmentos turísticos.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>ESTRATEGIAS FA: estrategias preventivas.</b></p> <p>F3, F5+A1,A5: Diferenciarse mediante la atención y la calidad para enfrentar la competencia.</p> <p>F1+A3,A7: Realizar campañas publicitarias y aumentar su presencia digital para compensar la disminución del consumo.</p> <p>F2+A4: Lograr adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos.</p> <p>F8+A8: Potenciar la identidad de marca en el mercado local.</p> <p>F3,F8 + A5: Reforzar la comunicación de la marca y la atención personalizada para reducir la amenaza de competidores online.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA: estrategias defensivas</b></p> <p>D3,D6 + A1,A8: Fortalecimiento del equipo de trabajo y redistribución de funciones para enfrentar la estacionalidad y la competencia creciente en temporada alta.</p> <p>D4,D7 + A3,A7,A1: Formalización de reuniones periódicas para anticipar impactos del contexto macroeconómico y cambios en el entorno competitivo.</p> <p>D2,D1 + A4,A10: Revisión continua de tendencias tecnológicas para ajustar compras y evitar pérdidas por productos de baja rotación.</p> <p>D5 + A5,A9: Documentación de procesos para competir frente a plataformas digitales y grandes cadenas.</p> <p>D2 + A2,A6,A4: Implementación de un sistema básico de gestión para mejorar el control del stock ante escenarios de inestabilidad externa.</p>

Tabla N. 917 Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se realizará una breve explicación de cada una de las estrategias formuladas en la matriz anterior:

#### **4.1.1. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)**

**F1 + O1: Aprovechar la amplia variedad y calidad de los productos para captar el crecimiento sostenido de la demanda.** Web Phone puede promocionar más sus productos y resaltar estas diferencias importantes para atraer a clientes potenciales que valoran la variedad y la calidad en los accesorios para celulares.

**F6 + O2: Expandir el canal online aprovechando la buena relación con los proveedores y la variedad de productos.** Web phone puede crear una tienda online donde se muestre la variedad de productos, garantizando el stock y precios competitivos mediante la buena relación con sus proveedores. Esto le permitirá aprovechar el crecimiento del comercio electrónico y alcanzar nuevos segmentos fuera de Villa Carlos Paz.

**F7+O5: Realizar alianzas con emprendimientos turísticos y locales tecnológicos.** Gracias a su ubicación estratégica, se pueden establecer convenios con hoteles, agencias de turismo o locales de reparación de celulares para ofrecer combos y descuentos a turistas, aprovechando el flujo de este grupo de clientes en la ciudad.

**F2 + O4: Aprovechar los programas de apoyo y financiamiento para PYMES.** Web Phone, al ser una empresa familiar pyme, puede aplicar a subsidios, capacitaciones y créditos para financiar mejoras en el local, marketing digital y gestión de stock.

**F5 + O7: Desarrollar una línea exclusiva de accesorios personalizados.** Como Web Phone posee la capacidad para adaptarse al mercado, puede incorporar productos personalizados o de diseño exclusivos, aprovechando la tendencia hacia la personalización y la estética. Esto fortalecerá la diferenciación y la fidelización de los clientes.

#### **4.1.2. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)**

**F3, F5 + A1, A5: Diferenciarse mediante la atención y la calidad para enfrentar la competencia.** Web Phone puede posicionar su marca como un comercio de confianza con asesoramiento personalizado y productos de calidad, frente a la alta rivalidad y competencia de grandes empresas del rubro.

**F1 + A3, A7: Realizar campañas publicitarias y aumentar su presencia digital para compensar la disminución del consumo.** La empresa puede aprovechar la variedad de productos que posee para desarrollar campañas en redes sociales con ofertas segmentadas, para mantener el flujo de las ventas ante la inflación y la caída del consumo.

**F2 + A4: Lograr adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos.** Web Phone debería actualizar constantemente a sus vendedores mediante capacitaciones y noticias tecnológicas para estar al día con los accesorios compatibles con los nuevos modelos de celulares y novedades tecnológicas del sector.

**F8 + A8: Potenciar la identidad de marca en el mercado local.** Web Phone puede mejorar el posicionamiento de su marca en Villa Carlos Paz, para atraer potenciales clientes de la zona y la provincia de Córdoba, para reducir la dependencia del turismo interprovincial.

**F3, F8 + A5: Reforzar la comunicación de la marca y la atención personalizada para reducir la amenaza de competidores online.** Web Phone tiene la posibilidad de aprovechar la sólida identidad que posee, así como atención al cliente de calidad para fidelizar a los clientes, y para que lo elijan frente a los competidores online.

#### **4.1.3. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)**

**D1, D2 + O2, O4: Implementar sistemas de gestión y control apoyados en plataformas digitales.** Aprovechando la disponibilidad de herramientas digitales y programas de financiamiento para pymes, Web Phone puede incorporar un sistema básico de gestión de stock y ventas. Esto reducirá faltantes, mejorará la reposición y permitirá tomar decisiones basadas en datos. Además, optimiza el funcionamiento del canal online, fortaleciendo la presencia digital.

**D1 + O3: Incorporar innovaciones en procesos y productos.** La falta de innovación puede compensarse introduciendo líneas de accesorios personalizados, ecológicos o tecnológicamente avanzados, siguiendo las tendencias del mercado. Esto le permitirá diferenciarse de competidores y aumentar el valor percibido por los clientes.

**D3, D4, D5, D7 + O4: Capacitación y profesionalización organizacional mediante programas para pymes.** Los programas de apoyo y capacitación para pymes ofrecen una oportunidad para profesionalizar la estructura interna: organizar reuniones periódicas, documentar procesos, definir roles y fortalecer la planificación estratégica. Esto reduce la sobrecarga del equipo y mejora la toma de decisiones.

**D3 + O2: Potenciar las ventas online para optimizar recursos humanos.** El comercio electrónico permite reducir la presión sobre el equipo de trabajo distribuyendo la carga operativa hacia procesos automatizados (consultas, pagos, inventario). Esto libera tiempo para planificación y decisiones estratégicas.

**D1, D6 + O5, O7: Crear productos diferenciados para subsegmentos turísticos.** Para combatir la estacionalidad y la falta de innovación, Web Phone puede desarrollar productos especiales para turistas: fundas temáticas de Villa Carlos Paz, accesorios personalizados por temporada o kits tecnológicos para viajeros. Esto permite capitalizar el flujo turístico y ampliar ventas fuera del público habitual.

#### **4.1.4. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)**

**D3, D6 + A1, A8: Fortalecimiento del equipo de trabajo y redistribución de funciones para enfrentar la estacionalidad y la competencia creciente en temporada alta.** El poco personal disponible limita la respuesta ante picos de demanda turística. Formalizar roles, capacitar al equipo y considerar refuerzos de vendedores temporales ayudará a competir mejor en períodos de mayor rivalidad comercial.

**D4, D7 + A3, A7, A1: Formalización de reuniones periódicas para anticipar impactos del contexto macroeconómico y cambios en el entorno competitivo.** La carencia de reuniones estructuradas dificulta la planificación frente a un entorno económico volátil. Implementar reuniones breves y programadas facilitará la toma de decisiones rápidas y la anticipación ante variaciones de precios, inflación o competencia estacional.

**D2, D1 + A4, A10: Revisión continua de tendencias tecnológicas para ajustar compras y evitar pérdidas por productos de baja rotación.** La falta de innovación y de un sistema de gestión impide identificar cuándo los productos comienzan a perder relevancia. Implementar un seguimiento sistemático de lanzamientos tecnológicos reducirá el riesgo de adquirir productos que después no se venden.

**D5 + A5, A9: Documentación de procesos para competir frente a plataformas digitales y grandes cadenas.** La estructura organizacional informal reduce la eficiencia frente a competidores de mayor escala. Documentar procedimientos de ventas, reposición y atención al cliente aumentará la productividad y permitirá mejorar la experiencia frente a la competencia online.

**D2 + A2, A6, A4: Implementación de un sistema básico de gestión para mejorar el control del stock ante escenarios de inestabilidad externa.** La falta de un sistema de información agrava los riesgos derivados de la dependencia de productos importados y de la volatilidad del dólar. Adoptar un sistema simple de control de inventario permitirá anticipar faltantes, gestionar mejor las compras y evitar pérdidas por productos que quedan obsoletos por cambios tecnológicos.

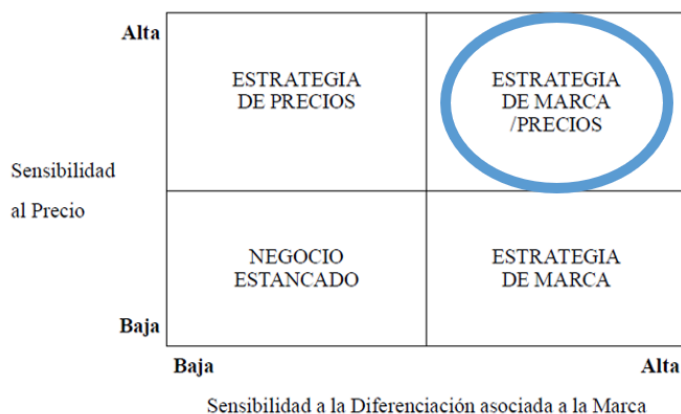
En resumen, con la aplicación de la matriz FODA cruzada en la empresa Web Phone, se puede concluir que las **estrategias FO y FA** marcan el camino hacia **la expansión y diferenciación**, mientras que las **estrategias DO y DA** buscan dar una orientación hacia una **mejor organización interna y gestión de riesgos** frente a un entorno económico inestable y tecnológico muy cambiante.

