

Saldubehere, Pablo Andrés

**Desarrollo de la estrategia general
de la empresa Sisal S.A.**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
GENERAL DE LA EMPRESA SISAL S.A.**

**AUTOR: SALDUBEHERE, PABLO ANDRÉS
TUTOR: CAMUSSI, LUIS ENRIQUE**

CORDOBA, 2021

DEDICATORIA

En primer lugar quiero agradecer a mi esposa, Romina Seltzer, por su comprensión, su paciencia y su apoyo durante todo el cursado de la maestría y la elaboración del proyecto final, y a nuestra hija, Camila Saldubehere, quien me ha dado aún más fuerzas para poder concluir esta etapa.

En segundo lugar, a mis padres y mis hermanos, por el interés, la ayuda permanente y la confianza brindada. Han sido un pilar durante toda mi vida académica y siguen apoyándome constantemente en mi desarrollo.

En tercer lugar, a mi director, Cr. Enrique Camussi por su orientación, el seguimiento y el apoyo continuo. Hago extensivo el agradecimiento a todos los profesores del ICDA que tuve durante el cursado de la maestría por los conocimientos brindados.

Además, a mis compañeros del curso MBA B 2018/2020 con quienes hemos intercambiado conocimientos y experiencias, que permiten obtener una visión integral de los diferentes sectores industriales y áreas laborales.

Por último, a la empresa Sisal S.A. que me ha aportado información y datos para la elaboración del trabajo final, además de conocimiento y experiencia durante mi desarrollo profesional en la compañía.

A todos ellos, sinceramente, muchas gracias.

ABSTRACT

El presente Trabajo Final de Maestría propone el desarrollo de la estrategia general de la compañía Sisal S.A., que se desempeña en uno de los sectores más emergentes y dinámicos como son las telecomunicaciones.

Se utilizan múltiples herramientas estratégicas para analizar el ámbito interno y externo de la compañía, y diseñar distintas estrategias de alto impacto que permitan lograr la sustentabilidad del negocio a largo plazo. El plan estratégico detallado logra constituirse como un elemento para ordenar, organizar, motivar, comprometer y conducir a la empresa hacia el cumplimiento de cada una de sus metas.

El trabajo concluye con la definición de la estrategia general de la empresa, que brinda a los directivos un instrumento para gestionar con una visión clara, reduciendo la incertidumbre del contexto e impulsando la transparencia en la gestión.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Relevancia y justificación del proyecto	11
1.2. Objetivos de la intervención	11
II. MARCO CONCEPTUAL	12
2.1. Definición de estrategia	12
2.2. Niveles estratégicos.....	12
2.2.1. Estrategia corporativa	12
2.2.2. Estrategia de negocio.....	13
2.2.3. Estrategia funcional.....	14
2.3. Estrategia planificada versus emergente.....	14
2.4. Conceptos estratégicos claves	15
2.4.1. Valores	15
2.4.2. Misión	16
2.4.3. Visión.....	17
2.4.4. Objetivos	17
2.4.5. Estrategia	18
2.4.6. Políticas.....	19
2.4.7. Modelo GIB	19
2.5. Entorno	21
2.5.1. Análisis PEST.....	21
2.5.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	22
2.5.3. Análisis FODA.....	24
2.5.3.1. Estrategias posibles.....	25
2.6. El mercado.....	28
2.6.1. Segmentación de mercado	28
2.7. Factores clave de éxito	29
2.7.1. Factores mínimos de éxito	30
2.8. Ventaja competitiva.....	30
2.8.1. Estrategias genéricas de Porter	31
2.8.1.1. Estrategia de diferenciación	32
2.8.1.2. Estrategia de liderazgo en costos.....	34
2.8.1.3. Estrategia de enfoque.....	36
2.8.2. El reloj estratégico.....	37
2.8.3. Sostenibilidad de la ventaja competitiva	39
2.8.3.1. Sostenibilidad de la ventaja en función del precio.....	39
2.8.3.2. Sostenibilidad de la ventaja en función de la diferenciación	40
2.8.3.3. Sostenibilidad de la ventaja: el bloqueo	41
2.8.4. Estrategia competitiva en condiciones de hipercompetencia.....	42
2.9. Cadena de valor.....	42
2.10. Pensamiento estratégico	44

2.11. Análisis y selección de la estrategia	45
2.12. Herramientas que aportan a la formulación de la estrategia	45
2.12.1. Matriz BCG.....	45
2.12.2. Matriz de Ansoff	48
2.12.3. Matriz de McKinsey	49
2.12.4. Análisis de cuadratividad.....	51
2.13. Evaluación de las estrategias	52
2.14. Conclusión del capítulo II.....	54
III. ESTUDIO DEL CASO	55
3.1. Descripción de la empresa Sisal S.A.....	55
3.1.1. Los comienzos de Sisal S.A. (2011 – 2017)	55
3.1.2. Sisal S.A. en la actualidad (2017 – 2020)	56
3.1.3. Estructura organizacional	57
3.1.4. Ubicación de Sisal S.A.	58
3.1.5. Cultura de la compañía	60
3.1.6. Aspectos comerciales y organizativos	60
3.1.7. Principales clientes y proveedores.....	61
3.2. Conclusión del capítulo III.....	63
IV. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	64
4.1. Análisis interno.....	64
4.1.1. Definición de insumo/ servicio.....	64
4.1.2. Situación económica y financiera	65
4.1.2.1. Análisis de las inversiones históricas en CAPEX	65
4.1.2.2. Análisis comparativo de la inversión en activos fijos	69
4.1.2.3. Calendario de inversiones y reinversiones	71
4.1.2.4. Fundamento del criterio de reinversión empleado.....	71
4.1.3. Descripción del sector de las telecomunicaciones.....	72
4.1.3.1. Los 3 niveles de proveedores de internet.....	72
4.1.3.2. Conectividad a través de FO	74
4.1.3.3. Conectividad satelital	75
4.1.3.4. Conectividad por radioenlaces	76
4.1.3.5. El mercado de Sisal S.A.	76
4.1.4. Cadena de valor de la empresa	77
4.1.4.1. Actividades primarias.....	78
4.1.4.2. Actividades de apoyo.....	78
4.1.5. Posicionamiento	79
4.1.6. Ventajas comparativas, competitivas y distintivas	80
4.1.7. Análisis FODA.....	81
4.2. Análisis Externo	82
4.2.1. Análisis PEST.....	82
4.2.1.1. Escenario internacional	82
4.2.1.2. Escenario país	88
4.2.1.3. Escenario industria	96
4.2.1.4. Escenario empresa.....	103
4.2.2. Desarrollo de las 5 fuerzas de Porter.....	104

4.2.3. Matriz de competencia	108
4.3. Conclusión del capítulo IV	109
V. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS	110
5.1. Matriz BCG	110
5.2. Matriz de Ansoff	113
5.3. Matriz de McKinsey	114
5.4. Análisis de cuadratividad	115
5.5. Conclusión del capítulo V	120
VI. VALORES, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS.....	121
6.1. Valores de la empresa	121
6.2. Misión y Visión organizacional	122
6.3. Definición de objetivos	123
6.4. Desarrollo de políticas empresariales.....	126
6.5. Conclusión del capítulo VI	127
VII. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	128
7.1. Planteo de estrategias alternativas para Sisal S.A.	128
7.2. Capacitación al equipo directivo de Sisal S.A.....	131
7.2.1. Proceso de capacitación para evaluar estrategias.....	131
7.2.2. Flujograma del proceso de capacitación	131
7.2.3. Programa de capacitación para evaluar estrategias	133
7.2.4. Resultados claves logrados en la capacitación.....	134
7.3. Evaluación de estrategias	135
7.4. Selección de estrategias globales	137
7.4. Estrategias funcionales	142
7.5. Conclusión del capítulo VII	147
VIII. CONCLUSIÓN	148
IX. BIBLIOGRAFÍA	151

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

Tabla 1 Estrategias competitivas definidas en el reloj estratégico.....	38
--	----

Tabla 2 Insumos/ servicios.....	64
Tabla 3 Bienes de uso recibidos de parte de CenturyLink en 2012.....	66
Tabla 4 Bienes de uso comprados por Sisal S.A. en 2012.....	66
Tabla 5 Bienes de uso comprados por Sisal S.A. en 2018.....	68
Tabla 6 Bienes de uso comprados por Sisal S.A. en 2019.....	68
Tabla 7 Comparación anual de inversión en activos fijos	69
Tabla 8 Ventajas de Sisal S.A.....	80
Tabla 9 Mercado global de venta de smartphones	97
Tabla 10 Desarrollo de las 5 fuerzas de Porter para Sisal S.A.....	104
Tabla 11 Matriz de competencia	108
Tabla 12 Variables de mayor impacto.....	116
Tabla 13 Probabilidad de las variables	116
Tabla 14 Vulnerabilidad por cuadrante	118
Tabla 15 Vulnerabilidad de acuerdo al entorno	118
Tabla 16 Valores de la compañía Sisal S.A.....	121
Tabla 17 Objetivos globales.....	124
Tabla 18 Objetivos funcionales	125
Tabla 19 Políticas empresariales	126
Tabla 20 Estrategias propuestas	129
Tabla 21 Rango de criterios de evaluación de estrategias	134
Tabla 22 Matriz de evaluación de estrategias.....	136
Tabla 23 Estrategias globales definidas y planes de acción.....	137
Tabla 24 Estrategias funcionales de acuerdo con la cadena de valor.....	143

Figuras

Figura 1 Situación inicial y final del modelo GIB.....	20
Figura 2 Análisis PEST	22
Figura 3 Las 5 Fuerzas de Porter	23
Figura 4 Matriz FODA.....	27
Figura 5 Factores clave de éxito.....	29
Figura 6 Estrategias genéricas de Porter	32

Figura 7 El reloj estratégico	37
Figura 8 Cadena de valor	43
Figura 9 Matriz BCG	46
Figura 10 Matriz de Ansoff.....	49
Figura 11 Matriz de McKinsey	51
Figura 12 Matriz de cuadratividad	52
Figura 13 Vínculo Sisal S.A. - CenturyLink.....	55
Figura 14 Organigrama de Sisal S.A.	57
Figura 15 Localización de las oficinas de Sisal S.A.	59
Figura 16 Principales clientes de Sisal S.A.	62
Figura 17 Inversiones anuales en activos fijos	70
Figura 18 Cables submarinos de fibra óptica	75
Figura 19 Cadena de valor de Sisal S.A.....	77
Figura 20 Matriz FODA.....	81
Figura 21 Variación 2019 -2020 de la clase media Argentina	95
Figura 22 Top 20 de empresas de telecomunicaciones a nivel mundial	98
Figura 23 Argentina: participación de mercado de operadores móviles.....	99
Figura 24 Argentina: accesos prepago y pospago	100
Figura 25 Argentina: total de líneas móviles por operador	100
Figura 26 Argentina: participación en el mercado de telefonía fija.....	101
Figura 27 Argentina: penetración de telefonía fija	101
Figura 28 Argentina: participación por operador de banda ancha.....	102
Figura 29 Argentina: accesos de banda ancha por tecnología	102
Figura 30 Gráfico radial de las 5 fuerzas de Porter	107
Figura 31 Matriz BCG	110
Figura 32 Matriz de Ansoff.....	113
Figura 33 Matriz de McKinsey	114
Figura 34 Matriz de cuadratividad	117
Figura 35 Misión de la empresa Sisal S.A.....	123
Figura 36 Visión de la empresa Sisal S.A.	123
Figura 37 Pasos para definir la estrategia de la empresa	128
Figura 38 Flujograma del proceso de desarrollo y cursos internos	132

I. INTRODUCCIÓN

La globalización trajo de la mano la necesidad de aumentar la conectividad de personas y de dispositivos. Toda comunicación lleva asociada el transporte de un mensaje a través de un lenguaje. Las telecomunicaciones son la herramienta que permiten entablar la comunicación a distancia. Hoy en día, las telecomunicaciones se han convertido en un pilar importante para el avance económico y social de un país, además de ser el motor de desarrollo de nuevos servicios, productos y procesos. Cada vez se demanda más velocidad de respuesta, más dispositivos conectados, mejores tecnologías de imagen y procesamiento, lo que fortalece la necesidad de tener una buena infraestructura para soportar la demanda de datos.

El mercado de las telecomunicaciones se encuentra concentrado en grandes compañías multinacionales. Estas necesitan empresas contratistas y proveedores que sirvan para mantener y ampliar sus infraestructuras asociadas al negocio.

El proyecto final se efectúa dentro de la empresa Sisal S.A., que es una compañía de servicios del rubro de telecomunicaciones dedicada principalmente al mantenimiento e instalación de equipos. Los principales contratos de la compañía son con CenturyLink, ARSAT y el INTA. La organización comenzó sus trabajos en 2011, con un contrato exclusivo con Level 3 (ahora CenturyLink) en el área metropolitana del Buenos Aires (AMBA). En 2017, renueva contrato con CenturyLink por 3 años pero terminando la exclusividad, lo que le permite empezar a buscar nuevos clientes en un mercado oligopólico debido a la concentración de los servicios de telecomunicaciones en pocas corporaciones con gran poder.

El propósito del presente trabajo es elaborar la estrategia general de la empresa Sisal S.A., buscando la sustentabilidad de la compañía a largo plazo. El plan estratégico definido le permitirá obtener el camino que debe seguir la organización para alcanzar la visión y lograr los objetivos planteados.

El trabajo comienza con el desarrollo del marco conceptual que permite introducir y comprender conceptos estratégicos claves. Además, brinda un detalle de las herramientas estratégicas utilizadas para analizar el ámbito interno y externo de la compañía. Luego, se realiza una descripción profunda de la organización, desde sus comienzos hasta la actualidad. Se especifica la localización, la estructura organizacional, los aspectos comerciales y organizativos, y principales clientes y proveedores.

Una vez introducida la empresa, se realiza un análisis exhaustivo de la situación económica de la compañía donde se detalla los contratos actuales, los plazos de cobranza de clientes, los plazos de pago de proveedores, las inversiones históricas en capex y los criterios de reinversión definidos. Se describe el sector de las telecomunicaciones de servicios de Internet, telefonía y datos, para comenzar a comprender el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Se utiliza la herramienta cadena de valor de Porter para reconocer las actividades principales y de apoyo de la organización. Se culmina el análisis interno desarrollando la matriz FODA que permite definir estrategias a través del estudio de las fortalezas y debilidades internas, y de las oportunidades y amenazas externas.

El análisis externo se efectúa desde lo hiper macro hasta lo hiper micro. Debido a la gran cantidad de variables que impactan en la organización, se analizan distintos escenarios que afectan al entorno empresarial. Además del análisis FODA, la reflexión sobre las diferentes estrategias planteadas se realiza a través de herramientas como las 5 fuerzas de Porter, la matriz de competencia, la matriz BCG, la matriz de Ansoff, la matriz de McKinsey y el análisis de cuadratividad.

Una vez definidos los objetivos globales y funcionales, se estudian las estrategias formuladas a través de 3 criterios: adecuación, factibilidad y aceptabilidad. El análisis se realiza con los directivos de la empresa, desembocando en la elaboración del plan estratégico de Sisal S.A.

1.1. Relevancia y justificación del proyecto

Sisal S.A. es una empresa joven, que está en su etapa de crecimiento, y no tiene definida la Estrategia General del Negocio. Como toda pyme que recién arranca, tiene un ritmo elevado de trabajo, y tanto la falta de organización general como planeación a largo plazo, se dejan de lado.

Es necesario definir el rumbo de la empresa, los objetivos a alcanzar, y las acciones a llevar a cabo para cumplir las metas esperadas. La gestión estratégica permitirá tener una organización más transparente, ayudando a decidir como actuar, y comprender la situación actual y futura. Además, se podrá desarrollar una coherencia en las acciones ejecutadas, y tener un alto grado de disciplina en la toma de decisiones de la dirección.

1.2. Objetivos de la intervención

OBJETIVO GENERAL

- Formular la Estrategia General de la empresa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar la misión, la visión, los valores y las políticas
- Determinar los objetivos a corto y a largo plazo de la compañía
- Identificar las ventajas competitivas
- Detallar el plan estratégico

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Definición de estrategia

“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.10).

Este concepto, acotado pero preciso, permite comprender que la estrategia de una compañía debe tener en cuenta el contexto interno y externo que la rodea. La empresa tratará de adaptarse a su entorno, como la capacidad de la organización buscará modificarlo.

La planificación estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en las organizaciones como un todo integrado. Este proceso evitará los esfuerzos ineficientes y la falta de coordinación, permitiendo visualizar un rumbo definido de las actividades a ejecutar.

2.2. Niveles estratégicos

Existen estrategias en diversos niveles de una empresa. Si bien todos son clave para el futuro de una organización, cada uno tiene su propia configuración, lo cual lleva a tener distintas problemáticas, que derivarán en diferentes tipos de decisiones.

2.2.1. Estrategia corporativa

Esta estrategia se ocupa del nivel general de una organización y de cómo se puede agregar valor a las distintas unidades de negocio de la compañía.

La estrategia corporativa tiene responsabilidad sobre cuatro tipos de decisiones:

- **Influencia sobre la estrategia de los negocios.** La estrategia corporativa define una forma de hacer las cosas que tendrá que ser respetada en el resto de los niveles.
- **Decidir los negocios donde debe participar el grupo.** Una segunda gran responsabilidad corporativa consiste en decidir en qué negocios debe estar el grupo: en cuáles debe entrar y de cuáles debe salir. Solo aquellos que tienen una mirada global sobre la organización pueden evaluar tanto la rentabilidad esperada de cada uno de los negocios, como que aporta cada uno de ellos al resto y las sinergias que produce.
- **La inversión de los recursos.** Un grupo lo es porque sus propietarios, sus accionistas, son los dueños de las empresas que lo componen. Por lo tanto, el interés primordial del nivel corporativo es mejorar la rentabilidad global del grupo. Solo este nivel puede decidir cómo invertir los recursos del grupo, según la rentabilidad esperada de las distintas actividades y lo que cada una aporta al resto. A partir de esa estimación global, el nivel corporativo debe decidir cómo repartir sus capacidades financiera, humana, técnica, conocimientos, activos tangibles e intangibles, entre los distintos negocios.
- **Creación de sinergias.** Una cuarta responsabilidad corporativa es que el grupo valga más que la simple suma de cada uno de sus negocios. Un grupo que vale lo que suman sus negocios independientemente ha fracasado como grupo.

(Gimbert, 2010, p.28)

2.2.2. Estrategia de negocio

Si cada unidad de negocio tiene clientes, proveedores y competidores distintos, entonces tendrán estrategias independientes. Esto llevará a tener diferentes posiciones competitivas en cada negocio. Johnson et al. (2006) sostienen que:

El segundo nivel trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o cómo se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, y cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización, tal vez la rentabilidad a largo plazo o el aumento de la cuota de mercado. Así pues, mientras que la estrategia a nivel corporativo implica las decisiones sobre el conjunto de la organización, las decisiones estratégicas tienen que relacionarse aquí con una unidad estratégica de negocio. (p.12)

“La gran responsabilidad de la estrategia de negocio es obtener una ventaja competitiva para la empresa en el sector” (Gimbert, 2010, p.34).

2.2.3. Estrategia funcional

Las diversas áreas funcionales que existen en las organizaciones (marketing, operaciones, ventas, logística, compras, finanzas, administración, etc.) deben reflexionar y desarrollar sus propias estrategias. Este nivel, tiene una visión mucho más focalizada y concreta. Las estrategias funcionales deben tener lógica y coherencia con la estrategia del negocio, ya que sino se obtendrán una sumatoria de buenas estrategias, pero como resultante, un profundo fracaso de la compañía.

2.3. Estrategia planificada versus emergente

Estos dos tipos de estrategia es una de las cuestiones más debatidas en el ámbito de la gestión.

La estrategia planificada se refiere al desarrollo de esta a través de un proceso racional, sistemático, planificado y formalizado. Paso a paso se evalúa

cada una de las alternativas para luego decidir la más acertada. Generalmente este procedimiento conlleva un largo periodo de tiempo.

La estrategia emergente se define como una forma más intuitiva e informal para definir el rumbo de la organización. Se ejecutan procesos no planificados y las elecciones aparecen en respuestas a los cambios imprevistos del entorno. Según los autores que defienden este tipo de estrategia, tales como Henry Mintzberg y J. B. Quinn, sostienen que la estrategia planificada no se adapta a una realidad tan cambiante e imprevisible como la actual, por lo que un modo racional y formalizado quita capacidad de reacción a la empresa.

Ambos tipos de visiones son importantes para poder alcanzar y desarrollar la estrategia. Se debe tener en cuenta el entorno, el momento de la empresa y la situación competitiva en la que se encuentra. Las compañías establecen sus estrategias siguiendo ambas formas o una mezcla de ellas. Lo importante es obtenerla, el camino para conseguirla puede variar.

2.4. Conceptos estratégicos claves

A continuación, se detallan los conceptos estratégicos claves que permiten analizar, reflexionar y decidir sobre la estrategia de la organización. Como se podrá observar, todos los conceptos están estrechamente interrelacionados.

2.4.1. Valores

Para una empresa es fundamental cuidar el aspecto ético. Los valores son un pilar imprescindible para constituir la esencia e identidad corporativa. Gimbert (2010) sostiene que:

Los valores definen cómo la organización quiere actuar, comportarse, qué caminos quiere seguir y cuáles no. Precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la compañía y cómo se relaciona con sus clientes, proveedores y comunidad. Se basan en las creencias sobre lo que es

deseable, valioso y justificable. Los valores deben movilizar y amplificar las energías de una organización y, por ello, deben ser comprendidos y compartidos. (p.43)

Los valores de una empresa son desarrollados por los dueños y accionistas de la firma, ya que son ellos los que invierten su dinero. Además, los valores son el único concepto que no cambia luego de pasar por la reflexión estratégica. No debe cambiar, a no ser que los propietarios cambien. Por lo tanto, queda completamente establecido, que los directivos de una organización se deben acoplar a los valores de la empresa para la cual trabajan.

Se puede decir que, los valores indican cual es la forma particular de la empresa de seguir el camino que la lleve a alcanzar la visión. Proporcionan un criterio en el momento de la toma de decisiones inciertas, que en algunos casos evita tomar una solución fácil que podría llevar a traicionar nuestros valores. Fundamentan los procesos estratégicos, el tipo de organización, guían a los directivos y sirven de base para el proceso de control.

2.4.2. Misión

La misión es la meta general de la organización que justifica su existencia. Es la razón de ser de toda empresa. Una exposición de la misión bosqueja ampliamente las actividades de la organización y la configuración actual del negocio, es decir, el enfoque de la misión de una compañía está puesto en el presente. “La declaración de la misión es una declaración de la dirección y el propósito general de una organización” (Johnson et al., 2006, p.208).

Además, Gimbert (2010) afirma que:

La misión debe delimitar exactamente a qué se dedica la empresa, cuál es su negocio. No se puede empezar a analizar el entorno, a reflexionar sobre la estrategia de la compañía, ni sobre otro concepto clave, sin que esta tenga muy claro a qué se dedica. Una forma de concretar la misión es a través de tres preguntas:

¿**Qué** necesidad trata de satisfacer? (Tipo de necesidad)

¿**A quién** se dirige? (Segmento de mercado)

¿**Cómo** lo realiza? (Tecnología o know-how)

La misión enmarca cuál es el negocio de una empresa, a qué se dedica.
(p.46)

2.4.3. Visión

La visión estratégica, representa un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio; siendo un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización. Este concepto define lo que aspira ser la empresa en el largo plazo. “La visión nos permite pensar en lo que queremos ser y (aún) no somos. Esto es clave porque una empresa necesita dirección, saber hacia dónde quiere ir. La visión le debe dar esta orientación, este sentido a lo que hace” (Gimbert, 2010, p.50).

2.4.4. Objetivos

Los objetivos son resultados cuantificables a largo plazo que la organización aspira lograr. Estos deben ser: medibles, específicos, realistas, claros, coherentes y retadores pero factibles. Son fundamentales para el éxito de la empresa, ya que marcan las metas a alcanzar y sirven como fuente de motivación y compromiso para los empleados de la organización. Gimbert (2010) sostiene que:

Los objetivos también miran al futuro, también nos permiten pensar en lo que se quiere alcanzar. Entonces, ¿qué es lo que diferencia visión de objetivos?

Los objetivos tienen una clara diferencia con respecto a la visión, los objetivos son cuantificables. Y lo son en dos sentidos, tiempo y meta a conseguir. Un objetivo siempre implica tiempo, se quiere conseguir a medio año, uno, tres o cinco años, siempre incluye un componente

temporal. También siempre tiene una meta concreta a alcanzar. Lograr unas ventas de 500 millones de euros, un incremento de cuota del 1%, un aumento de las ventas del 10%, una reducción de costes del 15%, penetrar en dos nuevos países, o introducirse en un nuevo mercado, pueden ser ejemplos de metas concretas de un objetivo. (p.51)

Estos horizontes de planeamiento se ven precisados, según el tipo de organización, el comportamiento de los recursos y el tipo de actividad que se trate.

Uno de los problemas que surgen en las organizaciones es que, los trabajadores no tienen claro cómo contribuye el trabajo diario que realizan, a la consecución de los objetivos. Una posible solución es que la alta dirección posibilite el intercambio de ideas y les pueda mostrar el valor que tienen sus tareas para el logro de los objetivos globales de la empresa. Otra posibilidad es que se definan un conjunto de objetivos detallados para cada nivel de la jerarquía, de manera que los subordinados puedan tener una meta concreta a cumplir.

2.4.5. Estrategia

La estrategia se convierte en una poderosa herramienta de gestión, que permite reflexionar y tomar decisiones colectivas internas y externas, en torno al camino que en el futuro se deberá recorrer, con el propósito de adecuarse a los cambios que impone el entorno. Gimbert (2010) avala que:

La estrategia es la forma en que la empresa consigue su ventaja competitiva, es su manera de competir, de ser mejor que sus rivales al satisfacer necesidades claves de sus clientes.

La estrategia es la forma que tiene una empresa de alcanzar su visión y sus objetivos a partir de su misión y conforme a sus valores. (p.53)

2.4.6. Políticas

Las políticas son líneas generales de conducta que deben establecerse, a fin de alcanzar los objetivos. Son una suerte de declaración de principios, que marcan las bases y cimientos por los que se debe regir la compañía. Facilitan las tomas de decisiones y constituyen un orden mediante el cual los niveles superiores de una organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores. “Las políticas son guías de actuación, criterios de decisión para la selección de alternativas. Por ejemplo, una empresa puede tener la política de no repartir dividendos, o la política de endeudarse poco, o cubrir sus vacantes prioritariamente con personal interno” (Gimbert, 2010, p.53).

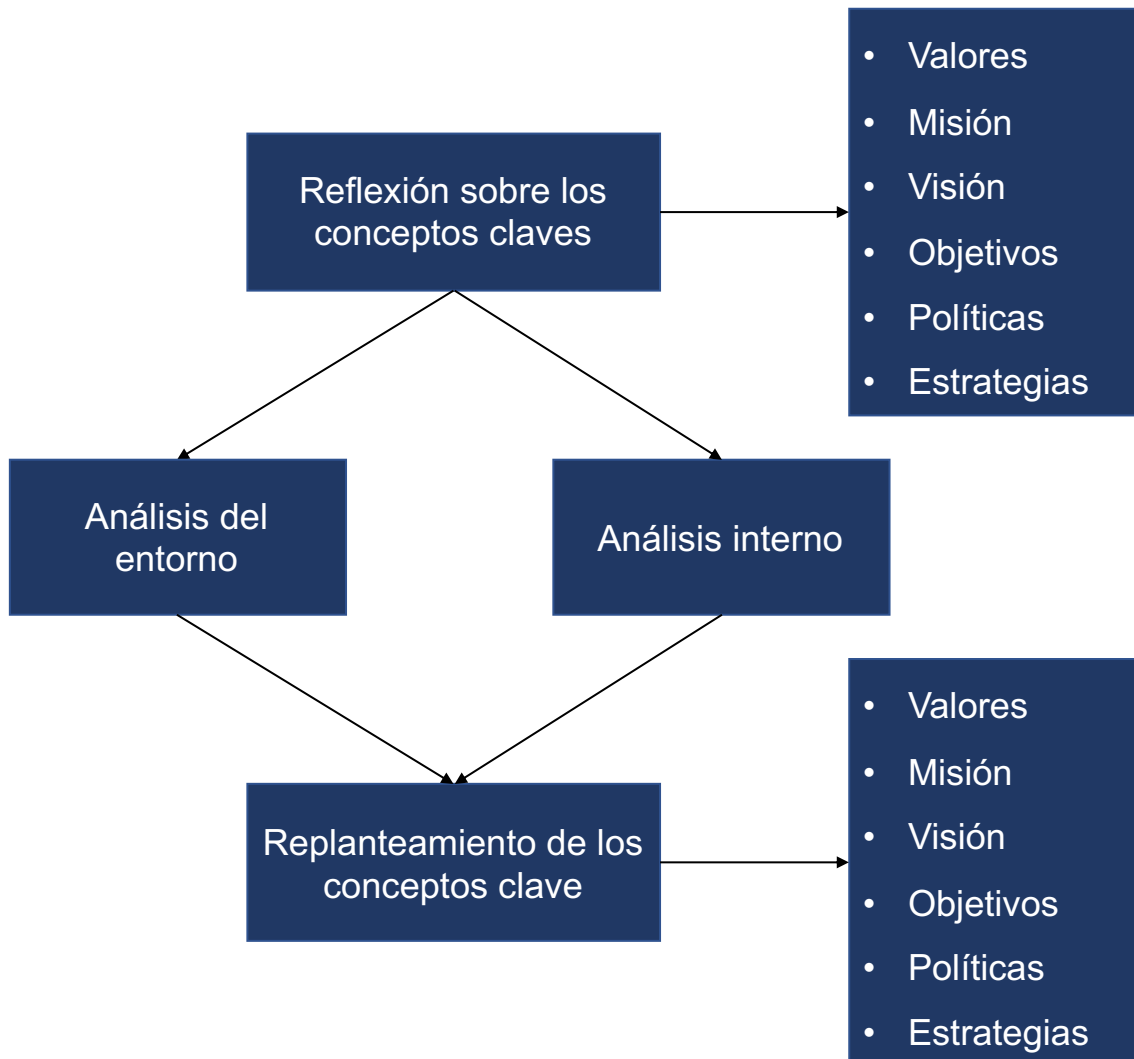
2.4.7. Modelo GIB

El modelo GIB (General, Integrativo y Básico) es un modelo de reflexión estratégica desarrollado por Xavier Gimbert. Es General, porque abarca todos los conceptos y análisis importantes para reflexionar sobre la estrategia del negocio. Es Básico, porque es fundamental pensar en estos conceptos y análisis, aunque algunos sean más importantes para una compañía que para otra. Es Integrativo, ya que destaca interrelaciones existentes de los conceptos y análisis en que se basa su proceso de formulación estratégica. Esta integración es el mayor aporte del modelo ya que identifica que, cuando cambia uno de estos conceptos, influye directamente sobre los demás. “Un modelo de reflexión estratégica es como un puzle vivo, en constante evolución, con piezas interrelacionadas en constante cambio de forma y tamaño. Este hecho, el modelo GIB quiere resaltar, así como es la mayor aportación que quiere realizar” (Gimbert, 2010, p.57).

Situación inicial y final del modelo GIB, proceso de formulación como nexo de unión

Figura 1

Situación inicial y final del modelo GIB



Nota. La figura representa el punto de partida y final de la reflexión de los conceptos estratégicos claves. Tomado de *Pensar estratégicamente* (p.59), por X. Gimbert, 2010. Deusto.

El proceso de formulación estratégica consiste en analizar el ambiente externo y el interior de la empresa. El modelo GIB busca descomponer cada uno de estos análisis al máximo y con la mayor profundidad. De esta forma se obtendrá la mejor información posible, disminuyendo el riesgo a equivocación en la toma de decisiones.

2.5. Entorno

El entorno hace referencia a todos los factores externos que afectan, en mayor y menor medida, a las organizaciones. Se puede dividir el entorno en capas. La capa más lejana suele definirse como macroentorno, la cual representa todas las fuerzas externas que no son controlables por la empresa: Política, Económica, Social, Tecnológica, entre otras. La capa más cercana es el entorno sectorial, donde se encuentran los competidores que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios.

Analizar el entorno, es una etapa prioritaria en el proceso estratégico, ya que se evaluarán elementos tanto particulares como generales, para proyectar escenarios que puedan ocurrir, qué cambios podrían producirse y qué tendencias se pueden tener con veracidad.

2.5.1. Análisis PEST

Este método para estudiar el entorno consiste en examinar los distintos factores externos que afectan a la compañía, para luego poder actuar en consecuencia. Permite detectar todas aquellas variables que influyen en el entorno, y las divide en cuatro grandes categorías: política, económica, social y tecnológica. Si alguno de estos factores se ve modificado, modificará el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa. Johnson et al. (2006) afirman:

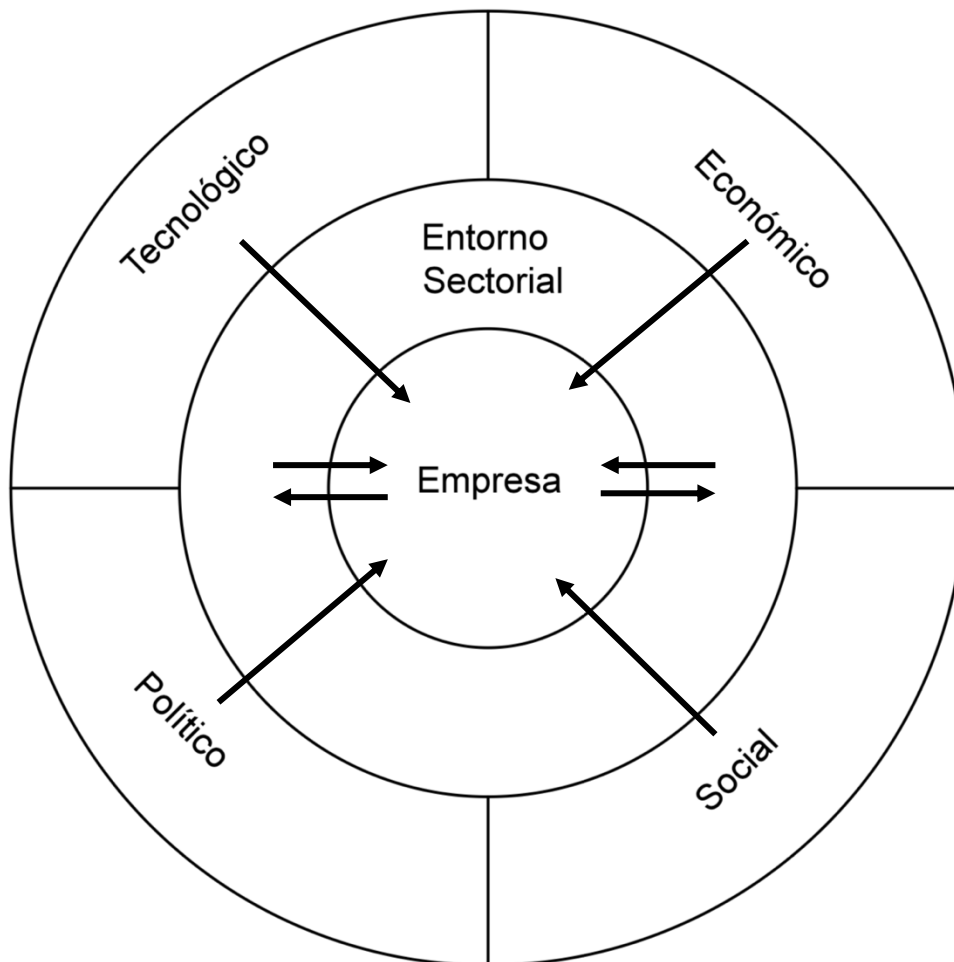
Los directivos tienen que comprender cuáles son los motores clave del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y en las organizaciones individuales. Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual. (p.65)

Si se describe el entorno actual y futuro en base a estos factores, se realizará un importante ejercicio reflexivo que ayudará a disminuir el margen de

error en la toma de decisiones. “La pregunta estratégica clave es: ¿qué variables del macroentorno influyen en la estrategia? Si estos factores obligan a repensar la estrategia cuando cambian, es obvia la necesidad de conocerlos” (Gimbert, 2010, p.87).

Figura 2

Análisis PEST



Nota. La figura ejemplifica cómo interactúan las distintas variables evaluadas durante el análisis PEST. Tomado de *Pensar estratégicamente* (p.83), por X. Gimbert, 2010. Deusto.

2.5.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este estudio permite analizar la empresa e identificar el mercado al cual pertenece. Se detalla el poder que tienen los clientes y proveedores, la rivalidad

que existe en el entorno y la amenaza de nuevos entrantes al mercado, así como de productos sustitutos.

