

Trabajo Final de Grado



Licenciatura en Administración

**Decisiones estratégicas para el desarrollo corporativo:
Caso Grupo DIN S.A.**

Hessling García Gonzalo Nicolás

DNI: 36.912.359

2019

Resumen

El presente trabajo final de grado consistió en el diseño de un plan estratégico, para la empresa Grupo DIN de la ciudad de Córdoba capital. La misma, con 7 años de desarrollo en el mercado, se originó con el propósito de llevar adelante una serie de actividades, que luego fueron convirtiéndose en ideas y unidades de negocio para abordar necesidades del desarrollo emprendedor, principalmente sobre el segmento de los diseñadores.

Sin embargo, este aspecto que aquí se estipula claramente, es un factor que, desde la dirección estratégica corporativa, no pueden terminar de definir generándoles esta situación una problemática de enraizamiento corporativo, que imposibilita la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de su funcionamiento acorde a sus lineamientos ideales de nivel corporativo.

Bajo estas circunstancias es que se identificó la oportunidad de aplicar la herramienta de la planificación estratégica como mecanismo para depurar las oportunidades en el mercado y fortalecer sus virtudes, buscando alinear su concepto organizacional.

Palabras Clave:

Planificación Estratégica, Emprendedurismo, Unidad de negocio, Desarrollo Corporativo, Toma de Decisión, Gestión Estratégica Empresarial, Nivel de los Negocios, Nivel Corporativo.

Abstract

The present final degree project consisted in the design of a strategic plan for the company Grupo DIN of the city of Córdoba. The same, with 7 years of development in the market, originated with the purpose of carrying out a series of activities, which were then converted into ideas and business units to address the needs of entrepreneurial development, mainly on the segment of designers.

However, this aspect that is clearly stated here, is a factor that, from the corporate strategic direction, cannot finish defining, generating this situation a problem of corporate rooting, which makes it impossible to make strategic decisions and develop its proper functioning. to its ideal corporate-level guidelines.

Under these circumstances, the opportunity was identified to apply the strategic planning tool as a mechanism to debug market opportunities and strengthen their virtues, seeking to align their organizational concept.

Key Words: Strategic Planning, Entrepreneurship, Business Unit, Corporate Development, Decision Making, Company Strategic Management, Business Level, Corporate Level.

Índice

1.	Capítulo I: Introducción	11
1.1.	Introducción.....	12
1.2.	Justificación.....	13
2.	Capítulo II: Objetivos	14
2.1.	Objetivo general.....	15
2.2.	Objetivos específicos.....	15
3.	Capítulo III: Marco Teórico	16
3.1	Planificación Estratégica.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.1	Estrategia.....	17
3.2.2	Planificación	17
3.2	Pasos de una planificación estratégica.....	18
3.3	Análisis Situacional	21
3.3.1	Análisis Externo.....	21
3.3.2	Análisis de la Industria y el Sector.....	22
3.3.3	Análisis Interno	26
3.4	Diagnóstico	30
3.4.1	Matriz FODA.....	30
3.4.2.	Sistema de objetivos corporativos	32
3.5	Estrategias corporativas	34
3.5.1	Estrategia Corporativa	35
3.5.2	Estrategia de negocios	35
3.5.3	Estrategias de cartera.....	36
3.5.4	Estrategias competitivas	36
4.	Capítulo IV: Marco metodológico.....	38
4.1	Ficha técnica 1: Análisis del Macro entorno	40
4.2	Ficha técnica 2: Análisis del Micro Entorno	40
4.3	Ficha técnica 3: Análisis Interno.....	41
4.4	Ficha técnica 4: Análisis Interno.....	41
4.5	Ficha técnica 5: Análisis Interno.....	42
4.6	Ficha Técnica 6: Cuestionario a Clientes	42
4.7	Ficha Técnica 7: Guía de Pautas para Consumidores/Usuarios	42
5.	Capítulo V: Análisis de Datos	44
5.1	Introducción.....	45