#### 4.2. Estrategias competitivas o de negocios

La estrategia competitiva o de negocios determinará la forma en que va a competir la empresa y las acciones a desarrollar para lograr una ventaja competitiva superior en el sector de accesorios para celulares. Esta estrategia depende en gran medida de la sensibilidad de los clientes al precio o a las diferencias.

En base al análisis del mercado objetivo de Web Phone, se observa que los clientes son sensibles a las diferencias asociadas a la marca, tales como accesorios y fundas novedosas, productos de calidad, diseños exclusivos y variedad de marcas y estilos para elegir. Pero también son sensibles a los precios; el aumento de los precios de los accesorios lleva a los clientes a buscar alternativas en otros locales competidores o simplemente no comprar.

Las alternativas de estrategias de negocio a seguir se pueden observar en el siguiente gráfico:



*Gráfico N.º 26: Matriz de estrategias de negocios aplicada. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.*

En el caso de Web Phone, se considera más conveniente adoptar una **estrategia de MARCA/PRECIO**; esto implica que la empresa debería ofrecer al mercado accesorios para celulares con cierto nivel de diferencias en sus atributos (como calidad, variedad, diseños, etc.) y venderlos al precio promedio de mercado.

Con este tipo de estrategia, la empresa debe destacar las diferencias (valor agregado) asociadas a la marca, y al mismo tiempo ofrecer los productos a precios no muy elevados. Esto se puede lograr mediante promociones, descuentos, ofertas especiales, etc. Respecto de la marca, es importante acompañarla con acciones que mejoren su posicionamiento y comunicación de la misma, para lograr una mayor fidelización de los clientes en base a las diferencias percibidas y no tanto en el precio.

Por lo tanto, para que la empresa sea competitiva dentro del sector de negocios, será necesario recurrir a una estrategia de negocios con precios competitivos y ofreciendo accesorios diferentes a la competencia y atractivos para el mercado objetivo, que se destaquen por la variedad, la calidad y los diseños. Es importante que esta estrategia se complemente con una fuerte identidad de la empresa, para que los clientes elijan a Web Phone respecto a los competidores que ofrezcan estos productos con una estrategia similar.

#### **4.2.1. Estrategia de marketing.**

La estrategia de marketing nos permitirá definir mejor los segmentos meta de Web Phone. Para definirla, primero se identificarán las líneas de productos que comercializa la empresa y luego la cantidad de segmentos a los que se dirige la empresa, para determinar la estrategia de marketing más adecuada.

- Línea de productos: Web Phone comercializa varias líneas de productos dentro del rubro de accesorios para celulares. Las principales líneas de productos identificadas son: fundas para celulares, protectores de pantallas, cargadores y cables, auriculares, soportes, parlantes bluetooth y relojes smartwatch. Donde cada línea busca satisfacer distintas necesidades y preferencias del consumidor.

También hay que considerar la amplitud y profundidad de la línea de productos. En el caso de Web Phone, se considera que posee líneas de productos anchas y profundas, es decir,

ofrece una amplia variedad de productos y a su vez una amplia variedad de opciones de cada artículo.

- Número de segmentos del mercado: La empresa se enfoca en dos segmentos de clientes principales, los residentes de Villa Carlos Paz y los turistas. También se dirige a distintos segmentos por edades, tales como jóvenes y adultos.

De la combinación de estas dos variables (líneas de productos y segmentos) surgen cuatro alternativas de marketing posibles, que sirven para acompañar la estrategia de negocios antes elegida, que se pueden observar en la siguiente matriz:

Varias	<b>Marketing diferenciado especializado en CLIENTES</b>	<b>Cobertura completa de Mercado Diferenciada</b>
Líneas de Productos	<b>Marketing concentrado o de NICHOS</b>	<b>Marketing diferenciado Especializado en PRODUCTO</b>
Una	Uno	Varios
	<b>Segmentos</b>	

*Gráfico N.º 27: Matriz de estrategias de marketing aplicada. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.*

En el caso de Web Phone, debería aplicar una **estrategia de marketing con cobertura completa de mercado diferenciada**, ya que posee varias líneas de productos (anchas y profundas), y además se dirige a varios segmentos del mercado, buscando abarcar todo o la mayor parte del mercado potencial, pero aplicando estrategias de marketing diferentes ajustadas para cada segmento de clientes.

#### 4.3. Estrategia de posicionamiento competitivo

De acuerdo con el análisis del sector y la dinámica competitiva observada, se propone que Web Phone implemente una **estrategia de ataque con tácticas de varios lados**, dado que en sus capacidades empresarias posee un predominio de fortalezas, pero se encuentra en un sector de negocios con predominio de amenazas. Donde la estrategia tiene por objetivo aumentar la

participación de mercado de Web Phone, incrementando el valor empresarial, es decir, fortaleciendo su identidad, ya sea incrementando las diferencias y/o aumentando la eficiencia.

Esta estrategia está orientada a fortalecer y mejorar su posición en un mercado caracterizado por barreras de entrada relativamente bajas, alta rivalidad competitiva y consumidores con elevada sensibilidad al precio. Este enfoque le permitirá aprovechar oportunidades específicas, diferenciándose tanto del comercio informal como de grandes competidores del sector.

	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

Tabla N.º 18. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de esta estrategia, Web Phone puede aplicar acciones de **reconfiguración y diferenciación**, incrementando el valor percibido por el cliente a través de mejoras en los productos ofrecidos, una mayor variedad de accesorios y una atención personalizada que reduzca tiempos de respuesta ante consultas o reclamos. Asimismo, fortalecer su presencia digital permitirá ampliar el alcance, mejorar la comunicación y crear una comunidad en torno a la marca.

Sin embargo, para generar una **ventaja competitiva sostenible**, Web Phone no solo debe mejorar su oferta actual, sino también **identificar y desarrollar nichos de mercado** poco desarrollados en el rubro, ya que la táctica de varios lados consiste en diseñar estrategias específicas para diferentes oportunidades del entorno. Entre los nichos con mayor potencial se destacan:

- **Accesorios personalizados o estéticos exclusivos:** Este nicho responde a una creciente demanda por productos diferenciados, permitiendo que Web Phone se distinga por la

creatividad, identidad visual y exclusividad. Los productos posibles son:

- Fundas personalizadas con nombre, fotos o diseños únicos.
- Ediciones temáticas orientadas a públicos específicos (anime, gaming, deportes, música).
- Ediciones limitadas según temporadas turísticas o eventos locales.

- **Nicho eco-friendly:** una tendencia en crecimiento especialmente valorada por jóvenes y consumidores ambientalmente conscientes. Los productos posibles son:
  - Fundas biodegradables o compostables.
  - Accesorios fabricados con materiales ecológicos o reciclados.
  - Packaging reciclado con sello de la marca Web Phone.

Esta estrategia no solo genera diferenciación, sino que contribuye a construir una imagen contemporánea y responsable.

En síntesis, el posicionamiento estratégico de Web Phone debe proyectar una **marca confiable, moderna y cercana**, capaz de combinar atención personalizada, variedad, rapidez y una oferta de productos adaptados a las demandas actuales del mercado. A su vez, la incorporación de nichos, como el de **productos personalizados** y el **eco-friendly**, representa una oportunidad concreta para construir ventajas competitivas reales, fidelizar clientes y sostener el crecimiento futuro de la empresa.

#### 4.4. Estrategia de crecimiento.

La etapa siguiente consiste en determinar cuál será el enfoque estratégico de crecimiento que adoptará Web Phone. Recordando el modelo propuesto por Ocaña (2016), las alternativas de crecimiento pueden agruparse en tres categorías:

- **Estrategias intensivas**, que incluyen la penetración de mercados, el desarrollo de productos y el desarrollo de clientes.
- **Estrategias de diversificación**, que pueden ser relacionadas o no relacionadas, según exista o no conexión con la actividad principal.
- **Estrategias de integración**, que abarcan la integración hacia atrás, hacia adelante y la integración horizontal dentro de la cadena de valor.

Además, según el mismo autor, una empresa puede combinar más de una estrategia de crecimiento sin que represente incompatibilidades. En la siguiente matriz se pueden observar las

estrategias mencionadas anteriormente y cuál conviene aplicar según las condiciones empresarias y el nivel de atractivo del sector de negocios:

CONDICIÓN EMPRESARIA	Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de Clientes</li> <li>● Desarrollo de Productos</li> <li>● Penetración de Mercados</li> <li>● Integración Vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de Clientes</li> <li>● Desarrollo de Productos</li> <li>● Penetración de Mercados</li> <li>● Diversificación relacionada</li> <li>● Integración Vertical</li> </ul>
	Débil	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alianzas</li> <li>● Diversificación</li> <li>● Desinversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de Productos</li> <li>● Penetración de Mercados</li> <li>● Integración Vertical</li> </ul>
		Bajo	Alto

ATRACTIVO DEL SECTOR

Gráfico N.º 28: Matriz de estrategias de crecimiento aplicada. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

Teniendo en cuenta que la empresa bajo estudio posee una fuerte condición empresarial, pero un bajo atractivo del sector de negocios, se considera conveniente que Web Phone adopte un conjunto de **estrategias intensivas**, complementadas con una **estrategia de integración vertical hacia atrás**, con el fin de fortalecer su posicionamiento competitivo y ampliar su participación en el mercado.