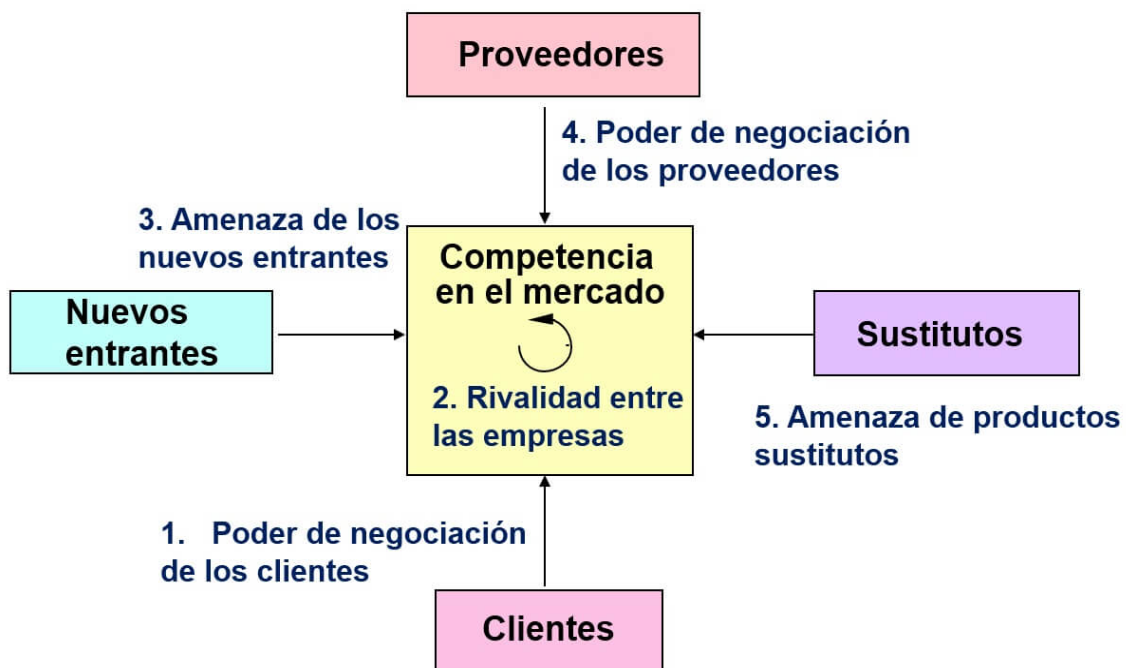
Cada sector industrial tiene sus propias particularidades y, en consecuencia, rentabilidad. Dentro de un mismo sector se puede encontrar diferentes empresas, que difieren en su forma de competir y en la rentabilidad esperada.

“La idea detrás de este instrumento es que cada una de estas cinco fuerzas lucha por minar la rentabilidad del sector” (Gimbert, 2010, p.108).

Una compañía debe tener claro y definido su sector. Si una empresa cambia la definición de su sector, estará en otro negocio, realizará otra actividad.

Figura 3

Las 5 Fuerzas de Porter



Nota. La figura detalla la relación entre las 5 fuerzas desarrolladas por Porter. Adaptado de *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa*, por M. Riquelme Leiva, 2015, (<https://www.5fuerzasdeporter.com>).

- **Clientes.** Es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado.
- **Proveedores.** Es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector. Puede ser más holgada o menos en función de la concentración de empresas y del número de proveedores.
- **Nuevos entrantes.** Consiste en la entrada potencial de nuevos competidores al sector. Se deben tener en cuenta los factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito.
- **Sustitutos.** Los posibles sustitutos de los productos ofrecidos en el sector o mercado, que pueden ser relevantes para el consumidor.
- **Competencia en el mercado.** Las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará en función del mayor número de empresas existentes.

2.5.3. Análisis FODA

Esta herramienta es esencial en el proceso de la planificación estratégica, proporcionando información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas. Permite analizar la situación actual de negocio y obtener conclusiones mejorables en el futuro. A partir de los resultados obtenidos y del cuadrante donde hay más resultados, se podrá tener una idea del tipo de estrategias que se puede aplicar según la situación interna y también del entorno.

Es un análisis de vital importancia, ya que permite evaluar las condiciones reales de una organización y poder tomar las mejores decisiones.

La compañía debe aprovechar las fortalezas y oportunidades para minimizar las debilidades con el firme propósito de competir en el mercado, así también trabajar en la planeación e implementación de estrategias y convertir las debilidades en fortalezas, sin olvidar las amenazas realizando planes

alternativos que ayuden en la optimización de los recursos y crecer en el mercado.

Una vez que se tiene la lista de los principales factores internos y externos, es posible determinar un impacto cruzado en el que se deben construir las Estrategias (acciones o medios), a fin de aprovechar los aspectos positivos, tanto internos y externos, para minimizar o atacar las amenazas y debilidades.

La frecuencia del análisis dependerá sobretodo del tipo de organización y de lo cambiante y dinámico que el entorno sea.

- **Fortalezas:** aquellas capacidades de la empresa, que le permiten tener una buena posición frente a la competencia. Son recursos y/o habilidades que se poseen, o que se desarrollan positivamente.
- **Oportunidades:** son factores y condiciones favorables o explotables, que se encuentran en el entorno en el que actúa la empresa, y que, utilizadas de la manera correcta, puede generar ventajas competitivas.
- **Debilidades:** factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos, capacidades y/o habilidades que están en falta en la empresa bajo análisis.
- **Amenazas:** aquellas situaciones que se originan en el entorno de actuación y que pueden llegar a atentar contra la organización.

2.5.3.1. Estrategias posibles

Existen cuatro estrategias alternativas dentro de la matriz FODA, las cuales se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas). Aunque la importancia está en las estrategias, en este tipo de análisis puede plantearse la discusión para el desarrollo de tácticas o planes de acción más detallados.

- **Estrategia DA (Mini-Mini)**

El objetivo es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. La posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

- **Estrategia DO (Mini-Max)**

Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa podría identificar oportunidades en el entorno externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

- **Estrategia FA (Maxi-Mini)**

Se basa en las fortalezas de la compañía que pueden copar con las amenazas del contexto externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

- **Estrategia FO (Maxi-Maxi)**

A cualquier empresa le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Tales compañías podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Figura 4

Matriz FODA

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>(Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías.</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>Es potencialmente la estrategia más exitosa, utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades.</p>	<p>Estrategia FA</p> <p>Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar debilidades y amenazas.</p>

Nota. La figura muestra la matriz FODA para la formulación de estrategias. Adaptado de *Administración* (p.152), por H. Koontz, H. Weihrich y M. Canicce, 2017. McGrawHill Education.

2.6. El mercado

El término mercado tradicionalmente era utilizado para describir una ubicación física donde se juntaban compradores y vendedores para la compraventa de bienes. Pero el significado de mercado ha ido cambiando, y en la actualidad, también se utiliza para definir a un grupo de clientes (compradores). Mientras que el término “sector”, es utilizado para describir a un grupo de vendedores.

2.6.1. Segmentación de mercado

Se puede afirmar que las personas tienen distintos gustos y no les agrada lo mismo. Una persona puede diferir en gustos de un restaurante, una universidad, o una película. Por lo tanto, desde el área de marketing identifican distintos segmentos de compradores al detectar diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre estos. Kotler y Keller (2016) detallan que:

En los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes. Una empresa necesita identificar qué segmentos de mercado puede atender con eficacia. Esta decisión requiere de un entendimiento muy profundo acerca del comportamiento del consumidor y un cuidadoso pensamiento estratégico de marketing sobre lo que hace único y diferente a cada segmento. La identificación y satisfacción de los segmentos adecuados del mercado suele ser clave para éxito de la estrategia de marketing. (p.245)

Al segmentar un mercado, se está dividiendo en partes bien definidas. Esto consiste en puntualizar un grupo de clientes que comparten similares deseos y necesidades. El empresario debe identificar el número adecuado de clientes y la naturaleza de estos. Se puede definir un segmento de acuerdo con sus características descriptivas, tales como geografía, demografía y psicografía, para verificar si los clientes de esos segmentos tienen diferentes respuestas a

los productos. Otra forma, es definir los segmentos de acuerdo con las conductas de los consumidores, y luego verificar si las diferentes características descriptivas se asocian con cada respuesta de segmento del consumidor.

2.7. Factores clave de éxito

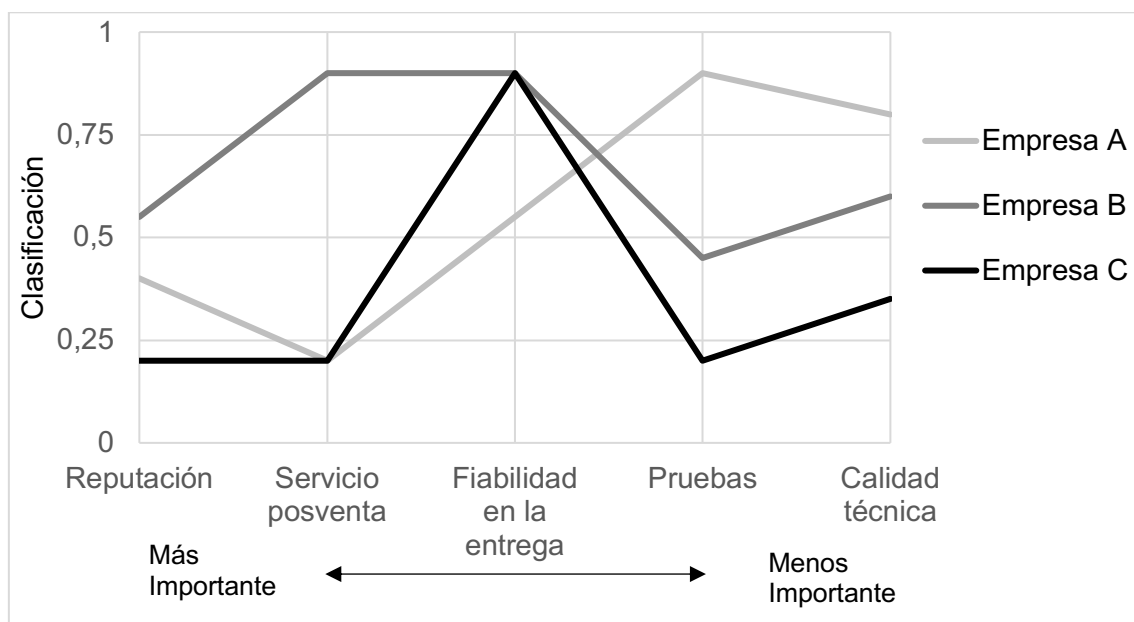
Desde el punto de visto de proveedor potencial, es importante comprender cuáles son las características que tienen particular importancia para un grupo de consumidores (segmento de mercado).

Los factores claves del éxito son aquellas características de los productos o servicios que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y por tanto, aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia.

El grado en el que las ofertas de los distintos proveedores satisfacen los factores valorados por los consumidores puede visualizarse creando una carpa estratégica. Es una forma sencilla pero útil para comparar diferencias entre los clientes (segmento de mercado) con las diferencias entre los proveedores.

Figura 5

Factores clave de éxito



Nota. La figura ejemplifica factores críticos de éxito. Tomado de *Dirección estratégica* (p.97), por G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, 2006. Pearson.

2.7.1. Factores mínimos de éxito

Es importante entender que, en un segmento de mercado, no solamente existen factores clave de éxito, sino también factores mínimos de éxito.

Si se toma un nicho de mercado para analizar sus factores clave de éxito, normalmente se observará que las organizaciones que apuntan al mismo factor lo hacen con desigual nivel. Algunas empresas satisfacen estos factores mejor que otras, precisamente en esto consiste la competencia. En cambio, si se analiza los factores mínimos de éxito, se verá que todas las compañías que se dirigen al mismo factor lo realizarán con el mismo nivel. Esto es así, ya que es el nivel mínimo exigido por el mercado, esto hace que las empresas que no lo tengan, desaparezcan y dejen de existir por no cumplirlo. Todo segmento de mercado tiene normalmente factores mínimos de éxito. Gimbert (2010) afirma que:

A nadie le gusta estar en un hotel, por muy barato que sea, en el que no le hayan garantizado su seguridad o la limpieza. Normalmente, el que una persona reciba la visita de un extraño cuando duerme o ponga en peligro su salud por el deplorable estado de la habitación no es aceptado. La seguridad o la higiene son factores mínimos de éxito en el mercado de hoteles. (p.167)

2.8. Ventaja competitiva

La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible.

“Toda empresa, si está en un sector, tiene una ventaja competitiva. No se puede sobrevivir sin ella” (Gimbert, 2010, p.64).

La ventaja competitiva no es un concepto absoluto, sino que es relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor. Es una gran diferencia, ya que es más difícil ser mejor, que ser bueno.

Es muy común el caso de que varias empresas coexistan y utilicen la misma estrategia. Normalmente estos competidores se encuentran en un mercado suficientemente grande para que todos tengan clientes con los cual comercializar y sobrevivir. Pero la ventaja competitiva siempre tiene fecha de caducidad, por lo que siempre se debe estar en la búsqueda de nuevas ventajas que permitan reformular la estrategia de la empresa y seguir satisfaciendo al mercado.

2.8.1. Estrategias genéricas de Porter

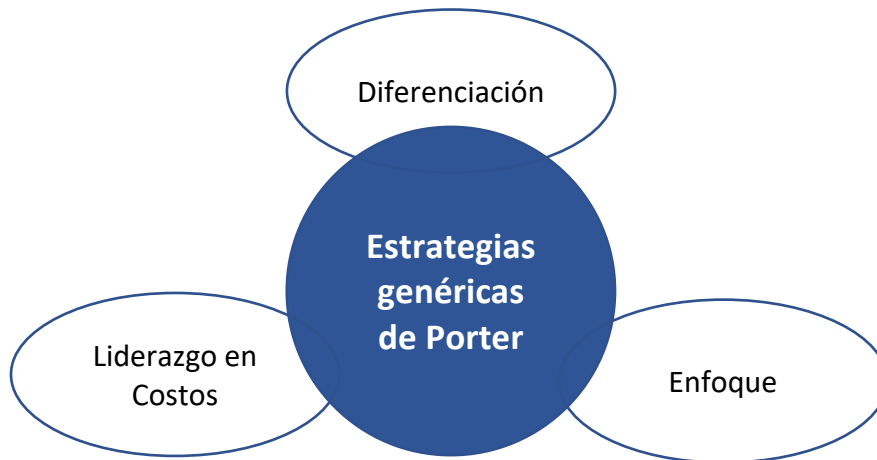
Michael Porter definió de manera precisa las tres grandes estrategias que pueden llevar a una empresa a obtener un gran posicionamiento en el sector donde se desempeña. Se puede decir que estas tres estrategias, son como las tres grandes autopistas que conducen al éxito de la organización. Pero se debe saber que, de cada una de estas autopistas, se desprenden innumerables carreteras y caminos; por eso existen muchos tipos de ventajas competitivas, no solo tres.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. “El criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la ventaja competitiva sustentable. Sin una ventaja competitiva sustentable, el desempeño por arriba del promedio suele ser una señal de cosecha” (Porter, 1995, p.11).

Las estrategias genéricas de Porter son: Diferenciación, Liderazgo en costos y Enfoque. Las dos primeras son las principales y la tercera es un posible complemento de las dos primeras, ya que aparece al pensar dónde se aplica esta ventaja, si a todo el sector o solamente a parte de él.

Figura 6

Estrategias genéricas de Porter



Nota. La figura esquematiza las 3 estrategias genéricas definidas por Michael Porter. Elaboración propia.

2.8.1.1. Estrategia de diferenciación

Lograr una diferenciación significa que una firma intenta ser única en un mercado, en algunas dimensiones que son valiosas extensamente por los compradores. Esta ventaja logra que una compañía desarrolle una exclusividad.

Las empresas que siguen esta estrategia generalmente buscan vender un menor número de productos, pero con un mayor margen de beneficio unitario.

Gimbert (2010) detalla los siguientes ejemplos de formas habituales de obtener esta ventaja competitiva:

- **Calidad:** Si se piensa en las mejores marcas de cualquier sector, se asocia calidad a sus productos.
- **Innovación:** Empresas como Apple están pensando constantemente en cómo modificar distintas características de sus productos o, aún mejor, generar nuevos productos antes de que los hagan sus competidores. Siempre quieren ser los primeros en lanzar al mercado nuevos productos.

- **Diseño:** Clave en el mundo de la moda, automóviles, electrónica, etc. El diseño se ha convertido en un aspecto tan importante en muchos sectores que en algunos ya es un componente mínimo, sin diseño ya no se es competitivo.
- **Tecnología o know-how:** Factor clave en muchos sectores, normalmente se traduce en la posibilidad de alcanzar otras de las características aquí descritas (calidad, diseño, etc.). Se debe pensar que las capacidades intangibles son las que normalmente van a otorgar ventaja competitiva.
- **Servicio:** Básico en muchos sectores, sobre todo cuando el resto de las dimensiones se iguala. Por ejemplo, cada vez los productos financieros de los diferentes bancos y cajas son más homogéneos, por lo que el consumidor tiene cada vez más en cuenta la calidad del servicio que se le ofrece. Si los concesionarios de automóviles de una misma marca en una ciudad ofrecen exactamente los mismos productos, ¿en qué se basará la elección del cliente?
- **Canal:** Forma de distribución. Empresas que se dirigen al segmento de lujo de moda o relojería, se diferencian por vender sus productos de forma muy exclusiva, pudiéndose encontrar los mismos solamente en unas pocas y muy selectas tiendas.
- **Imagen de marca:** Muy ligado a uno de los puntos que se señalaron como básico para conseguir diferenciación. No solamente es necesario tener exclusividad, tener una característica clave mejor que la competencia, sino que además este aspecto debe ser percibido por el cliente, se debe saber comunicar. Previo a la imagen de marca está el conocimiento de marca, el conseguir que el consumidor conozca su existencia. La imagen de marca tiene como finalidad de que la compañía sea percibida como mejor que el resto de los competidores en los factores en que desea destacar, en donde quiere posicionarse.
(p.67)

La estrategia de diferenciación siempre implica un riesgo para la organización, ya que se deben hacer inversiones para conseguir la ventaja competitiva buscada, y puede o no, tener el éxito que se espera para conseguir la diferenciación. Si se realiza una inversión, pero no se obtiene la ventaja deseada, se habrá incurrido en un costo adicional. Por ejemplo, se puede invertir en marketing para obtener un mejor posicionamiento de marca, o en tecnología, para mejorar la calidad de nuestro producto, pero estas inversiones pueden no conseguir el efecto deseado tal cual se pretendía. Por otro lado, si la inversión tiene éxito, la compañía puede aumentar el precio de su producto o servicio, al tener clientes que están dispuestos a pagar más por esa mejora.

2.8.1.2. Estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos significa que una firma apunta a ser el productor de más bajo costo en su industria. Es una estrategia que va de la mano con economías de escala.

No todas las empresas pueden desarrollar una estrategia de diferenciación, ya que no todos los clientes quieren, valoran o pueden pagar esa diferenciación. La estrategia busca ser igual que la competencia, pero con menores costos.

“Es importante aclarar que la ventaja competitiva nunca es precio bajo. El precio viene después, es una decisión estratégica que se toma una vez alcanzada la ventaja en costos” (Gimbert, 2010, p.70).

“La estrategia de precio reducido, intenta lograr un precio inferior al de los competidores al tiempo que intenta mantener ventajas percibidas similares para el producto o servicio a las que ofrecen los competidores” (Johnson et al., 2006, p.246).

Cualquier empresa puede apuntar a tener precios bajos, pero solamente la que es líder en costos, va a poder mantenerlos a largo plazo. Pero la empresa líder en costos puede decidir tener precios no tan reducidos, para obtener un mayor margen que le permita reforzar su ventaja. En definitiva, el tener los costos más bajos en el mercado, no es sinónimo de tener los precios más bajos.

Gimbert (2010) detalla que algunas de las fuentes de costos bajos son:

- **Costos bajos por factores estructurales:** esta es la mejor fuente de costes bajos puesto que proporciona una ventaja a largo plazo y propiedad de la empresa. En esta categoría, se encuentran las economías de escala. En estas, los costos por unidad bajan cuanto mayor es el tamaño de la empresa. Por ejemplo, Coca-Cola es la firma de refrescos que más invierte en publicidad. Sin embargo, es una de las compañías del sector con menos esfuerzo publicitario por unidad vendida. Cuando el descenso de coste unitario se debe a un volumen acumulado, se está ante la curva de experiencia. En ese caso, la empresa no tiene menores costos por ser muy grande, sino por llevar muchos años en el sector y haber aprendido a ser más eficiente. La especialización también incrementa la eficiencia de una operación, como lo hacen la estandarización, el rediseño, la innovación de procesos o los nuevos materiales. El tener una tecnología propia y patentada puede ser otra causa de costos estructuralmente bajos. Así mismo, el compartir actividades en el caso de las empresas diversificadas puede ser otra fuente de menores costos.
- **Costos bajos por la ejecución:** un segundo tipo de fuente de costos son los debidos a la ejecución. Estos ya no son tan excelentes como los estructurales ya que no son propiedad de la empresa como los anteriores, ni son tan a largo plazo, ya que dependen de personas. El tener un mejor equipo directivo o personal en general, el que estos directivos negocien muy bien con proveedores o clientes o tengas una muy buena relación con ellos o con el resto de los stakeholders u otras instituciones directamente relacionadas con la empresa (bancos, organismos gubernamentales, etc.) puede darle una ventaja de costos a la compañía. Sin embargo, cuando esos directivos o personal dejen la empresa, la ventaja desaparecerá.
- **Costos bajos por causas externas:** finalmente, no hay peor fuente de costos que la que se basa en causas externas a la empresa. Si

una compañía se beneficia de menores costos por un tipo de cambio favorable o por el estado coyuntural del precio de un componente, no podrá nunca dominar esa ventaja, pues no le pertenece. (p.71)

2.8.1.3. Estrategia de enfoque

La tercera estrategia genérica es la de enfoque y segmentación, y puede identificarse como una estrategia independiente, o bien como un complemento de las dos estrategias anteriores.

La estrategia de enfoque se basa en diseñar productos que apunten a nichos concretos de clientes con gustos muy específicos y que están dispuestos a pagar más por productos adaptados a sus necesidades. Normalmente este enfoque se hace en nichos pequeños para los cuales los competidores no han lanzado productos concretos. El éxito de esta estrategia se basa en gran medida en lograr localizar exitosamente nuevos nichos que no estén ocupados y que tengan un número suficiente de posibles clientes como para poder rentabilizar el producto o servicio.

Gimbert (2010) sostiene que:

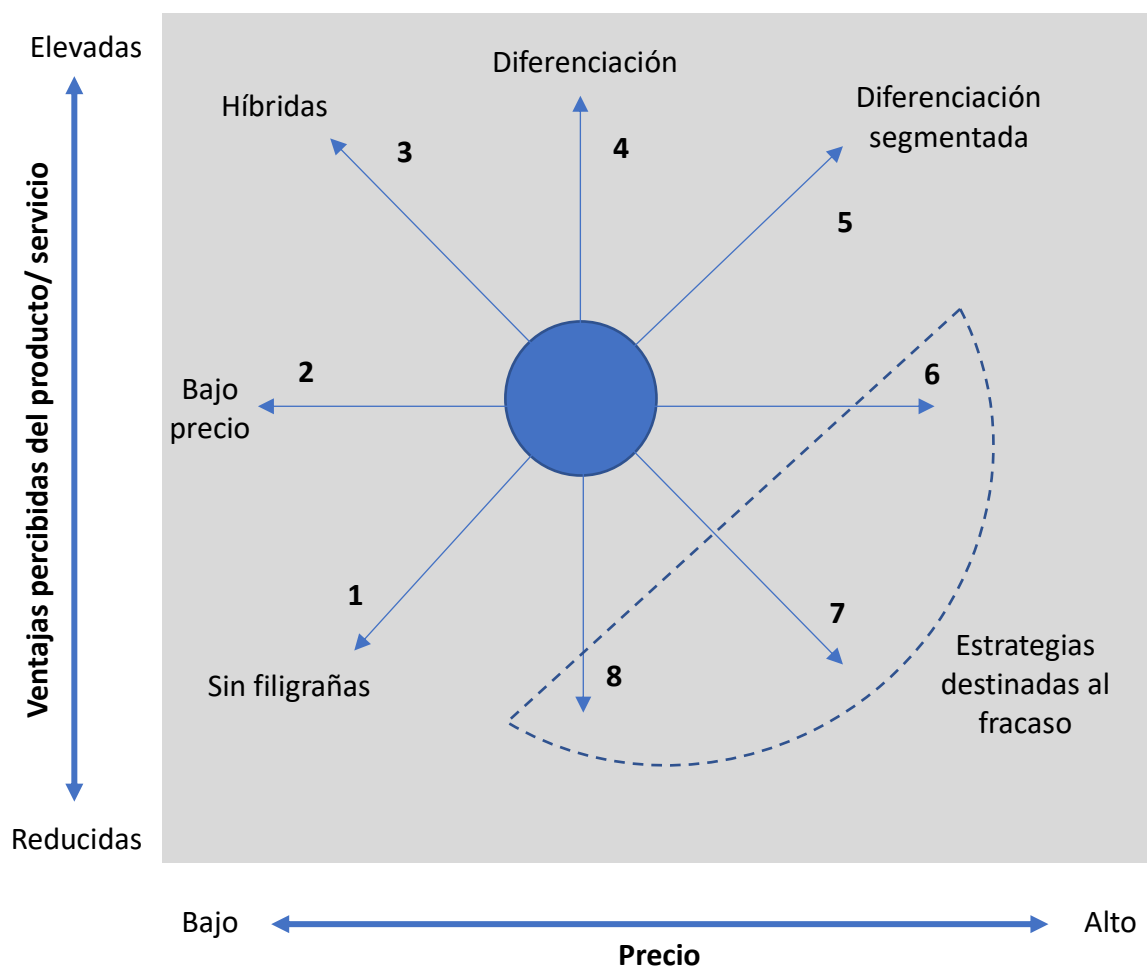
Lo más importante de la tercera estrategia genérica no es si consigue su ventaja competitiva por diferenciación o por costes, sino que lo más significativo es su objetivo estratégico. La estrategia de enfoque no se dirige a todo el sector, sino solamente a una parte de este, que puede ser una parte en sentido geográfico (pensando en el sector como un área territorial) o por necesidades (pensando en el sector como un conjunto de necesidades). (p.73)

2.8.2. El reloj estratégico

El reloj estratégico se ha adaptado del trabajo de Cliff Bowman, La Esencia de la Competitividad Estratégica. Este reloj permite visualizar de una manera muy simple, las estrategias que surgen de una combinación del precio y de las ventajas del producto/ servicio percibido por el cliente.

Figura 7

El reloj estratégico



Nota. La figura muestra las opciones de las estrategias competitivas que pueden adoptar distintas empresas, a través de un diagrama ejemplificado de reloj. Tomado de *Dirección estratégica* (p.243), por G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, 2006. Pearson.

Tabla 1

Estrategias competitivas definidas en el reloj estratégico

Estrategia	Definición
1 Sin filigranas	<p>Combina un precio reducido con bajas ventajas específicas en el producto/ servicio, y una atención a un segmento del mercado sensible al precio. Dentro de este grupo se encuentran las commodities, donde los clientes no perciben o valoran las diferencias en las ofertas de los distintos proveedores, y el precio se convierte en la cuestión competitiva clave.</p> <p>También puede que haya clientes sensibles al precio que no se pueden permitir, el comprar bienes de mejor calidad.</p>
2 Precio reducido	<p>Intenta lograr un precio inferior al de los competidores al tiempo que intenta mantener ventajas percibidas similares para el producto, a las que ofrecen los competidores.</p>
3 Híbridas	<p>Intenta conseguir simultáneamente la diferenciación y precios bajos. Se puede afirmar que, si se quiere lograr la diferenciación, no debería ser necesario ofrecer un precio inferior, puesto que sería posible obtener un precio al menos igual al de la competencia o superior. Sin embargo, la estrategia híbrida puede presentar ventajas. Por ejemplo, si se obtiene un volumen superior a la competencia, es posible que los márgenes sigan siendo mejores gracias a los menores costes.</p>
4 Diferenciación	<p>Ofrece productos o servicios que tengan ventajas distintas de las de los competidores, y que son muy valoradas por los clientes.</p>
5 Diferenciación segmentada	<p>Intenta ofrecer unas elevadas ventajas percibidas del producto/ servicio, justificando una sustancial prima en el precio, normalmente dirigiendo el producto a un selecto segmento del mercado (nicho).</p>

Estrategia	Definición
6 Mayor precio/ valor estándar	Estas estrategias están destinadas al fracaso porque no ofrecen suficiente valor percibido de las características del producto, precio o ambas variables. La estrategia 6 sugiere, aumentar el precio sin aumentar las prestaciones del producto/ servicio para el cliente. La estrategia 7 es una ampliación todavía más desastrosa, ya que implica la reducción de las prestaciones, al mismo tiempo que se aumenta el precio relativo. La estrategia 8, pretende reducir prestaciones del producto/ servicio, manteniendo el precio. Aunque la lógica las estrategias 6, 7 y 8 puede sugerir la retirada del mercado, muchos proveedores de servicios públicos las siguen porque no hay ningún mecanismo de mercado para castigar una mala relación del valor que se ofrece por el dinero que se paga y/o voluntad política de cerrar el servicio.
7 Mayor precio/ valor reducido	
8 Valor reducido/ precio estándar	

Nota. La tabla describe las diferentes opciones de las estrategias competitivas definidas en el reloj estratégico. Adaptado de *Dirección estratégica* (p.245), por G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, 2006. Pearson.

2.8.3. Sostenibilidad de la ventaja competitiva

Existe la posibilidad de lograr una ventaja competitiva de forma perdurable a lo largo del tiempo, pero se debe tener en cuenta ciertos factores para que ello ocurra.

2.8.3.1. Sostenibilidad de la ventaja en función del precio

Johnson et al. (2006) afirman que:

La ventaja competitiva mediante precios reducidos se puede sostener de distintas maneras:

- Una organización que aplica estrategias de precios reducidos puede estar dispuesta a aceptar el margen reducido, bien porque pueda vender más volumen que los competidores o bien porque pueda subsidiar a esa unidad de negocio con otras actividades de su cartera.
- Una organización puede estar dispuesta a mantener y ganar una guerra de precios con sus competidores, bien porque tenga una menor estructura de costes o porque tenga más capacidad para financiar pérdidas a corto y medio plazo, con el objetivo de sacar del mercado a los competidores a largo plazo.
- Una organización obtiene ventajas de costes mediante capacidades específicas a la organización, reduciendo los costes en toda la cadena de valor. Por ejemplo, se puede lograr una ventaja en costes porque un negocio es capaz de obtener las materias primas a precios inferiores de los que pagan los competidores, porque produce con más eficiencia, porque se encuentra en una zona donde los costos laborales son reducidos, o porque sus costos de distribución ofrecen ventajas.
- El centrarse en segmentos del mercado donde el precio es bajo es una estrategia particularmente valorada por los clientes. Aquí, un ejemplo es el éxito de los fabricantes de marcas blancas para los supermercados. (p.252)

2.8.3.2. Sostenibilidad de la ventaja en función de la diferenciación

Es importante detallar que no tiene ningún sentido esforzarse por buscar una diferenciación, si los clientes no valoran las diferencias o los competidores pueden imitar esta diferencia con facilidad. Existen ciertas condiciones para tratar de sostener una ventaja mediante la diferenciación:

- Crear dificultades cuando la competencia busque imitar la característica diferenciadora. Se debe buscar la forma de desarrollar características únicas que sean difíciles de copiar. Esto permitirá tener

más tiempo para mejorarlas y buscar nuevas características diferenciadoras.

- Los recursos y competencias que hace la diferencia deben ser difíciles de ser adquiridos por los rivales, es decir, lo menos comercializables posibles.
- Tener una posición en costos reducidos frente a la competencia, puede ayudar a tener mejores márgenes y poder reinvertir en detalles que hagan a la diferenciación, como por ejemplo, invertir en la imagen de la marca.

2.8.3.3. Sostenibilidad de la ventaja: el bloqueo

Johnson et al. (2006) afirman que:

El bloqueo se produce cuando una organización logra una posición exclusiva en su industria; se convierte en la norma de la industria. Por ejemplo, IBM, Microsoft y Pentium (Intel) se convirtieron todas en la norma de su industria, pero no eran necesariamente los mejores productos. Por ejemplo, desde un punto de vista técnico, muchos afirman que Apple Macintosh tenía un sistema operativo mejor que el de Microsoft, pero esto no impidió que Microsoft se convirtiera en la norma de la industria al alcanzar una posición de bloqueo. El bloqueo significa que las demás empresas se tienen que conformar o adaptar a esa norma para poder progresar. La arquitectura de la industria se construye en torno a este jugador dominante. Por ejemplo, las aplicaciones de software de otras empresas programadoras se escriben en torno a la norma de Microsoft para los procesadores Pentium, haciendo muy difícil que otras organizaciones puedan entrar al mercado. (p.256)

2.8.4. Estrategia competitiva en condiciones de hipercompetencia

Muchas empresas se encuentran en un contexto empresarial incierto, de rápidos cambios y con crecientes niveles de competencia. Este entorno es el que se conoce como hipercompetitivo. En este tipo de entorno, las empresas saben que sus ventajas serán temporales y estarán asociadas con la capacidad de las organizaciones para cambiar, flexibilizar, innovar y con cambios del mercado.

Una de las estrategias para superar este obstáculo, es cambiar la posición que tengo dentro del reloj estratégico. Por ejemplo, si se encuentra en la posición estratégica de precio reducido, pero tiene muchas presiones competitivas, puede analizar el avance hacia una posición híbrida, donde encuentre alguna diferenciación sobre el resto de los competidores. Pero debe saber que ese movimiento será rápidamente copiado por sus competidores, con lo cual debe ser ágil para encontrar nuevas formas de diferenciarse.

Superar las barreras de los competidores, en un entorno hipercompetitivo, tiene una mayor facilidad que en entornos que cambian más despacio. Uno de los factores es el ciclo de vida más corto de los productos, debido al rápido avance de la tecnología. Otro factor es la globalización de los mercados, que dificulta la posibilidad de dominar una determinada área geográfica o segmento de mercado. Otro factor son las alianzas estratégicas entre empresas, que permiten competir contra la fortaleza financiera de grandes compañías.

Por lo tanto, las organizaciones deben estar preparadas para la imitación de sus ventajas, y tienen que ser ágiles para pensar rápidamente cual será la siguiente ventaja que adoptarán, para mantenerse competitivas. Las empresas hipercompetitivas intentan principalmente dos cosas, mantenerse siempre por delante de sus competidores que intentan adelantárseles, y frenar los esfuerzos de la competencia sin frenar los avances propios.

2.9. Cadena de valor

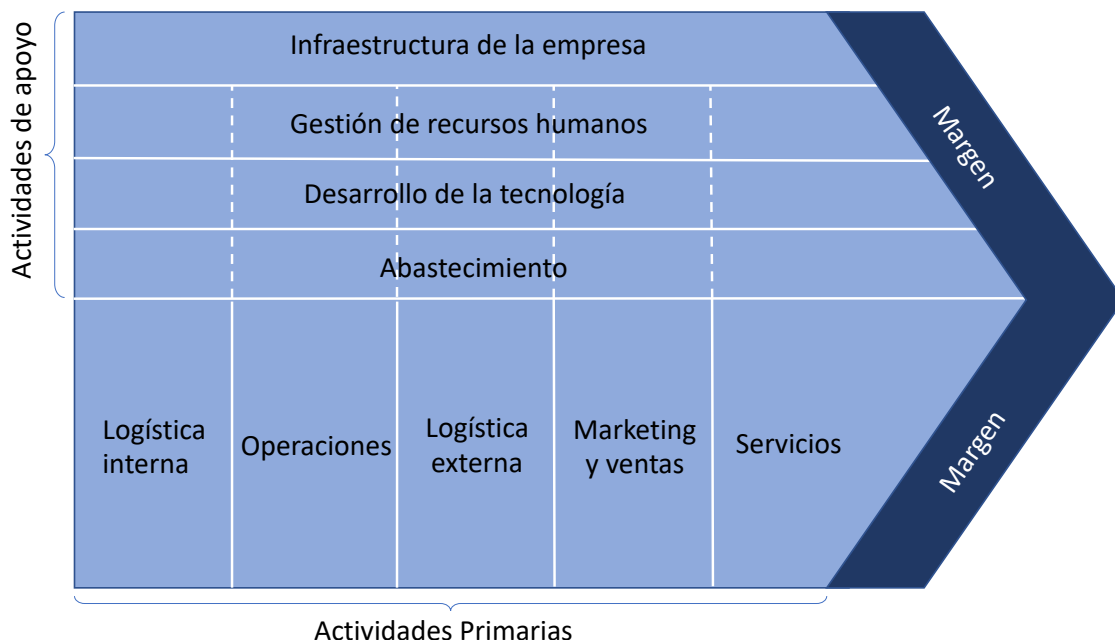
Para entender la ventaja competitiva de una organización, se debe dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, y las fuentes actuales y futuras de

diferenciación. El concepto de cadena de valor fue desarrollado por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage*, donde sostiene que:

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales, reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. (p.34)

Figura 8

Cadena de valor



Nota. La figura muestra la cadena genérica de valor de una organización. Adaptado de *Ventaja competitiva* (p.37), por M. Porter, 1995. CECSA.

Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio. Por otro lado, están las actividades de apoyo o soporte, las cuales ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Todas las actividades de apoyo pueden sostener a todas y cada una de las actividades primarias.

Porter remarca en su concepto de cadena de valor, la importancia del margen como la traducción de una efectiva creación de valor, al ser el resultado de la diferencia entre el valor creado y el costo que le ha supuesto a la empresa hacerlo en las diferentes actividades.

Definir la cadena de valor de la empresa, es de vital importancia para entender la estrategia de cada actividad. La primera cuestión estratégica esencial que se plantea respecto a la cadena de valor es definir las verdaderas actividades claves que ejecuta la organización. Solamente muy pocas áreas de la empresa son claves, y cada una de ellas puede perseguir una estrategia diferente. Este pensamiento lleva al concepto de estrategia funcional, ya que cada actividad clave no es más que un área funcional. Cada área funcional tiene una estrategia propia. Incluso existen casos de estrategias muy distintas, ya que algunas actividades pueden perseguir diferenciarse al máximo, mientras que otra área puede perseguir costos bajos y reducir márgenes. El conocimiento de la estrategia a nivel de cada actividad clave, ayudará a definir y reflexionar sobre la estrategia global de la compañía, y poder entenderla con mayor profundidad.

2.10. Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es un proceso mental, que permite reflexionar dónde está (presente conocido) y hacia dónde va (futuro deseado). El pensamiento estratégico requiere de una gran intuición, lógica, observación, alto nivel de motivación intrínseca, imaginación, capacidad analítica y argumentación. Es el combustible para que el proceso de planificación estratégica fluya y se lleve adelante. Es la actividad intelectual objetivada para alcanzar en escenarios futuros, los objetivos deseados.

El proceso de planificación estratégica es el camino que permite avanzar desde el presente conocido al futuro deseado. No elimina la incertidumbre, ya que convive con ella para maximizar resultados. Se debe entender que no existe un solo futuro deseado, sino que la realidad indica que existen muchos escenarios y comportamientos futuros de las tendencias actuales, donde se

debe prestar atención al punto donde se fusionan todos los escenarios y analizar ese punto de mayor impacto para mi organización.

2.11. Análisis y selección de la estrategia

Las distintas alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa de su posición actual a una posición deseada en el futuro. Estas alternativas de estrategias no son desarrolladas al azar, sino que derivan de una análisis interno y externo del entorno, de la visión, la misión, los objetivos, las políticas, y de estrategias del pasado que hayan funcionado bien.

Nunca se pueden tomar todas las alternativas posibles de estrategias que benefician a la empresa, esto se debe a que existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario seleccionar las estrategias más atractivas para la organización y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados. Esta participación ofrece una oportunidad inmejorable al personal para comprender lo que la empresa realiza y los motivos de su actuación, así como para comprometerse con la empresa a lograr sus objetivos. La creatividad debe fomentarse en este proceso de pensamiento.

2.12. Herramientas que aportan a la formulación de la estrategia

Existen una serie de herramientas que ayudarán a reflexionar sobre la estrategia que debe seguir la compañía, y permitirán conocer mejor el interior y exterior de la organización.

2.12.1. Matriz BCG

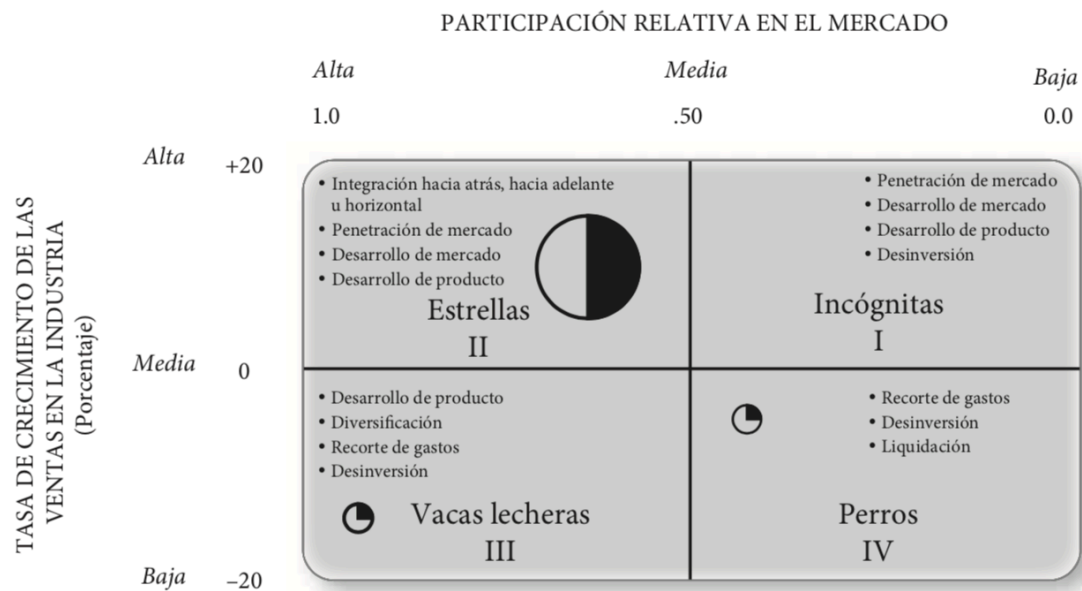
La matriz BCG (Boston Consulting Group) ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable

a llevar a cabo. Está compuesta por dos ejes; el eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado), el eje horizontal representa la participación relativa de mercado (ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado o ventas totales del mayor rival en el sector).

El análisis puede seguir otras variables además de las ventas, como los ingresos, o número de sucursales.

Figura 9

Matriz BCG



Nota. La figura muestra la matriz del Boston Consulting Group con cada una de las clasificaciones ubicadas en distintos cuadrantes. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.185), por F. David, 2013. Pearson.

En la figura se muestra una matriz BCG básica. Cada círculo representa un producto/ servicio o unidad de negocios. El tamaño del círculo corresponde a la proporción del ingreso o ventas generadas, y las tajadas indican la parte de las utilidades corporativas generada. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG reciben el nombre de “interrogantes” o “incógnitas”, las del cuadrante II se llaman “estrellas”, las del cuadrante III se denominan “vacas lecheras” o “vacas de dinero”, y las divisiones del cuadrante IV son conocidas

como “perros”. Respecto a esta clasificación, David las detalla de la siguiente manera:

- **Interrogantes o incógnitas:** Las divisiones del cuadrante I tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Por lo general tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos. Estos negocios reciben el nombre de interrogantes o incógnitas porque la organización tiene que decidir si debe fortalecerlos mediante una estrategia intensiva (ya sea de penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto) o venderlos.
- **Estrellas:** Los negocios que se ubican en el cuadrante II (estrellas) representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa. Los productos con alta participación relativa en el mercado y que compiten en una industria con tasa de crecimiento elevada deben recibir considerables inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones dominantes. Las estrategias que podrían ser adecuadas para estas divisiones son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.
- **Vacas lecheras:** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de vacas lecheras porque generan más efectivo del que necesitan, así que frecuentemente se les debe “ordeñar”. Antes de ser vacas lecheras, muchos negocios fueron estrellas. El desarrollo de productos o la diversificación podrían ser estrategias atractivas para los negocios fuertes que entran en esta clasificación.
- **Perros:** Las divisiones de la organización que se ubican en el cuadrante IV tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo; son los perros en la cartera de la empresa. En vista de que tienen una posición interna y

externa débil, con frecuencia la dirección termina por liquidarlas, desinvertir en ellas o reducirlas a través del recorte de gastos. Cuando una división alcanza la categoría de perro, quizá la mejor estrategia a implementar es el recorte de gastos, pues muchas veces una estricta reducción de activos y costos le servirá de impulso para recuperarse y alcanzar de nuevo su viabilidad y rentabilidad. (p.182)

2.12.2. Matriz de Ansoff

La matriz Ansoff es una herramienta de análisis utilizada para identificar cómo se insertan los productos en los mercados. La planificación estratégica tiene una serie de herramientas que facilitan el trabajo de establecer metas y la elaboración de planes, donde la matriz de Ansoff es una de ellas. Si por un lado los análisis FODA y PEST brindan datos relevantes para el desempeño de la organización, la matriz Ansoff señala los posibles caminos que se pueden seguir para el desarrollo de la empresa. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Ansoff elaboró una matriz con un diseño muy simple y que consiste básicamente en dos ejes: mercados y productos. El cruce de estos elementos buscar crear nuevas oportunidades para la organización, así como explotar mejor las que ya existen. Según la matriz de Ansoff, los mercados pueden ser nuevos o existentes, y los productos también pueden ser nuevos o existentes. De esta combinación de variables, hay 4 escenarios que resultan en 4 estrategias posibles.

- **Penetración del mercado:** Es la combinación de un mercado existente con un producto existente. En este caso, el principal objetivo de la empresa es conquistar una mayor participación de mercado, capturar a los clientes de los competidores y retener a sus propios consumidores.
- **Desarrollo del mercado:** Aquí se encuentra la combinación de un nuevo mercado con los productos existentes. La idea en esta estrategia es llevar los productos que ya ofrece la empresa a otros mercados.

- **Desarrollo de producto:** Este es el escenario que resulta de combinar un mercado existente con nuevos productos. Es decir, la compañía ofrecerá a su mercado habitual una nueva gama de productos o servicios en un intento por satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores y fidelizarlos.
- **Diversificación:** combinación de un nuevo producto y un nuevo mercado. De todos, quizás este es el escenario que representa el mayor riesgo para la empresa, ya que ambas variables son desconocidas. En estos casos, además de desarrollar un nuevo producto, la empresa debe dedicar esfuerzos y recursos a la buena comunicación de su presencia en el nuevo mercado. Esta es la mejor manera de ganar credibilidad y obtener los primeros clientes.

Figura 10

Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota. La figura detalla las distintas estrategias a seguir de acuerdo con la clasificación de Ansoff de mercados y productos. Adaptado de *Dirección estratégica* (p.337), por G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, 2006. Pearson.

2.12.3. Matriz de McKinsey

Esta matriz fue desarrollada por McKinsey & Co Consultores, y al igual que la matriz BCG, busca ayudar a los directivos a invertir en los negocios que parecen más rentables. La matriz consiste en dos ejes: el atractivo de la industria

en el eje horizontal (factores externos en principio no controlables) y la fuerza competitiva del producto o unidad de negocio (factores críticos internos).

- **Factores internos:** cuota de mercado, fuerza de ventas, marketing, servicio al cliente, producción, distribución, recursos financieros, imagen, línea de productos, calidad y confianza y competencias direccionales.
- **Factores externos:** Tamaño del mercado, tasa de crecimiento del mercado, estructura competitiva, barreras de entrada, beneficios de la industria, tecnología, inflación, legislación, factores sociales, factores medioambientales, factores políticos y legales.

Este método ofrece un total de 3 estrategias diferentes según la posición en la matriz. Sugiere que los negocios con un mayor potencial de crecimiento y fuerza competitiva son aquellos en los que invertir para crecer y los más débiles aquellos en los que desinvertir.

- **Invertir para crecer:** Las compañías deben invertir en estos negocios porque son los que prometen mejores resultados en un futuro. Al mismo tiempo, requieren de mucha inversión por operar en industrias en crecimiento, teniendo que intentar mantener o aumentar su cuota de mercado al mismo tiempo.
- **Seleccionar:** La empresa debe invertir sólo si tiene dinero suficiente después de invertir en otros con mayores necesidades, y si además ve la clara posibilidad de que puedan generar beneficio en el futuro. Suelen ser productos con cierta incertidumbre y por ello debe invertir si no existe mucha competencia para que la inversión haga ganar fácilmente cuota de mercado.
- **Cosechar/Desinvertir:** Si genera suficiente dinero, al producto se le debe tratar como a las Vacas en la matriz BCG, invertir en ellas lo suficiente para seguir operando e invertir el dinero que genere en otros negocios. Si sólo genera pérdidas o no es autosuficiente, se considera desinvertir.

Figura 11

Matriz de McKinsey

Posición competitiva	Alto	Invertir para crecer	Invertir para crecer	Seleccionar
	Medio	Invertir para crecer	Seleccionar	Cosechar/ desinvertir
	Bajo	Seleccionar	Cosechar/ desinvertir	Cosechar/ desinvertir
		Alto	Medio	Bajo
		Atractivo de la industria		

Nota. La figura muestra la matriz de McKinsey donde se detallan las estrategias a seguir de acuerdo con la posición competitiva y el atractivo de la industria. Adaptado de *Strategic Management insight - GE McKinsey Matrix*, por O. Jurevicius, 2014, (<https://strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>).

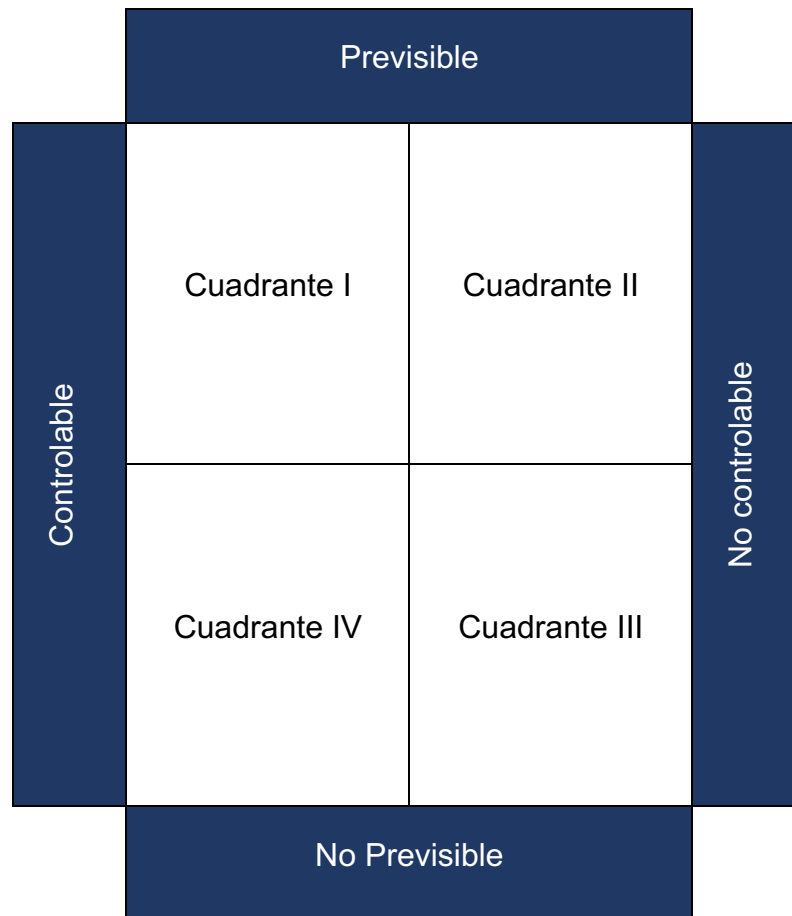
2.12.4. Análisis de cuadratividad

El análisis de cuadratividad es una metodología para analizar la vulnerabilidad de una compañía. Realiza una combinación de los escenarios, teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto de las tendencias. Selecciona las tendencias desde lo hipermacro (escenario internacional), hasta lo hipermicro (escenario empresa), y de mayor impacto a menor impacto, para luego ubicarlos en el decil correspondiente. El decil 10 es el de máximo impacto y el decil 1 el de mínimo impacto. Se debe realizar una matriz de cuadratividad por decil, es decir, para un análisis completo se tendrán 10 matrices de cuadratividad. Se asigna una probabilidad de ocurrencia a cada decil y una ponderación a cada tendencia. La suma de las probabilidades es igual a 1.

Lo que busca este análisis, es convertir las tendencias cualitativas del mercado en tendencias cuantitativas.

Figura 12

Matriz de cuadratividad



Nota. La figura esquematiza la matriz de cuadratividad. Elaboración propia.

La matriz de cuadratividad, ayuda a definir qué tipo de estrategias debe elegirse para ser lo menos vulnerable posible al entorno, de acuerdo a si el sistema es Previsible o No Previsible, definiendo de esta manera estrategias deseadas o contingentes respectivamente. Y si el sistema es controlable o No controlable, definiendo estrategias de gestión o de defensa, respectivamente.

2.13. Evaluación de las estrategias

Una vez diseñadas o formuladas las posibles acciones estratégicas, el proceso conduce a la adopción de una decisión acerca de la estrategia que ha de ser finalmente elegida. Los criterios de éxito que orientan la evaluación y final

elección de la estrategia son de tres tipos: adecuación, factibilidad y aceptabilidad. (Johnson et al., 2006, p.353).

- **Los criterios de adecuación:** tratan de evaluar la consistencia de la opción estratégica con los objetivos fijados, así como con el diagnóstico que se haya efectuado de la situación del entorno y de la propia empresa.
- **Los criterios de factibilidad:** tratan de evaluar la posibilidad real de que la estrategia pueda ser puesta en marcha por la empresa, en el sentido de disponer de los recursos suficientes y adecuados que favorezcan el éxito de su implantación.
- **Los criterios de aceptabilidad:** tratan de evaluar en qué medida las consecuencias de la estrategia elegida son o no aceptables. La aceptabilidad tiene un carácter subjetivo asociado a las personas o grupos de interés que se ven afectados por la puesta en marcha de la estrategia. El análisis de la aceptabilidad de las estrategias en relación con los grupos de interés o de poder, pone sobre la mesa la necesidad de evaluar el riesgo político o posibles reacciones de dichos grupos. Desde este punto de vista, se diferencian dos tipos de reacciones. En primer lugar, se encuentran los grupos directamente relacionados con la actividad de la empresa, como son los clientes, proveedores y competidores. En segundo lugar, están los grupos de interés no relacionados directamente con la actividad de la empresa como pueden ser los trabajadores, poderes públicos o grupos de diversos tipos como consumidores, ecologistas, sindicatos, etc. La reducción de empleo tras una fusión, el cierre de una planta productiva, la privatización de una empresa pública o la existencia de actividades molestas o que dañen el medio ambiente son ejemplos claros de la necesidad de analizar el riesgo político de una estrategia.

2.14. Conclusión del capítulo II

En este capítulo, se abordan los conceptos, los enfoques, las herramientas, las investigaciones y los modelos teóricos que permitirán comprender el presente trabajo. El marco conceptual proporciona el lenguaje pertinente para vislumbrar posibles soluciones para alcanzar el objetivo del trabajo final.

Los conceptos estratégicos claves definidos son los pilares del trabajo desarrollado. Cualquier proceso de planificación estratégica a nivel de negocio debe comenzar con un análisis profundo de estos conceptos. La definición de los conceptos estratégicos es la fase cero de un proceso de reflexión y decisión estratégica.

Para estudiar el entorno de la empresa, se presentan distintas herramientas vistas durante el cursado del MBA como son: FODA, PEST y 5 Fuerzas de Porter. Estos modelos permiten obtener análisis profundos desde distintas perspectivas y ayudarán a detectar posibles factores que afectan a la compañía y que se deben tener en cuenta a la hora de definir la estrategia.

Además, durante el desarrollo del marco conceptual se presentan las matrices: BCG, Ansoff, McKinsey y Cuadratividad, que permiten ampliar el análisis de la organización, para contar con más información a la hora de definir la estrategia general del negocio.

El recorrido a través de los conceptos definidos en el marco conceptual pretende explicar las claves de la gestión estratégica empresarial, facilitando la reflexión sobre los grandes conceptos de la estrategia corporativa.

Es clave para el empresario o directivo ser consciente de lo que realmente es estratégico, darse cuenta de qué tipo de decisiones son las que definirán el futuro de la organización. Por lo tanto, también es esencial que tenga claro las diversas formas en que puede afrontarse una decisión estratégica y las herramientas que le permitirán definirla.

III. ESTUDIO DEL CASO

3.1. Descripción de la empresa Sisal S.A.

Sisal S.A. es una empresa de servicios del rubro telecomunicaciones. Es una pyme que ejecuta trabajos de mantenimiento e instalaciones de sistemas de telecomunicaciones y su infraestructura asociada. Con 9 años de actividad, es una compañía que se encuentra en la etapa de crecimiento. Opera en el mercado argentino. Comenzó en Buenos Aires, y fue ampliando su estructura a diversas provincias de Argentina.

Sisal S.A. es una sociedad anónima fundada por Eugenio Saldubehere junto con su esposa María Cristina Vallejo. Ambos, son los socios de la firma, donde cada uno tiene un 50% de participación societaria. Tomando como fecha Julio de 2020, la empresa cuenta con 78 empleados en relación de dependencia. (E. Saldubehere, comunicación personal, 2 de julio de 2020).

3.1.1. Los comienzos de Sisal S.A. (2011 – 2017)

Figura 13

Vínculo Sisal S.A. - CenturyLink



Nota. La figura muestra los logos de las empresas Sisal S.A. y CenturyLink, haciendo referencia a la relación laboral que las une. Elaboración propia en base a los logos extraídos de la página web de ambas compañías.

La sociedad anónima creada en 2011 por el director ejecutivo Eugenio Saldubehere, se convierte en contratista “exclusiva” de la empresa CenturyLink Argentina S.A. en Capital Federal y el área metropolitana de Buenos Aires. Se

acuerda a través de un concurso de precios el comienzo de la actividad en enero de 2012 como EAIM (Empresa de Abastecimiento, Instalación y Mantenimiento) y en julio de 2012, hacerse cargo también del mantenimiento de Infraestructura de nodos.

CenturyLink es una compañía enorme con sedes en todo el mundo. En Argentina en los años 90 comenzó como Impsat S.A., luego a principios del 2000 fue adquirida por Global Crossing. En 2011, Level 3 compra a Global Crossing y en 2017 es CenturyLink quien adquiere a Level 3 transformándose en una de las grandes multinacionales de Telecomunicaciones de todo el mundo.

Desde 2011 hasta 2017 la empresa Sisal S.A. presta servicio de manera única y exclusiva a CenturyLink en el AMBA (área metropolitana de Buenos Aires). En cuanto a los trabajos como Empresa de Abastecimiento, Instalación y Mantenimiento, se hace cargo de los siguientes servicios: Equipos y enlaces de microondas, Equipos y enlaces satelitales, Equipos y planta interna de fibra óptica, Equipos y planta interna y externa de cobre.

En cuanto a los trabajos de infraestructura de nodos y edificios, se hace cargo de los siguientes trabajos: Mantenimiento de nodos y sitios, Energía, Aire acondicionado, Grupos electrógenos y Limpieza. (E. Saldubehere, comunicación personal, 02 de julio de 2020).

3.1.2. Sisal S.A. en la actualidad (2017 – 2020)

En 2017, Sisal S.A. renueva contrato por 3 años con CenturyLink, tanto en la parte de EAIM como en el sector de infraestructura de nodos, en el AMBA. Pero a diferencia del primer contrato firmado en 2011, ya no lo hace de manera exclusiva. Esto marca un hito importante en la historia de la organización, ya que le permite comenzar a buscar nuevos clientes.

Ese mismo año, la empresa gana una licitación para realizar instalaciones y mantenimiento de antenas satelitales de la empresa ARSAT en 8 provincias (Buenos Aires, Santa Fé, Entre Ríos, Córdoba, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero).

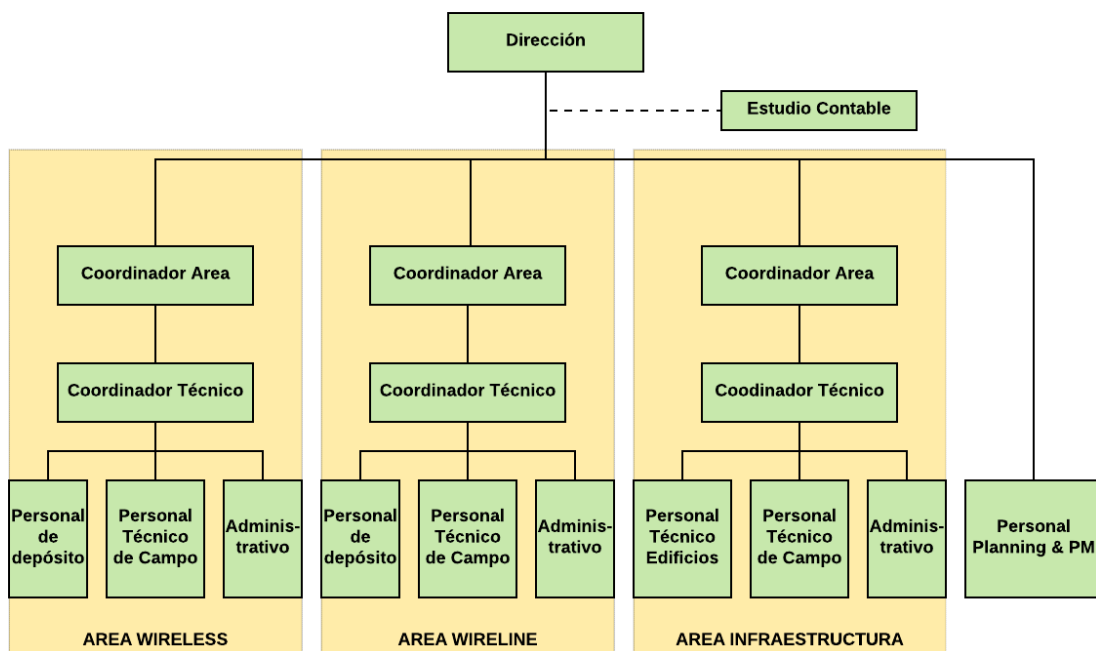
También, obtiene un contrato con el INTA, para ejecutar mantenimiento de infraestructura en sus 3 sitios principales de Buenos Aires.

En 2019, obtiene un contrato con la empresa Megatrans, representante de la marca Hughes, para realizar la instalación de 70 antenas satelitales VSAT en la provincia de Buenos Aires. Además, es contratada para desarrollar el mantenimiento de infraestructura en el edificio principal de esta compañía, a pocas cuadras de Casa Rosada, en Capital Federal. (E. Saldubehere, comunicación personal, 02 de julio de 2020).

3.1.3. Estructura organizacional

Figura 14

Organigrama de Sisal S.A.



Nota. La figura muestra el organigrama de Sisal S.A., especificando las tres principales áreas de la organización, y la distribución jerárquica del personal. Elaboración propia en base a documentación interna de RRHH de Sisal S.A.

La empresa tiene una estructura funcional muy centralizada en la alta dirección para la toma de decisiones. Apunta hacia una estructura burocrática o mecánica, donde se tiene una cadena de mando clara, y las tareas son

especializadas. El organigrama cuenta con una división en 3 grandes áreas (Wireline, Wireless e Infraestructura), donde cada una tiene su coordinador y coordinador técnico, de los cuales dependen el personal técnico de campo. Las áreas son:

- **Wireline:** encargada de tecnologías de fibra óptica y cobre
- **Wireless:** encargada de tecnologías satelitales y radioenlaces.
- **Infraestructura:** encargada de la infraestructura asociada a los centros de cómputos, edificios y nodos de clientes. (Grupo electrógeno, Aire Acondicionado, UPS, TTA, etc.)

Además de los servicios de mantenimiento e instalación de las distintas tecnologías de telecomunicaciones, la empresa brinda recursos humanos para tareas de Planning y Project Manager que trabajan dentro de las oficinas de clientes y asisten en determinados proyectos solicitados. (M. Saldubehere, comunicación personal, 15 de abril de 2019).

3.1.4. Ubicación de Sisal S.A.

Actualmente, la empresa cuenta con 3 oficinas en Argentina. Las sedes principales de la compañía están en Buenos Aires. El edificio desde donde se atiende la parte de radioenlaces y enlaces satelitales se encuentra a pocas cuadras de la Av. General Paz de Buenos Aires, en Villa Lynch.

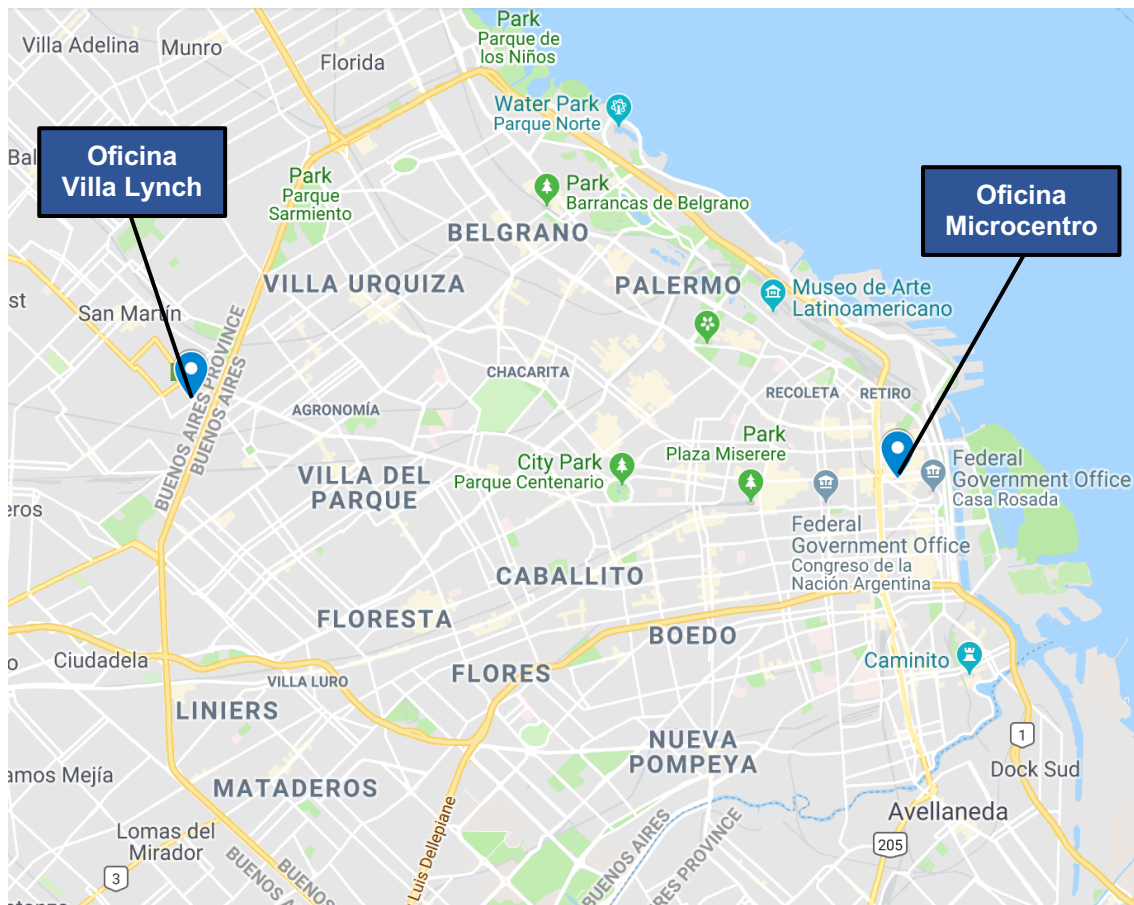
En cuanto a los trabajos de wireline (fibra óptica y enlaces de cobre), se atienden desde la oficina en calle Sarmiento, en pleno microcentro porteño.

Esta distribución se debe a que la mayor densidad de enlaces wireline se encuentran en la zona de microcentro, mientras que los enlaces wireless se encuentran en la periferia de Capital Federal y en el gran Buenos Aires.

Ambas localizaciones cuentan con depósitos que posibilitan el stockeo de materiales y equipos, y con oficinas para el personal de coordinación y para el personal técnico.

Figura 15

Localización de las oficinas de Sisal S.A.



Nota. La figura muestra, a través del mapa de Google, la localización de las oficinas de la empresa. Elaboración propia.

En cuanto a los trabajos de infraestructura, el personal se encuentra en las oficinas corporativas de Chacarita y Puerto Madero del principal cliente de la empresa, CenturyLink.

Además, la compañía cuenta con una oficina en la Ciudad de Córdoba, cerca de circunvalación. Desde allí atiende las instalaciones y mantenimientos para ARSAT de la provincia de Córdoba. También, la empresa cuenta con personal propio en la ciudad de Rosario para ejecutar los trabajos requeridos en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos. (E. Saldubehere, comunicación personal, 03 de julio de 2020).

3.1.5. Cultura de la compañía

Se puede catalogar a la cultura de la empresa como débil (heterogénea). Se encuentra un liderazgo autocrático por parte del Presidente, en donde se centralizan las principales decisiones de la firma. Este, baja línea a los coordinadores, y estos manejan al personal técnico, administrativo y de depósito para lograr el cumplimiento de las actividades diarias.

Si bien la compañía se encuentra en una etapa de transición, donde trata de fortalecer su cultura, todavía es muy pronto para poder observar los cambios. Hoy en día la empresa se encuentra más asentada que en sus comienzos, por lo que los coordinadores empiezan a tomar un rol con mayor poder de decisión. La dirección de la compañía se puede concentrar en la parte comercial y financiera, tratando de lograr nuevos contratos y mejorando las condiciones de los actuales ya firmados.

La organización entrega a cada empleado el uniforme de la compañía con el logo de la empresa, para que sean identificados cuando asisten a los clientes. Los coordinadores y supervisores, utilizan ropa casual (jean y camisa).

Cada fin de año, se realiza una cena para poder integrar a todas las áreas de la empresa, ya que en general, se encuentran en distintos edificios y no interactúan personalmente. Además, durante el año, se realizan desayunos de trabajo en los que participan la dirección junto con el personal técnico, para que estos puedan expresar sus inquietudes sin presencia de sus coordinadores. Por otro lado, se ejecutan reuniones mensuales con los coordinadores de las tres áreas, para analizar los avances de las actividades. (E. Saldubehere, comunicación personal, 03 de julio de 2020).

3.1.6. Aspectos comerciales y organizativos

De acuerdo a los estados contables de la compañía, se puede decir que los principales ingresos monetarios son a través de abonos mensuales.

Además, en el caso de CenturyLink, cuando se superan mensualmente 30 ICAEs (trabajos de instalación, correctivos, acompañamientos y

emergencias) en el área de infraestructura, se facturan aparte. Para el área de Wireless y Wireline, se facturan aparte trimestralmente cuando se superan las 363 IMDRs (trabajos de instalación, mantenimiento, desinstalación y relevamiento).

En el caso de ARSAT y Megatrans, todo trabajo aparte de mantenimiento, ya sea instalación, mudanza, desinstalación, cambio de equipo o reapuntamiento, se factura por separado.

En cuanto al INTA, se recibe un abono mensual por las tareas de mantenimiento, y se factura por separado las recargas de combustible en grupos electrógenos y toda instalación necesaria para el funcionamiento de la energía.

Los recursos brindados para Planning y Project Manager, que trabajan para proyectos solicitados por clientes, son facturados mensualmente.

3.1.7. Principales clientes y proveedores

Principales Clientes

CenturyLink Argentina S.A.: empresa multinacional enorme, con presencia en más de 100 países. Tiene una de las redes de comunicaciones más importantes, siendo una de cuatro empresas del rubro más grandes del mundo y segundo proveedor de comunicaciones más grande en Estados Unidos para clientes corporativos globales, después de AT&T y delante de Verizon.

ARSAT - Empresa Argentina de Soluciones Satelitales S.A.: empresa argentina que brinda servicios de telecomunicaciones a través de infraestructura terrestre, aérea y espacial. Su sede está en Benavidez, Provincia de Buenos Aires. Presta servicio a siete satélites que cubren la zona sur de América Latina y proporcionan ancho de banda satelital para servicios de telecomunicaciones.

INTA – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria: organismo de investigación argentino de desarrollo agro-tecnológico mundial. Se orienta a la innovación como motor de desarrollo e integra capacidades para fomentar la cooperación interinstitucional, generar conocimientos y tecnologías y ponerlos al servicio del sector a través de sistemas de información y comunicación.

Megatrans S.A.: compañía de tecnología dedicada a toda la gama de desarrollo de sistemas de información geográfica, sistemas de AVL y comunicaciones. Pionera en la prestación de servicios de localización, hoy emplea tecnología IoT y Big Data para el desarrollo de hardware y software al servicio de empresas y ciudades inteligentes. (Sisal S.A., 2 de abril de 2020)

Figura 16

Principales clientes de Sisal S.A.



Nota. La figura muestra los logos de las principales empresas para las cuales trabaja Sisal S.A. Elaboración propia en base a los logos extraídos de la web.

Principales Proveedores

FEDIMAX S.R.L – Av San Martín 417/420 V. Lynch Gral. San Martín.
Empresa dedicada a la comercialización y distribución de combustible. La mayoría de las recargas de combustible, tanto para los vehículos como para los grupos electrógenos, se realizan con este proveedor.

ELECTRICIDAD ALSINA S.A. - Av Belgrano 727/31 Avellaneda Bs As.
Proveedor para toda compra de insumos eléctricos y electrónicos.

ALMAGRO REFRIGERACION Y ASOCIADOS S.A. - Mexico 3326 CABA.
Principal proveedor para los insumos mecánicos y de refrigeración.
(E. Saldubehere, comunicación personal, 03 de julio de 2020).

3.2. Conclusión del capítulo III

En este capítulo se realiza una descripción detallada de la organización Sisal S.A., desde sus inicios hasta la actualidad, desarrollando distintos aspectos que permiten conocer en profundidad el modelo de negocio de la empresa.

Sisal S.A. se encuentra en una etapa de crecimiento, y por lo tanto es de gran importancia desarrollar estrategias que apalanquen y consoliden esta expansión organizacional. En general, las empresas en esta etapa se encuentran con problemas tales como la falta de posibilidades de inversión o recursos para impulsar proyectos, problemas de posicionamiento de mercado y problemas de carencia estructural. En el próximo capítulo, se abordará el análisis interno y externo de la empresa, que es fundamental para conocer las distintas variables que afectan a la compañía.

La empresa tiene una estructura totalmente centralizada en la alta dirección. Es un buen momento para comenzar un proceso de descentralización y diagramar una estructura más horizontal. Los coordinadores de cada área podrían tomar mayor protagonismo y controlar ciertos aspectos financieros. Descentralizar ciertas decisiones ayudará al Presidente de la empresa a tener el tiempo necesario para dedicarse a buscar nuevos negocios que potencien el desarrollo de la compañía.