Líneas de Productos	Nuevos	DESARROLLO DE PRODUCTOS	DIVERSIFICACIÓN
	Actuales	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE CLIENTES
		Actuales	Nuevos

Segmentos de clientes

Gráfico N.º 29: Matriz de Ansoff aplicada. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.

Como se observa en la Matriz de Ansoff, dentro de las estrategias intensivas, se propone que Web Phone realice las siguientes estrategias:

- **Penetración de mercado:** Primero, Web Phone, a través de la estrategia de penetración de mercados, buscará aumentar sus ventas dentro del mercado actual, profundizando la relación con sus clientes habituales mediante una oferta más atractiva, mejoras en la atención personalizada, promociones específicas y una mayor presencia en canales digitales. Esta estrategia permitirá consolidar su participación en los segmentos de clientes actuales con los productos que actualmente comercializa.
- **Desarrollo de clientes:** Luego, en el mediano plazo, con el objetivo de ampliar el alcance geográfico hacia nuevos segmentos de clientes, pero utilizando los productos actuales, Web Phone incorporará **un canal de ventas online** (una tienda online o plataformas como Mercado Libre) para llegar a potenciales consumidores de otras ciudades y provincias, ampliando de esta forma la distribución de los accesorios de celulares.
- **Desarrollo de productos:** Después de haber implementado las estrategias anteriores, se puede aplicar una estrategia de desarrollo de productos cuyo objetivo es incorporar nuevas líneas de productos y ofrecerlas a los segmentos de clientes actuales. Web Phone incorporará nuevas líneas de accesorios o mejorados, como fundas personalizadas, accesorios exclusivos o líneas eco-friendly, que respondan tanto a tendencias tecnológicas como a demandas específicas del mercado local, logrando diversificar su portafolio y aumentar el valor percibido por los clientes actuales.

De manera complementaria, se propone en el largo plazo que la empresa implemente gradualmente una **estrategia de integración hacia atrás**, orientada a fortalecer su cadena de abastecimiento mediante **la importación directa de accesorios**. Esta medida permitirá a Web Phone reducir su dependencia de intermediarios, optimizar los costos de adquisición, garantizar una mayor disponibilidad de stock y negociar condiciones más favorables con proveedores clave. En conjunto, estos beneficios contribuirán a mejorar la rentabilidad y la estabilidad operativa del negocio.

En resumen, la estrategia de crecimiento de Web Phone debe centrarse primero en fortalecer su presencia en el mercado local (penetración de mercado); en segundo lugar, expandirse mediante canales digitales (desarrollo de clientes); luego incorporar nuevas líneas de accesorios (desarrollo de productos) y, en el largo plazo, avanzar gradualmente hacia la

importación directa de accesorios (integración vertical hacia atrás) para aumentar la rentabilidad y competitividad del negocio.

En conjunto, estas estrategias permitirán a Web Phone avanzar hacia un posicionamiento más sólido, sostener un crecimiento progresivo y desarrollar ventajas competitivas que respondan tanto a las demandas del entorno como a las particularidades de su mercado objetivo.

#### 4.5. Estrategia organizacional.

Teniendo en cuenta las estrategias anteriores, hay que recordar que el crecimiento del negocio debe ir acompañado del crecimiento de la estructura. En esta sección se buscará definir la estrategia organizacional que lleve adelante las estrategias competitivas y de crecimiento.

Por consiguiente, la estrategia organizacional más conveniente para Web Phone es la de **desarrollo interno**, la cual consiste en **focalizarse en el negocio actual para lograr una mayor penetración de mercado**, con el objetivo principal de **optimizar los recursos, mejorar los procesos y fortalecer la estructura interna** para alcanzar un mayor crecimiento sin necesidad de adquirir otras empresas o realizar alianzas externas.

Las acciones que debería realizar Web Phone con esta estrategia organizacional son:

- **Formalizar la estructura:** Se recomienda documentar las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes, definiendo roles en ventas, administración, compras y marketing.
- **Establecer una comunicación interna periódica:** establecer reuniones breves semanales para coordinar tareas, revisar resultados y anticipar necesidades de stock o promociones.
- **Delegar progresivamente las tareas operativas:** liberar a los dueños de tareas rutinarias para dedicar más tiempo a la planificación y gestión estratégica.
- **Promover la mejora continua:** fomentar una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la actualización constante y la atención al cliente.

Esta estrategia permitirá que Web Phone evolucione de una estructura familiar informal hacia una **organización profesionalizada y eficiente**, sin perder su cercanía con el cliente.

Para la aplicación de la estrategia organizacional, la empresa deberá realizar un diagnóstico de la organización por medio de una auditoría interna con el fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan con los objetivos estratégicos.

El éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerá en gran medida del grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresarial, cultura corporativa y estructura organizacional necesaria. En el caso de Web Phone, se observa del análisis interno que la visión simple, la cultura anticipadora y la estructura organizacional están alineadas, es decir, los miembros de la organización poseen los mismos intereses, contando además con una estructura conservadora que permite mantener el equilibrio organizacional, con una mínima resistencia a los cambios.

También se observa que Web Phone posee una ventaja respecto a otras empresas, ya que, al ser una empresa familiar, existe un mayor compromiso, responsabilidad y comunicación directa sobre la situación de la empresa, y los intereses individuales se encuentran alineados. Además, existe una predisposición hacia la mejora continua y todos los miembros comparten en gran medida la visión, la misión y la cultura empresarial de Web Phone. Esto permite disminuir gran parte de los conflictos respecto a la aplicación de nuevas formas organizacionales.

De todas formas, se recomienda a la empresa elaborar un plan de desarrollo interno para fijar los objetivos organizacionales, ajustados a los objetivos estratégicos. Y preparar una estrategia para los conflictos potenciales entre los miembros de Web Phone ante los cambios propuestos, y el proceso de negociación que se deberá realizar para lograr los objetivos estructurales fijados.

#### **4.6. Estrategia funcional**

Por último, se formularán las estrategias funcionales u operativas para Web Phone. Para esto se presentarán las estrategias en términos de programas y presupuestos para las distintas áreas funcionales de la empresa que servirán de base para los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

A continuación, se detallan las actividades estratégicas correspondientes a cada área funcional:

##### **4.6.1 Estrategia de operaciones.**

Las estrategias de operaciones resultan fundamentales para asegurar la eficiencia interna del negocio y garantizar un servicio de calidad al cliente. Para Web Phone, estas estrategias se orientan a optimizar los procesos vinculados al abastecimiento, la gestión del inventario, la atención al cliente y la articulación entre los canales de venta físicos y digitales. A continuación, se presentan las estrategias propuestas:

- **Optimización del abastecimiento:** Se propone fortalecer la relación con proveedores mayoristas e importadores directos, con el objetivo de acceder a mejores precios, ampliar la variedad de productos disponibles y asegurar una reposición constante. Asimismo, la diversificación de proveedores contribuye a reducir riesgos derivados de fluctuaciones en precios, demoras logísticas o cambios en las condiciones del mercado.
- **Gestión eficiente del inventario:** Es necesario implementar criterios sistemáticos para el control del stock, priorizando los productos de mayor rotación, como fundas, protectores de pantalla y cargadores, mediante herramientas simples de clasificación y reposición. Una administración ordenada permite evitar quiebres de stock, disminuir costos y responder con mayor agilidad a la demanda del cliente.
- **Mejora del servicio al cliente:** Se recomienda estandarizar los procesos de atención y asesoramiento, tanto en el local físico como en los canales digitales. Esto incluye brindar información precisa sobre compatibilidades, materiales y características de los accesorios, asegurando tiempos de respuesta rápidos y una experiencia de compra satisfactoria.
- **Integración de canales físicos y digitales:** Dado el crecimiento de las ventas online, se propone consolidar una gestión operativa que articule adecuadamente el punto de venta físico con redes sociales, WhatsApp y plataformas digitales. Esta integración permite ampliar el alcance comercial, mejorar la disponibilidad de productos y facilitar el proceso de compra.
- **Estandarización de procesos internos:** la sistematización de tareas esenciales, como recepción de mercadería, etiquetado, control de calidad, reposición y seguimiento postventa, contribuye a mejorar la eficiencia, reducir errores y agilizar la capacitación del personal.
- **Control de costos operativos:** Se sugiere monitorear periódicamente los gastos asociados al funcionamiento del negocio (alquiler, servicios, logística y costos financieros) para asegurar un adecuado nivel de rentabilidad. Asimismo, se recomienda comparar alternativas de proveedores y evaluar ajustes en la estructura de costos sin comprometer la calidad del servicio.

- **Incorporación gradual de tecnología:** Se considera conveniente integrar herramientas tecnológicas básicas para el registro de ventas, control de inventario y manejo administrativo. La digitalización de procesos contribuye a mejorar la precisión del control interno y profesionalizar la gestión operativa.
- **Enfoque en la experiencia del cliente:** Se propone consolidar una experiencia de compra integral en la que cada interacción, desde la consulta inicial hasta la entrega del producto, se caracterice por la rapidez, la claridad y la fiabilidad.

Este enfoque contribuye a la fidelización en un sector altamente competitivo y con elevada sensibilidad al precio.

#### 4.6.2. Estrategia de comercialización.

El objetivo de comercialización o marketing debería ser **consolidar la presencia o la marca de Web Phone en el mercado local**, fortaleciendo el posicionamiento de la empresa **como una marca confiable, moderna y accesible**. Y ampliar su alcance a otras provincias a través del comercio electrónico para compensar los periodos de baja demanda.

Para desarrollar la estrategia de comercialización, es relevante contar con información sobre la posición de los competidores, la introducción de nuevos productos, conocer la segmentación y posicionamiento en los mercados, las políticas de precios, para luego tomar decisiones acerca del producto, la distribución, los precios y la comunicación.