Las localizaciones de las oficinas de la organización tienen dos puntos muy positivos. Por un lado, la ubicación es estratégica para poder llevar adelante los trabajos a ejecutar de la mejor manera posible, apuntando siempre a la satisfacción del cliente. Por otro lado, tener una oficina en microcentro de Buenos Aires ayuda a estar cerca de las grandes empresas de telecomunicaciones y favorece el lobby.

Los clientes para los que trabaja Sisal S.A. son empresas de primera línea, y se debe cuidar a los mismos para buscar relaciones a largo plazo. La labor que tiene por delante la empresa será mantener estos clientes, al mismo tiempo que se busca el desarrollo de nuevos clientes.

IV. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

4.1. Análisis interno

El primer paso para avanzar en la definición de la estrategia es realizar el análisis interno de la empresa. Este consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y llevar a la formulación de la estrategia global y funcional de la organización.

4.1.1. Definición de insumo/ servicio

Tabla 2

Insumos/ servicios

Qué consume la empresa	Que servicios brinda la compañía
<ul style="list-style-type: none"> ● Mano de Obra (Representa 70% de los costos de la empresa) ● Materiales menores (cables, conectores, patchcords, cinta) ● Combustible ● Herramientas generales (destornilladores, martillo, llaves) ● Notebooks y equipamiento de computación ● Equipos de comunicación (celulares, teléfonos ópticos) ● Instrumentos de medición de alta tecnología (Fusionadora de FO, OTDR Reflectómetro óptico, Medidores de potencia, pinzas amperométricas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones y mantenimientos tecnología satelital, radioenlaces, enlaces de cobre y enlaces de fibra óptica ● Mantenimiento de Infraestructura asociada (grupos electrógenos, TTA, UPS, AA) ● Configuraciones Switching & Routing ● Apunte de antenas y radios ● Mediciones ● Mudanzas de sitios ● Relevamientos ● Acompañamientos ● Servicios de Planning y seguimiento de proyectos

Nota. La tabla especifica los principales consumos que tiene la empresa, y los servicios que la compañía produce con ellos. Elaboración propia resultante de entrevista personal con el Presidente de Sisal S.A.

4.1.2. Situación económica y financiera

La empresa comenzó los primeros 5 años con un contrato de exclusividad con CenturyLink. Esta empresa le brindaba a Sisal S.A., todos los activos para llevar adelante la operación. Con lo cual, era entendible que no quisieran que Sisal S.A. ejecutara trabajos para otras firmas. Luego de los primeros 5 años, se firma nuevo contrato con CenturyLink, renovando el vínculo, pero esta vez se dejaba de lado la exclusividad. Sisal S.A ejecutó la compra de todos los activos.

Es muy común en este rubro, poder financiarse a través del Cliente. Cuando se ganan licitaciones y concursos de precios con clientes multinacionales, existe la posibilidad de pedir anticipos financieros, para llevar adelante los primeros meses de trabajo donde se tienen que comprar los activos. La cobranza es a 30, 45 y 60 días, y el pago a proveedores a 30 y 60 días.

Es una empresa 100% blanco, debido a la necesidad de solicitudes permisos para accesos a perímetros privados. Por un lado, esto permite buena calificación crediticia, pero por otro, aumentan los costos de mano de obra. Es requisito en este tipo de empresas, tener todo en blanco para poder ingresar a sitios de clientes que piden mucha documentación. Por ejemplo: acceso a plantas automotrices, refinerías petroleras, multinacionales del agro, etc.

4.1.2.1. Análisis de las inversiones históricas en CAPEX

CAPEX (Capital Expenditure), es el plan de inversiones que la empresa realiza en activos no corrientes. Es toda la infraestructura fija de la empresa, con más de un año de explotación, que ayuda a ejecutar y comercializar los servicios.

Período 2012 – 2016

En 2012, la empresa firma un contrato de exclusividad con CenturyLink. A cambio de esta exclusividad, recibe por parte del cliente, la mayoría de los bienes de uso necesarios para realizar los trabajos. Además, Sisal S.A. pide un anticipo del contrato, que le permitirá gestionar el alquiler del depósito y la compra de los bienes restantes.

Tabla 3

Bienes de uso recibidos de parte de CenturyLink en 2012

Bien de Uso	Cantidad
Peugeot Furgón Partner	9
Peugeot Partner Patagónica	3
Notebooks	35
Telurímetros	3
Cámara termográfica Fluke	1
Analizador trifásico Fluke	1
Medidores laser de temp. Fluke	5
Pinza Amperométrica Fluke	6
Mobiliario (sillas y escritorios)	varios

Nota. La tabla detalla bienes más recibidos por parte de CenturyLink en el año 2012. Elaboración propia sobre la base de los Estados Contables de Sisal S.A.

Tabla 4

Bienes de uso comprados por Sisal S.A. en 2012

Bien de Uso	Cantidad
Analizador de espectro 3 GHz	1
Medidores de tasa de error	10
Satelite Finder	6
Analizadores de trama	2
Medidor calidad de pares de cobre	1
BER Test	5
Rotuladora	4
Multímetro	6
Detectores de fase	4
Manifold para equipos de AA	8
Megger	1
Instrumentos ópticos	Varios
Maletines de herramientas	15

Nota. La tabla muestra los bienes comprados por Sisal S.A. Elaboración propia sobre la base de los Estados Contables de Sisal S.A.

Durante el periodo 2013 – 2016, la compañía no hizo grandes inversiones en CAPEX. El contrato de exclusividad, limitaba a la empresa a trabajar solamente para CenturyLink. Esto tenía lógica, ya que el cliente no quería que los bienes de uso entregados a Sisal S.A., fueran utilizados para realizar trabajos a otras compañías. Las inversiones se limitaron a la compra de herramientas que se reemplazaron por desgaste o por robo.

Año 2017

Este año, finaliza el contrato con CenturyLink, y llega la hora de modificar las condiciones del mismo. En este punto, Sisal S.A. se encontraba con más de 50 empleados, ejecutando los trabajos con una buena performance de respuesta y manteniendo conforme al cliente.

Se negocia un nuevo contrato con CenturyLink, por 3 años. Se decide terminar con la exclusividad, de manera que Sisal S.A. puede comenzar a trabajar para otras empresas.

Pero a cambio, debe asumir el costo de comprar todos los bienes de uso que CenturyLink le había brindado. Todos los muebles, equipos de computación, instrumentos, rodados y equipamiento, pasarían a ser de la empresa. Para ello, CenturyLink emite 8 (ocho) facturas, por el monto de \$ 302.500 + IVA cada una. Estas facturas se irían descontando mes a mes, de los abonos que Sisal S.A. facturaría en su nuevo contrato.

Esta fue la primer gran inversión de la compañía, donde al cabo de 8 meses, pasaría a contar con un activo no corriente importante, que le permitiría poder buscar nuevos clientes y desarrollar futuros proyectos. A su vez, se tuvo que ajustar en muchos gastos, y tomar un crédito bancario de \$800.000 con el banco BBVA para afrontar esta etapa.

Año 2018

Sisal S.A. gana una licitación desarrollada por ARSAT (Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Anónima) para instalar antenas satelitales en 8 (ocho) provincias. Para ello, debe hacer un desembolso importante para la compra de rodados y herramientas. La terminación del pago

de las 8 cuotas a CenturyLink, sumado al anticipo de \$600.000 solicitado a ARSAT (a descontar en los primeros 6 meses de contrato), hacen posible la compra de estos activos:

Tabla 5

Bienes de uso comprados por Sisal S.A. en 2018

Bien de Uso	Cantidad
Camioneta Ranger 4x4	1
Camioneta Ranger 4x2	2
Notebooks	5
Maletines de herramientas completos	5
Satelite Finder	5
Escritorios	5
Sillas	8

Nota. La tabla detalla los principales bienes de uso comprados en 2018 para hacer frente al nuevo contrato con ARSAT. Elaboración propia sobre la base de los Estados Contables de Sisal S.A.

Año 2019

Año de renovación de rodados y herramientas. La buena facturación del año 2018, y la terminación del pago del anticipo a ARSAT, ayudan a disponer de capital para reinvertir. Por contrato, los vehículos utilizados para CenturyLink, deben renovarse. Además, se realiza la compra de nuevas herramientas y equipamiento de computación. (E. Saldubehere, comunicación personal, 10 de agosto de 2020).

Tabla 6

Bienes de uso comprados por Sisal S.A. en 2019

Bien de Uso	Cantidad
Renault Clio Work	3
Peugeot Partner Furgón	5
Renault Kangoo	5

Chevrolet Montana	2
Notebooks Lenovo	20
Escritorios	10
Sillas	50
Pinza Amperométrica FLUKE	4
Cámara termográfica FLUKE	1

Nota. La tabla detalla los principales bienes de uso comprados en 2019, donde se destaca la renovación de la flota de vehículos. Elaboración propia sobre la base de los Estados Contables de Sisal S.A.

4.1.2.2. Análisis comparativo de la inversión en activos fijos

Tabla 7

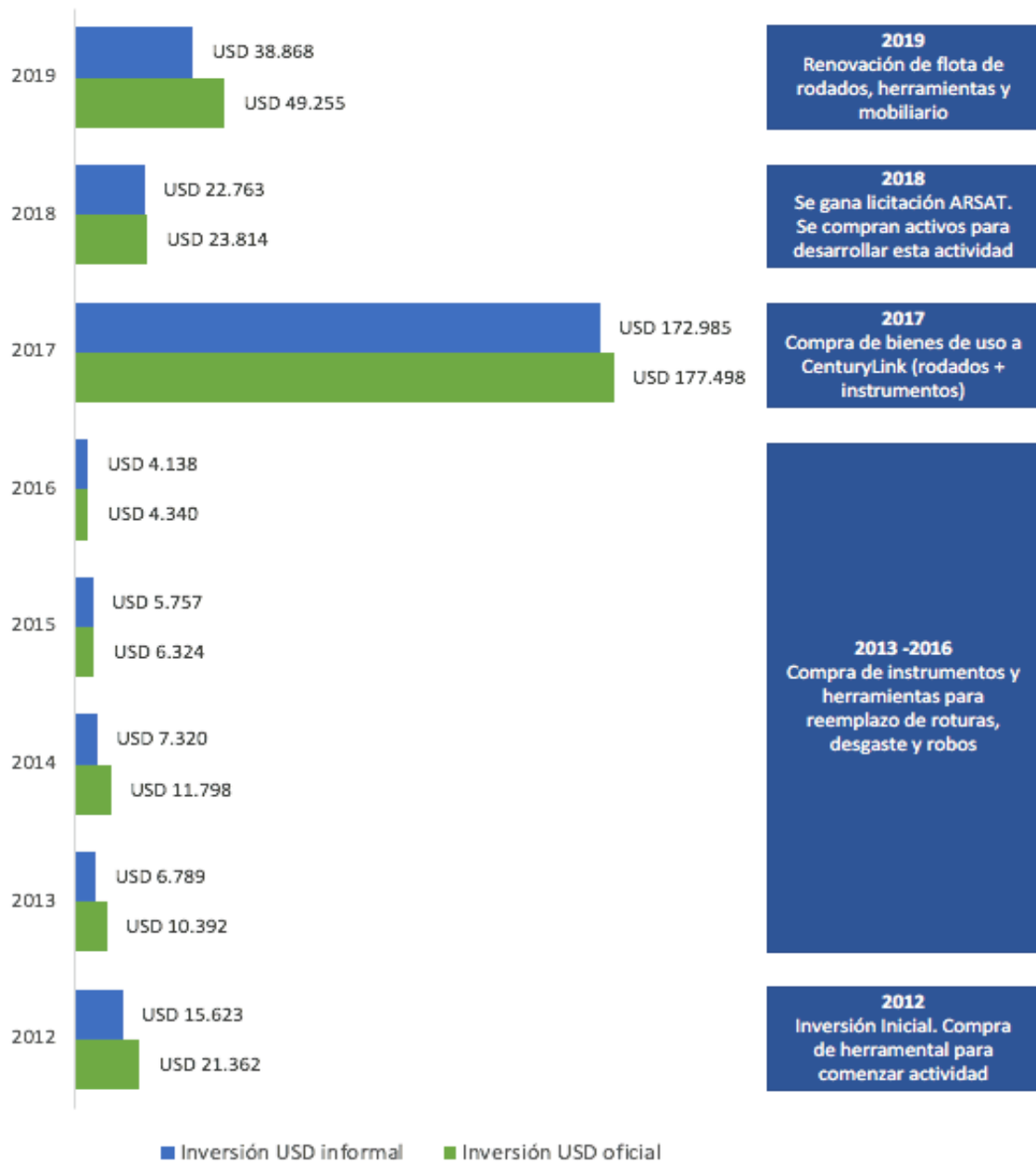
Comparación anual de inversión en activos fijos

Año	Inversión ARS	USD oficial	Inversión USD oficial	USD informal	Inversión USD informal
2012	ARS 104.675	4,90	USD 21.362	6,70	USD 15.623
2013	ARS 67.548	6,50	USD 10.392	9,95	USD 6.789
2014	ARS 100.282	8,50	USD 11.798	13,70	USD 7.320
2015	ARS 81.583	12,90	USD 6.324	14,17	USD 5.757
2016	ARS 68.145	15,70	USD 4.340	16,47	USD 4.138
2017	ARS 3.265.963	18,40	USD 177.498	18,88	USD 172.985
2018	ARS 876.367	36,80	USD 23.814	38,50	USD 22.763
2019	ARS 2.856.788	58,00	USD 49.255	73,50	USD 38.868

Nota. La tabla detalla las inversiones anuales en activos fijos. Debido a la devaluación del peso argentino, se toman valores en dólares (oficial e informal). Elaboración propia sobre la base de los Estados Contables de Sisal S.A.

Figura 17

Inversiones anuales en activos fijos



Nota. La figura muestra un gráfico de barras horizontales donde se detallan las inversiones anuales en dólares. Se puede observar un claro desvío en 2017, cuando la compañía deja el contrato con exclusividad de CenturyLink, y absorbe el costo de la compra de los bienes de uso. Elaboración propia sobre la base de los Estados Contables de Sisal S.A.

4.1.2.3. Calendario de inversiones y reinversiones

Si se analiza la situación de la compra de activos fijos, se puede llegar a la conclusión de que las inversiones se deben a:

- Toma de un nuevo contrato o un nuevo proyecto, con un cliente nuevo. Para lo cual se compran las herramientas, rodados y maquinarias necesarias para ejecutar el proyecto licitado.
- Renovación de flota de vehículos
- Renovación de herramientas debido a desgaste o robo
- Renovación de equipamiento de computación por desgaste o robo
- Renovación de mobiliario

No existe un calendario definido para la compra de CAPEX, sino que se invierte en la medida que se necesite renovar o se gane una licitación para un nuevo trabajo.

Es un rubro muy específico, donde no se compran grandes maquinarias de fabricación ni inmuebles. Sino que la compra de activos está basada en rodados para que la gente efectue los respectivos trabajos. Herramientas e instrumentos para ejecutar los servicios. Notebooks y equipamiento de computación para cada grupo de trabajo.

4.1.2.4. Fundamento del criterio de reinversión empleado

La empresa reinvierte en la renovación de rodados, herramientas, instrumentos, y equipos de computación.

Si se analizan los Estados Contables de la compañía, se puede observar que casi todas las ganancias que obtiene la empresa, las reinvierte en CAPEX y Capital de Trabajo. Esto se debe a que es una empresa en etapa de crecimiento, y necesita fondos para poder aumentar su capacidad productiva de brindar nuevos servicios. Además, el alto costo del financiamiento externo, hace que la

empresa se financie con capital propio y con anticipos financieros que solicita a sus clientes principales.

En el caso de los vehículos, por contrato, se debe cumplir con cierta antigüedad, por lo que se deben renovar cada 5 o 6 años. Además, se debe tener en cuenta que los vehículos, al cabo de 5 años, tienen alrededor de 200.000 kms debido al uso intensivo. Por lo cual, es un buen momento para realizar el recambio. El valor de mercado de los rodados al cabo de este periodo está por debajo de la media, debido al desgaste y la falta de cuidado por parte del personal.

En el caso de instrumentos, herramientas y notebooks, se realiza la compra por dos motivos. En primer lugar, para reemplazo, debido al mal uso, desgaste, pérdida o robo. En segundo lugar, y el más beneficioso, debido al logro de un nuevo contrato que permitirá ejecutar una nueva actividad en la empresa, y se debe equipar al personal adecuadamente. (E. Saldubehere, comunicación personal, 10 de agosto de 2020).

4.1.3. Descripción del sector de las telecomunicaciones

El sector de las comunicaciones es muy diverso. Para poder comprender este rubro, es necesario centrarse en los servicios de Internet, telefonía IP y datos, que son para los cuales trabaja Sisal S.A.

4.1.3.1. Los 3 niveles de proveedores de internet

Cuando se navega por Internet, a veces se olvida que hay toda una infraestructura tangible que habilita la posibilidad de obtener conectividad mediante estas tecnologías inalámbricas. Internet es una red de redes con alcance mundial, esto quiere decir que todos los equipos conectados a ella no lo están directamente entre sí, sino que conforman pequeñas redes que a su vez se van vinculando con otras de forma descentralizada. Por ejemplo, la mayoría contrata el servicio de un proveedor para poder acceder a la misma: de telefonía móvil, banda ancha hogareña o empresarial. Ese proveedor (o ISP, por su sigla

en inglés: Internet Service Provider) conforma una red con todos sus clientes pero, a su vez, también necesita conectarse a Internet a través de un “proveedor de proveedores”.

Los ISP son designados por una jerarquía de 3 niveles, basada en su nivel de conectividad a la backbone (troncal) de Internet. Los ISP de nivel 1 son grandes proveedores a nivel nacional o internacional que se conectan directamente al backbone de Internet. Los clientes de ISP nivel 1 son ISP de menor nivel o grandes compañías y organizaciones. Debido a que se encuentran en la cima de la conectividad a Internet, ofrecen conexiones y servicios altamente confiables. Debido a que estos clientes están a sólo una conexión de distancia de Internet, hay menos oportunidades de que se produzcan fallas o cuellos de botella en el tráfico. La desventaja para los clientes de ISP de nivel 1 es el costo elevado. Dentro de los ISP nivel 1, se encuentran las empresas Claro, Telecom, CenturyLink, Telefónica y Silica Networks.

Los ISP de nivel 2 adquieren su servicio de Internet de los ISP de nivel 1. Los ISP de nivel 2 generalmente se centran en los clientes empresa. Los ISP de nivel 2 normalmente ofrecen más servicios que los ISP de los otros dos niveles. Estos ISP de nivel 2 suelen tener recursos de IT para ofrecer sus propios servicios como DNS, servidores de correo electrónico y servidores web. Otros servicios ofrecidos por los ISP de nivel 2 pueden incluir desarrollo y mantenimiento de sitios web, e-commerce/e-business y VoIP. Dentro de los ISP nivel 2 se encuentran a empresas como ARSAT, Iplan, Telecentro, Metrotel, entre otras.

Los ISP de nivel 3 compran su servicio de Internet de los ISP de nivel 2. El objetivo de estos ISP son los mercados minoristas y del hogar en una ubicación específica. Típicamente, los clientes del nivel 3 no necesitan muchos de los servicios requeridos por los clientes del nivel 2. Su necesidad principal es conectividad y soporte. Aquí se encuentran la mayoría de los proveedores de internet de cada localidad, que llegan a cada hogar de Argentina. Algunos proveedores de nivel 2, también apuntan al consumidor final, además de tener una unidad de negocios para clientes corporativos. (R. Pullara, comunicación personal, 12 de septiembre de 2020).

4.1.3.2. Conectividad a través de FO

Existe un enorme tendido de fibra óptica, público y privado, que recorre toda Argentina y que brinda servicio a los proveedores de cada localidad. Por ejemplo, la Red Federal de Fibra Óptica (REFEFO), operada por ARSAT, cuenta hoy en día con más de 20 mil kilómetros iluminados de fibra a lo largo del país. Telecom, Telefónica, Silica Networks (del Grupo Datco), y CenturyLink, también son ejemplos de empresas que brindan servicio de conectividad por FO.

Existe un enorme tendido de cables que conectan a todos los continentes entre sí. Esta red de cables de fibra óptica recorre el planeta por vía submarina permitiendo el tráfico de Internet. Los proveedores ISP nivel 1 están a cargo del mantenimiento y soporte de estos cables transoceánicos.

Hoy en día, existen más de 300 cables que atraviesan mares y océanos. Argentina se conecta a toda esta red a partir de cinco de ellos. Hay dos que recorren toda la costa de América del Sur y el Caribe: el South American-1 (SAM-1) de la empresa Telxius (del Grupo Telefónica) y el South American Crossing (SAC) / Latin American Nautilus (LAN) compartido por CenturyLink y Telecom Italia. El Atlantis II, manejado por un conglomerado de más de 15 empresas, atraviesa el Atlántico hacia África y Europa. Por último, el Unisur (también de Telxius) conecta Argentina con Brasil y Uruguay, y el Bicentenario (de Antel Uruguay y Telecom Argentina) solamente se dirige hacia este último.

Dichos cables llegan a la ciudad de Las Toninas. Se elige este balneario porque es el lugar más cercano a la Ciudad de Buenos Aires que posee las características ideales: salida al mar con lecho marino arenoso que facilita la instalación y dificulta que los cables se hundan, y poco tránsito de barcos, que presentan el principal riesgo para que un cable se corte. El tamaño de los cables puede variar, pero ninguno supera el diámetro de un brazo humano. Y prácticamente todo ese espacio está dedicado a diferentes capas para aislar y proteger al verdadero conductor de datos: las fibras ópticas. Un cable promedio tiene 8 pares de fibras, pudiendo llegar a transmitir en promedio hasta 60 Terabits por segundo, equivalentes a, aproximadamente, 7500 películas en HD por segundo. (M. Linsalata, comunicación personal, 12 de septiembre de 2020).

Figura 18

Cables submarinos de fibra óptica



Nota. La figura muestra los cables submarinos que llegan a la costa de Las Toninas, Argentina. Tomado de *Submarine Cable Map*, por TeleGeography, 2020, (<https://www.submarinecablemap.com>).

4.1.3.3. Conectividad satelital

A nivel internacional, el 99% del tráfico de la Red pasa por cables submarinos de fibra, pero no son la única forma: una de las alternativas más concretas es la vía satelital. Aunque no sea una opción masiva, la conexión a internet por satélite es posible y representa la única posibilidad para muchos lugares donde no hay tendido terrestre. Una de las grandes ventajas de la

conectividad satelital es que, a diferencia del tendido terrestre, sus costos no se ven afectados a medida que uno se aleja de los centros urbanos. Por otro lado, los equipos receptores son más costosos y, por más que hoy en día el ancho de banda pueda competir con la fibra óptica, la latencia en la subida y la bajada afectan considerablemente servicios como las videoconferencias o los video juegos en línea. (R. Pullara, comunicación personal, 12 de septiembre de 2020).

4.1.3.4. Conectividad por radioenlaces

La comunicación por microondas se refiere a la transmisión de datos o energía a través de radiofrecuencias con longitudes microondas. Se describe como microondas a aquellas ondas electromagnéticas cuyas frecuencias van desde 500 MHz hasta 300 GHz o más. Es un tipo de conexión más antiguo que la fibra óptica, pero no por ello menos usado. Se destaca su bajo costo, rápida y sencilla instalación y puede superar irregularidades de terrenos geográficos. Antes de la fibra óptica, estas microondas formaron durante décadas el corazón del sistema de transmisión telefónica de larga distancia. Elegir dos torres sencillas y poner antenas en cada una puede costar menos que enterrar 50 km de fibra a través de un área urbana congestionada o una montaña.

Las compañías de telecomunicaciones tienen una combinación de tecnologías de comunicación, la cual se va conectando en forma de redes hasta tener un inmenso mapa de nodos que se comunican entre sí. Las empresas que brindan servicios de telefonía celular cuentan con gran cantidad de radioenlaces. Por ejemplo, Personal tiene hoy 7.000 radiobases (antenas celulares). (R. Pullara, comunicación personal, 12 de septiembre de 2020).

4.1.3.5. El mercado de Sisal S.A.

Una vez comprendido, a gran escala, los grandes players del mercado de las telecomunicaciones, se entiende mejor el entorno donde compite Sisal S.A.

Debido a la inmensidad de procesos y tareas de cada una de las tecnologías de comunicaciones, es casi imposible que una empresa pueda

dedicarse 100% a toda la cadena de suministro de internet, desde el mercado de grandes clientes, pasando por la fabricación de los equipos de telecomunicaciones, brindando servicios para todos los nichos de mercado, y manteniendo toda la red de comunicaciones a nivel global.

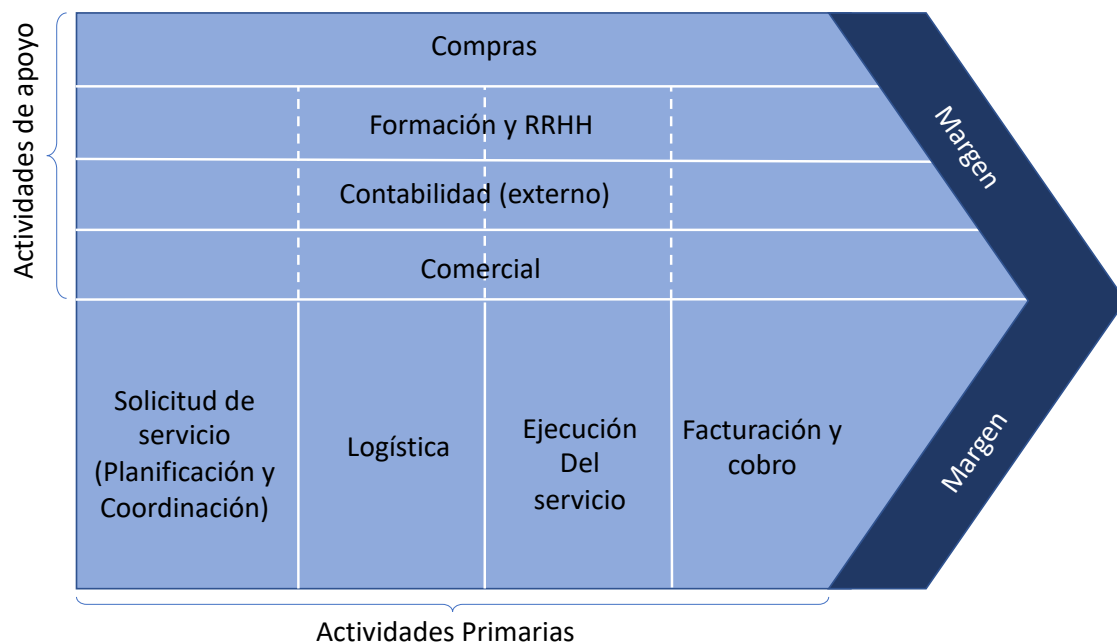
En general, las grandes ISP de nivel 1, apuntan a vender el servicio a grandes empresas y a proveedores ISP nivel 2, tercerizando los servicios de mantenimiento de toda su infraestructura, y de las instalaciones y mantenimientos en clientes corporativos. Es aquí donde entra en juego Sisal S.A., como una de las empresas contratistas de estas grandes TELCOS.

Por lo tanto, la empresa Sisal S.A., apunta a lograr contratos con las grandes compañías de telecomunicaciones, realizando el mantenimiento de sus nodos y de sus redes, en determinadas zonas geográficas del país.

4.1.4. Cadena de valor de la empresa

Figura 19

Cadena de valor de Sisal S.A.



Nota. La figura muestra la cadena de valor de la empresa. Elaboración propia resultante de entrevista personal con los coordinadores técnicos de Sisal S.A.

4.1.4.1. Actividades primarias

- **Solicitud del servicio (Planificación y Coordinación):** primera actividad que inicia cada uno de los ciclos de trabajo de la empresa, ya sea un mantenimiento, relevamiento, instalación de cualquier tecnología. Cada uno de estos procesos, comienza con la solicitud del servicio por parte del cliente, para su posterior planificación y coordinación con la cuadrilla de técnicos de campo.
- **Logística:** incluye la logística interna y externa. Luego de la solicitud del servicio, se debe verificar si existe en el stock el equipamiento necesario para realizar la actividad. Si no se tienen los equipos necesarios, se coordina con el área de logística del cliente, para que envíe el equipamiento necesario para ejecutar la tarea. Se debe dar ingreso al equipo en el sistema para tener una trazabilidad. Además, la logística interna incluye todo el manejo de materiales que se realiza en el depósito de la empresa Sisal S.A., tanto el ingreso, como el retiro de cada material menor, insumo, o equipo a instalar o reponer.
- **Ejecución del servicio:** esta actividad contempla la realización de la Orden de Trabajo solicitada, ya sea un relevamiento, configuración, acompañamiento, mantenimiento o instalación. Abarca desde el traslado hasta el sitio donde se debe ejecutar la tarea, hasta la finalización de la orden de trabajo, incluyendo el informe de servicio ejecutado.
- **Facturación y cobro:** incluye la ejecución y envío de cada factura, en tiempo y forma, a cada uno de los clientes de la empresa. Además, se controlan las fechas de vencimiento de las facturas para reclamar los pagos atrasados, y se verifican los cobros de cada uno de los documentos emitidos.

4.1.4.2. Actividades de apoyo

- **Compras:** el área de compras es la encargada de todas las compras mayores y menores, que debe realizar la compañía para llevar adelante

los servicios prestados. Dentro de esta actividad está incluida la gestión de proveedores, búsqueda de precios, ejecución y control de las compras y contrataciones efectuadas.

- **Formación y RRHH:** esta actividad de soporte es fundamental para la búsqueda y contratación de nuevos empleados. Además, aporta a la formación y capacitación del personal de la empresa.
- **Contabilidad (externo):** la organización tiene tercerizada su contabilidad a través de un Estudio Contable que le realiza toda la gestión de sueldos, liquidaciones finales, estados contables, trámites jurídicos y de escribanía, trámites de AFIP, altas y bajas de nómina, gestiones sindicales y fondos de cese laboral.
- **Comercial:** el área comercial se encarga de potenciar la marca y buscar nuevos contratos que permitan la sustentabilidad de la empresa a largo plazo. Generalmente, se firman contratos con las empresas multinacionales de 3 a 5 años, para tener una proyección del trabajo a ejecutar y poder invertir en los activos necesarios.

4.1.5. Posicionamiento

En el mercado de las telecomunicaciones de Argentina, dentro del sector de empresas contratistas de las grandes TELCOS, la empresa Sisal S.A. está ubicada dentro del grupo Mayoría. Además de Sisal S.A., dentro de este grupo se encuentran empresas como CIS Group, Capítulo 12, Perez del Cerro, EyS Equipos y Sistemas, entre otras.

Las empresas líderes son organizaciones como Planex e Ibercom, que tienen una espalda financiera más grande y se dedican también a obras de gran envergadura, como por ejemplo la ejecución de un tendido de fibra de una localidad a otra.

Dentro de la minoría, se encuentran los Técnicos Monotributistas y pequeñas empresas subcontratistas, que realizan trabajos a demanda para las pymes del sector.

4.1.6. Ventajas comparativas, competitivas y distintivas

Es importante conocer los tipos de ventajas que se tienen frente a la competencia. Las ventajas comparativas son todas las que se tienen solo por el hecho de ser, las ventajas competitivas son las que se tienen por el hecho de hacer bien, y las ventajas distintivas son las que se tienen por hacer mejor que la competencia.

Tabla 8

Ventajas de Sisal S.A.

Comparativas	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del Director en el rubro • De a poco, la marca se empieza a conocer en el sector
Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Buen porfolio de servicios • Calidad en la prestación de servicio • Buena reputación en el mercado
Distintivas	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumental de primera marca • Recursos 100% en blanco • Posibilidad de acceder a créditos bancarios • Lobby con equipo directivo de clientes multinacionales

Nota. La tabla detalla los principales ventajas comparativas, competitivas y distintivas de la organización Sisal S.A. Elaboración propia resultante de entrevista personal con el Presidente de Sisal S.A.

4.1.7. Análisis FODA

Figura 20

Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Alta demanda de mercado en cuanto a comunicación telefónica y de datos. Trabajar con grandes clientes corporativos. Insatisfacción de clientes. Gran relación del Director, con la Alta Dirección de CenturyLink (principal cliente). Argentina tiene gran potencial de desarrollo en telecomunicaciones. Zonas geográficas sin cobertura. Infraestructura Obsoleta. Capacitaciones subsidiadas para Pymes a través del Ministerio de Producción. Falta de empresas que reparen equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta inflación. Incertidumbre en el mercado cambiario. Competencia de precio fuerte de algunas contratistas, debido a la necesidad de conseguir contratos. Inestabilidad política. Entrada de nuevas empresas. El acceso al crédito es cada vez mas restringido y con mayores requisitos. Alta presión fiscal. Sobretudo para las empresas que tienen todo en blanco.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Buscar nuevos contratos a través de licitaciones web y concursos de precios. Realizar acciones de marketing para dar a conocer nuestra marca y obtener contratos con Clientes Corporativos insatisfechos. Realizar acciones de lobby con CenturyLink para continuar el vinculo en el futuro. Realizar la evaluación del proyecto de inversión para desarrollar un laboratorio de reparaciones de equipos de telecomunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> En las próximas renovaciones de contrato, ajustar el precio teniendo en cuenta la alta presión fiscal. Tener en cuenta un margen en los costos de RRHH para futuras licitaciones y RFP, debido a los ajustes y cuotas sindicales.

Nota. La figura desarrolla la matriz FODA de Sisal S.A. Elaboración propia resultante de entrevista con el Presidente de Sisal S.A.

4.2. Análisis Externo

El análisis externo permite objetivamente evaluar los cambios del sector en distintos escenarios para comprender mejor el entorno en el que actúa la empresa. Los resultados obtenidos sirven como alerta temprana para identificar planes de acción a seguir.

4.2.1. Análisis PEST

Para el caso en estudio, es necesario realizar el análisis PEST en los escenarios: internacional, país, industria y empresa. De esta forma se desarrolla un análisis desde lo hipermacro hasta lo hipermicro.

4.2.1.1. Escenario internacional

Política

El mundo atraviesa una crisis sanitaria por la ola de contagios provocada por el virus Covid-19 originado en China hacia fines de 2019, causando una pandemia mundial. Esta pandemia demostró que los Estados son los únicos que pueden garantizar un mínimo de estabilidad en épocas de crisis. La medida más común en todos los países es la cuarentena (con distintos grados). Las posturas disímiles que ha generado la lucha contra el Covid-19 demuestran una falta de liderazgo a nivel internacional. El bloque supranacional más importante del mundo, la Unión Europea, no ha podido aplicar políticas comunitarias de salud. Mientras tanto los primeros mandatarios de países importantes en el Sistema Internacional, como Estados Unidos y Reino Unido, han tomado medidas controvertidas, o no han tomado ninguna.

Existe una pérdida hegemónica de poder de Estados Unidos a nivel global, y empiezan a surgir nuevos poderes alternativos. Comienza una era multipolar donde países como China, Rusia, India, Brasil, la Unión Europea, entre otros, toman mayor protagonismo en las decisiones internacionales. Los

bloques económicos pierden fuerza debido al Brexit, y comienzan a surgir tendencias hacia los bloques monetarios.

El 2020 está marcado por las elecciones en Estados Unidos. Hubo un favoritismo para los demócratas que se vio reflejado en los resultados, donde Joe Biden logró vencer a Donald Trump por mínima diferencia de votos. Esto puede poner un telón de agua fría sobre la guerra comercial China-EEUU, y aumentar el diálogo entre las principales potencias económicas. Además, el mundo va en camino a una política de mayor intervencionismo estatal, donde resurge el estado de bienestar debido a políticas de inclusión social, igualdad y estimulación de la demanda.

Existe una tendencia de surgimiento de partidos políticos ecologistas o outsiders, debido a la pérdida de credibilidad de los partidos políticos tradicionales. Los fracasos de los partidos políticos de derecha e izquierda han despertado el interés de la población en terceras fuerzas con ideas renovadoras.

Los sindicatos siguen aumentando su poder a nivel mundial, lo que provocará mayores costos laborales para las organizaciones, en contrapartida de un mayor proteccionismo para los empleados.

Las grandes empresas como Amazon, Google, Facebook, Apple, Samsung, Huawei, entre otras, marcarán la agenda de la política internacional. Existe una pérdida de poder de las ONGs y movimientos sociales, sobre las grandes corporaciones. “Estados Unidos incluyó el control de las redes 5G en su Estrategia de Seguridad Nacional del año 2017” (García Guerrero, 2020). En ese momento parecía que la hegemonía china a través de Huawei no tenía rival. Ahora, sin embargo, empresas como las europeas Nokia y Ericsson parecen capaces de establecer una alternativa. En el caso de la Unión Europea, lo que se apoya es una caja de herramientas, una tool box, para tener varios proveedores y así conseguir no depender de uno solo, como pudiera ser en el caso de Huawei. Porque, de fondo, lo que está en juego es más que una tecnología. Los datos que recorren las redes son gigantes, y un buen análisis de estos por parte de un país como China, puede ser capaz, ya no solamente de utilizar esos datos en su beneficio a nivel seguridad nacional, sino también para perfilar nuevas industrias. El país que tenga la mayor cantidad de datos

procesados podrá predecir qué productos se van a vender mejor, o va a poder ver qué necesidades hay en el mercado. En ese sentido, la guerra comercial sería un episodio de una guerra mayor, donde el 5G desempeña una parte fundamental: es el peaje tecnológico por el que todo el comercio global deberá pasar. Quien lo controle, estará más cerca de la hegemonía global.

La agencia de la ONU para los refugiados [ACNUR] (2020) sostiene que:

Al menos 79,5 millones de personas en todo el mundo se han visto obligadas a huir de sus hogares. Entre ellas hay casi 26 millones de personas refugiadas, más de la mitad menores de 18 años. El 1% de la población mundial se vio obligado a huir de sus casas como resultado de los conflictos y la persecución.

Uno de los conflictos bélicos que se ha vuelto a levantar es la guerra Armenia-Azerbaiyán. Los enfrentamientos se derivan de la disputa sobre la región del Alto Karabaj en el que habita una minoría armenia dentro de Azerbaiyán. La guerra del Alto Karabaj que terminó con un alto el fuego en 1994, con Armenia al mando de la protección de la región del Alto Karabaj y territorios circundantes, vuelve a despertarse después de tres décadas en las que se han producido múltiples violaciones del alto el fuego por parte de Azerbaiyán, las más graves fueron los enfrentamientos de Alto Karabaj de 2016 y los enfrentamientos en julio de 2020.

Economía

El impacto económico de la pandemia a nivel mundial provocará una caída aproximada del 5% del PBI a nivel global. La recuperación tendrá un rebote asimétrico, que será distinto para cada país. El Fondo Monetario Internacional [FMI] (2020) sostiene que:

Las mayores economías de la zona Euro tendrán las siguientes caídas: Alemania: 6%, Francia: 10%, Italia: 11%, España: 12%. Se estima que la zona más golpeada por el Coronavirus será Latinoamérica, donde resalta

Venezuela con una caída del 30%. Para Brasil y México, principales economías de la región y ambos entre los cinco países con más víctimas mortales por el nuevo coronavirus, se esperan caídas de PBI de 5,8% y del 9%, respectivamente. Por el contrario, China será la única gran economía del mundo que crezca este año, con una expansión estimada del 1,9%. La actividad se normalizó con más velocidad de lo esperado después de que casi todo el país se reabriese en abril y el segundo trimestre registró una sorpresa positiva gracias un contundente respaldo de políticas y la resistencia de las exportaciones.

Las economías tienden a cerrarse y comienza a resurgir un mayor proteccionismo económico. Aumentan las restricciones a las importaciones y ya se empiezan a ver medidas económicas para beneficiar a empresas locales.

Existe una elevada concentración del PBI mundial en solo unos pocos países. Estados Unidos se lleva el 25% del PBI mundial, seguido de China con un 15%. Japón con un 6% y Alemania con un 5% son los países que siguen en el ranking. Entre estos 4 países se tiene el 50% del PBI mundial.

La crisis provocada por el Covid-19 aumentó los déficits fiscales. Para financiarlo, países serios podrán tener acceso fácilmente a las principales fuentes de financiamiento a nivel global como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, el Club de París o el Fondo Monetario. También podrán colocar deuda en el mercado de capitales y financiar el déficit. El inconveniente lo tendrán que los países con alto riesgo crediticio seguramente caerán en elevadas inflaciones por la emisión monetaria que deberán sostener.

Fuerte aumento del desempleo a nivel global. “La OCDE prevé que tras la pandemia del coronavirus el desempleo a nivel mundial se sitúe en 9,4% al concluir el 2020, niveles nunca vistos, con una lenta recuperación, sobre todo porque pudiera presentarse un nuevo brote en varios países” (Martínez, 2020).

La industria del transporte y turismo es la más afectada por la pandemia. Muchas aerolíneas de bandera han quebrado, y otras han sido rescatadas por los gobiernos. Se estima que la recuperación en este sector será de 3 a 4 años,

para volver a tener los niveles de 2019. Por otro lado, el sector que tendrá la recuperación más rápida será la industria de IT, Tecnología y Sistemas de Comunicación.

La digitalización y conectividad marca una nueva era en la economía mundial. Existe una tendencia hacia las bancas digitales y una disminución del flujo de efectivo. Además, el auge de las Fintech de hace unos años ya es una realidad, y las posiciona como uno de los sectores más atractivos para trabajar. La vida de las personas pasará a estar conectada, desde la educación, las finanzas, la sanidad, los automóviles, entre otros, lo que provocará una gran masa de datos que permitirá conocer tendencias y preferencias de los consumidores. Existe una gran inversión en proyectos de Internet de las Cosas, y será una de las industrias que marcará tendencia en los próximos años.

Sociocultural

El aumento de la inequidad distributiva es un hecho. “Casi el 50% de la población mundial vive con menos de US\$ 5,5 al día” (Banco Mundial, 2018). Esto trae aparejado un incremento de pobreza en algunos países y un incremento de riqueza en otros. La desigualdad no apareció de un día para otro ni por una única causa. Una variedad de situaciones confluyó para generar la situación actual. La globalización ha dado la posibilidad a las empresas de contratar empleados en las zonas "más baratas". De esta manera, se han perdido millones de puestos de trabajo. El avance tecnológico también ha supuesto cambios en el mercado laboral, generando nuevos puestos por un lado (para personas con acceso y conocimiento de dichas tecnologías) y reemplazando puestos por otros (actividades más repetitivas). La riqueza pasó principalmente a manos privadas, es decir que las personas ricas tienen mayores recursos que muchos países. Esto provoca que los gobiernos no inviertan como deberían en sus habitantes menos privilegiados. Existe un aumento de la subcontratación y los trabajos temporales, que desembocan en menores sueldos. Los sistemas fiscales que recaudan en mayor medida de las clases trabajadoras (a través del IVA por ejemplo) y la evasión fiscal que realizan los

más pudientes es una realidad, al enviar su dinero a paraísos fiscales con poco o nulo control.

En los últimos años, se incrementó a nivel mundial la participación de la mujer en la población económicamente activa. Comienzan a tomar poder en los principales puestos de decisión de las compañías. Se espera que la brecha salarial que existe entre los hombres y las mujeres comience a disminuir paulatinamente. Existen políticas estatales que apuntan a mejorar las condiciones laborales de las mujeres, tanto en puestos públicos como privados.

La pandemia aceleró el Home Office en la mayoría de las empresas a nivel mundial. Se deberán desarrollar nuevas leyes y convenios de trabajo para generar un marco laboral que permita estandarizar el trabajo en casa. Aumentarán las inversiones en infraestructura de comunicaciones, debido a la saturación de las redes.

La desigualdad potencia la inmigración de jóvenes con buena formación profesional hacia países desarrollados. La globalización permite conocer las condiciones laborales de otros países, y las experiencias de las personas que emigran. Además, las nuevas tecnologías de la comunicación permiten mantener los vínculos familiares y aumentar el bienestar social.

La sociedad experimenta un cambio en el comportamiento durante la pandemia. Debe respetar protocolos para evitar las aglomeraciones y el contacto personal. Esto aumentará la automatización de procesos y traerá un mayor desarrollo de I+D por parte de las empresas innovadoras. También, la humanidad se vuelve más individualista, debido a la pérdida de confianza en las demás personas y, sobretodo, en las instituciones.

El marcado apoyo “verde” de los principales activistas mundiales en las últimas décadas, se ve reflejada en las tendencias a proteger el medioambiente y fomentar la sustentabilidad. Las empresas prestan más atención a las megatrends y comportamientos de las personas para adaptarse al mercado. Un ejemplo de esto es la aerolínea Lufthansa, la cual creó una app a través de su Hub de Innovación, que permite realizar una pequeña colaboración para disminuir el impacto que realiza una persona al realizar un viaje en avión. Un

viajero en Lufthansa puede realizar una determinada plantación de árboles en un bosque de Nicaragua, o ayudar a la empresa a invertir en biocombustible, todo desde un clic en su celular personal.

4.2.1.2. Escenario país

Política

La transparencia y honestidad del sistema político actual no genera credibilidad. Las promesas electorales no se cumplen y no se respetan los procedimientos y concursos. El país se encuentra en un etapa de inseguridad jurídica y turbulencia institucional. El año 2019 fue un año electoral y los resultados impactaron negativamente por el temor de no responder al pago de la deuda externa y entrar en default. Las políticas cortoplacistas marcan la agenda, y no permiten un crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

La cuarentena extendida en Argentina marcó un tenso clima laboral, generando un promedio de una marcha de protesta cada 20 días. El gobierno optó por brindar beneficios como el ATP y el IFE para incentivar la producción y mantener las fuentes laborales. Esto trajo aparejado el aumento del déficit público y un mayor endeudamiento, generando nulo crecimiento y estimando que continúe así.

Los sindicatos siguen teniendo un gran poder, y acompañaron al gobierno en las decisiones tomadas. Sin embargo, empiezan a aparecer los primeros conflictos al querer negociar las paritarias salariales. Los altos costos laborales y la baja creación de empleo, son alertas que disparan a las empresas a mantenerse firmes en la posición de mantener los salarios en niveles cercanos a los mínimos desde la crisis de 2001.

Para ganar las elecciones presidenciales de 2019, el gobierno de turno tuvo que hacer una alianza entre los diferentes frentes peronistas. Este 2020 comienzan a aparecer diferencias entre Albertistas y Kircheristas en las toma de decisiones de los principales temas de agenda. La oposición se encuentra fragmentada, y todavía no se consolida un bloque sólido que pueda representar a las personas que no están de acuerdo con las políticas tomadas en el país.

Los acercamientos entre los liberales encabezados por Espert, y el PRO con una figura fuerte como Larreta, encabezan las esperanzas de las personas que buscan una alternativa.

Las ideologías nacionalistas trajeron al centro de la escena posibles expropiaciones de empresas y terrenos privados, provocando una preocupación enorme por la seguridad jurídica de los argentinos. Si bien estos temas se han resuelto favorablemente para los privados, no deja de mantenerse la incertidumbre por el rumbo político del gobierno, debido a las declaraciones ambivalentes del presidente.

El gran objetivo para el gobierno será bajar la inflación. El año 2018 cerró con una inflación del 47,6% según datos del INDEC, y el 2019 cerró con 53,8%, la más alta de los últimos 28 años. Son valores demasiado altos, que afectan negativamente a todas las industrias y personas. Si bien para el 2020 se espera una inflación inferior al 35%, se estima que en 2021 vuelva a valores cercanos a 50%, si no se toman decisiones para brindar una mayor estabilidad monetaria.

Entre las políticas positivas que se rescatan del gobierno anterior y que se espera que este gobierno continúe, se puede nombrar la lucha contra el narcotráfico, la cual fue record en incautaciones y detenciones. La infraestructura, ya que durante el gobierno macrista se han construido más autopistas que en los últimos 65 años, cientos de obras de agua y cloacas en todo el país, y en materia energética, se buscó potenciar el yacimiento de Vaca Muerta. Además, se destacó el plan de inversión en caminos rurales para mejorar las conexiones y el proyecto de ferrocarriles, para poder bajar costos de transportes en general.

Economía

El FMI proyecta una caída del PBI en torno al 13% para Argentina, lo cual ubica al país dentro de los más castigados por la pandemia. Tras la caída, se espera un crecimiento cercano al 5% para el 2021. En una economía en recesión, las medidas que apunta adoptar el gobierno buscarán favorecer el consumo y la reactivación.

El gobierno logró cerrar un nuevo acuerdo con los bonistas para salir del Default. Si bien es una buena noticia, no deja de ser lamentable la cantidad de veces y la frecuencia con la que Argentina cae en cese de pagos. La imposibilidad de acceso al crédito y el inexistente mercado de capitales, provocan la dependencia total de las retenciones, para poder generar dolares genuinos y afrontar los próximos pagos de deuda. Las reservas liquidas del BCRA penden de un hilo, y es inminente la activación del Swap Chino para poder aumentarlas.

“El salario privado formal se ubica en el 2020 a niveles de 2001. Si la comparación se realiza usando el dólar blue, en 2020 el salario se ubica un 33% abajo del valor del 2001” (Di Pace, 2020). El salario real en Argentina acumula una caída de 20% desde 2018. En 2020 se ligarán tres años consecutivos de caída, algo que no ocurría desde el período 1998-2001. El mercado desequilibrio en la política monetaria y cambiaria, disminuye los niveles de competitividad y aumenta la presión devaluatoria.

Se consumó el éxodo de grandes empresas que se marcharon del país. En la cuarentena, varias compañías pusieron a la venta su operación local o la cerraron para retirarse de la Argentina. Aunque cada caso es distinto, hay un factor común a todos: cada vez es más complicado hacer negocios en un país de constante turbulencia financiera e incertidumbre económica como la Argentina. Devicenzi (2020) afirma que:

La falta de estímulos es el principal driver que motiva a las compañías a irse del país, junto con la desconfianza que genera el mercado local y las reglas de juego que impone. El mal clima de negocios y la dificultad para mover capitales conspiran también contra la decisión de quedarse. Las empresas se ven obligadas a adaptarse, rever su estructura de costos y ser más eficientes. Las aerolíneas son algunas de las empresas que protagonizan el éxodo. En total, son cuatro las que abandonaron sus operaciones en el país: Air New Zealand, LATAM, Qatar Airways y Emirates. El caso más resonante fue el de LATAM Airlines en junio, luego de 15 años de presencia en el mercado doméstico. Aunque continuará

operando vuelos internacionales desde y hacia Buenos Aires, lo hará a través de sus filiales regionales. El cierre de la operación local implica la pérdida de más de 1700 puestos de trabajo. Aunque los laboratorios resultaron menos perjudicados, tampoco salieron indemnes. Pierre Fabre, dueño de Avène y Ducray, vendió su planta a Sidus, el laboratorio nacional que se encargará de la elaboración y la distribución de sus productos desde la fábrica ubicada en Virrey del Pino, en la Matanza. Además, dos fabricantes de pinturas para autos comunicaron que abandonan su negocio en el país. La estadounidense Axalta Coating Systems, dedicada a la producción de recubrimientos, informó que cierra su planta de Escobar y las oficinas administrativas radicadas allí. Asimismo, la alemana Basf dejará de fabricar pinturas automotrices originales (OEM) en su planta de Tortuguitas y trasladará la producción a Brasil. A los días de conocerse la noticia de Axalta y Basf, la francesa Saint Gobain Sekurit decidió dejar de fabricar parabrisas en su planta de Campana y mudar la producción a Brasil, desde donde atenderá al mercado local. A ellas se le suman los anuncios recientes de Falabella, Glovo y Walmart.

La tasa de desempleo alcanzó el 13,1% en el segundo trimestre del 2020 según datos del INDEC, alcanzando un máximo en 15 años. De acuerdo al relevamiento, 1,44 millones de personas no encuentran trabajo sobre una población activa de 11 millones. Las ramas de actividad donde la caída del empleo fue proporcionalmente más intensa correspondieron a los sectores de la construcción, hoteles y restaurantes y servicio doméstico. Estos valores se dan en un contexto donde el gobierno nacional prohibió despidos para cuidar las fuentes laborales.

La devaluación del peso frente al dólar viene acelerándose los últimos años de manera peligrosa. El año 2018 fue de una devaluación histórica, la mayor en 16 años desde la salida traumática de la convertibilidad en el año 2002. “El peso argentino se desplomó 50,6% contra el dólar, es decir que en nuestro mercado cambiario la divisa de EE.UU duplicó su valor” (Gasalla, 2019). El salto

del tipo de cambio a lo largo de 2018 ejerció una fuerte presión alcista en los precios internos de los bienes.. En la misma dirección, la devaluación de la moneda arrastró al desplome de precios de los activos financieros, con acciones que, en promedio redujeron su valor a la mitad medidas en dólares. El año 2019 no fue la excepción, donde previo a las PASO 2019 el valor del dólar era de \$45,50, mientras que un día después de las elecciones, el valor paso a ser \$60. Se introdujo un cepo cambiario limitando la compra de 200 USD por persona, para evitar el drenaje de las reservas del BCRA. Esto provocó la reaparición al centro de la escena de los famosos Dólar Blue, Dolar MEP y Dólar CCL. En 2020, la devaluación del tipo de cambio fue acompañando a la inflación, alcanzando valores de \$85 por dólar para noviembre de 2020. Sin embargo, el gobierno anexó a la compra del dólar oficial, además mantener el cepo, un impuesto PAIS (Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria) del 30% sobre el tipo de cambio, y un 35% a cuenta del Impuesto a las ganancias. Con lo cual el valor del “dólar solidario” (dólar oficial + impuestos) es de \$140,25 por dólar. Los dolares financieros y el dólar informal elevaron sus cotizaciones, donde el Blue llegó a alcanzar casi los \$200 por dólar. El gobierno tuvo que salir a colocar en el mercado, bonos que, si bien se pagan en pesos, lo hacen de acuerdo con la evolución del tipo de cambio oficial (en el mercado se llaman dólar linked). Esta colocación bajó temporalmente los dolares alternativos, pero la paz cambiaria se estima que no durará mucho tiempo.

Dentro de tantas pálidas, llegó una buena noticia para la economía argentina. “El banco Morgan Stanley decidió mantener a la Argentina como mercado emergente. Por mantener la categoría, habrá más dinero del exterior dispuesto a entrar a comprar acciones y bonos argentinos” (De Rosa, 2020).

Sociocultural

Un dato relevamente y que genera un alto impacto es la pobreza. En 2019 se ubicó en valores cercanos al 35%, alcanzando cerca de 15 millones de personas. Uno de cada dos niños en Argentina es pobre, donde la licuación del poder de compra de la Asignación Universal por Hijo, es clave para entender el impacto en este grupo etario. Para el año 2020 los datos siguen siendo

preocupantes, "la pobreza alcanzó al 40,9% de la población argentina en el primer semestre del año, siendo este valor uno de los peores índices semestrales de pobreza e indigencia en la historia argentina. En cuanto a los grupos de edad, 56,3% de las personas de 0 a 14 años son pobres.

De acuerdo a una encuesta realizada por la UADE (Universidad Argentina de la Empresa), el 75% de las personas hasta 32 años, quiere emigrar hacia otro destino si pudiera. Los países más elegidos entre quienes consideran emigrar fueron España (41%); Estados Unidos (12%); Italia (10%); Australia (8%); Canadá (7%); Uruguay (4%) y Alemania (3%). Con respecto a las motivaciones detrás de la decisión, un 31% destacó las crisis económicas recurrentes, un 26% la búsqueda de mejores posibilidades en lo académico o lo laboral y un 19% alegó "cuestiones de seguridad". Siguen "alta presión tributaria" y "motivos políticos" (cada una concentró un 11% de las respuestas) y motivos familiares (2%).

La educación argentina se encuentra en decadencia. El país tiene una política educativa empantanada, hace muchos años está en el mismo lugar y no puede avanzar. Comparado con otros países de Sudamérica, no hay ningún dato de crecimiento superior a ellos. El Centro de Estudios e Investigación en Ciencias Sociales (2019) afirma que:

Las tendencias actuales de la educación en Argentina muestran una degradación que atenta contra el conjunto de la población y que perjudica fundamentalmente a los hijos de la clase obrera. Las pruebas PISA, una medición que establece la OCDE sobre el grado de conocimiento de los alumnos en más de 60 países, arrojan como resultado que la Argentina se encuentra en los últimos puestos. A su vez, las mediciones en el propio país señalan que estudiantes de 15 años tienen dificultades para comprender un texto y calcular una regla de tres simple. Pero eso no es todo, la degradación de la educación también se manifiesta en el incremento de la violencia escolar. Hoy, padres y alumnos golpean a docentes o directores de escuela por algún aplazo o por algún intento de disciplinar a un estudiante que desobedece reglas elementales en la

relación educador-educando. Más grave aún es la violencia entre los estudiantes de diferentes niveles escolares. La autoridad docente ha pasado a un segundo plano diluyéndose a través de la creación de los “consejos de convivencia” de alumnos, padres, docentes y autoridades, entre otros aspectos.

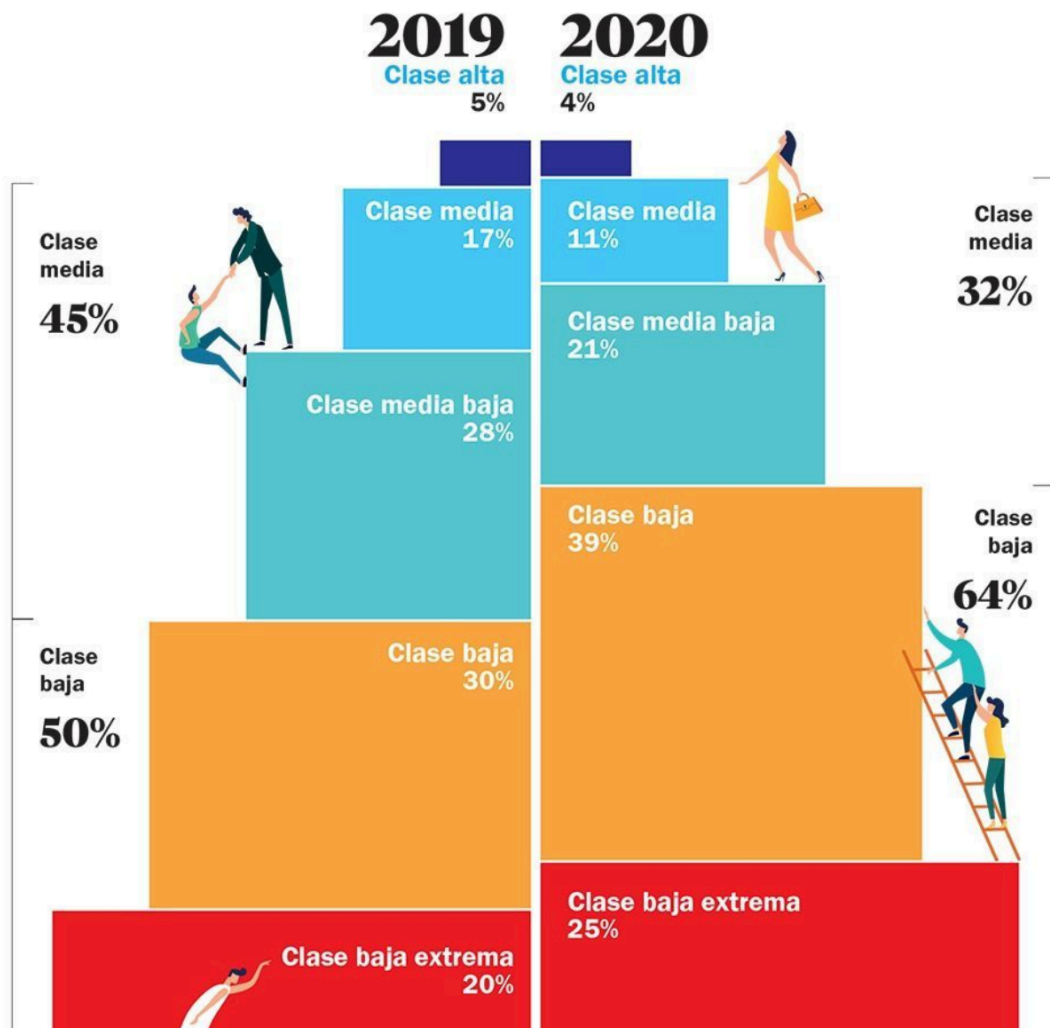
Durante el segundo trimestre del 2020, Argentina se convirtió en un país más desigual. El periódico Página 12 en su artículo, Creció la desigualdad con la pandemia (2020), destaca que:

El 10% de la población más rica pasó a percibir 19 veces más ingresos que el 10% más pobre. La brecha es tres veces mayor que hace un año, cuando la diferencia era de 16. El dato surge del informe sobre la evolución de la distribución del ingreso que elabora el Instituto de Estadísticas y Censos en función de la Encuesta Permanente de Hogares. El coeficiente de Gini, medida de la desigualdad del ingreso per cápita familiar de entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la absoluta desigualdad, aumentó de 0,434 a 0,451 durante el segundo trimestre de 2020. Esta desmejora se produjo en un período de doce meses en el que la inflación fue del 42,8%, el Índice de Salarios aumentó 36,4% y la actividad económica cayó 19,1%.

El retroceso de la clase media durante 2020 se incrementó, ya no llega a ser ni un tercio de la población argentina. “El derrumbe de la economía y la pandemia hicieron que por primera vez en décadas, las clases media y media baja representen el 32% de la población. El año pasado era el 45%. La clase baja ya alcanza el 64%” (Fernández, 2020).

Figura 21

Variación 2019 -2020 de la clase media Argentina



Nota. La figura muestra la decadencia de la clase media social. Tomado de *El retroceso de la clase media*, 2020, (<https://www.eldia.com/nota/2020-10-11-6-15-31-el-retroceso-de-la-clase-media-ya-no-llega-a-ser-ni-un-tercio-de-la-poblacion-economia-dominical>).

El Home Office en Argentina se incrementó durante 2020, siguiendo la tendencia mundial por efecto Covid. Las empresas están decididas a mantener parte de su staff en Home Office, más allá de que la pandemia concluya. Esto se debe a que, por un lado, podrán disminuir costos fijos, y por otro lado, debido a los buenos resultados que se obtuvieron por su aplicación. Se debe tener en cuenta que, desde el gobierno, se está avanzando con un proyecto de decreto reglamentario de la ley de teletrabajo para regular el trabajo en casa.

En lo que respecta a inseguridad durante el 2020, disminuyeron los homicidios y los robos en comparación con 2019. La tendencia surge de la información que las policías provinciales envían al Sistema Nacional de Inteligencia Criminal (SNIC). “Los homicidios dolosos durante el primer semestre de 2020 registraron un descenso del 2% en comparación con el mismo período de 2019 y de un 13% respecto de 2018. Los robos decrecieron un 26% en relación con la primera mitad del 2019” (Según datos oficiales, disminuyeron los homicidios y los robos en lo que va del año, 2020). Sin embargo, se debe tener en cuenta la situación excepcional de cuarentena. A medida que se fue flexibilizando, los homicidios empezaron a ascender, provocando que las cifras del primer semestre 2020 se acerquen a las registradas durante los últimos años. Despierta preocupación de cara a futuro, si la generación de empleo sigue estancada.

La población argentina está dividida por un 92% urbana y un 8% rural, contando con 45 millones de habitantes. Dentro del país, se hallan más celulares que habitantes, encontrando 60 millones de dispositivos. Además, se encuentran 35 millones de usuarios de internet. Todavía queda bastante gente fuera de la conectividad, por lo que se espera una tendencia en nuevas inversiones.

4.2.1.3. Escenario industria

Ámbito Internacional

La tecnología 5G va mucho más allá de los smartphones. Se prevé un impacto en todas las soluciones vinculadas a: IoT, Big Data, robótica, realidad virtual o ultra HD. Se trata de una tecnología más inteligente y rápida, además de proporcionar un consumo menor que el 4G. Esto permitirá aplicarla en sensores, electrodomésticos, herramientas, vehículos, entre otros. Con 5G se alcanzarán velocidades hasta 40 veces más rápidas que con 4G, haciendo posible la transmisión de vídeos en 8K o 3D. La tecnología 5G dominará las comunicaciones y facilitará la transformación digital de muchas compañías.

Los próximos años, la migración de información y servicios a la nube se acentuará. Las redes se comienzan a transformar, migrando a funciones nativas

en Cloud distribuidas desde el núcleo hasta el borde. Se observará la evolución de la virtualización y un movimiento rápido hacia la nube con menores riesgos. De a poco se comenzará a hablar del Quantum Computing. Las computadoras cuánticas ya son un hecho en 2020, pero su alto costo representa un obstáculo para su accesibilidad. Sin embargo, la gran capacidad de procesamiento de datos de estos dispositivos, sumado a la tendencia del Big Data y la gestión con datos, ha hecho que grandes centros de investigación y empresas con gran espalda, hagan sus primeras inversiones en este tipo de tecnología. Las inversiones en IoT seguirán aumentando este año, desde hogares inteligentes hasta edificios inteligentes, desde fábricas inteligentes hasta ciudades inteligentes.

Tabla 9

Mercado global de venta de smartphones

Global Smartphone market	SHIPMENT (MILLION)		SHARE (%)	
	CY 2018	CY 2019	CY 2018	CY 2019
SAMSUNG	291.8	296.5	19%	20%
HUAWEI	205.3	238.5	14%	16%
APPLE	206.3	196.2	14%	13%
XIAOMI	119	124.5	8%	8%
OPPO 	119	119.8	8%	8%
VIVO	102	113.7	7%	8%
LENOVO GROUP	38.8	39.6	3%	3%
LG	40.8	29.2	3%	2%
REALME	4.7	25.7	0%	2%
TECNO	18.0	21.5	1%	1%
OTHERS	359.6	280.8	24%	19%
TOTAL	1505.3	1486.1	100%	100%

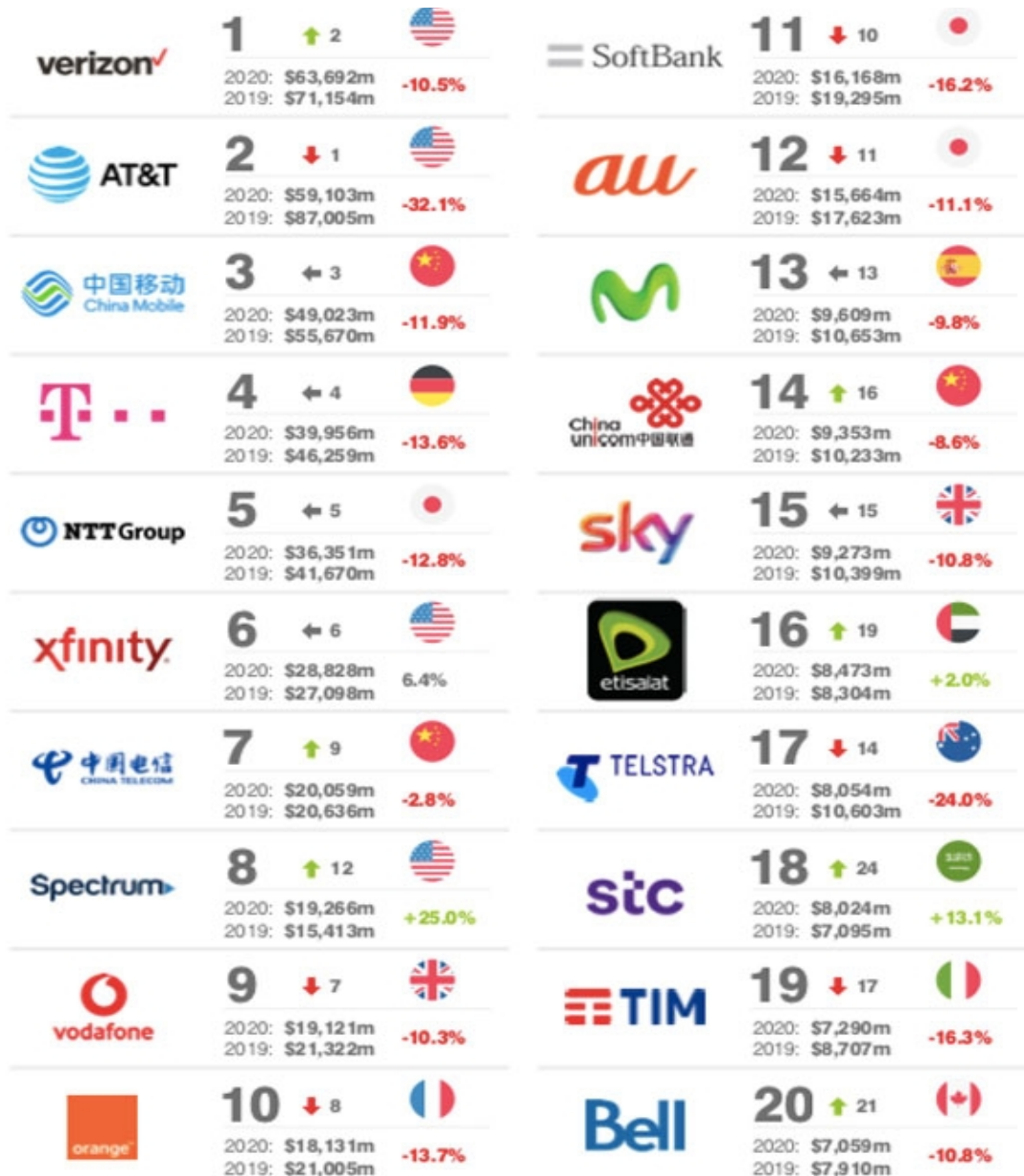
Nota. La tabla muestra el mercado de teléfonos móviles. Se destaca la segunda posición de Huawei, adelantando a Apple y colocándose detrás de Samsung. Tomado de *Mercado mundial de los teléfonos inteligentes, 2020*, (<https://www.businesswire.com/news/home/20200130005511/es/>).

La crisis del Coronavirus afectó a la industria de las telecomunicaciones con un impacto limitado, ya que la revolución del teletrabajo aumenta la demanda. Es uno de los sectores que menos sufrió el impacto de la pandemia,

y hasta se incrementó su valor en algunos sectores. Internet se ha convertido en el compañero de la población a la hora de aguantar el confinamiento y también en el punto de unión con el mundo exterior.

Figura 22

Top 20 de empresas de telecomunicaciones a nivel mundial



Nota. La figura muestra que Verizon y AT&T siguen marcando la cancha a nivel mundial. Se destaca el incremento de valor de compañías chinas. Tomado de *Las marcas de telecomunicaciones más valiosas del mundo*, de Interactiva Digital, 2020, (<https://interactivadigital.com/empresas-y-negocios-marketing-digital/las-marcas-de-telecomunicaciones-mas-valiosas-del-mundo/>).

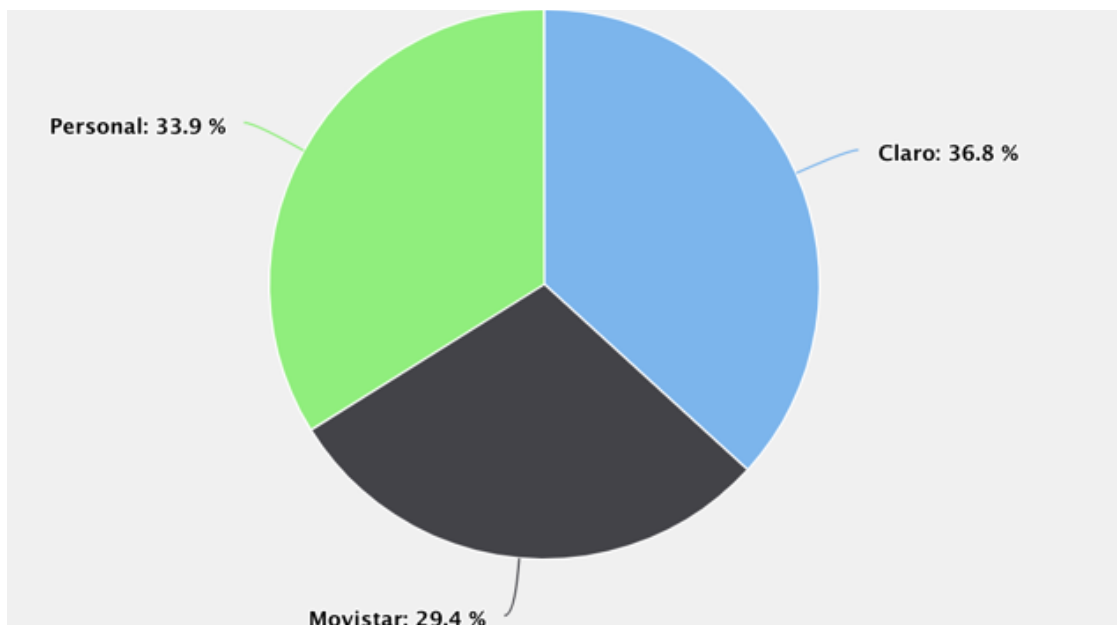
Ámbito Nacional

Argentina inició el largo y complicado proceso hacia la convergencia de las comunicaciones, a través de un camino que contiene decretos presidenciales regulatorios que desestabilizan el rumbo. No hay consenso sobre una ley convergente y un plan de espectro que regule al sector. El sitio web Telesemana, en su artículo Panorama de Mercado – Argentina (2020) sostiene que:

Todos los esfuerzos estuvieron puestos en la convergencia y la posibilidad de dar múltiples servicios. Las estrategias fueron múltiples y contemplaron desde la fusión entre Cablevisión y Telecom hasta la extensión de las redes de fibra óptica al hogar y el lanzamiento de servicios de TV paga y OTT. La incorporación de la banda de 2,5 GHz y los acuerdos de roaming nacional fueron dos hitos en el camino de mejorar los servicios de telefonía móvil. El mercado ahora espera definiciones en torno al espectro y una nueva licitación que entregue los recursos en posesión de ARSAT.