- Decisiones sobre productos:

-**Ofrecer combos de accesorios** combinando productos nuevos con los existentes para lograr una mayor rotación de accesorios con baja demanda.

-**Fortalecer la imagen de marca**, utilizando etiquetas, packaging y bolsas con la identidad visual propia de Web Phone.

- **Incorporar accesorios con diseños exclusivos, modernos y personalizados** que no estén disponibles en la competencia de Villa Carlos Paz.

- Considerar la **incorporación de accesorios ecológicos** o amigables con el medio ambiente para atraer clientes innovadores.

- Realizar **ofertas de los accesorios que ya están en la etapa de madurez o declinación** del ciclo de vida del producto, considerando la rápida incorporación de nuevos modelos de celulares en poco tiempo.

- Decisiones sobre distribución:

- En el caso de Web Phone, se recomienda **incorporar la venta online a través de una tienda online** como un canal adicional de distribución, no solo en Villa Carlos Paz, sino para llegar a potenciales clientes de todo el país, lo cual implicaría tomar decisiones relacionadas con diseño y gestión de la logística de distribución, almacenamiento y recepción de pedidos.

- Decisiones sobre precios:

- **Fijar precios competitivos** que igualen o sean mejores a los de la competencia.

- **Brindar opciones de financiamiento** para los clientes, con tarjetas de crédito y cuotas sin interés.

- **Realizar promociones y descuentos especiales** teniendo en cuenta la segmentación de los clientes (turistas y residentes locales) y los periodos de baja demanda.

- Decisiones de comunicación:

- Realizar una **mayor inversión en publicidad en redes sociales** como Instagram y Facebook que incentive la compra en el local, que comunique más la ubicación del mismo y donde se destaquen las diferencias en su oferta de accesorios para celulares.

- También al incorporar una tienda online, permitirá una **mejor comunicación e información sobre los productos** y categorías que ofrece la empresa, disponible las 24 h.

- **Realizar publicidad en la zona**, a través de alianzas con comercios, hoteles o puntos turísticos para aumentar la visibilidad durante la temporada alta.

- Otras estrategias:

- **Aumentar la fidelización de los clientes**, dando beneficios por compras reiteradas o implementando tarjetas de cliente frecuente.

Independientemente de las decisiones que se tomen, Web Phone debe realizar un monitoreo permanente de los clientes para adaptar la estrategia a los cambios que se presenten. También realizar una revisión periódica de los segmentos meta, de los clientes potenciales del mercado, así como un análisis del comportamiento de los consumidores.

#### 4.6.3. Estrategia financiera.

El objetivo financiero de Web Phone debería ser mantener la estabilidad económica y asegurar los recursos necesarios para sostener el crecimiento del negocio. Por lo cual las acciones a realizar serían las siguientes:

- **Implementar un registro de ingresos y egresos** utilizando herramientas como Excel o algún software para PYMES.
- **Realizar proyecciones mensuales del flujo de fondos** para anticipar periodos de alta o baja demanda.
- **Realizar mediciones de la rentabilidad** sobre los activos y sobre el margen sobre ventas.
- **Destinar un porcentaje fijo de las ventas a marketing y publicidad** para asegurar la promoción de la marca.
- **Buscar alternativas de financiamiento para PYMES** como el programa de apoyo de la Agencia Córdoba Innovar y Emprender o créditos de los bancos.
- **Controlar los costos de reposición y los gastos fijos** para mantener márgenes de utilidad adecuados.

Para la empresa bajo estudio solo se formularon las principales estrategias financieras, ya que el alcance de este trabajo no contempla la propuesta de una planificación financiera y la evaluación económica del plan, lo cual queda para realizar en futuras investigaciones.

Sin embargo, estas acciones permiten que la estrategia financiera se oriente a asegurar la liquidez y la rentabilidad a largo plazo.

#### 4.6.4. Estrategia de desarrollo organizacional y personal.

La estrategia de Desarrollo Organizacional y Personal para Web Phone se orienta a fortalecer sus capacidades internas y a mejorar su desempeño en un mercado altamente competitivo. En primer lugar, se propone consolidar las competencias del personal mediante **capacitaciones técnicas y en atención al cliente**, lo que permitirá ofrecer un servicio diferenciado y de mayor calidad. Asimismo, se plantea avanzar en la **profesionalización de los procesos**

**internos**, gestión de inventario, atención, ventas y control, con el objetivo de reducir errores y asegurar una operación más eficiente.

La estrategia también contempla la evolución hacia una estructura organizacional más flexible y adaptable, capaz de responder con fluidez a cambios tecnológicos y nuevas tendencias del sector. Esto se complementa con acciones destinadas a **mejorar el clima laboral, fortalecer la motivación y promover la participación del personal en iniciativas de mejora**. Finalmente, se destaca la necesidad de **desarrollar las habilidades de liderazgo** del responsable del negocio y consolidar una **cultura organizacional orientada al cliente**, basada en la calidad, la atención personalizada y la innovación.

Las principales líneas de acción para el área de personal que se recomiendan son:

- **Capacitación continua:** para que el personal esté actualizado sobre los nuevos modelos de celulares, accesorios y tendencias del mercado.
- **Formalización de los roles:** definir claramente las tareas de cada miembro (ventas, compras, administración, marketing).
- **Motivación y clima laboral:** promover un ambiente de trabajo colaborativo, basado en el compromiso familiar y la atención al cliente.
- **Incorporación de personal de apoyo en temporada alta,** para evitar la sobrecarga de trabajo.
- **Evaluación periódica del desempeño y comunicación de logros,** fomentando la mejora continua.

En conjunto, estas acciones permiten a Web Phone profesionalizar su organización, potenciar su diferenciación y construir una base sólida para su crecimiento sostenible.

Por lo tanto, las estrategias funcionales propuestas para Web Phone se orientan a consolidar una gestión integral y acorde a la estrategia competitiva de marca/precio. A través de la mejora operativa, el posicionamiento de la marca, el control financiero y el fortalecimiento del equipo de trabajo, la empresa podrá aumentar su competitividad, sostener el crecimiento y lograr una posición diferenciada en el sector de accesorios para celulares en Villa Carlos Paz.

### **Resumen de las estrategias para Web Phone según el modelo competitivo**

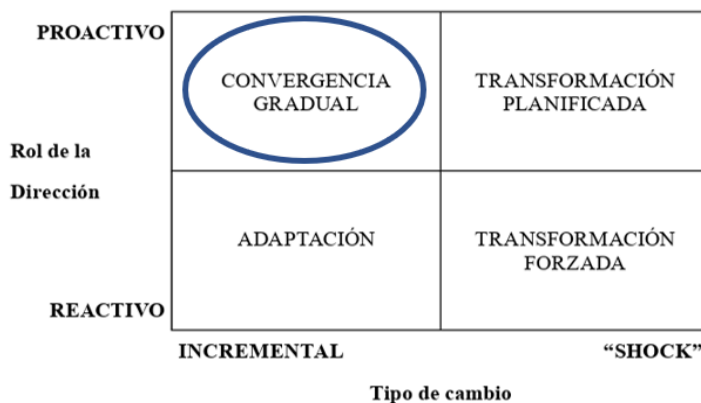
Nivel de estrategia	Estrategia	Objetivo principal
Estrategia competitiva o de negocios	Estrategia <b>marca/precio</b>	Lograr una ventaja competitiva basada en valor percibido y accesibilidad.
Estrategia de marketing	Estrategia de <b>cobertura completa del mercado diferenciada</b>	Alcanzar mayor participación en el mercado local y digital.
Estrategia de posicionamiento	Estrategia de <b>ataque con táctica de varios lados</b>	Lograr que los clientes perciban a Web Phone como una marca confiable, moderna y cercana.
Estrategia de crecimiento	Estrategia <b>intensiva combinada: penetración de mercado, desarrollo de clientes, desarrollo de productos.</b>  Estrategia <b>integrativa hacia atrás.</b>	Incrementar las ventas, ampliar el alcance geográfico. e incorporar nuevas líneas de productos.  Reducir costos y aumentar la rentabilidad.
Estrategia organizacional	Estrategia de <b>desarrollo interno</b>	Optimizar los recursos, mejorar los procesos y fortalecer la estructura interna.
Estrategia funcional de operaciones	Mejorar eficiencia y control de stock.	Asegurar disponibilidad de productos y reducir costos operativos.

Estrategia funcional de marketing	de	Consolidar la marca y aumentar la visibilidad.	Posicionar Web Phone en la mente del consumidor.
Estrategia funcional de finanzas	de	Control financiero y planificación de recursos.	Sostener crecimiento con rentabilidad y liquidez.
Estrategia funcional personal	de	Desarrollar un equipo capacitado y motivado.	Mejorar la atención al cliente y el desempeño interno.

#### 4.7. Implementación de la estrategia.

La aplicación de nuevas estrategias implicará cambios significativos para Web Phone, y es inevitable que las personas opongan resistencia al cambio. A veces los cambios generan conflictos organizacionales. Por estos motivos se mencionan recomendaciones para una implementación exitosa de las estrategias:

- Realizar **reuniones previas** con todos los miembros de la empresa para que **se comuniquen y conozcan los objetivos, propósitos y metas** que se pretenden alcanzar con las nuevas estrategias, y lo que se espera de cada miembro en la implementación de las estrategias.
- **Involucrar a las personas** de tal manera que logren su compromiso para el éxito de la implementación de las estrategias.



*Gráfico N.º 30: Matriz de administración del cambio aplicada. Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña Hugo (2016). Dirección estratégica de los negocios.*

Teniendo en cuenta la matriz de administración del cambio, que contempla el rol de la dirección y la velocidad de los cambios a producir, se recomienda:

- A los dueños de Web Phone, asumir un **rol proactivo ante los cambios** y llevarlos a cabo mediante una **implementación gradual o incremental de los mismos** dentro de la organización para garantizar un **proceso de convergencia gradual**, para que los cambios no generen demasiadas molestias y resistencia dentro de la empresa, asegurando el éxito en la implementación de las estrategias formuladas.

#### **Conclusión del capítulo 4**

El presente capítulo permitió formular el conjunto de estrategias que orientarán el futuro de Web Phone, teniendo como base el diagnóstico realizado en los capítulos anteriores.

En primer lugar, con la aplicación de la matriz FODA cruzada en la empresa Web Phone, se pudo concluir que las **estrategias FO y FA** marcan el camino hacia la expansión y diferenciación, mientras que las **estrategias DO y DA** buscan dar una orientación hacia una mejor organización interna y gestión de riesgos frente a un entorno económico inestable y tecnológico muy cambiante.

En segundo lugar, con respecto a las estrategias del modelo competitivo, se formuló **la estrategia competitiva o de negocios**, donde se consideró más conveniente una **estrategia de MARCA/PRECIO**. Lo cual implica que la empresa debe ofrecer al mercado accesorios para celulares con cierto nivel de diferencias en sus atributos asociados a la marca (que se destaquen por la variedad, la calidad y los diseños) y venderlos al precio promedio de mercado. Además, es relevante que esta estrategia se complemente con una sólida identidad de la empresa.

Respecto a la estrategia de marketing, se determinó que Web Phone debe implementar una **estrategia con cobertura completa de mercado diferenciada**, buscando abarcar todo o la mayor parte del mercado potencial, pero aplicando estrategias de marketing diferentes ajustadas para cada segmento de clientes.

Luego, como estrategia de posicionamiento competitivo, se propuso que Web Phone implemente **una estrategia de ataque con tácticas de varios lados**, enfocándose en acciones que permitan fortalecer y mejorar su posición en el mercado. Este posicionamiento se debe complementar con la incorporación de nuevos **nichos de mercado**, como los accesorios personalizados y la línea eco-friendly. Donde la empresa debe centrarse en proyectar una imagen de **marca confiable, moderna y cercana**.

Respecto a la estrategia de crecimiento, la empresa debe implementar principalmente una serie de **estrategias de crecimiento intensivas: primero la de penetración de mercado, segundo la de desarrollo de clientes y luego la de desarrollo de productos**. Estas estrategias permitirán fortalecer su presencia en el mercado local, expandirse mediante canales digitales e incorporar nuevas líneas de productos alineadas con las tendencias del sector. También se considera en el largo plazo la oportunidad de avanzar gradualmente hacia una estrategia de **integración vertical hacia atrás** mediante la importación directa de accesorios para celulares.

También se concluyó que la estrategia organizacional más conveniente para Web Phone es la de **desarrollo interno**, con el objetivo de **optimizar los recursos, mejorar los procesos y fortalecer la estructura interna**. Esta estrategia permitirá que la empresa evolucione de una estructura familiar informal hacia una organización profesionalizada y eficiente.

Por último, se formularon como estrategias funcionales para Web Phone **la mejora operativa, el posicionamiento de la marca, el control financiero y el fortalecimiento del equipo de trabajo**. También se detallaron las acciones que debe realizar la empresa para cada una de sus áreas funcionales, con el objetivo de que la empresa pueda aumentar su competitividad, sostener el crecimiento y lograr una posición diferenciada en el sector de accesorios para celulares en Villa Carlos Paz.

Finalmente, se realizaron recomendaciones a Web Phone para la implementación de las estrategias formuladas, tales como comunicar los objetivos estratégicos entre sus miembros, promover su participación y adoptar **un rol directivo proactivo** con una **implementación gradual de los cambios** propuestos, para minimizar las resistencias y asegurar resultados concretos.

## Capítulo 5: Modelo de negocios Canvas

En este capítulo se aplicará la herramienta estratégica Canvas desarrollada por Osterwalder y Pigneur, que nos permitirá analizar y estructurar los elementos claves del modelo de negocios que proponemos para Web Phone, teniendo en cuenta el análisis competitivo realizado (diagnóstico interno y externo) y las estrategias formuladas en el capítulo anterior. A través de este modelo se detallarán aspectos relevantes sobre el negocio, tales como a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos, para comprender de qué forma la empresa va a crear, entregar y capturar valor en el sector de accesorios para celulares. También servirá como un plano para las estrategias a implementar.

Este modelo se compone de nueve bloques fundamentales que describen los elementos esenciales para el funcionamiento de una empresa. A continuación, se presenta en detalle la aplicación del Modelo Canvas a la empresa Web Phone:

### 5.1. Segmentos de clientes.

Los segmentos de clientes se refieren a los grupos de personas a los que Web Phone va a ofrecer sus productos. En este caso, la empresa se orientará a varios segmentos dentro del sector de accesorios para celulares:

- **Residentes de Villa Carlos Paz:** que buscan productos accesibles (a buen precio) y de buena calidad que estén disponibles de inmediato. Incluye a jóvenes, adultos, trabajadores y estudiantes.
- **Turistas:** clientes que compran por necesidad inmediata (roturas o extravío de accesorios) o por impulso (por ejemplo, fundas y accesorios estéticos, promociones por temporada).
- **Segmentos por edad: jóvenes;** son clientes que demandan accesorios modernos, en tendencia, estéticos y personalizados. Buscan accesorios para estar a la moda.
- **Segmento por edad: adultos;** son clientes que priorizan productos de calidad, durabilidad, funcionalidad y la buena atención.
- **Clientes online de todo el país:** Son clientes potenciales de la tienda online interesados en variedad y precios competitivos.

## 5.2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor de Web Phone se fundamenta en la **combinación estratégica de diferenciación y precios competitivos**. Constituyendo el eje central del posicionamiento y la ventaja competitiva buscada.

Además, describe el conjunto de beneficios que Web Phone ofrece a sus clientes, los cuales se detallan a continuación:

- **Amplia variedad y profundidad de accesorios para celulares:** se ofrecerán varias líneas de accesorios, con diferentes modelos, diseños y compatibilidades.
- **Productos diferenciados y exclusivos:** Incluye fundas personalizadas, productos temáticos, de personajes en tendencia y diseños modernos que no se consiguen en la competencia local.
- **Accesorios eco-friendly:** Se ofrecerá una línea de fundas y accesorios biodegradables o reciclados, amigables con el medioambiente.
- **Atención rápida y personalizada:** se brindará asesoramiento directo y confiable tanto en el local como en los canales digitales (redes sociales y tienda online).
- **Precios competitivos:** Precios similares al precio promedio de mercado, complementado con promociones, combos y descuentos.
- **Presencia digital:** Se facilitará la compra a través de una tienda online y en redes sociales.

En conjunto, la propuesta de valor de Web Phone se basará en:

**“Brindar a los clientes variedad de accesorios para celulares que sean modernos y novedosos a un precio accesible, con una experiencia de compra cercana, eficiente y diferenciada.”**

## 5.3. Canales.

Los canales son los medios a través de los cuales Web Phone puede comunicar su propuesta de valor, entregar los productos y mantener un vínculo con los clientes. Estos serán:

- **Local de venta directa (punto de venta físico):** se utilizará **como canal de venta y distribución** directa en la ciudad de Villa Carlos Paz.

- **Tienda online (punto de venta virtual):** Se utilizará como **canal de comunicación, venta y distribución a otras provincias del país.** Donde se podrán visualizar las promociones online, nuevos ingresos y realizar compras desde cualquier lugar del país. La distribución se realizará a través de correos nacionales. Con posibilidad de comprar online y retirar en el local físico.
- **Redes sociales:** Se utilizarán como **canales de comunicación** las redes de **Instagram, Facebook y WhatsApp Business** para dar a conocer las promociones y los ingresos. Además, los clientes actuales y potenciales podrán hacer consultas y reservas de productos. También se utilizarán para realizar publicidad digital para promocionar los puntos de venta de Web Phone.

#### 5.4. Relación con los clientes.

Este bloque del Canvas se refiere al tipo de relación que desea mantener Web Phone con sus clientes. En Web Phone, la relación con los clientes se basará en un vínculo cercano y orientado en la experiencia personalizada. Esto se realizará mediante:

- **La atención personalizada:** a través del asesoramiento sobre los accesorios más adecuados según la marca y el modelo de celular de cada cliente.
- **Asesoramiento pre y postventa:** explicando las características, compatibilidades, funcionamiento y materiales de los accesorios de celulares, y dando consejos para alargar la vida útil de los mismos.
- **Comunicación continua y directa:** a través de las redes sociales y WhatsApp, brindando respuestas rápidas para consultas y reclamos.
- **Contenido digital constante:** manteniendo informados a los clientes sobre nuevos ingresos, tendencias y promociones.

Y con el fin de asegurar una buena relación, se tendrán en cuenta tres aspectos relevantes: cómo se van a captar nuevos clientes, cómo se va a fidelizar a los actuales y cómo se van a ampliar las ventas.

- **Para captar nuevos clientes:** se utilizarán las redes sociales como Instagram y Facebook para atraer mediante la publicidad a potenciales clientes para que conozcan la marca, el local y la tienda online.