Figura 23

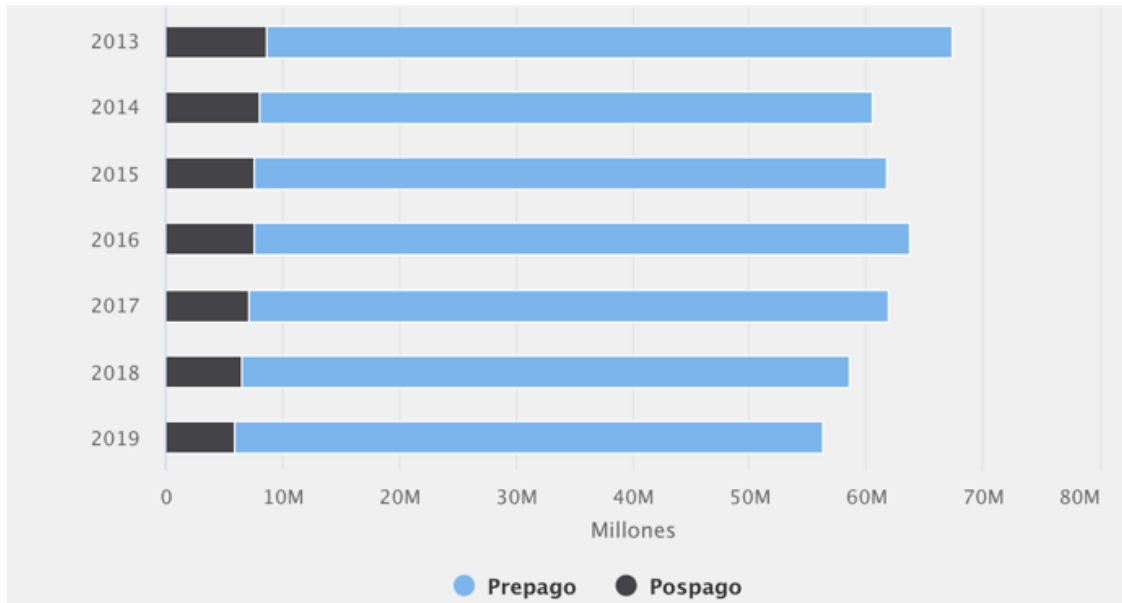
Argentina: participación de mercado de operadores móviles



Nota. La figura detalla la porción de mercado de los principales operadores móviles. Tomado de *Panorama de mercado - Argentina, 2020*, (<https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/argentina>).

Figura 24

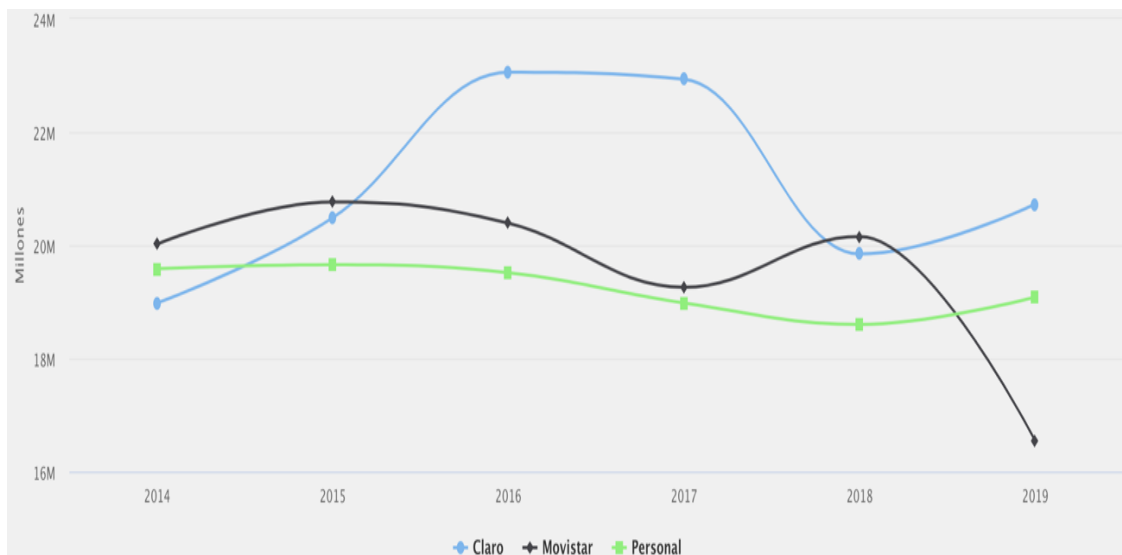
Argentina: accesos prepago y postpago



Nota. La figura especifica la penetración de mercado prepago y postpago en la República Argentina. Tomado de *Panorama de mercado - Argentina, 2020*, (<https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/argentina>).

Figura 25

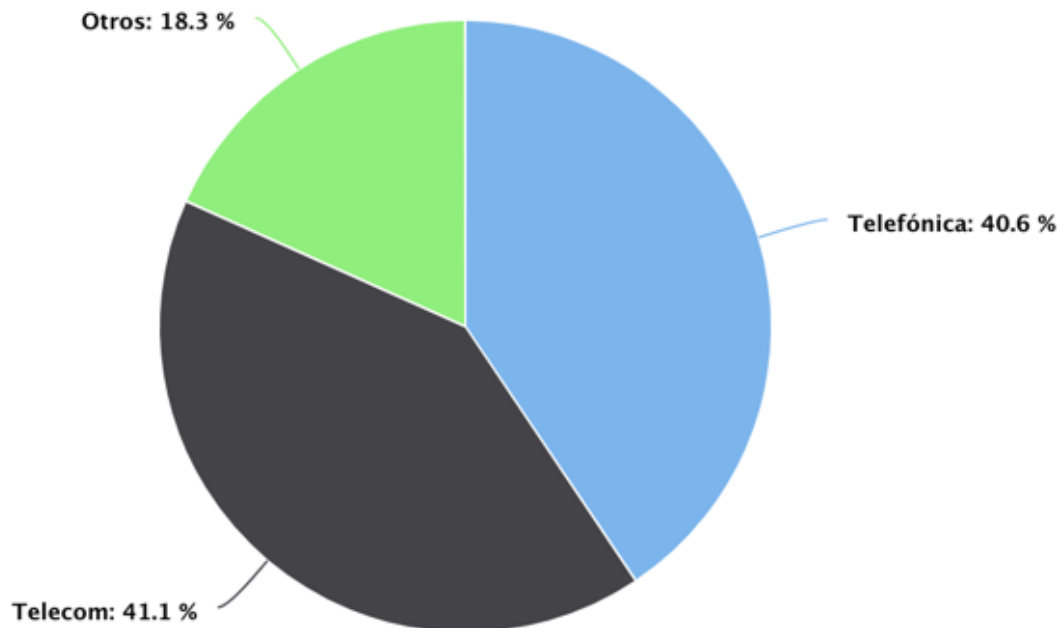
Argentina: total de líneas móviles por operador



Nota. La figura muestra la cantidad de líneas móviles de cada operador en la República Argentina. Tomado de *Panorama de mercado - Argentina, 2020*, (<https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/argentina>).

Figura 26

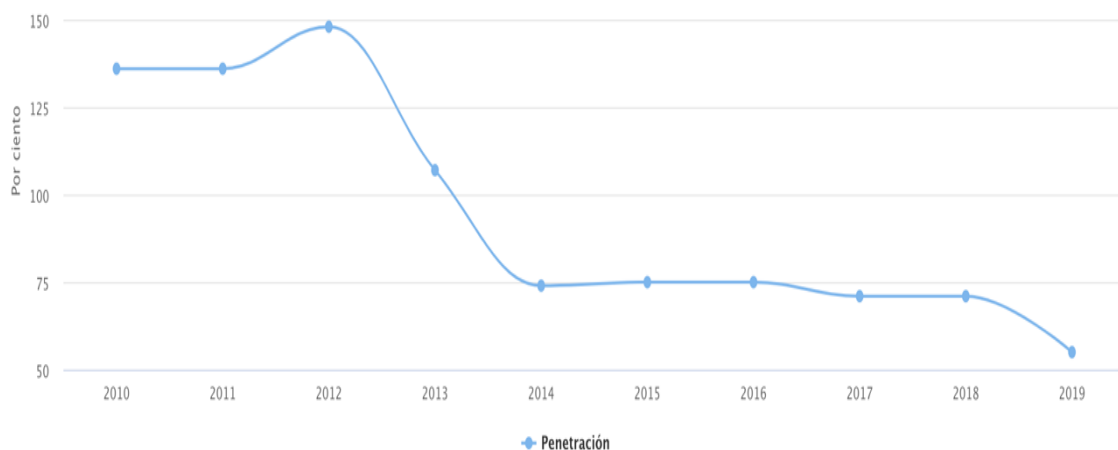
Argentina: participación en el mercado de telefonía fija



Nota. La figura detalla el porcentaje de participación en el mercado de telefonía fija de los principales operadores. Tomado de *Panorama de mercado - Argentina, 2020*, (<https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/argentina>).

Figura 27

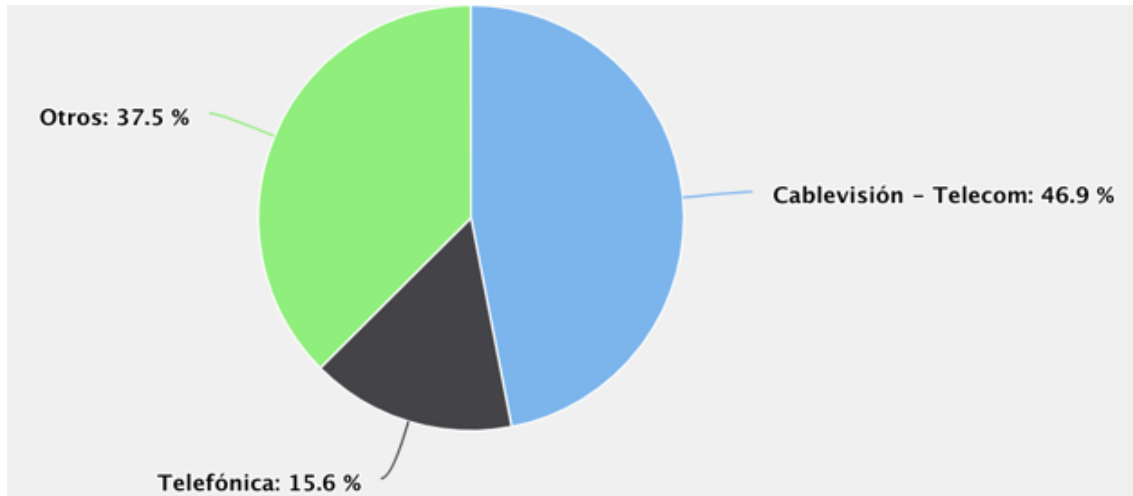
Argentina: penetración de telefonía fija



Nota. La figura muestra la caída en la penetración de telefonía fija a partir de la masividad del smartphone. Tomado de *Panorama de mercado - Argentina, 2020*, (<https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/argentina>).

Figura 28

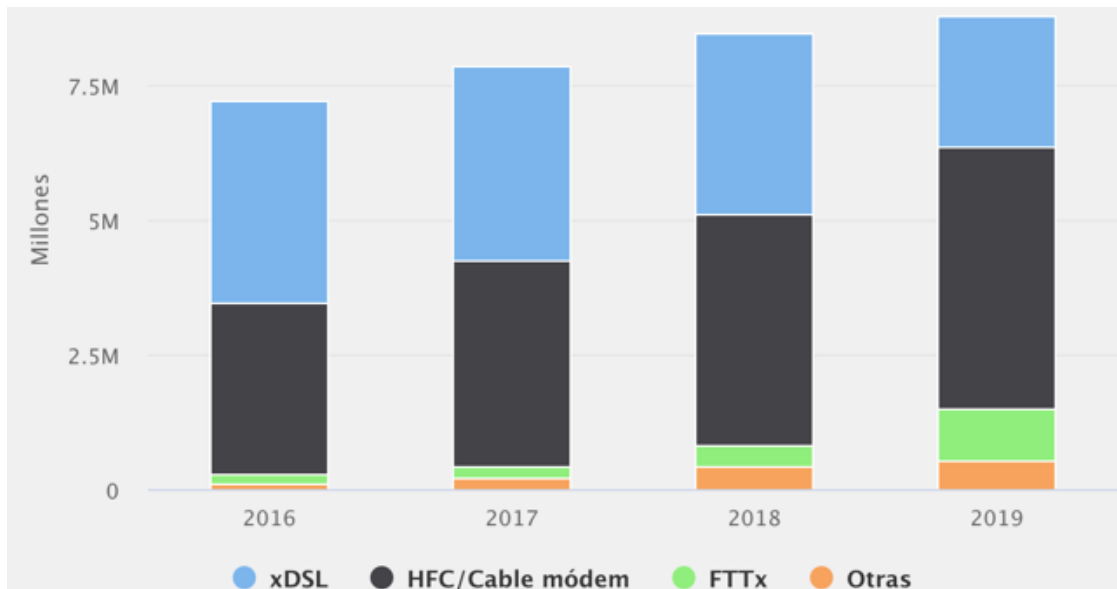
Argentina: participación por operador de banda ancha



Nota. La figura muestra la monopólica participación de mercado a través de la fusión Cablevisión - Telecom. Tomado de *Panorama de mercado - Argentina, 2020*, (<https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/argentina>).

Figura 29

Argentina: accesos de banda ancha por tecnología



Nota. La figura detalla la evolución de los tipos de tecnología por lo que se accede a internet. Tomado de *Panorama de mercado - Argentina, 2020*, (<https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/argentina>).

Un dato no menor es que en septiembre de 2020, el senado argentino convalidó el DNU que declara servicio público esencial a las telecomunicaciones

y congela tarifas de telefonía fija, celular, internet y televisión. Esto es un golpe para las TELCOS y desalienta la inversión. El congelamiento de las tarifas atenta directamente ya que las inversiones y el equipamiento está dolarizado.

4.2.1.4. Escenario empresa

La pandemia provocada por el Covid-19 no tuvo gran impacto sobre la empresa. Las telecomunicaciones se consideraron un servicio esencial desde un principio, por lo que el ritmo de trabajo se mantuvo casi constante durante todos los meses de la cuarentena. Solo un par de personas se encuentran de Home Office por ser mayores a 60 años. Existieron algunos casos asilados que dieron positivos de Covid, lo que complicaron el armado de las grillas de trabajo.

En términos generales, la facturación se mantuvo constante y los pagos de los clientes, sobretodo de CenturyLink, llegaron en tiempo y forma. El 2020 es un año de renovación de contratos, ya que a fin de año vencen los contratos de los principales clientes de la empresa. La buena relación y la sinergia Contratista-Cliente durante este difícil momento que debieron atravesar en 2020, hacen pensar que, de no mediar inconvenientes, las renovaciones llegarán y permitirán seguir potenciando el crecimiento de la empresa.

Los sindicatos argentinos son cada vez más poderosos con una estrategia clara: negocian con todos los gobiernos y logran paz a cambio de más salario para sus afiliados y más dinero para sus sindicatos. Una clave es que la salud de la mayoría de los argentinos pasa por obras sociales sindicales. El sindicato UOCRA es donde la empresa tiene empadronados los técnicos de campo, mientras que el personal administrativo se encuentra empadronado en UECARA.

Las paritarias siempre son un problema para la empresa. Esto se debe a que, el principal cliente de la empresa demora varios meses en cerrar las actualizaciones de las OC, y provoca un desajuste financiero cada vez que se cierran aumentos gremiales. Durante 2020 las paritarias estuvieron calmadas en el sector. Pero en noviembre 2020, UOCRA cierra una paritaria del 33% efectiva en dos cuotas, 25% en noviembre y el 8% restante en febrero. Esto traerá un dolor de cabeza justo en el momento de renegociación de contratos.

Una de las ventajas que presenta la compañía, es que su principal área de trabajo se encuentra en Capital Federal. Esto facilita la oferta de personal capacitado, ya que las telecomunicaciones son un nicho muy específico.

4.2.2. Desarrollo de las 5 fuerzas de Porter

Este análisis sirve para estudiar la empresa e identificar el mercado al cual pertenece. Se analiza el poder que tienen los clientes y proveedores, la rivalidad que existe en el entorno y la amenaza de nuevos entrantes al mercado, así como de productos sustitutos.

Tabla 10

Desarrollo de las 5 fuerzas de Porter para Sisal S.A.

A. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

La empresa debe elegir sabiamente el sector de clientes ya que puede mejorar su posición estratégica si encuentra clientes que tengan poca capacidad de influencia sobre la compañía. Pero esto es muy difícil en un rubro como las telecomunicaciones, donde los grandes clientes multinacionales tiene un poder casi absoluto.

- ✓ Los clientes de Sisal S.A. cuentan con un poder de negociación enorme al tratarse de empresas muy grandes como CenturyLink, ARSAT, o entes nacionales como el INTA.
- ✓ Los clientes obligan o negocian la reducción de los precios en los contratos, demoran los pagos y exigen una máxima performance en la prestación de servicios, poniendo en una posición débil a Sisal S.A. a la hora de fijar términos contractuales.
- ✓ El lobby con los directivos de los clientes es fundamental para agilizar procesos de renovación y actualización de órdenes de compra. Además, mantener una buena relación con el equipo técnico de los clientes, permite generar una mejor sinergia en el trabajo a desarrollar.

2. RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS

La segunda fuerza es la intensidad entre los competidores actuales, la cual indica que, entre las compañías del sector, existe rivalidad en la que cada una desea ocupar un mejor posicionamiento en el mercado.

- ✓ Las empresas que junto con Sisal S.A. se dedican a prestar estos servicios se conocen bastante ya que son las mismas que vienen operando desde hace muchos años, por lo que el acuerdo en licitaciones y concursos de precios es bastante frecuente para que cada una se maneje en su nicho de mercado y con su cliente principal.
- ✓ Un tema importante es que, en la competencia, existe un buen posicionamiento de marca. En Sisal S.A. no se ha desarrollado un modelo idóneo para dar a conocer la imagen de la empresa.
- ✓ Es común la subcontratación de trabajos entre los distintos competidores, cuando les solicitan realizar actividades fuera de su zona geográfica de confort.

3. AMENAZAS DE LOS NUEVOS ENTRANTES

En las telecomunicaciones, cuando un competidor trata de acceder al mercado, suele venir con recursos e innovación para lograr una cuota de mercado, arrancándosela al resto de competidores. La importancia de esta amenaza depende de los obstáculos que haya en el mercado y de cómo los salven los competidores.

- ✓ La empresa que entre en el rubro tendrá que invertir en infraestructura y maquinaria costosa, no asumible por muchos. Además, deberá tener algún contacto que le permita participar en licitaciones y concursos de precios de las distintas compañías líderes de telecomunicaciones.
- ✓ La diferenciación depende del tipo de solución y servicio que se ofrezca, ya que el instrumental y herramientas que manejan las empresas del rubro son similares.

- ✓ El tiempo de respuesta es un ítem muy considerado a la hora de ganar un contrato. Cualquier empresa que quiera acceder a una cuota de mercado, debe centrarse en este ítem para poder competir. Para hacer frente a los nuevos competidores, Sisal S.A. maneja alianzas con fabricantes, empresas de logística y mayoristas estratégicamente localizados que le permiten brindar servicios en un tiempo corto y solucionar rápidamente las tareas solicitadas por los clientes. Esto es lo que buscan las grandes compañías, minimizar los tiempos de corte manteniendo las redes en perfecto funcionamiento.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son muy importantes porque pueden influir directamente en servicios prestados, ya sea, aumentando los precios de los materiales o reduciendo la calidad los productos ofrecidos.

- ✓ El pago a 60 días de clientes complica la negociación con proveedores, ya que, ante la situación inflacionaria, exigen un pago a menor plazo.
- ✓ Los presupuestos cotizados en dólares por parte de proveedores debido a la incertidumbre cambiaria, y no en pesos argentinos, hace difícil las negociaciones.
- ✓ Clientes como CenturyLink o ARSAT exigen a la empresa a trabajar con proveedores que manejen primeras marcas en cuanto a herramental, instrumentos y maquinarias. Estos siempre tienen un precio mayor y los proveedores tienen condiciones de pago desfavorables.

5. AMENAZAS DE PRODUCTOS/ SERVICIOS SUSTITUTOS

Los servicios o productos sustitutos ponen un límite superior al precio que se puede cobrar por este, limitando la rentabilidad de un mercado.

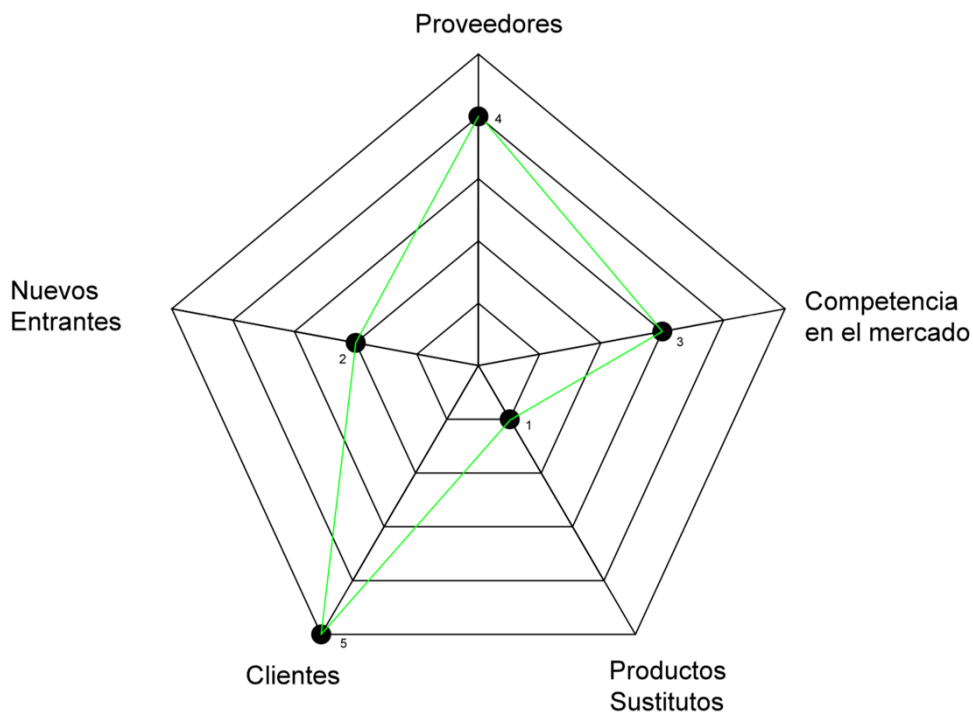
- ✓ El posicionamiento de los servicios sustitutos para la empresa, en la actualidad, no representa una gran amenaza.

- ✓ El sector de las telecomunicaciones se encuentra en constante crecimiento. La humanidad siempre ha tenido la necesidad de comunicarse, y la globalización, junto con internet, han aumentado considerablemente la infraestructura necesaria para soportar la gran masa de datos a transportar. Los medios por los que se lleve adelante la comunicación, ya sea fibra óptica, radio o satelital, necesitan el soporte y la instalación de equipamiento. De esta manera, la empresa garantiza su estancia en el mercado, siempre y cuando este actualizada en las nuevas tendencias y en las nuevas tecnologías.
- ✓ La mayor amenaza, no es un servicio sustituto, sino el gran avance de la tecnología. Este avance tecnológico puede alejar a la empresa del mercado si no reacciona rápidamente a las nuevas tendencias.

Nota. La tabla muestra las variables que afectan a cada una fuerza de Porter. Elaboración propia en base a entrevista con el equipo directivo de Sisal S.A.

Figura 30

Gráfico radial de las 5 fuerzas de Porter



Nota. La figura muestra la potencia de cada una de las 5 fuerzas de Porter, aplicándoles un puntaje. Elaboración propia en base a entrevista con el equipo directivo de Sisal S.A.

4.2.3. Matriz de competencia

Tabla 11

Matriz de competencia

Posicionamiento	Estrategias advertidas	Estrategias presumidas
Líder	<p>Uno de los líderes del mercado es la empresa PLANEX. Apunta a una diversificación de servicios. Un ejemplo de esto, es que entró en el rubro de ventas de equipos. Hoy en día, es la única firma Argentina que representa a Fujikura, marca líder en instrumentos de FO</p> <p>Otro de los líderes de mercado es IBERCOM. Tiene una estrategia agresiva en lobby y contactos políticos, que le permite tener acceso a los principales edificios públicos de CABA, con permisos especiales, para hacerles el mantenimiento de fibra. Es difícil sacarle el liderazgo.</p> <p>Los líderes tienen colchón financiero, y apuntan a búsqueda de contratos de grandes obras (ej: tendido de FO de Córdoba a Neuquén)</p>	<p>Nuevos modelos de negocios: Granja de servidores de datos propios, para poder realizar el almacenamiento de datos de empresas corporativas.</p> <p>Acuerdos con los poderes políticos de turno, para mejorar las condiciones de mercado.</p> <p>Posibles fusiones para aumentar el market share.</p>
Mayoría (Sisal S.A.)	<p>La clave es lograr un precio competitivo de mercado.</p> <p>Se busca la diferenciación a través de la prestación de servicio, de acuerdo al nivel y calidad de instrumentos, y la capacidad de RRHH</p> <p>Focalización en un nicho de mercado por zona geográfica. (Sisal S.A. se encuentra en la zona centro del país y en el AMBA)</p>	<p>Capacitaciones en nuevas tecnologías (5G, edge computing, IoT, quantum computing).</p> <p>Aumento de lobby para tener una mayor penetración de mercado.</p>
Minoría	<p>Trabajos a demanda (monotributistas). Buscan contactos con empresas que tienen contratos a largo plazo con multinacionales, para ser subcontratistas</p>	<p>Inversión en tecnología para buscar mejor posicionamiento</p>

Nota. La tabla muestra las estrategias advertidas y presumidas de la competencia de Sisal S.A. Elaboración propia en base a entrevistas con el Presidente de Sisal S.A.

4.3. Conclusión del capítulo IV

En este capítulo se realiza un estudio interno de la propia organización y un análisis profundo del entorno empresarial con el objetivo de conocer las distintas variables que afectan a la empresa.

Se observa que la compañía atravesó los últimos años un proceso de capitalización, adquiriendo activos que le permiten independizarse de la exclusividad con el cliente CenturyLink, lo que le genera la posibilidad de abrirse hacia nuevos clientes.

Además, se destaca el alto costo que tiene la mano de obra, representando el 70% de los costos totales de la empresa. Con lo cual, la gestión de recursos humanos es clave para el éxito de la compañía. La empresa no cuenta con un área directa de RRHH, sino que es absorbida por la Dirección. Debido a la relevancia de esta área, a corto plazo se debe pensar en cómo mejorar la gestión de los recursos y poder lograr sinergia entre los distintos sectores de la compañía.

La empresa debe apuntar a potenciar las ventajas que tiene frente a la competencia. Se destaca la gran experiencia del Director, teniendo contactos que le permitirán ejercer acciones de lobby para la búsqueda de nuevos contratos. Otra ventaja destacada es la posibilidad de trabajar con clientes de primera línea, lo que genera una buena imagen y un mejor posicionamiento frente a nuevos desafíos.

El sector de las telecomunicaciones tiene características diferenciadoras con el resto de las actividades económicas y sociales. La evolución tecnológica juega un papel fundamental, logrando que las telecomunicaciones avancen a ritmos vertiginosos y se vuelvan una herramienta clave y esencial. La digitalización y conectividad marcará una nueva era. La pandemia provocada por el Covid-19 aceleró la transformación digital de las organizaciones, mutando hacia una nueva forma de trabajo a distancia. Mantener la calidad y continuidad de las telecomunicaciones será un desafío para las empresas del rubro, que no deja exenta a Sisal S.A. La competencia aumentará, y se debe desarrollar un plan estratégico claro y preciso para avanzar hacia la visión deseada.

V. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

5.1. Matriz BCG

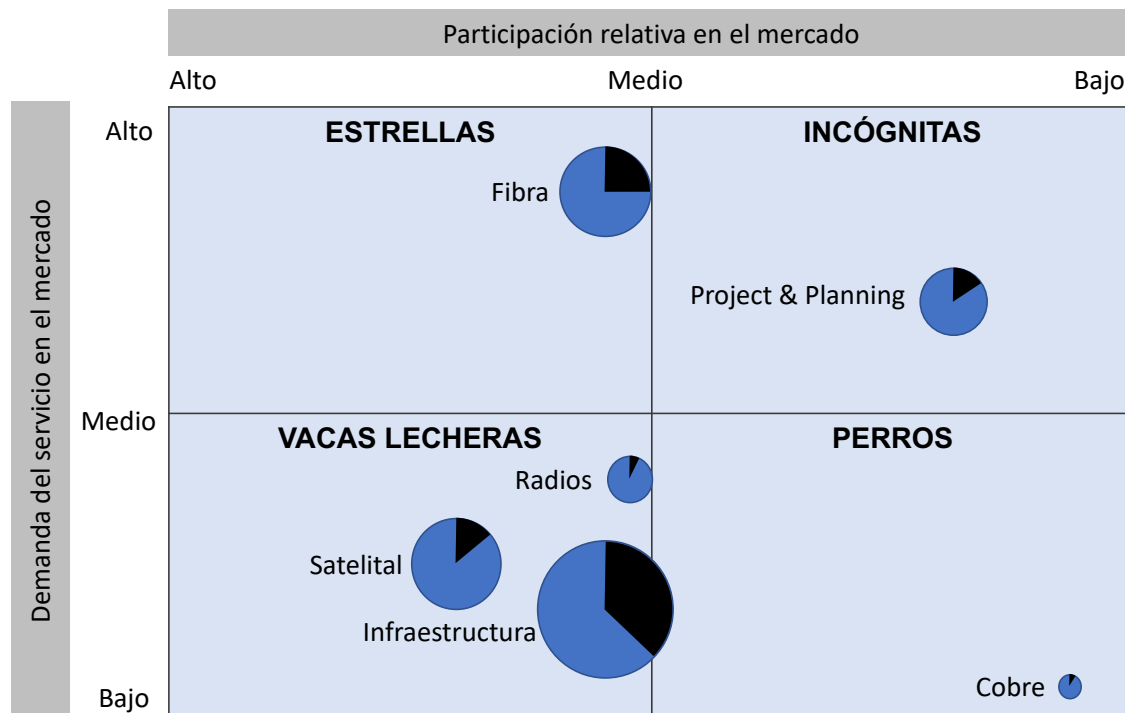
Para desarrollar la Matriz BCG, se agrupa la cartera de servicios de Sisal S.A. de acuerdo con el tipo de tecnología, de la siguiente manera:

- Actividades de tecnología satelital
- Actividades de tecnología de radioenlaces
- Actividades de tecnología fibra óptica
- Actividades de tecnología de enlaces de cobre
- Actividades de Infraestructura
- Servicios de Project & Planning

El concepto “Actividades”, engloba tareas relacionadas con instalaciones, mantenimientos, mediciones, mudanzas, relevamientos, entre otras.

Figura 31

Matriz BCG



Nota. La figura muestra la matriz BCG aplicada a Sisal S.A. Elaboración propia.

Cada círculo de la matriz representa uno de los servicios que presta la compañía, el tamaño corresponde a la proporción de ingresos generados, y las tajadas indican la parte de las utilidades corporativas generada.

- **Servicio Incógnita: Project & Planning.** Las actividades de servicios y consultoría en el armado y seguimiento de proyecto tienen cada vez más demanda en el sector de las telecomunicaciones. Sisal S.A. comenzó aportando 1 recurso externo a CenturyLink para este tipo de trabajo, y hoy ya cuenta con más de 10 personas involucradas en esta labor. Funciona con un rol de consultor, donde presta el RRHH para que ejecute las labores en las oficinas de nuestro cliente, y obtiene un buen margen de ganancia por sobre el costo laboral. La empresa debe buscar una estrategia de penetración de mercado, para aumentar la cantidad de clientes a los que le brinda este servicio. No debe mirar solo el rubro telecomunicaciones, sino que es un servicio que puede prestar a diferentes sectores. La inversión en capacitación del personal será clave.
- **Estrellas: Fibra óptica.** Todas las actividades relacionadas con redes de fibra óptica están en pleno auge. La llegada del FTTH (Fibra hasta el hogar) ha potenciado el sector, sobretodo teniendo en cuenta el aumento exponencial de las cantidades de masa de datos que se debe transportar. La fibra óptica parece no tener rival en cuanto a la cantidad de megabytes por segundo que puede llegar a transportar, y sus costos comienzan a descender a medida que la tecnología se torna masiva. Los instrumentos para llevar adelante los trabajos de fibra óptica tienen un costo altísimo comparado con cualquiera de las otras actividades que ejecuta la empresa. Pero, sin lugar a duda, las principales inversiones por parte de Sisal S.A. deben venir por este tipo de actividad, si quiere mantenerse competitiva. La posibilidad de ingresar en el sector FTTH es una de las estrategias que puede plantearse la compañía. Las conexiones por ADSL parecen quedar obsoletas, y la fibra hasta el hogar en las principales ciudades del país ya es un hecho. Contar con bases y recursos en Capital Federal y Córdoba, es un punto a favor para incursionar en FTTH.

- **Vacas Lecheras: Radioenlaces, enlaces satelitales e Infraestructura.**

Las tecnologías de radio y satelitales, tienen basto recorrido en el mercado. En su momento fueron productos estrellas, pero hoy en día quedan de lado por el crecimiento de la fibra y las redes de telefonía celular. Pero en un país como Argentina, con una estructura todavía antigua y saturada, una gran extensión territorial, y falta de inversores, son tecnologías que seguirán en el mercado por un largo tiempo.

Por otro lado, el servicio de infraestructura aporta una gran cuota a las utilidades. Este rubro se basa en mantener la infraestructura de los nodos de comunicaciones de los principales clientes. Mientras este servicio sea tercerizado, la empresa contará con oportunidades de mercado.

Las estrategias de lobby son claves para mantener contratos de mantenimiento e instalaciones de radios y enlaces satelitales. Se debe buscar fortalecer la marca, para apuntar a nuevos clientes. La empresa ya tiene los costos hundidos de sucursales y recursos humanos, con lo cuál debe aprovechar los mercados en los que se desarrolla.

En cuanto a los servicios de Infraestructura, debe tener una mirada similar que con los servicios de Project & Planning. El mantenimiento de grupos electrógenos, aires acondicionados, tableros de energía, entre otros, son servicios que aplican no solo a la industria de las telecomunicaciones. La apertura hacia nuevos mercados puede ser una oportunidad. Realizar este tipo de trabajos para una empresa como INTA, fue un paso delante de la compañía, que debe tomarlo como un ejemplo de oportunidad.

- **Perros: Enlaces de cobre.** Los enlaces de cobre son una tecnología que hace un tiempo ya quedó obsoleta. La limitación en las velocidades de carga y descarga, y el auge de la fibra han impactado directamente en el mercado de enlaces de cobre. Si bien, en algunos contratos, el mantenimiento de este tipo de enlaces viene atado a la tecnología de fibra, la empresa Sisal S.A. debe apuntar a desinvertir en este tipo de tecnología, y volcar sus inversiones a la fibra óptica.

5.2. Matriz de Ansoff

Figura 32

Matriz de Ansoff

		Productos/ Servicios	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de marca de la empresa. Invertir en marketing para mantener a Sisal S.A. en los mercados actuales. Plotear los vehículos, fidelizar clientes existentes, mejorar diseño web y posicionamiento SEO, entre otras. • Analizar mercados extranjeros de los clientes multinacionales, para brindar nuestros actuales servicios en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en el rubro de reparación de equipos de telecomunicaciones • Energía alternativa es un rubro que la empresa puede desarrollar, brindando energía para enlaces satelitales remotos. • Participar en concursos de precios de instalaciones de antenas de telefonía celular, utilizando el personal que ejecuta actividades de radioenlaces. • Realizar alianzas a largo plazo con fabricantes y distribuidores de equipos de telecomunicaciones para ser representantes de marca.
	Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en nuevos sectores industriales con los servicios de Infraestructura. • Incursionar en nuevos mercados con el servicio de Project & Planning. • Explorar el mercado FTTH, comenzando por ser subcontratista, para conocer el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios para nuevos mercados que desembarcarán en Argentina (Tecnología 5G y Ciberseguridad 4.0) • BigData, Machine Learning y desarrollo de software, son algunas de las tendencias del área de sistemas que no deben perderse de vista a futuro.

Nota. La figura muestra las estrategias obtenidas a partir de la matriz de Ansoff para Sisal S.A. Elaboración propia en base a entrevistas con el equipo directivo de Sisal S.A.