- **Para la fidelización de los clientes actuales:** se darán beneficios y descuentos por compras reiteradas y programas de cliente frecuente a través de una tarjeta de fidelización.
- **Para ampliar las ventas:** Se les ofrecerán a los clientes combos de accesorios de acuerdo a cada segmento al que se dirige la empresa para aumentar el ticket promedio de ventas. Por ejemplo, para los turistas, un combo viajero y para los residentes locales, combos de protección básica para el celular. También se ofrecerán productos complementarios al accesorio que elija el cliente en el momento de la compra.

### 5.5. Fuentes de ingresos.

Las fuentes de ingreso se refieren a cómo Web Phone generará dinero con cada segmento de mercado al cual se dirige, y será a través de:

- **La venta directa en el local físico:** Será la principal fuente de ingresos de Web Phone y obtendrá ingresos de la venta de accesorios para celulares en el local con diversas opciones de pago en efectivo o por medios electrónicos (tarjetas de débito, crédito, QR y transferencias).
- **La venta online:** Se obtendrán ingresos por las ventas a través de la tienda online y redes sociales, permitiendo llegar a todo el país. También se ofrecerán múltiples medios de pago electrónicos.
- **Las ventas estacionales:** también se generarán ingresos durante la temporada turística en Villa Carlos Paz, con alta demanda por necesidad inmediata.

En cuanto al mecanismo de fijación de precios, se adoptará una **lista de precios fija y según las características de los productos**. Por ejemplo, en el caso de las fundas y los protectores de pantalla, los precios van a variar según el modelo de celular: gama alta, media o baja.

### 5.6. Recursos clave.

Los recursos claves son los activos más importantes que utilizará Web Phone para que funcione el modelo de negocios. En este caso, los activos más significativos para que la empresa funcione son los **recursos físicos**, ya que sin estos la empresa no podrá vender los accesorios para celulares. Hay otros recursos que también son necesarios, como los recursos humanos, económicos e intelectuales. Estos se detallan a continuación:

- **Recursos físicos:**

- **Local comercial:** el punto de venta físico en Villa Carlos Paz que garantice visibilidad para residentes y turistas.
  
- **Stock e inventario de accesorios:** será necesario contar con un stock de accesorios y la capacidad para mantener una amplia variedad y garantizar la disponibilidad inmediata.
  
- **Recursos humanos:**
  - **Personal de ventas y asesoramiento:** Se necesitará personal capacitado para brindar una atención rápida, personalizada y el asesoramiento antes y después de la venta.
  
  - **Community Manager:** Web phone implementará servicios tercerizados de Community Manager, persona encargada de la gestión de la tienda online, la creación de contenido y la respuesta a consultas por redes sociales.
  
- **Recursos intelectuales:**
  - **Marca comercial “Web Phone”:** El nombre de la marca, el logo y la identidad visual son un recurso clave que genera reconocimiento y confianza.

Web Phone deberá trabajar en fortalecer su identidad de marca mediante una estética más consistente, una presencia digital más activa y una comunicación unificada que mejore su posicionamiento y diferenciación frente a la competencia.

- **Recursos económicos:**
  - **Capital de trabajo: Fondos propios y líneas de crédito** de los bancos (cuenta corriente y chequera), necesarios para la compra de inventario al por mayor, especialmente de productos novedosos, para mantener la variedad y aprovechar promociones por volumen.

### 5.7. Actividades clave.

En este bloque se describen las acciones más relevantes que Web Phone debe llevar a cabo para asegurar el funcionamiento de su modelo de negocio. Estas actividades permiten entregar la propuesta de valor, alcanzar a los segmentos de clientes, establecer relaciones sólidas y generar ingresos. Las actividades clave se concentran en los procesos de compra, publicidad y ventas.

- **La venta de accesorios para celulares:** actividad muy importante en el local y en la tienda online, ya que se considera la actividad principal del negocio. La incorporación de nuevas plataformas de automatización en los puntos de venta online permitirá mejorar la eficiencia comercial. Asimismo, la capacitación del personal contribuirá a optimizar la atención al cliente y los resultados de ventas.
- **Selección y compra de los productos:** Constituye una actividad fundamental para garantizar la obtención de accesorios actualizados, de calidad y a precios competitivos. Acompañada de una gestión eficiente en el sector de compras, contribuirá directamente a la rentabilidad y diferenciación de la empresa.
- **El marketing digital:** esta actividad es esencial, dado que a través de la publicidad y las promociones en redes sociales representa una de las principales estrategias para llegar a nuevos segmentos de mercado, para que Web Phone cuente con una presencia consolidada en canales digitales y desarrolle campañas promocionales de forma sistemática.

#### 5.8. Alianzas clave.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Web Phone deberá consolidar alianzas estratégicas con actores clave dentro de su cadena de valor. Las principales alianzas que debe realizar son las siguientes:

- **Acuerdos directos con proveedores:** priorizando el fortalecimiento del vínculo cliente-proveedor. Este tipo de relación es esencial para garantizar el suministro continuo de productos, acceder a mejores condiciones de compra y asegurar la disponibilidad de stock. Además, se considera la posibilidad de establecer en el largo plazo acuerdos con proveedores internacionales de Brasil y China para mejorar los precios de adquisición y asegurar el acceso oportuno a productos actualizados, y avanzar gradualmente hacia la importación directa de accesorios.
- **Acuerdos con empresas de transporte y logística:** Dado el carácter importado de gran parte del inventario de accesorios, Web Phone requiere articular acuerdos con operadores logísticos especializados tanto en transporte nacional como internacional. Estas alianzas permitirán garantizar la disponibilidad de stock, optimizar tiempos de entrega, disminuir costos asociados al traslado y evitar quiebres de inventario en temporada alta. Asimismo,

contar con servicios logísticos, como las empresas de Andriani y Correo Argentino, es esencial para acompañar la futura expansión de las ventas online,

- **Convenios con entidades financieras y plataformas de pago:** Web Phone necesita ampliar y diversificar sus alternativas de pago para facilitar la compra tanto a clientes locales como a turistas. Por ello, resulta estratégico establecer convenios con bancos y entidades financieras, como Mercado Pago o Ualá, que permitan ofrecer cuotas, pagos digitales y promociones específicas. Estas alianzas contribuyen a incrementar la conversión de ventas, mejorar la experiencia del cliente y sostener la rentabilidad en un contexto económico inflacionario.

### 5.9. Estructura de costos.

En este último bloque se presentan todos los costos que implican la puesta en marcha del modelo de negocio de Web Phone. Existen dos grandes estructuras de costos: la impulsada por el costo y las estructuras impulsadas por el valor.

Web Phone adoptará una estructura de costos combinada que integra elementos tanto del enfoque basado en costos como del enfoque orientado al valor. Esta combinación permitirá a la empresa optimizar sus recursos, mejorar su competitividad y, al mismo tiempo, ofrecer una experiencia diferenciada al cliente.

Por un lado, la empresa buscará **minimizar los costos operativos** mediante estrategias como la compra de mayores volúmenes de mercadería, la negociación directa con proveedores y la planificación eficiente del abastecimiento. Estas acciones permitirán reducir el costo unitario de los productos, asegurar precios más competitivos y mejorar los márgenes de rentabilidad.

Por otro lado, Web Phone incorporará componentes propios de una **estructura impulsada por el valor**, orientada a diferenciarse dentro del mercado local. Esto implica invertir en aspectos estratégicos como el fortalecimiento de la marca, la personalización de productos, la mejora de la atención al cliente y el desarrollo de canales digitales que incrementen la percepción de valor por parte del consumidor.

Respecto a las características de los costos, se compone de la siguiente manera:

#### **Costos fijos:**

- **Alquiler y servicios del local:** Es un costo estable que asegura el espacio físico de operación y atención al público. Los servicios incluyen costos de electricidad, agua, internet, mantenimiento y limpieza necesarios para el funcionamiento del negocio.
- **Sueldos:** salarios mensuales del personal estable y personal temporario contratado en temporada alta, independientemente del nivel de ventas.
- **Servicios tercerizados:** pagos fijos por los servicios de contabilidad y community manager contratados externamente.
- **Licencias y plataformas:** Web Phone requerirá herramientas digitales básicas para profesionalizar su operación y fortalecer su presencia online. Entre ellas se incluyen:
  - **Plataforma de e-commerce:** para gestionar la tienda online, pagos y envíos.
  - **Sistema de facturación:** para emitir comprobantes y ordenar la administración.
  - **Herramientas de diseño:** como Canva Pro para elaborar contenido visual.
  - **Gestión de redes sociales:** plataformas como Metricool para programar y medir campañas.

#### **Costos variables:**

- **Costo de mercadería:** costos que aumentan o disminuyen según el nivel de ventas y reposición de inventario.
- **Embalaje y bolsas:** envoltorios que se consumen según la cantidad de ventas realizadas.
- **Comisiones por venta:** las comisiones cobradas por plataformas como Mercado Pago o tarjetas de crédito constituyen un costo variable, ya que se aplicará como un porcentaje del monto de cada venta realizada mediante dichos medios.
- **Envíos:** costos de logística asociados a pedidos online.
- **Publicidad digital:** inversión variable en campañas pagas (anuncios en redes o Google Ads), ajustándose según los objetivos comerciales de cada período y la intensidad de promoción que se busque alcanzar.