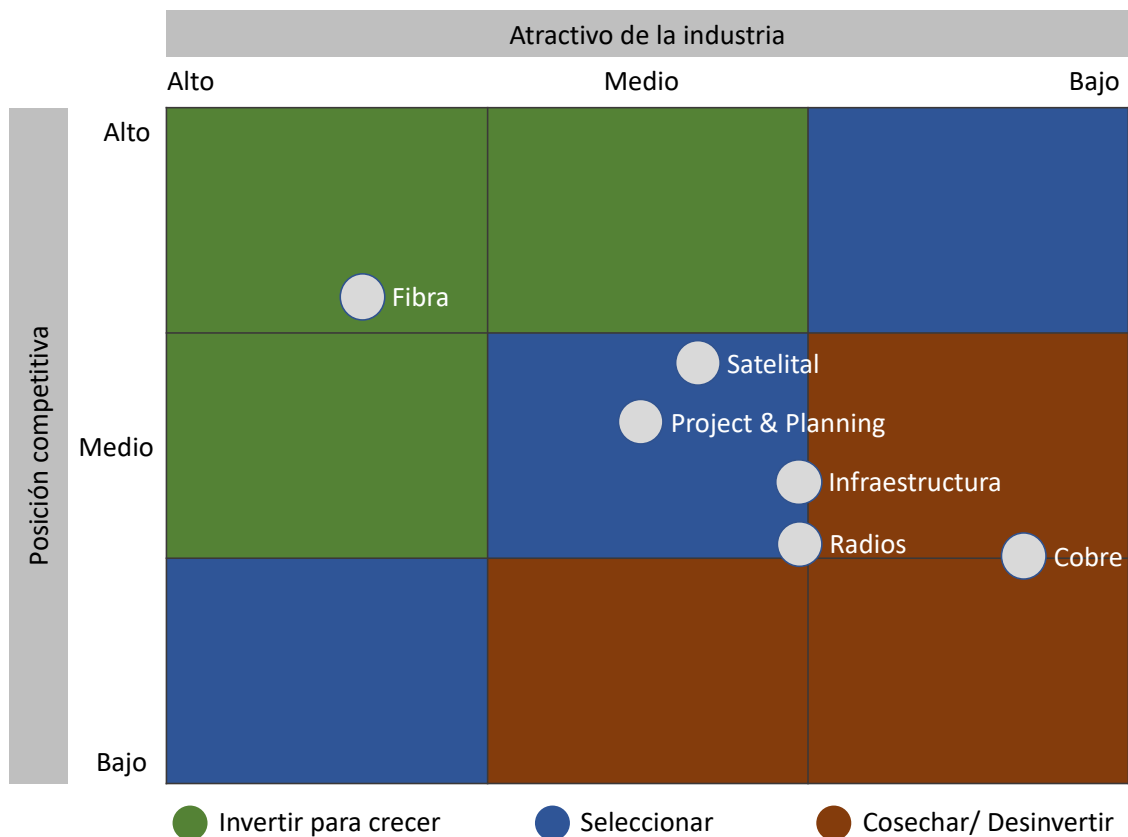
5.3. Matriz de McKinsey

En el desarrollo de la Matriz de McKinsey, se agrupa la cartera de servicios de Sisal S.A. de la misma forma que la Matriz BCG. Es decir:

- a) Actividades de tecnología satelital
- b) Actividades de tecnología de radioenlaces
- c) Actividades de tecnología fibra óptica
- d) Actividades de tecnología de enlaces de cobre
- e) Actividades de Infraestructura
- f) Servicios de Project & Planning

Figura 33

Matriz de McKinsey



Nota. La figura muestra las posiciones estratégicas para los servicios que brinda Sisal S.A. Elaboración propia.

De acuerdo con la matriz elaborada, claramente la compañía debe invertir en su portafolio de servicios de fibra óptica, ya que es la tecnología que promete mejores resultados de cara al futuro. El perfeccionamiento en este tipo de tecnología seguramente aumentará la cuota de mercado y, al mismo tiempo, permitirá incursionar en nuevos mercados (Ejemplo: FTTH - Fibra hasta el hogar).

Para los servicios aplicados a las tecnologías de cobre debe aplicarse la mínima inversión posible, dejando de buscar nuevos contratos y licitaciones en este tipo de servicios que apuntan a desaparecer del mercado en los próximos años.

Los servicios satelitales son unas de las “vacas lecheras” de la compañía. El contrato con más de una empresa en este servicio, y la sinergia que se puede lograr con los recursos, es uno de los motivos por los que la empresa debe seguir apostando e invirtiendo en este tipo de tecnología.

Los servicios de Project & Planning no generan un alto costo de inversión aparte de las capacitaciones al personal, y se debe mantener de la forma actual siempre que la organización sea competitiva.

En cuanto a los servicios de radioenlace y mantenimiento de Infraestructura, la empresa debe invertir, solo si tiene los fondos suficientes luego de prestarle atención, en primer lugar, a los servicios de fibra, y, en segundo lugar, a los servicios satelitales.

5.4. Análisis de cuadratividad

Variables de mayor impacto

A continuación, se detallan las variables de mayor impacto que corresponden al decil 10, al cual se le dará una probabilidad de ocurrencia de 0,05 (5%).

Tabla 12

Variables de mayor impacto

Escenario	Variable
Internacional	1. Caída 5% PBI a nivel mundial en 2020 2. Grandes compañías marcarán la agenda política internacional (Amazon, Apple, Microsoft, entre otras) 3. Tendencia hacia nuevos avances en digitalización y en conectividad
País	4. Dificultad acceso al crédito 5. Devaluación del peso
Industria	6. Desarrollo de tecnología 5G y IoT 7. La migración servicios a la nube aumenta el tráfico de datos 8. DNU decretando servicio público esencial a las telecomunicaciones y congelando tarifa
Empresa	9. Proximidad en la renovación/ renegociación de grandes contratos 10. Ajuste de paritarias con sindicatos fuertes, y lenta actualización de las órdenes de compra

Nota. La tabla especifica las variables de mayor importancia en cada escenario. Elaboración propia sobre la base del análisis interno y externo de Sisal S.A.

A cada variable se le asigna una probabilidad individual dentro del decil 10. Luego, se muestra esta probabilidad, acompañada del cálculo de la probabilidad que representa dentro de todo el conjunto de deciles.

Tabla 13

Probabilidad de las variables

Decil 10	
Variable 1 =	$8\% \times 0,05 = 0,40\%$
Variable 2 =	$5\% \times 0,05 = 0,25\%$
Variable 3 =	$12\% \times 0,05 = 0,60\%$
Variable 4 =	$13\% \times 0,05 = 0,65\%$

Variable 5 =	15% x 0,05	= 0,75%
Variable 6 =	12% x 0,05	= 0,60%
Variable 7 =	9% x 0,05	= 0,45%
Variable 8 =	10% x 0,05	= 0,50%
Variable 9 =	8% x 0,05	= 0,40%
Variable 10 =	8% x 0,05	= 0,40%

Nota. La tabla muestra la probabilidad de cada variable. Elaboración propia.

A continuación, se ubican las variables dentro de la matriz de cuadratividad, para luego calcular las vulnerabilidades correspondientes.

Figura 34

Matriz de cuadratividad

	Previsible		
Controlable	I		II
		9	1
		10	2
			3
		6	No controlable
		7	
		5	
	4	8	
	IV		III
	No Previsible		

Nota. La figura detalla la posición de cada variable en los respectivos cuadrantes de la matriz de cuadratividad. Elaboración propia en base a la probabilidad de cada variable.

Tabla 14

Vulnerabilidad por cuadrante

Cuadrante	Vulnerabilidad	
	Absoluta	Relativa
I (Previsible – Controlable)	20%	16%
II (Previsible – No Controlable)	50%	46%
III (No Previsible – No Controlable)	20%	25%
IV (No Previsible – Controlable)	10%	13%

Nota. La tabla muestra el porcentaje de vulnerabilidad absoluta y relativa de acuerdo con los cuadrantes de la matriz. Elaboración propia en base a la probabilidad de cada variable.

Tabla 15

Vulnerabilidad de acuerdo al entorno

Entorno	Vulnerabilidad	
	Absoluta	Relativa
Previsible	70%	62%
No Previsible	30%	38%
Controlable	30%	29%
No controlable	70%	71%

Nota. La tabla detalla el porcentaje de vulnerabilidad absoluta y relativa de acuerdo con los entornos definidos en la matriz. Elaboración propia en base a la probabilidad de cada variable.

La matriz de cuadratividad, ayuda a definir qué tipo de estrategias deben elegirse para ser lo menos vulnerable posible al entorno, de acuerdo a si el sistema es Previsible o No Previsible, definiendo de esta manera estrategias deseadas o contingentes respectivamente. Y si el sistema es Controlable o No controlable, definiendo estrategias de gestión o de defensa, respectivamente.

De la tabla anterior surge que la diferencia entre lo absoluto y lo relativo es pequeña, lo cual implica que las probabilidades de ocurrencia asignada a cada una de las tendencias fueron correctas.

De los resultados obtenidos, se observa que la organización se encuentra en un entorno no muy favorable. Si bien la mayoría de las variables son Previsibles, hay una marcada tendencia hacia las variables No Controlables. Algo comprensible en una industria donde el poder de negociación frente a los clientes es muy bajo.

Se requerirá un management adecuado para potenciar las estrategias de gestión, como son el lobby con grandes clientes para lograr penetración y el crecimiento de la marca de la empresa para poder desembarcar en nuevos mercados.

Las estrategias deseadas en un entorno previsible deben apuntar a la capacitación del staff en nuevas tecnologías, para mantener competitiva a la empresa. Sobretudo tener en cuenta la tecnología 5G que parece ser el nuevo caballo de batalla de las comunicaciones a nivel mundial. La caída de la industria a nivel global por la pandemia provocada por el Coronavirus puede desembocar en la disminución de las inversiones de las grandes multinacionales del sector. Lo que puede dar un poco de tiempo a la empresa para reorganizarse y estar preparada para las nuevas tendencias.

La economía del país impacta negativamente en las futuras inversiones. El alto costo fiscal y las continuas devaluaciones van de la mano con la imposibilidad de acceder a créditos que permitan capitalizar a la compañía en nuevos activos. La búsqueda de SGR (Sociedad Garantía Recíproca) para aprovechar nuevas oportunidades y poder encontrar financiamiento externo, puede ser una estrategia de defensa ante un entorno político-social-económico que no se puede controlar.

5.5. Conclusión del capítulo V

La tecnología de fibra óptica no es algo de los últimos años, pero la maduración de este producto en la última década provocó la disminución de costos de equipamiento y mantenimiento de redes, aumentando la accesibilidad y volviéndolo hoy en día en un producto masivo.

El desarrollo de mayores capacidades de transporte de datos a través de fibra ha llevado a esta tecnología a no tener competencia, en un mundo cada vez más conectado y con mayor demanda de datos. La fibra óptica seguirá emergiendo en el sector y ganando terreno, con lo cual, es fundamental potenciar los servicios que deriven de este producto y generar un abanico de oportunidades a su alrededor para incrementar las posibilidades de negocio.

Los enlaces satelitales y de radio mantendrán su posición en el sector argentino, hasta tanto se amplíe y modernice la red federal de fibra óptica. La geografía de Argentina presenta ciertas altitudes que pueden generar un alto costo en obras de fibra, por lo que los tipos de enlaces wireless serán la única vía de transporte de datos en ciertas regiones del país, hasta tanto aparezcan nuevas soluciones.

La matriz de Ansoff permite observar que existe una gran oportunidad de desarrollo en el área de marketing de la organización, que puede perfeccionar la imagen de marca, provocar el acceso a nuevos mercados e la incursión en nuevos servicios que permitan aumentar la rentabilidad.

Los avances exponenciales en la industria de las telecomunicaciones originan la necesidad de nuevas inversiones en instrumental, herramientas, capacitación y desarrollo de I+D para adecuarse al dinamismo del mercado. Las decisiones políticas y el rumbo económico que tiene el país no favorecen las inversiones, con lo cual, la búsqueda de nuevas oportunidades de financiamiento, y la posibilidad de buscar socios estratégicos, son focos que la empresa debe pensar si quiere sobrevivir en un mercado argentino cada vez más volátil, donde el estancamiento puede dejarte fuera del negocio.

VI. VALORES, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS

6.1. Valores de la empresa

Tabla 16

Valores de la compañía Sisal S.A.

Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con la satisfacción de necesidades de nuestros clientes. ➤ Con los objetivos de la empresa. ➤ Con el desarrollo económico y social del país. ➤ Con el medio ambiente.
Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En suministrar los servicios a nuestros clientes con rapidez, de manera eficiente y oportuna. ➤ En utilizar de manera optima los recursos de la empresa. ➤ En desarrollar nuestras funciones con la mejor actitud y calidad para lograr una empresa competitiva.
Ética	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para actuar con integridad. ➤ Para no divulgar información confidencial de la empresa. ➤ Para no involucrarse en actividades que dañan los intereses de la empresa. ➤ Para actuar conforme a las normativas de la empresa, de nuestros clientes y de nuestro país.
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para ejecutar trabajos con integridad y transparencia. ➤ Para administrar los bienes y recursos de la institución. ➤ Para tomar decisiones en favor de los intereses de la empresa. ➤ Para ser coherente entre lo que decimos y hacemos.

<p>Lealtad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En guardar la debida fidelidad a la empresa y a nuestros clientes. ➤ En manejar la información interna de la empresa. ➤ En no defraudar la confianza depositada en nosotros.
<p>Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser creativos, abiertos a nuevas ideas y formas de hacer las cosas en beneficio de la organización. ➤ Ser creativos en la prestación de servicios a los clientes. ➤ Ser creativos en la adopción de nuevas tecnologías.
<p>Trabajo en Equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para realizar las actividades diarias aprovechando las habilidades y competencias de otros. ➤ Para propiciar un ambiente de colaboración y solidaridad. ➤ Para poner a disposición los recursos de información, tecnología y logística de cada área para crear soluciones que faciliten la toma de decisiones.

Nota. La tabla muestra el detalle de los valores definidos para la empresa. Elaboración propia en base a entrevistas con el equipo directivo de Sisal S.A.


6.2. Misión y Visión organizacional

La declaración de la Misión y la Visión de la empresa, son claves para autoconocerse y plantear el rumbo de la empresa a largo plazo. Si bien estos conceptos no son ajenos al equipo directivo de la organización, nunca se han tomado el tiempo para reflexionar y pensar seriamente sobre los mismos. A continuación se desarrollan estos conceptos, con la ayuda de los líderes de la compañía.

Figura 35

Misión de la empresa Sisal S.A.

MISIÓN




“Somos una empresa de servicios que ofrece soluciones integrales para el normal funcionamiento de las telecomunicaciones. Pretendemos proveer de manera eficiente y oportuna, mantenimiento e instalaciones de tecnologías de la información, a precio y calidad competitiva, para contribuir al bienestar de clientes, empleados y sociedad de los países donde se opera”.

Nota. La figura muestra la definición de misión. Elaboración propia en base a entrevista con el equipo directivo de Sisal S.A.

Figura 36

Visión de la empresa Sisal S.A.

VISIÓN



“Posicionar a la empresa entre las mejores en su rubro, siendo competitiva, eficiente y rentable, contando para ello con tecnología de punta, apertura de nuevas sucursales y desembarco en nuevos mercados, para responder la demanda nacional e internacional”.

Nota. La figura muestra la definición de visión. Elaboración propia en base a entrevista con el equipo directivo de Sisal S.A.

6.3. Definición de objetivos

A continuación se definen los objetivos globales y funcionales de la empresa Sisal S.A.

Tabla 17

Objetivos globales

<p>Largo Plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abrir al menos 2 nuevas sucursales/ bases en Argentina, para penetrar en el mercado de Cuyo y Noreste en 2025. ➤ Para 2028, abrir al menos 1 sucursal/ base en el exterior, para desarrollar un nuevo mercado en el extranjero. ➤ Para 2025, diversificar el porfolio de servicios actual, desarrollando nuevos mercados que permitan la sustentabilidad de la compañía.
<p>Mediano Plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar al menos dos nuevos clientes para fin de 2022, y mantener los contratos actuales con CenturyLink y Arsat que vencen en 2023. ➤ Conformar al menos dos nuevas cuadrillas de servicios de fibra óptica, totalmente capacitadas, y contando con tecnología de punta, para desembarcar en el mercado FTTH para 2022. ➤ Realizar instalaciones de tecnología 5G en 2022 ➤ Capacitar al personal jerárquico en Project Management y Agilidad, para mejorar la producción y aumentar la facturación al menos en un 10% para 2023.
<p>Corto Plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un 10% más de actividades anuales en 2021. ➤ Reducir el índice de visitar a nodos en un 5% para 2021. ➤ Sumar 2 personas expertas en grupos electrógenos y TTA (tableros de transferencia), para el área Infraestructura. ➤ Aumentar un 3% la facturación anual, respecto a los mismos servicios ejecutados en 2020.

Nota. La tabla detalla los objetivos globales para el corto, mediano y largo plazo.

Elaboración propia en base a entrevista con el equipo directivo de Sisal S.A.

Tabla 18

Objetivos funcionales

Sol. del servicio (planif y coord.)	Logística	Ejecución del servicio	Facturación y cobro	Compras	Formación y RRHH	Contabilidad (ext)	Comercial
1) Para 2021, Reducir costos en viajes en un 10% respecto 2020, contando con una planificación y coordinación asertiva de las tareas a ejecutar	4) Para 2021, realizar auditorías internas semestrales para minimizar los faltantes de stocks.	7) Aumentar en un 20% la cantidad de tareas trimestrales excedentes de CenturyLink para el 2022.	10) Para el 80% de los próximos contratos a negociar entre (2022-2023), acordar cobros a 30 días.	13) Para 2022, buscar al menos 2 nuevos proveedores que acepten plazos de pago a 60 días, para las compras críticas mensuales	16) Aumentar las capacitaciones con clientes en tecnología de punta, logrando 50hs anuales de capacitación en 2022	19) En el 2021, contar con un tablero de control para seguimiento Forecast vs Real	22) Buscar al menos dos nuevos clientes para fin de 2022, y mantener los contratos actuales con CenturyLink y Arsat que vencen en 2023
2) Mejorar tiempo de respuesta de recepción de tareas, logrando que el 95% de las tareas a realizar, sean contestadas en menos de 15 min para dic-2021	5) Tiempo de espera de Personal Técnico, sea menor a 15 min para retiro de materiales en 2021	8) Disminuir 10% asistencias para retrabajo respecto al año anterior	11) Incrementar facturación en 2% cada año, teniendo en cuenta la tasa inflacionaria	14) Asegurar a partir del 2021, que el 98% de las compras realizadas de materiales críticos, se entreguen en el día	17) Implementar medición de clima laboral para dic-2020	20) Cerrar los balances antes de junio de cada año	23) Cada año, proveer al menos 6 recursos externos a nuestros clientes, para tareas de Planning y Proyecto (son contratos semestrales gralmente)
3) Para dic-2021, Mejorar tiempo de planificación de tareas para mantenimientos de emergencia, logrando asistir al cliente final en menos de 1,5hs para el 95% de los mantenimientos	6) Para 2021, el proceso de devolución de equipamiento desinstalado por parte de los técnicos, debe ser menor a 10 min	9) Cumplir con el 90% de los tiempos de respuesta propuestos por cada cliente en el 2021	12) A partir de 2021, enviar a los clientes, el 100% de las facturas automáticamente apenas se emitan	15) Conformar una base de datos de proveedores, que cuente con al menos 2 de cada rubro, para fin de 2020	18) Aumentar en un 10% el presupuesto de capacitación y desarrollo para el 2021	21) Tener un máximo de 2% de error, en las nóminas de liquidación de sueldo durante el 2021	24) Para 2023, realizar al menos 2 alianzas con proveedores de equipos, para ser representantes y distribuidores

Nota. La tabla muestra los objetivos de las actividades principales y de apoyo definidas en la cadena de valor. Elaboración propia en base a entrevista con el equipo directivo de Sisal S.A.

6.4. Desarrollo de políticas empresariales

Tabla 19

Políticas empresariales

Capacitación del nuevo personal	Brindar un curso de inducción a todo el personal que ingresa en la empresa. Se deben tratar temas genéricos, temas específicos del área y responder cualquier inquietud
Código de vestimenta	El personal técnico debe utilizar el uniforme que brinda la compañía. Se entregará una muda de ropa en verano y una en invierno. La única prenda que puede reemplazarse es el pantalón, pudiendo utilizar el empleado un jean personal.
Seguridad e Higiene	El personal técnico debe utilizar todos los elementos de seguridad para ejecutar las actividades con el menor riesgo.
Medio ambiente	Cada persona desde su rol debe contribuir a la protección del medioambiente fomentando la sustentabilidad ambiental
Desempeñar otras labores	La empresa permite el desarrollo de otras actividades laborales por parte de los empleados, siempre que esta sea consensuada, fuera del horario de trabajo y sin riesgos.
Equipo Directivo capacitado	A partir de la segunda generación, el cargo de Director debe exigir un estudio de posgrado en tecnología, economía, administración o negocios. Este requisito es excluyente.
Eficiencia corporativa	El equipo de coordinadores debe maximizar el uso de los recursos organizacionales a lo largo de toda la cadena para generar valor a los clientes internos y externos.
Gestión sostenible	Se debe llevar adelante un plan estratégico para seguir la visión corporativa. Este plan, debe ser conocido por todos los miembros de la organización, en sus distintos niveles.
Innovación	La empresa debe fomentar la innovación continua para mantenerse competitiva en el sector.
Búsquedas internas	Ante una vacante, se dará preferencia al personal interno por sobre la búsqueda de externos.

Nota. La tabla detalla las políticas definidas para Sisal S.A. Elaboración propia.

6.5. Conclusión del capítulo VI

En este capítulo se aborda la redefinición de los conceptos estratégicos claves, que son la fase cero de cualquier proceso de reflexión y planificación estratégica.

Los valores definidos por Sisal S.A. son claros y precisos, y están alineados con los valores de los dueños de la compañía. Se deben dar a conocer para que sean aceptados y seguidos por todos los miembros de la empresa. La descripción de los valores en términos de conductas y acciones permite hacer tangible la expresión, y facilita la evaluación de su aplicación. A partir de la definición de los valores, queda perfectamente definida la conducta esperada por un buen empleado organizacional.

La misión de la empresa tiene expresamente detallada la razón de ser la compañía, la cual es ofrecer soluciones integrales para el normal funcionamiento de las telecomunicaciones. Se destaca el concepto “integral”, muy utilizado en distintos ámbitos empresariales. Este concepto se refiere a la gestión completa de los procesos para brindar soluciones.

La declaración de la visión empresarial es clara, entendible y fácil de seguir para todos los miembros de la empresa. La compañía apunta a lograr una mejor posición en el mercado a largo plazo, aumentando inversiones en nuevas tecnologías y desembarcando en nuevos mercados que permitan rentabilizar la organización.

Los objetivos globales fueron definidos en conjunto con todo el equipo directivo de la empresa, lo que llevó a analizar el rendimiento de la compañía los últimos años, y poner metas para cumplir. Se buscó definir targets claros para poder cuantificarlos. En el caso de los objetivos funcionales, los encargados de cada área de la cadena de valor desarrollaron tres objetivos para el corto y mediano plazo, siempre teniendo en cuenta que sean alcanzables y no caer en objetivos utópicos o aspiracionales.

La definición de políticas permitió lograr consensos entre el equipo de líderes, sobre temas que se manejaban de distinta forma en cada área. La mirada global de la empresa fue un punto a favor muy destacado por el equipo.

VII. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

7.1. Planteo de estrategias alternativas para Sisal S.A.

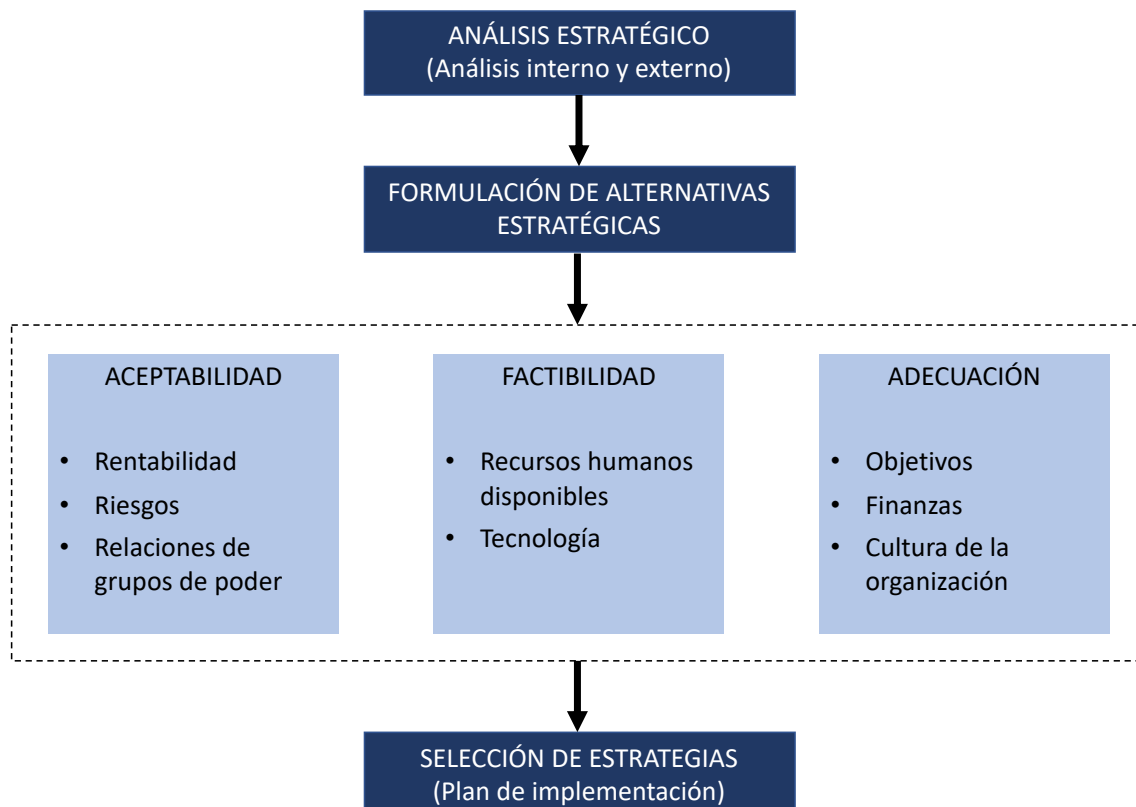
En primer lugar, se realizó un exhaustivo análisis interno y externo de la empresa, utilizando distintas herramientas de gestión estratégica.

A partir de este estudio, se formularán las distintas estrategias que fueron surgiendo, para luego evaluarlas con el equipo directivo de Sisal S.A. de acuerdo a 3 criterios: aceptabilidad, factibilidad y adecuación.

Por último, el equipo directivo seleccionará las estrategias definitivas que se llevarán adelante y se detallará el plan de acción de cada una.

Figura 37

Pasos para definir la estrategia de la empresa



Nota. La figura muestra el proceso que se desarrolla para poder elaborar el plan estratégico de la compañía. Elaboración propia en base a los criterios de evaluación desarrollados por Johnson, Scholes y Whittington.

Tabla 20

Estrategias propuestas

N°	ESTRATEGIAS GLOBALES	TIPO
1	Buscar nuevos contratos a través de licitaciones web y concursos de precios, tratando de aumentar la cartera de clientes.	Penetración de mercado
2	Realizar acciones de marketing para dar a conocer la marca Sisal S.A. y obtener contratos con clientes corporativos insatisfechos.	Marketing
3	Realizar acciones de lobby con CenturyLink para lograr fidelización con el cliente y continuar vínculo a largo plazo.	Lobby
4	Desarrollar el servicio de reparación de equipos de telecomunicaciones, invirtiendo en un laboratorio de reparaciones propio.	Desarrollo de producto/servicio
5	Desarrollo empresarial a nivel procesos y procedimientos para evolucionar y consolidar la empresa.	Desarrollo interno
6	Aprovechar capacitaciones subsidiadas para Pymes para el desarrollo personal jerárquico.	RRHH
7	Elaborar planes de carrera y mejorar clima laboral, para evitar alta rotación y consolidar proyectos en el mercado.	RRHH
8	Descentralizar la alta dirección y promover reuniones quincenales para toma de decisiones.	Desarrollo interno
9	Ajustar el precio de las órdenes de compra en las renovaciones de contrato, teniendo en cuenta la alta presión fiscal y sindical.	Compras
10	Negociar plazos de pago a 30 días con Clientes, y 45 a 60 días con proveedores	Compras
11	Estrategia de penetración de mercado, aumentando la cantidad de clientes a los que le brinda servicio de Project & Planning	Penetración de mercado

12	Incursionar en el sector FTTH en el área de fibra óptica	Desarrollo de mercado
13	Estrategia de penetración en el servicio de Infraestructura. Apertura hacia nuevos sectores industriales.	Desarrollo de mercado
14	Desinvertir en todo lo relacionado al tipo de tecnología enlaces de cobre	Desinversión
15	Analizar mercados extranjeros de clientes multinacionales, para brindar nuestros actuales servicios en el exterior.	Desarrollo de mercado
16	Energía alternativa es un rubro que la empresa puede desarrollar, pensando en brindar energía a los enlaces satelitales de sitios remotos.	Desarrollo de producto/ servicio
17	Participar en concursos de precios de instalaciones de antenas de telefonía celular, utilizando el personal que ejecuta actividades de radioenlaces.	Desarrollo de producto/ servicio
18	Brindar servicios para el nuevo mercado de 5G	Desarrollo de producto/ servicio
19	Desarrollar servicios de Ciberseguridad 4.0	Desarrollo de producto/ servicio
20	Desarrollar servicios de Bigdata y machine learning	Desarrollo de producto/ servicio
21	Realizar alianzas a largo plazo con fabricantes y distribuidores de equipos de telecomunicaciones para ser representantes de marca.	Desarrollo de producto/ servicio
22	Búsqueda de SGR (Sociedad Garantía Recíproca) para financiar la empresa y poder aprovechar nuevas oportunidades.	Contabilidad/ Finanzas

Nota. La tabla recopila estrategias posibles a implementar. Elaboración propia en base estrategias desarrolladas durante el presente trabajo.

7.2. Capacitación al equipo directivo de Sisal S.A.

Durante el presente trabajo se desarrollaron entrevistas con directores y coordinadores para relevar y analizar información que permita llegar a la formulación de estrategias. Una vez formuladas, se realizó una capacitación para nivelar los criterios de evaluación de las estrategias. Esta capacitación buscó desarrollar una misma visión al equipo directivo a la hora de seleccionar las estrategias que se llevarán adelante y que marcarán el futuro de la organización.

7.2.1. Proceso de capacitación para evaluar estrategias

Para llevar adelante el proceso de capacitación, se siguieron los lineamientos del “Proceso P-05: Desarrollo de formaciones y cursos internos”. Este proceso interno, aprobado por el Presidente de Sisal S.A., establece la metodología utilizada por la compañía e implementar formaciones y cursos de capacitación internos. Eugenio Saldubehere (2013) establece que:

El capacitador debe confeccionar un programa de capacitación que debe contener la siguiente información: tema, fecha y hora de la capacitación, subtemas a tratar, pausas establecidas y material necesario.

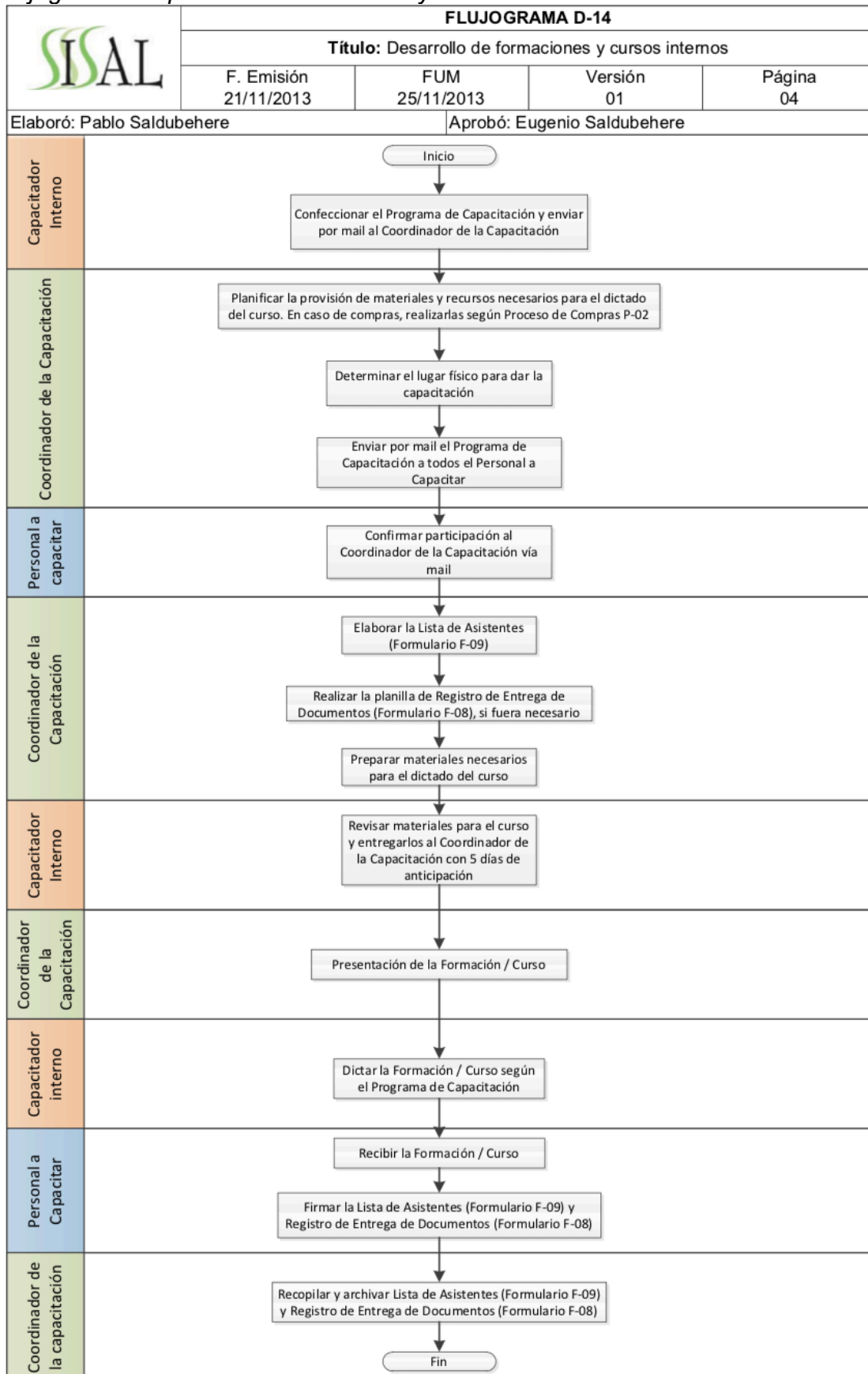
El coordinador de la capacitación, con esta información, planifica la provisión de materiales necesarios y determina el lugar donde se dará la capacitación. Además, envía por mail el programa de capacitación a todos los asistentes. Los participantes confirmarán su asistencia mediante mail. El coordinador de la capacitación, si así lo desea, podrá utilizar los siguientes documentos internos: Lista de Asistentes (Formulario F-09), Registro de entrega de documentos (Formulario F-08) y Elementos para el dictado del curso (material necesario). (p.02)

7.2.2. Flujograma del proceso de capacitación

A continuación se muestra el flujograma aprobado por Eugenio Saldubehere (2013), que establece las siguientes actividades:

Figura 38

Flujograma del proceso de desarrollo y cursos internos



7.2.3. Programa de capacitación para evaluar estrategias

La evaluación y comparación de estrategias permitirán definir cuáles serán las mejores estrategias o las que de alguna manera pudieran garantizar en mayor medida el éxito de las decisiones que se tomen a futuro.

El objetivo de este programa de capacitación es presentar los criterios para analizar las estrategias formuladas. Estos criterios son: aceptabilidad, factibilidad y adecuación. A continuación se exponen las variables a analizar y valorar para cada una de las estrategias formuladas.

ADECUACIÓN

- **Objetivos:** La estrategia se adecúa a los objetivos planteados por la empresa.
- **Cultura empresarial:** La estrategia se adecúa al conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano.
- **Finanzas:** Se dispone del suficiente capital para llevar a cabo la estrategia.

FACTIBILIDAD

- **Recursos Humanos:** Se dispone de la suficiente mano de obra, y si no fuera así, es factible conseguirla, para ejecutar la estrategia.
- **Tecnología:** La empresa cuenta con los recursos tecnológicos, maquinaria y equipamiento necesario para llevar a cabo la estrategia.

ACEPTABILIDAD

- **Rentabilidad:** Posibilidad de la estrategia de aumentar la rentabilidad esperada por el director de la empresa.
- **Riesgo:** Implica el peligro, inseguridad o compromiso que se asume por implantar la estrategia evaluada. Este indicador será negativo, por lo que en la suma de las variables se debe restar.
- **Relaciones con grupos de poder:** Implica los grupos directamente

relacionados y los indirectamente relacionados con la actividad de la empresa. Dentro de los directamente relacionados se encuentran: clientes corporativos, clientes finales, proveedores y competidores. Dentro de los indirectamente relacionados están: trabajadores, poderes públicos, grupos sociales, sindicatos, etc. Se debe tener en cuenta las reacciones negativas que estos grupos podrían implantar sobre la estrategia, por lo tanto también se resta, al igual que el riesgo.

Tabla 21

Rango de criterios de evaluación de estrategias

Abreviaciones		Criterio	Categoría 2 y 3 (Riesgo y Grupos de Poder)
Alto	A	10	-10
Medio	M	5	-5
Bajo	B	0	0

Nota. La tabla muestra el puntaje de cada uno de los criterios para evaluar las estrategias. Elaboración propia.

Las categorías riesgos y grupo de poder deberán ser sumadas negativamente -10, -5 y 0 de acuerdo a las condiciones de Alta, Media y Baja.

7.2.4. Resultados claves logrados en la capacitación

- a. El equipo directivo comprendió el mensaje y la importancia de tener el mismo criterio a la hora de evaluar las estrategias.
- b. La capacitación no duró más de 30 minutos, tiempo suficiente para intercambiar opiniones acerca del proceso de evaluación.
- c. Se decide programar una nueva reunión, para evaluar las estrategias trabajando en equipo.
- d. Se define la metodología para evaluar las estrategias. Esta consiste en, exponer frente a una pantalla una por una las estrategias posibles,

- mientras el equipo directivo intercambiará opiniones para arribar al puntaje final de la estrategia.
- e. Se decide enviar con anticipación las estrategias posibles, de manera que cada participante tenga la posibilidad de pensar de antemano las respuestas y sus argumentos.
 - f. Se decide que, al finalizar la evaluación de las estrategias, se establecerá un puntaje (%) de implementación de corte. Luego, de las estrategias obtenidas, se desarrollarán al menos 3 planes de acción para implementarlas.

7.3. Evaluación de estrategias

Una vez establecida la capacitación al equipo directivo, se desarrolló una reunión con los mismos participantes, para valorizar cada una de las estrategias definidas.

Tal cual se estableció en la reunión de capacitación, se expuso cada una de las alternativas de estrategia posible, y se las fue evaluando una por una, pasando por los distintos criterios y variables de evaluación establecidos.

Para realizar la evaluación de las estrategias, se debe determinar cuales serán las que mayores resultados positivos pudieran ofrecer y las que minimicen impactos o afectaciones en la operación durante su implantación.

El criterio para calcular la decisión, tomando como ejemplo la estrategia 1, es la siguiente: si se tienen 8 variables (rentabilidad, riesgo, grupos de poder, RH, tecnologías, finanzas, cultura, objetivos), donde 2 suman negativo (riesgo, grupos de poder), y varían entre 0-5-10, el valor máximo que da el 100% es 60. Entonces para la estrategia 1 se tiene:

Valor = $10+0+0+5+5+5+10+10 = 45$.

Si 60 es 100%, entonces 45 será 75%.

Tabla 22

Matriz de evaluación de estrategias

# Estrategia	Aceptabilidad			Factibilidad		Adecuación			Decisión
	Rentabilidad	Riesgo *	Grupos de poder *	RH	Tecnologías	Finanzas	Cultura	Objetivos	
1	10	0	0	5	5	5	10	10	75%
2	5	0	0	0	5	5	5	10	50%
3	10	-5	0	10	5	5	5	10	66,66%
4	5	-5	-5	5	0	0	10	5	25%
5	5	0	0	5	5	5	10	10	66,66%
6	5	-5	0	5	10	5	10	10	66,66%
7	0	0	-5	5	5	5	10	10	50%
8	0	0	0	5	5	5	10	10	58,33%
9	10	-5	-10	5	5	10	5	5	41,66%
10	5	-5	-10	5	5	5	5	10	33,33%
11	5	-5	-5	5	10	5	5	5	41,66%
12	10	-5	-5	5	0	5	10	10	50%
13	5	-5	-5	5	10	5	5	10	50%
14	5	0	-5	5	5	10	5	10	58,33%
15	10	0	-5	5	5	5	10	10	66,66%
16	5	0	-5	5	5	10	10	10	66,66%
17	5	-5	-5	10	10	5	5	10	58,33%
18	10	-5	-5	5	5	5	10	10	58,33
19	10	-5	-5	0	0	0	5	5	16,66%
20	10	-5	-5	0	0	0	5	5	16,66%
21	10	-5	-5	5	5	5	10	10	58,33%
22	10	-5	-5	5	5	10	5	5	50%

Nota. La tabla muestra el puntaje para cada uno de los criterios valorados para evaluar las estrategias. Elaboración propia en base al proceso de evaluación de las estrategias desarrollado por el equipo directivo de Sisal S.A.

7.4. Selección de estrategias globales

De acuerdo al método aplicado, el equipo directivo establece seleccionar las estrategias que tengan un **50% o superior** de decisión de implantar.

Tabla 23

Estrategias globales definidas y planes de acción

N°	ESTRATEGIAS GLOBALES	% decisión implantar
	ESTRATEGIA	
	Buscar nuevos contratos a través de licitaciones web y concursos de precios, tratando de aumentar la cartera de clientes.	
1	PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al equipo directivo en ventas • Inscripción en portales de proveedores • Dedicarle tiempo semanal al contacto con directivos de potenciales clientes (lobby) 	75%
	ESTRATEGIA	
	Realizar acciones de lobby con CenturyLink para lograr fidelización con el cliente y continuar vínculo a largo plazo.	
3	PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las visitas a las oficinas de CenturyLink • Realizar invitaciones para que vengan a las oficinas de Sisal S.A. • Realizar reportes semestrales para compartirlos con el cliente 	66,66%
	ESTRATEGIA	
5	Desarrollo empresarial a nivel procesos y procedimientos para evolucionar y consolidar la empresa.	66,66%

PLAN DE ACCIÓN:

- Desarrollar flujogramas de procesos, identificando el personal involucrado y las tareas
- Capacitar al personal en los procesos definidos
- Seguimiento y control de los procesos

ESTRATEGIA

Aprovechar capacitaciones subsidiadas para Pymes para el desarrollo personal jerárquico.

PLAN DE ACCIÓN:

- | | | |
|----------|---|--------|
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un research de las posibles capacitaciones a realizar por el personal jerárquico • Inscripción en el programa SePyme del Ministerio de Producción • Seguimiento y control de las inscripciones, hasta tu aprobación y posterior crédito fiscal | 66,66% |
|----------|---|--------|

ESTRATEGIA

Analizar mercados extranjeros de clientes multinacionales, para brindar nuestros actuales servicios en el exterior.

PLAN DE ACCIÓN:

- | | | |
|-----------|--|--------|
| 15 | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con los directivos más estrechos de los clientes conocidos, para comentarles el interés de iniciar el desembarco en mercados extranjeros • Estudio de mercado para identificar oportunidades • Business Case de las propuestas a analizar | 66,66% |
|-----------|--|--------|

ESTRATEGIA

- | | | |
|-----------|--|--------|
| 16 | Energía alternativa es un rubro que la empresa puede desarrollar, pensando en brindar energía a los enlaces satelitales de sitios remotos. | 66,66% |
|-----------|--|--------|

PLAN DE ACCIÓN:

- Estudio de mercado, para conocer potencialidad del proyecto.
- Análisis de factibilidad del proyecto
- Comunicar a los clientes actuales el nuevo servicio

ESTRATEGIA

Descentralizar la alta dirección y promover reuniones quincenales para toma de decisiones.

8 PLAN DE ACCIÓN: 58,33%

- Determinar una metodología para las reuniones
- Establecer un tiempo máximo para las reuniones
- Definir temas a tratar en cada reunión

ESTRATEGIA

Desinvertir en todo lo relacionado al tipo de tecnología enlaces de cobre

PLAN DE ACCIÓN:

14

- Buscar en el próximo RFP de CenturyLink, separar el contrato de fibra óptica, del de Cobre.
- Dejar de buscar nuevos trabajos en esta tecnología.
- Limitar la inversión a lo mínimo y necesario, hasta terminar los contratos en tiempo y forma.

58,33%

ESTRATEGIA

17 Participar en concursos de precios de instalaciones de antenas de telefonía celular, utilizando el personal que ejecuta actividades de radioenlaces. 58,33%

PLAN DE ACCIÓN:

- Lobby con conocidos de las principales compañías de telefonía celular
- Capacitar al personal de radioenlaces, en las últimas tecnologías de antenas celulares
- Inscripción en portales de proveedores

ESTRATEGIA

Brindar servicios para el nuevo mercado de 5G.

PLAN DE ACCIÓN:

- | | | |
|-----------|---|--------|
| 18 | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en tecnología 5G • Invertir en marketing y dar a conocer la imagen de la empresa en este tipo de servicio • Lobby con conocidos de las principales compañías de telefonía celular | 58,33% |
|-----------|---|--------|

ESTRATEGIA

Realizar alianzas a largo plazo con fabricantes y distribuidores de equipos de telecomunicaciones para ser representantes de marca.

PLAN DE ACCIÓN:

- | | | |
|-----------|--|--------|
| 21 | <ul style="list-style-type: none"> • Contacto con principales distribuidores de equipos, para dar a conocer nuestro interés en representar sus marcas. • Mostrar catálogo de equipos a clientes corporativos • Negociar al menos un 10% de comisión sobre las ventas efectuadas | 58,33% |
|-----------|--|--------|

ESTRATEGIA

- | | | |
|----------|--|-----|
| 2 | Realizar acciones de marketing para dar a conocer la marca Sisal S.A. y obtener contratos con clientes corporativos insatisfechos. | 50% |
|----------|--|-----|

PLAN DE ACCIÓN:

- Contactar con empresas de asesoría en marketing, para potenciar la imagen de marca
- Desarrollar un registro de opiniones de clientes, para analizar “cómo ven a la empresa” y desarrollar una campaña pensando en “cómo quiere que la vean”.
- Posicionamiento SEO

ESTRATEGIA

Elaborar planes de carrera y mejorar clima laboral, para evitar alta rotación y consolidar proyectos en el mercado.

7 **PLAN DE ACCIÓN:** 50%

- Contratar asesoría externa en RRHH
- Reformular perfiles de puesto
- Establecer incentivos de premiación por logros

ESTRATEGIA

Incursionar en el sector FTTH en el área de fibra óptica

PLAN DE ACCIÓN:

- 12
- Estudio de mercado de empresas que necesitan contratistas para la instalación y mantenimiento de FTTH, teniendo en cuenta las zonas geográficas.
 - Desarrollo de proyecto de inversión, demostrando la factibilidad del proyecto y teniéndolo como respaldo para ir a tomar crédito para financiarlo.
 - Contactar a personas “ex Sisal” que trabajan en TELCOS, para comunicarles nuestra intención de entrar en el mercado.
- 50%

ESTRATEGIA

Estrategia de penetración en el servicio de Infraestructura.
Apertura hacia nuevos sectores industriales.

PLAN DE ACCIÓN:

- | | | |
|-----------|---|------------|
| 13 | <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado de posibles nuevos sectores donde se pueda desarrollar el servicio de Infra. • Contacto con potenciales nuevos clientes, enviándoles de manera formal nuestro porfolio de actividades, resaltando nuestra experiencia y los clientes de primera línea para los que trabajamos. • Sinergia con recursos actuales para bajar costos. | 50% |
|-----------|---|------------|

ESTRATEGIA

Búsqueda de SGR (Sociedad Garantía Recíproca) para financiar la empresa y poder aprovechar nuevas oportunidades.

- | | | |
|-----------|---|------------|
| 22 | <h4>PLAN DE ACCIÓN:</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con al menos 3 SGR en Córdoba • Recopilar documentación necesaria a presentar • Definir montos necesarios a negociar, para los proyectos a desarrollar | 50% |
|-----------|---|------------|

Nota. En la tabla se muestran las estrategias definidas para la empresa y se desarrollaron los planes de acción para llevarlas adelante. Elaboración propia en base a reunión con el equipo directivo de Sisal S.A.

7.4. Estrategias funcionales

A partir de la cadena de valor definida para la empresa y de los objetivos funcionales planteados, se definen dos estrategias funcionales deseadas para cada objetivo, y una estrategia de contingencia.

Tabla 24

Estrategias funcionales de acuerdo con la cadena de valor

Cadena de valor agregado	Objetivo	Estrategias Funcionales			
		Deseadas	Contingentes		
Solicitud del servicio (planificación y coordinación)	1) Para 2021, Reducir costos en viajes en un 10% respecto 2020, contando con una planificación y coordinación asertiva de las tareas a ejecutar	Capacitar en metodologías ágiles a los coordinadores, para aumentar la reutilización y multitasking de los recursos.	Fomentar la comunicación asertiva entre los coordinadores, de manera que trabajen en equipo hacia un objetivo común		
		Dar seguimiento satelital a la flota de vehículos, brindando status on time de los mismos			
	2) Mejorar tiempo de respuesta de recepción de tareas, logrando que el 95% de las tareas a realizar sean contestadas en menos de 15 min para dic-2021	Aumentar los canales de comunicación con los clientes, para responder desde cualquier sitio y en cualquier horario.		Llevar un control de todas las solicitudes que no se reciben en tiempo y forma. Quizás muchas de estas sean por algún error o problema del cliente, y nos permita justificarlas.	
		Programar alertas en distintos dispositivos, para dar aviso de cada tarea solicitada.			
	3) Para dic-2021, Mejorar tiempo de planificación de tareas para mantenimientos de emergencia, logrando asistir al cliente final en menos de 1,5hs para el 95% de los mantenimientos	Canal de comunicación exclusivo entre coordinadores, guardias pasivas y los encargados de depósito, para mejorar la logística.			Aplicar incentivos al personal técnico, por cumplimiento en tiempo y forma de los mantenimientos de emergencia.
		Desarrollar una proceso de guardias pasivas, donde se contemple que los vehículos deben contener tanque lleno de combustible desde que arranca la guardia.			
Logística	4) Para 2021, realizar auditorías internas semestrales para minimizar los faltantes de stocks.	Desarrollar un proceso de auditoría del depósito, donde se verifiquen los faltantes de materiales. Se brindarán incentivos a los encargados de depósito cuando se cumplan diferencias de stock menor al 0,5% de todos los materiales.	Definir indicadores de gestión de stock, que permitan llevar un control del depósito.		
		Devolver el 100% del inventario obsoleto a los clientes, para mejorar el control de auditoría.			
	5) Tiempo de espera de Personal Técnico, sea menor a 15 min para retiro de materiales en 2021	Desarrollar un proceso de retiro de materiales. Detallando los participantes, responsabilidades y tareas a ejecutar	Mejorar el flujo de materiales del layout del deposito		
		Contar con un sistema de control de gestión de stock y capacitar al personal			
	6) Para 2021, el proceso de devolución de equipamiento desinstalado por parte de los técnicos, debe ser menor a 10 min	Desarrollar un proceso de devolución de equipos. Detallando los participantes, responsabilidades y tareas a ejecutar.	No acumular equipamiento defectuoso por parte de los técnicos de campo. Realizar la devolución a medida que van desinstalando los equipos.		
		Invertir en nuevas lectoras de codigos de barra que hagan mas eficiente el proceso			

Cadena de valor agregado	Objetivo	Estrategias Funcionales	
		Deseadas	Contingentes
Ejecución del servicio	7) Aumentar en un 20% la cantidad de tareas trimestrales excedentes de CenturyLink para el 2022.	Atar el bono anual de los coordinadores, a la cantidad de tareas excedentes anuales que cumplan.	Contratar personal tercerizado en las épocas de mayor demanda de trabajo.
		Capacitar al personal jerárquico en la comunicación entre áreas, para fomentar la sinergia entre los equipos de trabajo.	
	8) Disminuir 10% asistencias para retrabajo respecto al año anterior	Aplicar incentivos al personal técnico atados a la eficiencia de sus actividades, medidas con indicadores Capacitación intensiva al personal que recién ingresa a la empresa, para eliminar riesgos de retrabajos	Aplicar multas al personal técnico, de acuerdo a la cantidad de retrabajos que se generen debido incumplimiento de la planificación
9) Cumplir con el 90% de los tiempos de respuesta propuestos por cada cliente en el 2021	Atar el bono anual a los coordinadores, a un indicador de tiempo de respuesta.	Designar una persona por área que se encargará de la gestión de los vehículos, organizando los services para incrementar la disponibilidad.	Fidelizar al personal técnico con la empresa, demostrando la importancia de mantener los tiempos de respuesta por encima de la competencia.
Facturación y Cobro	10) Para el 80% de los próximos contratos a negociar entre (2022-2023), acordar cobros a 30 días.	Aumentar las acciones de lobby con los equipos de compras de las principales empresas multinacionales de telecomunicaciones.	Analizar sumar gente de compras, que haya trabajado en TELCOS y tengan contacto con el personal de compras
		Realizar un estudio de mercado con los proveedores de materiales, para demostrar la dificultad de conseguir empresas que acepten pagos a 60 días.	
	11) Incrementar facturación en 2% cada año, teniendo en cuenta la tasa inflacionaria	Aumentar la cantidad de excedentes trimestrales, que permitan mejorar la facturación a CenturyLink	Asistir a ferias y misiones comerciales, para buscar nuevos clientes.
		Analizar los seguros que abona la empresa, y buscar nuevos proveedores con mejor precio.	
12) A partir de 2021, enviar a los clientes, el 100% de las facturas automáticamente apenas se emitan	Designar una persona que no sea del equipo directivo, para que se encargue de la emisión de facturas. Generar envíos de correo electrónico automáticos a través de Microsoft Power Automate, una vez generada cada factura.	Armar planillas estandar para la facturación, de manera que todas las personas encargadas de enviar presupuestos, usen el mismo template y sea más fácil la facturación.	

Cadena de valor agregado	Objetivo	Estrategias Funcionales	
		Deseadas	Contingentes
Compras	13) Para 2022, buscar al menos 2 nuevos proveedores que acepten plazos de pago a 60 días, para las compras críticas mensuales	Desarrollar nuevos proveedores para las compras críticas con plazos a 60 días	Desarrollar nuevos proveedores para las compras críticas con plazos a 40/45 días
		Alianzas estratégicas con proveedores (asegurarles un mínimo mensual, ej: combustible)	
	14) Asegurar a partir del 2021, que el 98% de las compras realizadas de materiales críticos, se entreguen en el día	Fidelizar proveedores para acelerar los tiempos de entrega de los materiales Realizar un proceso de logística de materiales críticos, que sirva como alternativa ante la imposibilidad de los proveedores de enviar los materiales	Aumentar el stock de materiales críticos en un 20%
Formación y RRHH	15) Conformar una base de datos de proveedores, que cuente con al menos 2 de cada rubro, para fin de 2020	Realizar un estudio de mercado de proveedores que brindan los servicios que busca la empresa	Crear un área de compras críticas o analizar tercerizarla
		Diseñar una base de datos en alguna de las herramientas corporativas de Office 365, que brinde la posibilidad de puntuar la performance de cada proveedor	
	16) Aumentar las capacitaciones con clientes en tecnología de punta, logrando 50hs anuales de capacitación en 2022	Alianzas estratégicas con Clientes Partners, para aprovechar sus capacitaciones y brindarlas a nuestros recursos. Aumentar el presupuesto para capacitaciones internas, fomentando el desarrollo del personal. Aprovechar créditos de capacitaciones del Ministerio de Producción.	Realizar capacitaciones para personal técnico con el 50% del presupuesto previsto y, por ende, la mitad de las hs asignadas
Formación y RRHH	17) Implementar medición de clima laboral para dic-2020	Realizar encuestas de clima laboral con empresa consultora	Realizar encuestas de clima laboral con personal propio
		Fomentar acciones de feedback entre los líderes y sus subordinados	
Formación y RRHH	18) Aumentar en un 10% el presupuesto de capacitación y desarrollo para el 2021	Obtener descuentos por volumen, capacitando varios empleados a la vez	Capacitación cruzada
		Disminuir los gastos en uniforme, buscando nuevos proveedores. Y tomar parte de esa desinversión en capacitación.	

Cadena de valor agregado	Objetivo	Estrategias Funcionales	
		Deseadas	Contingentes
Contabilidad (ext.)	19) En el 2021, contar con un tablero de control para seguimiento Forecast vs Real	Desarrollar una base de datos que permita contar con información fehaciente para realizar el tablero de control Capacitar al equipo directivo, para desarrollar el tablero en Power BI y darle seguimiento	Definir indicadores SMART para seguir el forecast
	20) Cerrar los balances antes de junio de cada año	Estandarizar procesos de pagos y tesorería, para mejorar la información enviada al Estudio Contable Reservar mensualmente una pequeña cantidad de las utilidades netas, para que, al momento de realizar el pago en el (CPCE) Consejo de Profesional de Ciencias Económicas, tener los fondos disponibles.	Contratar una persona para que realice la contabilidad del lado empresa
	21) Tener un máximo de 2% de error, en las nóminas de liquidación de sueldo durante el 2021	Enviar los días 20 de cada mes la información al estudio contable, para que tenga tiempo de procesarla. Aplicar un descuento sobre la factura pagada al estudio contable, cuando se supere el 2% de errores en las liquidaciones.	Designar a una persona de la empresa, para que realice el chequeo, previo al envío de la información al estudio contable.
Comercial	22) Buscar al menos dos nuevos clientes para fin de 2022, y mantener los contratos actuales con CenturyLink y Arsat que vencen en 2023	Buscar nuevos clientes a través de misiones comerciales y lobby con clientes corporativos Aumentar visitas a CenturyLink y Arsat, con una frecuencia mensual	Desarrollo de un nuevo mercado
	23) Cada año, proveer al menos 6 recursos externos a nuestros clientes, para tareas de Planning y Proyecto (son contratos semestrales gralmente)	Acciones de lobby con equipos de ingeniería de clientes, para buscar nuevas posibilidades de prestar el servicio. Capacitar al personal en Project Management y Metodologías Ágiles	Realizar descuentos por cantidad de recursos contratados
	24) Para 2023, realizar al menos 2 alianzas con proveedores de equipos, para ser representantes y distribuidores	Búsqueda externa para tomar personal que trabaja o trabajó en las empresas que se desea representar Buscar financiamiento externo para invertir en el nuevo servicio	Participación en ferias y eventos

Nota. La tabla especifica estrategias funcionales deseadas y contingentes de acuerdo con los objetivos definidos para cada actividad principal y de apoyo de la cadena de valor de Sisal S.A. Elaboración propia en base a reunión con el equipo directivo de Sisal S.A.

7.5. Conclusión del capítulo VII

En primer lugar, se realizó una capacitación al equipo directivo de la metodología a utilizar para evaluar cada una de las estrategias obtenidas a partir de análisis interno y externo de la compañía. Se explicaron los criterios de aceptabilidad, factibilidad y adecuación, para alinear las valoraciones de los líderes.

Luego se expusieron las estrategias que fueron surgiendo del presente trabajo, y el equipo directivo fue buscando consenso y votando cada una de ellas, con el objetivo de lograr un puntaje que permita clasificarlas. Se tomaron las estrategias que obtuvieron un porcentaje de decisión de implantar igual o superior al 50%.

La estrategia con mayor puntuación fue la de búsqueda de nuevos contratos a través de portales digitales, tratando de ampliar la cartera de clientes. A través de las ventajas competitivas que cuenta Sisal S.A., parece totalmente lógica y alcanzable esta estrategia, al igual que la estrategia de lobby.

Existe una tendencia en las estrategias definidas, buscando nuevos mercados y nuevos servicios para ofrecer. La empresa tiene una visión de expansión y diversificación, la cual puede ser peligrosa si no se tiene claro el camino a seguir para alcanzar esta meta. Con lo cual, el plan estratégico se vuelve un arma fundamental para dar claridad en la toma de decisiones y lograr los objetivos planteados por la organización.

Además, se definieron dos estrategias deseadas y una estrategia contingente para lograr los objetivos funcionales. Cada líder de área junto con su equipo de trabajo reflexionó sobre la mejor manera de alcanzar las metas propuestas en cada uno de sus sectores.

Se destaca el trabajo en equipo logrado en este proceso de reflexión y definición estratégica. Tener voz y voto en este tipo de decisiones es una fuente de motivación para cada uno de los participantes del proceso.

VIII. CONCLUSIÓN

Durante todo el trabajo elaborado se logró analizar en profundidad cada una de las variables que afectan y pueden afectar en un futuro a Sisal S.A. La compañía se desarrolla en un mercado donde el avance tecnológico y las nuevas tendencias marcarán los pasos a seguir para mantenerse competitiva. Las ventajas conseguidas hoy pueden no ser decisivas en el mañana; por lo tanto, el concepto de agilidad es clave para poder adaptarse, en forma rápida y con flexibilidad, a las demandas que se presentan en el sector. Se debe apuntar a liderar el cambio de manera productiva y rentable, tratando siempre de no disminuir la calidad de la prestación del servicio.

La empresa es una compañía joven, que se encuentra en una etapa de crecimiento organizacional, donde definir metas claras es fundamental para desarrollar nuevos servicios, diversificar o ampliar las operaciones hacia otras industrias o hacia nuevos mercados. En una empresa donde el 70% de la estructura de costos se debe a los recursos humanos, los valores definidos son indispensables para reforzar conceptos de liderazgo, trabajo en equipo, sinergia y comunicación. Potenciar la gestión eficiente fomentando el multitasking y una mejor coordinación, puede ayudar a cerrar cada vez más actividades, en el menor tiempo posible, y con un costo competitivo en el mercado.

Planificar es crear, es aceptar y gestionar riesgos. Hoy en día, una empresa que prescinde de un plan, está corriendo riesgos innecesarios y no explota todo el potencial que atesora. Por lo cual, la elaboración del plan estratégico le permite a Sisal S.A. tener un camino seguro por el cual transitar hacia el futuro. Además, el plan estratégico le servirá a Sisal S.A. para autoconocerse, saber quién es, dónde está, e identificar a dónde quiere llegar para ejecutar los planes de acción que le permitan alcanzar las estrategias formuladas.

El desarrollo de la estrategia general de la organización ayuda a poner un orden y asignar prioridades en la gestión de los recursos para trabajar con eficiencia. La estrategia es un elemento necesario en todo negocio que busque

lograr un desarrollo sostenible y un crecimiento que se pueda replicar con el paso de los años. Además, el posicionamiento estratégico que la organización asumirá en el sector debido a la estrategia definida, está relacionada con la forma en que le entregará valor a sus clientes y en cómo enfrentará a sus competidores.

Se debe destacar que el seguimiento y control del plan estratégico es fundamental. Si bien la formulación de la estrategia puede ser excelente, la misma puede fracasar si no se ejecuta y monitorea correctamente. Por tal motivo, debe ser gestionada por los líderes de la organización, definiendo los responsables de las acciones a seguir y definir una frecuencia de monitoreo para analizar los avances del plan, los inconvenientes que pueden surgir durante su aplicación, y las correcciones que se deban tomar de acuerdo a la agenda que marque el entorno y las variables económicas, políticas y sociales. Para realizar el seguimiento de la ejecución del plan estratégico, se definirá un proceso que tendrá 5 aspectos claves. En primer lugar, la comunicación del plan estratégico deberá ser difundido para toda la organización. No solo se lo deberá difundir en un documento, sino también en charlas y espacios que destaquen la importancia de cada colaborador en el logro de la estrategia. En segundo lugar, se definirá una persona que realice la función de Controller del plan, que se encargará de organizar las reuniones de seguimiento, alinear a los responsables y llevar un registro actualizado del cumplimiento de las metas. En tercer lugar, se realizará un análisis formal de los resultados de los avances de la estrategia. Se desarrollará una reunión formal donde los participantes expondrán los avances, las metas logradas, actividades realizadas, recursos requeridos y siguientes metas a lograr. En cuarto lugar, se definirá una herramienta de análisis para el seguimiento apropiado del plan. Se utilizará un diagrama de gantt para monitorear las actividades claves, y un dashboard de gestión que refleje los principales KPIs de seguimiento. En quinto lugar, y por último, se definirán mecanismos de feedback que permitan retroalimentar la estrategia, para que esta sea confiable y robusta. Estos 5 puntos serán el punto de partida para definir un proceso de seguimiento del plan estratégico de la empresa.

Un factor importante que no se puede dejar pasar por alto es la crisis que se vive en el mundo de los negocios con la aparición de la pandemia provocada por el virus Covid-19. Si bien el sector de las telecomunicaciones no fue el mayor afectado, y hasta en algún punto se ha potenciado, se debe tener en cuenta el cambio de paradigma, los nuevos hábitos, el Home Office, los nuevos softwares, el new normal, el incremento de conectividad y digitalización, que provocarán cambios en el mercado y se debe estar atento para alinear el plan estratégico a las desviaciones que puedan surgir. Es esencial tomar decisiones basadas en datos de posibles escenarios para hacer frente a la incertidumbre que se vive en el mundo luego de la pandemia.

Ampliar la cartera de clientes no será una tarea sencilla para la empresa ya que el rubro de las telecomunicaciones está concentrado en una pequeña cantidad de empresas multinacionales que se reparten la totalidad del mercado. Pero un punto positivo para lograr esta estrategia es el gran abanico que tiene la compañía en cuanto a su portfolio, lo que le permite trabajar en distintas tecnologías a la vez y le generará mayores posibilidades de lograr una cuota de mercado más amplia. La estrategia de lobby será ejecutada por el Presidente de la compañía. Para apalancar el éxito de esta estrategia, se analizará la posibilidad de que el Presidente se capacite en management y negociación para incorporar en su background nuevas técnicas y habilidades. También es importante que los líderes estén capacitados y actualizados en las últimas tecnologías de punta para ofrecer nuevos servicios y lograr futuros nuevos negocios.

Por último, pero no menos importante, se debe destacar de sobremanera la actitud de los líderes de la organización para colaborar en el armado del plan estratégico de Sisal S.A., tomándose el tiempo necesario para analizar y evaluar cada una de las estrategias propuestas, verificando los distintos caminos que la empresa podría tomar en un futuro, definiendo siempre objetivos claros y pensando en la sustentabilidad de la empresa a largo plazo. La alineación del equipo directivo con el plan es fundamental para conseguir los resultados esperados.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

Agencia de la ONU para los Refugiados. (18 de junio de 2020). *Datos básicos.*

<https://www.acnur.org/datos-basicos.html>

Banco Mundial. (17 de octubre de 2018). *Casi la mitad de la población mundial vive con menos de USD 5,50 al día.*

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/10/17/nearly-half-the-world-lives-on-less-than-550-a-day>

Centro de Estudios e Investigación en Ciencias Sociales. (30 de septiembre de 2019). *Educación Argentina: Decadencia y degradación.*

<http://www.ceics.org.ar/educacion-argentina-tendencias-historicas-y-situacion-actual/>

Creció la desigualdad con la pandemia. (25 de septiembre de 2020). *Página*

12. <https://www.pagina12.com.ar/294482-crecio-la-desigualdad-con-la-pandemia>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson.

De Rosa, M. (24 de junio de 2020). Llegó un espaldarazo para la economía argentina que nadie esperaba. *Ámbito Financiero.*

<https://www.ambito.com/opiniones/mercado/llego-un-espaldarazo-la-economia-argentina-que-nadie-esperaba-n5112244>

Devicenzi, A. (18 de septiembre de 2020). Éxodo de empresas: cuáles son las que ya se fueron del país y las que podrían irse. *El Cronista.*

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Exodo-de-empresas-cuales-son-las-que-ya-se-fueron-del-pais-y-las-que-podrian-irse-20200918-0003.html>

Di Pace, D. (26 de agosto de 2020). Salarios del sector privado: qué poder de compra tiene hoy un sueldo promedio del 2001. *Ámbito Financiero*.

<https://www.ambito.com/opiniones/salario/s-del-sector-privado-que-poder-compra-tiene-hoy-un-sueldo-promedio-del-2001-n5127920>

Fernández, E. (11 de octubre de 2020). El retroceso de la clase media: ya no llega a ser ni un tercio de la población. *El Día*.

<https://www.eldia.com/nota/2020-10-11-6-15-31-el-retroceso-de-la-clase-media-ya-no-llega-a-ser-ni-un-tercio-de-la-poblacion-economia-dominical>

Fondo Monetario Internacional. (Octubre de 2020). *Informes de perspectivas de la economía mundial*.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>

García Guerrero, V. (15 de julio de 2020). 5G: una batalla geopolítica más allá de la tecnología. *RTVE*.

<https://www.rtve.es/noticias/20200715/5g-guerra-comercial-datos-reino-unido-eeuu-china-huawei/2028300.shtml>

Gasalla, J. (1 de enero de 2019). El peso argentino fue la moneda emergente que más valor perdió en el último año. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/economia/2019/01/01/el-peso-argentino-es-la-moneda-emergente-que-mas-valor-perdio-en-el-ultimo-ano/>

Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente*. Deusto.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson.

Jurevicius, O. (19 de agosto de 2014). *GE McKinsey Matrix*. Strategic Management Insight. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson.

Las marcas de telecomunicaciones más valiosas del mundo. (1 de abril de 2020). Interactiva digital. <https://interactivadigital.com/empresas-y->

[negocios-marketing-digital/las-marcas-de-telecomunicaciones-mas-valiosas-del-mundo/](#)

Martínez, M. (6 de julio del 2020). Tasa de desempleo mundial cerrará el 2020 en 9,4%: OCDE. *El Economista*.

<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Tasa-de-desempleo-mundial-cerrara-el-2020-en-9.4-OCDE-20200707-0005.html>

Panorama de mercado – Argentina. (Julio de 2020). TeleSemana.

<https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/argentina>

Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

Riquelme Leiva, M. (2015). Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa. *5 Fuerzas de Porter*. <https://www.5fuerzasdeporter.com>

Según datos oficiales, disminuyeron los homicidios y los robos en lo que va del año. (4 de agosto de 2020). *Agencia Télam*.

<https://www.telam.com.ar/notas/202008/498270-baja-delitos-robos-datos-oficiales.html>

Saldubehere, E. (25 de noviembre de 2013). *Desarrollo de formaciones y cursos internos*. [Proceso interno]. <https://intranet.sisal-sa.com.ar>

Sisal S.A. (2020). Consultado el 2 de abril de 2020.

<https://www.sisal-sa.com.ar>

TeleGeography. (s.f.). *Submarine Cable Map*. Consultado el 6 de noviembre de 2019. <https://www.submarinecablemap.com>

Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGrawHill Education.

Bibliografía consultada

- AFP. (20 de enero de 2020). *OIT: la cifra global de desempleo alcanzará los 190,5 millones en 2020*. Estrategia y Negocios.
<https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1350410-330/oit-la-cifra-global-de-desempleo-alcanzar%C3%A1-los-1905-millones-en-2020>
- Arnet Fibertel. (2020). Consultado el 4 de julio de 2020.
<https://www.arnet.com.ar/>
- ARSAT. (2020). Consultado el 4 de julio de 2020. <https://www.arsat.com.ar/>
- Aznarez, S. (4 de diciembre de 2019). Por las crisis económicas, tres de cada cuatro argentinos consideraron emigrar. *La Nación*.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/por-crisis-economicas-tres-cada-cuatro-argentinos-nid2312622>
- Casas, X. (25 de julio de 2020). Por la pandemia aumentó el deseo de emigrar de muchos argentinos: buscan estabilidad económica, desarrollo profesional y menos presión tributaria. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/economia/2020/07/25/por-la-pandemia-aumento-el-deseo-de-emigrar-de-muchos-argentinos-buscan-estabilidad-economica-desarrollo-profesional-y-menos-presion-tributaria/>
- CenturyLink Argentina S.A. (2020). Consultado el 4 de julio de 2020.
<https://www.centurylink.com/>
- Claro Argentina S.A. (2020). Consultado el 4 de julio de 2020.
<https://www.claro.com.ar/>
- Counterpoint Research: mercado mundial de los teléfonos inteligentes*. (30 de enero de 2020). Business Wire.
<https://www.businesswire.com/news/home/20200130005511/es/>
- Ferreres, O. (23 de septiembre de 2020). Argentina, con uno de los índices de analfabetismo más bajos. *La Nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/opinion/argentina-uno-indices-analfabetismo-mas-bajos-nid2458238>

Franco, L. (24 de junio de 2020). FMI: con una caída del 9,9%, Argentina se ubica entre los 6 países más afectados por la debacle mundial. *Ámbito*.

<https://www.ambito.com/fmi/una-caida-99-argentina-se-ubica-los-6-paises-mas-afectados-la-debacle-mundial-n5112194>

Gaitán, R. (marzo-mayo de 1995). *El sector de las telecomunicaciones*. Telos.

<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero041/el-sector-de-las-telecomunicaciones/>

Garza Ojeda, E. F. (1 de marzo de 2007). *Estrategias y ventajas competitivas*.

Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>

Ibercom. (2020). Consultado el 6 de agosto de 2020.

http://www.ibercom.com/srv/srv_index.php

INTA. (2020). Consultado el 4 de julio de 2020.

<https://www.argentina.gob.ar/inta>

Kerfant, A. (s.f.). *Como convertirse en distribuidor de una marca o producto*.

Crear mi empresa. <https://crearmiempresa.es/como-convertirse-en-distribuidor-de-un-producto.html>

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de suministro*. Pearson.

La aldea global el números (2020). En. E. Camussi (Comp.), *Dirección Estratégica III*. Universidad Católica de Córdoba.

La pobreza alcanzó al 40,9% de la población argentina en el primer semestre de 2020. (30 de septiembre de 2020). DW Akademie.

<https://www.dw.com/es/la-pobreza-alcanz%C3%B3-al-409-de-la-poblaci%C3%B3n-argentina-en-el-primer-semestre-de-2020/a-55112537>

La telecomunicación, un mundo lleno de beneficios. (18 de agosto de 2020).

ISP Group. <https://www.ispgrup.cat/la-telecomunicacion-mundo-beneficios/>

Megatrans S.A. (2020). Consultado el 4 de julio de 2020.

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

Planex. (2020). Consultado el 6 de agosto de 2020. <https://planex.com.ar/>

Raffino, M. (7 de agosto de 2020). *Políticas de una empresa*. Concepto.de.

<https://concepto.de/politicas-de-una-empresa/#ixzz6lLhgL4x5>

Roca, M. (12 de septiembre de 2020). ¿Qué hay detrás de la disputa tecnológica entre Estados Unidos y China por el 5G? *Infobae*.

<https://www.infobae.com/def/internacionales/2020/09/12/que-hay-detras-de-la-disputa-tecnologica-entre-estados-unidos-y-china-por-el-5g/>

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y Evaluación*.

Pearson.

Telefónica. (2020). Consultado el 4 de julio de 2020.

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

Torres, A. (6 de noviembre de 2018). *Telecomunicaciones, uno de los sectores más dinámicos en la economía mexicana*. BBVA.

<https://www.bbva.com/es/telecomunicaciones-uno-de-los-sectores-mas-dinamicos-en-la-economia/>

Vázquez, A. (30 de enero de 2018). ¿Qué son las políticas de una empresa?

Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>

Villanueva, J. (23 de noviembre de 2005). *Ventajas “comparativas” o ventajas “competitivas”* [Archivo PDF].

<http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/villanueva18-18.pdf>