A continuación, se presenta el gráfico del lienzo de Canvas aplicado al modelo de negocios de Web Phone con los nueve bloques desarrollados anteriormente:










<b>Socios Clave</b>  -Acuerdos directos con proveedores. -Acuerdos con empresas de transporte y logística. -Convenio con entidades financieras y plataformas de pago.	<b>Actividades Clave</b>  -Venta de accesorios. -Selección y compra de productos. -El marketing digital.	<b>Propuesta de Valor</b>  -Amplia variedad y profundidad de accesorios para celulares. -Productos diferenciados y exclusivos.	<b>Relación con Clientes</b>  -Atención personalizada -Asesoramiento pre y post venta. -Comunicación continua y directa. -Contenido digital constante.	<b>Segmentos De Clientes</b>  -Residentes de Villa Carlos Paz -Turistas -Segmento de jóvenes
	<b>Recursos Clave</b>  -Local comercial -Stock de productos -Personal de venta y asesoramiento -Community Manager -Marca comercial -Fondos propios y líneas de créditos.	-Accesorios eco-friendly. -Atención rápida y personalizada. -Precios competitivos. -Presencia digital.	<b>Canales</b>  -Local de venta directa. -Tienda Online. -Redes Sociales.	-Segmento de adultos -Clientes online de todo el país.
<b>Estructura De Costos</b> -Alquiler y servicios del local. -Sueldos. -Servicios tercerizados. -Mercadería. -Embalajes y bolsas.		 -Envíos. -Comisiones por ventas. -Publicidad digital. -Licencias y plataformas.	<b>Fuente De Ingresos</b>  -Venta directa en el local físico. -Venta online. -Ventas estacionales.	

Gráfico N.º 31: Lienzo Canvas aplicado a Web Phone. Fuente: Elaboración propia en base a *Template Business Model Canvas*, Navarro, S., 2012. Recuperado el 21 de noviembre del 2025 de <https://sandrannavarro.com/es/estrategia/plantillas-business-model-canvas/>

### **Conclusión del capítulo 5.**

La aplicación del Modelo Canvas permitió analizar de manera integral cómo Web Phone va a crear, entregar y capturar valor en el sector de accesorios para celulares en Villa Carlos Paz. El análisis detallado de los nueve bloques evidencia que el modelo de negocios se encuentra alineado con las estrategias definidas en el capítulo 4, especialmente con la estrategia de marca/precio, la estrategia de marketing diferenciada para todo el mercado y las de crecimiento intensivo.

Además, el Canvas confirma que la propuesta de valor de Web Phone posee un potencial competitivo basado en la variedad, la diferenciación, los precios accesibles y la atención personalizada. También se destaca la importancia de fortalecer los canales digitales, profesionalizar la estructura interna, optimizar la gestión operativa y financiera para garantizar un crecimiento sostenible.

En resumen, este capítulo permite visualizar de forma clara y resumida el funcionamiento futuro del negocio, sirviendo como base para la toma de decisiones y para la implementación de las acciones estratégicas propuestas en este trabajo de investigación.

## Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo se realizó con el propósito de **formular un plan de negocios estratégico para la empresa Web Phone**, una empresa familiar con más de trece años de trayectoria en Villa Carlos Paz, Córdoba, dedicada a la venta de accesorios para celulares y productos tecnológicos. Donde se aplicaron herramientas estratégicas tales como **el modelo de competitividad empresarial de Ocaña, el análisis FODA y el modelo de negocios Canvas de Osterwalder**. Debido a que la empresa carece de un plan de negocios que sirva como guía para la toma de decisiones, permitiendo a la empresa proyectarse con claridad, contando con herramientas concretas para mejorar su posicionamiento, fortalecer sus estrategias y lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Aplicando el modelo de competitividad empresarial, se comenzó con el análisis interno de la organización para diagnosticar las fortalezas y debilidades. Donde Web Phone obtuvo como resultado un **valor empresarial positivo** con posibilidades de mejora, **donde predominan las fortalezas sobre las debilidades**. Esto indica que la empresa va por buen camino hacia el logro de un valor empresarial superior. Además, se detectó que la empresa posee como fortaleza su identidad y que las diferencias son generadas de manera eficiente. También se concluyó que Web Phone es una empresa que tiene potencial para desarrollar aún más su valor empresarial, a través de la reducción de costos para aumentar la eficiencia o potenciando las diferencias, logrando desarrollar una ventaja competitiva superior.

Pero luego, con el análisis del sector externo, **el sector de accesorios para celulares resultó ser desfavorable o poco atractivo** desde el punto de vista competitivo, donde existe un predominio de amenazas por sobre las oportunidades. Ya que con el análisis de las variables del micro y macroentorno se confirmó que Web Phone se encuentra en un entorno competitivo exigente, con condiciones que dificultan el crecimiento y exigen mayores esfuerzos para sostener la participación de mercado. Por lo tanto, teniendo en cuenta que Web Phone opera en un sector de negocios dinámico y desafiante, se concluyó que será necesario potenciar las fortalezas de la empresa y minimizar las debilidades identificadas, orientando sus acciones hacia la diferenciación, la reducción de costos, la innovación, la gestión profesional, la expansión de los canales de venta y la realización de alianzas estratégicas para que pueda sostenerse y crecer en un sector con condiciones desfavorables.

Luego, con el análisis dinámico del sector de negocios, se concluyó que Web Phone compite como un **negocio fragmentado con tendencia a la especialización y que posee una sola unidad estratégica de negocio (UEN)**. También que opera en un sector de negocios que se encuentra en una **etapa de crecimiento** con oportunidades para el desarrollo de la empresa. Y mediante la aplicación de la Matriz BCG, se identificó que la empresa se encuentra en la categoría de **negocio interrogante**, lo que implica la necesidad de fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades del análisis interno, y las oportunidades y amenazas que se detectaron con el análisis externo, se procedió a formular las estrategias en varios niveles de análisis para la empresa bajo estudio.

En primer lugar, con la elaboración y el análisis de la matriz FODA cruzada en Web Phone, se pudo concluir que las **estrategias FO y FA** marcan el camino hacia la expansión y diferenciación, mientras que las **estrategias DO y DA** buscan dar una orientación hacia una mejor organización interna y gestión de riesgos.

En segundo lugar, siguiendo con la aplicación del modelo competitivo, se definió como estrategia competitiva o de negocios **la estrategia de MARCA/PRECIO**, lo cual implica que la empresa debe ofrecer al mercado accesorios para celulares con cierto nivel de diferencias en sus atributos asociados a la marca y venderlos al precio promedio de mercado. Acompañada con una **estrategia de marketing con cobertura completa de mercado diferenciada**, buscando abarcar toda o la mayor parte del mercado potencial, pero aplicando estrategias de marketing diferentes ajustadas para cada segmento de clientes.

En tercer lugar, se propuso como estrategia de posicionamiento competitivo **una estrategia de ataque con tácticas de varios lados**, enfocándose en acciones que permitan fortalecer y mejorar su posición en el mercado, utilizando sus fortalezas para aprovechar las pocas oportunidades del sector de negocios, a través de la incorporación de nuevos **nichos de mercado**. Además, la empresa debe centrarse en proyectar una imagen de **marca confiable, moderna y cercana**.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, se concluyó que la empresa debe implementar una serie de **estrategias de crecimiento intensivas: primero la de penetración de mercado, segundo la de desarrollo de clientes y luego la de desarrollo de productos**. Y en el largo plazo

avanzar gradualmente hacia una estrategia de **integración vertical hacia atrás** mediante la importación directa de accesorios para celulares.

También se determinó que la estrategia organizacional más conveniente para Web Phone es la de **desarrollo interno**, con el objetivo de **optimizar los recursos, mejorar los procesos y fortalecer la estructura interna**. Para que la empresa evolucione de una estructura familiar informal hacia una organización profesionalizada y eficiente.

Luego se formularon las estrategias funcionales como una serie de acciones para cada área funcional de Web Phone, donde se definieron estrategias enfocadas en **la mejora operativa, el posicionamiento de la marca, el control financiero y el fortalecimiento del equipo de trabajo**, con el objetivo de que la empresa pueda aumentar su competitividad, sostener el crecimiento y lograr una posición diferenciada en el sector de accesorios para celulares en Villa Carlos Paz. Estas estrategias son importantes para la realización de las estrategias anteriores.

Por último, la aplicación del Modelo Canas permitió analizar y definir de manera integral la manera en que Web Phone va a crear, entregar y capturar valor en el sector de accesorios para celulares en Villa Carlos Paz, teniendo como base el análisis y las estrategias formuladas con anterioridad. Donde se confirma que la **propuesta de valor** de Web Phone posee un potencial competitivo **basado en la variedad, la diferenciación, los precios accesibles y la atención personalizada**. También se destaca la importancia de fortalecer los canales digitales, profesionalizar la estructura interna, optimizar la gestión operativa y financiera para garantizar un crecimiento sostenible. La elaboración del lienzo del Modelo Canvas servirá a Web Phone como base para la toma de decisiones y para la implementación de las acciones estratégicas propuestas en este trabajo de investigación.

Finalmente, se realizaron una serie de recomendaciones a Web Phone para la implementación de las estrategias formuladas, tales como comunicar los objetivos estratégicos entre sus miembros, promover su participación y adoptar **un rol directivo proactivo** con una **implementación gradual de los cambios** propuestos, para minimizar las resistencias y asegurar resultados concretos. Además, se recomienda realizar controles periódicos para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Así como también realizar un monitoreo permanente del entorno de negocios para detectar a tiempo las oportunidades que se van presentando.

Por lo tanto, se considera necesaria la aplicación de las estrategias propuestas en este trabajo con el objetivo de que Web Phone pueda fortalecer su crecimiento, alcanzar una posición diferenciada en el sector y desarrollar una ventaja competitiva superior, en un sector de negocios con amenazas, pero también con oportunidades de crecimiento y expansión.

Finalmente, se puede concluir que los resultados del trabajo de investigación demuestran que la realización del plan de negocios le permite a la empresa obtener un mayor conocimiento sobre sus fortalezas, debilidades y su capacidad empresarial. También tener una mejor comprensión de las variables del micro y macroentorno. Y que mediante la planificación estratégica puede contar con herramientas y estrategias para poder aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y ser competitiva en el sector de negocios donde opera.

## Bibliografía

- OCAÑA, H.R. (2016). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires, Argentina: Dunken
- Porto, J. P., & Gardey, A. (14 de abril de 2023). *Definición.es*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-negocios/>
- (CENADMIN), E. C. (2015). *MARCO CONCEPTUAL PLAN DE NEGOCIO*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://archivo.consejo.org.ar/noticias17/files/PROYECTO\\_NORMA\\_PLAN\\_DE\\_NEGOCIO\\_CONSOLIDADO\\_Version\\_25112017.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/noticias17/files/PROYECTO_NORMA_PLAN_DE_NEGOCIO_CONSOLIDADO_Version_25112017.pdf)
- IMARGROUP. (2023). *imargroup*. Obtenido de <https://www.imargroup.com/report/es/mobile-phone-accessories-market>
- Tacco García, K. A., & Manobanda, A. D. (09 de 2021). Repositorio UTA. (U. T. Empresas, Editor) Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/items/f4d0becd-1ff7-4f2d-87e4-aab3d5e23bcd>.
- Biondi, Valentina Alejandra. (2020). Plan estratégico de negocios para una empresa familiar importadora: (Tesis de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de <https://bdigital.uncu.edu.ar/15751>.
- Hill, C., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Humberto, P. T. (Septiembre de 2006). *Contribuciones a la economía*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- CLGNOTICIAS. (11 de abril de 2025). *CLG NOTICIAS*. Obtenido de [https://conlagentenoticias.com/en-el-primer-bimestre-de-2025-los-argentinos-optaron-por-celulares-y-ventiladores/?utm\\_source](https://conlagentenoticias.com/en-el-primer-bimestre-de-2025-los-argentinos-optaron-por-celulares-y-ventiladores/?utm_source)
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocios*. País: Editorial.
- thecornerofexcellence. (2017). *thecornerofexcellence*. Obtenido de <https://www.thecornerofexcellence.com/es/analisis-foda-personal-por-que/>
- Fred, D. R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson.

- Martínez, P. (2021). *Análisis del sector de negocios*. Mendoza: UNCUIYO Facultad de Ciencias Económicas.
- Cortez, J. G. (2021). *Estrategia financiera, teorías y modelos*. Recuperado el 2025, de Universidad de Guadalajara: <https://www.redalyc.org/journal/5718/571867949007/html/>
- Agar, Jon (2013). *Constant Touch: A Global History of the Mobile Phone*
- Murgo, E. (14 de junio de 2019). *Universidad*. Recuperado el 2025, de <https://www.universidad.com.ar/historia-y-evolucion-de-los-telefonos-celulares-con-cua-l-empezaste>
- Andrade, S. (s. f.). *Crear empresas*. Recuperado el 2025, de <https://crearempresas.com/2021/05/09/lienzo-de-negocios/>.
- Intelligence, M. (2023). *Mordor intelligence*. Recuperado el 2025, de <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/mobile-protective-cases-market>
- Gimenez, J. (19 de marzo de 2025). *Chequeado*. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/el-pbi-cayo-un-17-en-2024-la-industria-la-construccion-y-el-comercio-fueron-los-sectores-mas-afectados/>
- INDEC. (2025). *Informes técnicos / Vol. 9, n.º 53. Servicios*. Buenos Aires: INDEC. Obtenido de [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)
- *Cristo León Digital Mentoring*. (19 de junio de 2021). Obtenido de <https://www.cristoleon.com/project/matriz-de-analisis-foda-cruzado/>
- Quiroga, M. (4 de febrero de 2024). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo-cruzado-diferencia-con-el-dafo-ventajas-desventajas-pasos-ejemplo-conclusiones-economipedia.html>
- Aguirre, E. M. (28 de Diciembre de 2024). *iprofesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/419760-cuales-son-mejores-celulares-todoterre-no-y-resistentes-modelos-y-precios>
- Navarro, S. (02 de octubre de 2012). *Plantillas y herramientas para trabajar modelos de negocio*. Obtenido de <https://sandrannavarro.com/es/estrategia/plantillas-business-model-canvas/>

### **Notas aclaratorias**

Este trabajo se revisó usando QuillBot, una herramienta IA que detecta errores gramaticales y de ortografía.

## Anexos

### Anexo I: Cuestionario para el diagnóstico de la visión (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,		X		

actividades, canales de información y comunicación en la organización.				
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.			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 autoorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa.				X
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.		X		
13. Ídem para la cooperación entre los miembros.		X		

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

entorno (comunidad, clientes, proveedores).				
23. Ídem respecto de su transparencia empresarial.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.			X	
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).		X		
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		X		
TOTAL 0,67	0,11 * 0	0,26 * 0,25	0,11 * 0,80	0,52 * 1

**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 0,79 a 1:      Visión concentrada

Los valores resultantes proceden de la tabulación de los 27 ítems del cuestionario, realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 27. El resultado necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de identidades ni que una organización necesariamente reúna solo las características de la identidad determinada. En todo caso, se podrá asumir que existe un dominio de cierto tipo de identidad sobre las otras, no descartándose características específicas de estas últimas.

### Anexo II: Cuestionario para el diagnóstico de la misión (Mi)

	<b>CONTENIDO</b>	<b>0</b>	<b>0,20</b>	<b>0,80</b>	<b>1</b>
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál, que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo —más allá de la necesidad específica— al momento de elegir los productos de la organización? (5)				X
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X

8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X			
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?			X	
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?		X		
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				X
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?		X		
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?		X		
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?		X		
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?		X		

18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		X		
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		X		
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				X
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?				X
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único", independientemente de las especificidades de los clientes.	X			
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?	X			
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		X		
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?	X			

27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?		X		
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				X
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en términos de resultados concretos?				X
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en términos 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 la 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
		5/40	10/40	2/40	23/40
	<b>Total 0,665</b>	0,125 * 0	0,25 * 0,2 = 0	0,05 * 0,80	0,575 * 1

**NOTAS ACLARATORIAS:**

- (1) Debe entender por "conocimiento del cliente" la composición del o los segmentos: edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc., etc.
- (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.
- (3) Los clientes potenciales son TODOS los clientes que podrían, en algún momento, ser compradores para la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el mercado potencial (Mp) menos el mercado actual de la empresa (Ma), o cuota de mercado (Cm).
- (4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, si además de estos, están los comprados por impulso.
- (5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificadas; si existe un dominio del deseo, es altamente probable que las compras sean por impulso.

Efectuándose las tabulaciones correspondientes –suma de los valores marcados en cada casillero dividido por 40–, se obtendrá una escala numérica que señala el tipo de Misión que se trate:

0 a 0,40: MISIÓN CERRADA

0,41 a 0,60: MISIÓN INESTABLE

0,61 a 0,80: MISIÓN RÍGIDA

0,81 a 1,00: MISIÓN ABIERTA

**Anexo III: Cuestionario para definir el tipo de cultura frente al cambio (Cu)**

### 3. DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Cu)

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

(El entrevistado debe responder sí o no)

SI NO

- |                                     |                                     |  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas? |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?  |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?                                |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?  |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 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?                 |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?   |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 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 <u>responsabilidades</u> ?          |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 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? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?   |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la <u>organización</u> ?                             |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?  |

- |                                     |                                     |  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?  |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- <u>periódicamente?</u>   |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 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?  |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas <u>funcionales?</u>  |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?  |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 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?                       |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 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). |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento <u>grupal?</u>  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?  |

La tabulación consiste en asignar valor cero (0) a las preguntas respondidas como “NO” y uno (1) cuando sean “SÍ”. Hacer el cociente de las respuestas “SI” dividido 30.

La escala utilizada para categorizar las distintas culturas es la siguiente:

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

**Web Phone: 19/30 = 0,63**

#### **Anexo IV: Cuestionario para el 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 contra el clima de trabajo.	X			
10. La Institución — a través de quien corresponda— observa sistemáticamente los cambios de los clientes.			X	
11. Ante el 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 lo 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		
	$\frac{3}{18} = 0,16$	$\frac{5}{18} = 0,27$	$\frac{6}{18} = 0,33$	$\frac{4}{18} = 0,22$
Total = $0,054 + 0,264 + 0,22 = \mathbf{0,538}$	$0,16 * 0$	$0,27 * 0,20$	$0,33 * 0,80$	$0,22 * 1$

Sumar los valores consignados en cada casilla y dividirlo por dieciocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1).

La escala utilizada determinará el tipo de estructura que se trata:

0 - 0,40 = Estructura burocrática.

0,41 - 0,60 = Estructura rezagada o conservadora.

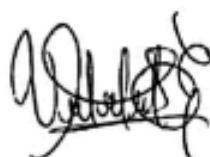
0,61 - 0,80 = Estructura flexible.

0,81 - 1,00 = Estructura innovadora.

### 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, 28/11/2025

 Vanesa Villarreal

27390  
Número de registro

19136498  
DNI

 Natasha Soria

Firma y aclaración

29651  
Número de registro

40.069.233  
DNI