5.2	Brief Organizacional.....	45
5.3	Análisis Externo.....	46
5.3.1	Análisis P.E.S.T.	46
5.3.2	Análisis del Microentorno.....	62
5.3.3	Conclusión del Análisis Externo.....	90
5.4	Análisis Interno.....	92
5.4.1	Reseña Histórica.....	92
5.4.2	Visión de negocio.....	93
5.4.3	Misión de negocio.....	93
5.4.5	Estrategia Implementada.....	95
5.4.6	Cartera de unidades de negocio.....	97
5.4.7	Definición de negocio y Estructura Organizacional.....	119
5.4.8	Cadena de Valor.....	123
5.4.8.1	Eslabones primarios controlables.....	123
5.4.8.2	Eslabones primarios no controlables.....	125
5.4.9	Eslabones de apoyo.....	126
5.4.10	Conclusión del Análisis Interno.....	129
5.5	Matriz FODA.....	132
5.5.1	Conclusiones Diagnósticas.....	133
6.	Capítulo VI: Propuesta Profesional.....	136
6.1	Introducción a la propuesta profesional.....	137
6.2	Justificación a la propuesta profesional.....	140
6.3	Objetivos de la propuesta.....	140
6.2.1	Objetivo General de la Propuesta.....	140
6.2.2	Objetivos específicos de la Propuesta.....	140
6.4	Etapa Estratégica.....	140
6.4.1	Determinación de los objetivos corporativos y estratégicos para Grupo DIN S.A.	143
6.4.2	Determinación de las estrategias corporativas de Grupo DIN S.A.	146
6.5	Etapa Táctica.....	151
6.6	Presupuesto Total del Plan de Intervención Profesional.....	190
6.7	ROI del Plan de Intervención Profesional.....	191
6.8	Diagrama de Gantt de las actividades.....	192
6.9	Conclusiones Finales y Recomendación.....	194
7	Capítulo VII: Bibliografía.....	196

7.1 Libros	197
7.2 Páginas Web	198
8 Capítulo VIII: Anexos	202
8.1 ANEXO 1.....	203
Crecimiento de los sectores de la economía argentina, variación y su % del PBI	203
8.2 ANEXO 2: Análisis PEST Dimensión Social Parte 1	204
Población total del país, según superficie y densidad.....	204
Población de Córdoba según área:.....	205
8.3 ANEXO 3: Análisis PEST Dimensión Social Parte 2	206
8.4 Anexo 4: PEST dimensión Tecnológica	212
8.5 Anexo 5	217
Grilla de Análisis (Rivales actuales).....	217
8.6 ANEXO 6.....	217
Grilla de Análisis (Barreras de ingreso).....	217
8.7 ANEXO 7.....	218
Grilla de Análisis (Rivales Sustitutos).....	218
8.8 ANEXO 8.....	218
Guía de Pautas Clientes/Usuarios	218
8.9 ANEXO 9.....	221
Entrevista dueños de la compañía.....	221
8.10 ANEXO 10	222
Costos Profesionales Según CPCE de la Ciudad de Córdoba.....	222
8.11 ANEXO 11	223
Presupuesto de insumos de librería	223
8.12 ANEXO 12	224
Presupuesto de catering para la capacitación	224
8.13 Anexo 13	225
Presupuesto de liquidación de haberes y despido de empleados.....	225

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	18
Ilustración 2: proceso de elaboración de un plan estratégico.....	20
Ilustración 3: análisis situacional de una empresa.....	21
Ilustración 4: etapas del ciclo de vida de la industria.....	23
Ilustración 5: modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (2005).....	25
Ilustración 6: cadena de valor de empresas de servicios.....	28
Ilustración 7: matriz FODA.....	31
Ilustración 8: objetivos corporativos.....	33
Ilustración 9: popularidad de mandatarios según Universidad Di Tella.....	48
Ilustración 10: composición de las empresas argentinas.....	49
Ilustración 11: categoría empresarial según afip.....	50
Ilustración 12 ranking de América Latina en desarrollo de emprendimientos.....	51
Ilustración 13: ingresos familiares de la Argentina.....	54
Ilustración 14: variación anual del PBI de argentina en porcentaje.....	56
Ilustración 15: economías más poderosas del 2018.....	57
Ilustración 16: cantidad de <i>Co-Workings</i> a nivel mundial por año según gcuc.....	63
Ilustración 17: mano de obra requerida estimada para la industria de los <i>Co-Workings</i> según GCUC.....	64
Ilustración 18: distribución geográfica de los <i>Co-Workings</i> a nivel mundial en 2017 según GCUC.....	65
Ilustración 19: presiones competitivas de los rivales actuales.....	68
Ilustración 20: presiones competitivas de las barreras de ingreso.....	73
Ilustración 21: presiones competitivas provenientes de los productos/servicios sustitutos	81
Ilustración 22: grupos estratégicos según cobertura geográfica - grado de servicio.....	83
Ilustración 23: matriz de grupos estratégicos según el mercado objetivo y la propuesta de valor de la competencia.....	84
Ilustración 24: matriz de grupos estratégicos según mercado objetivo y medios de comunicación utilizados.....	86

Ilustración 25: organigrama de GRUPO DIN S.A.	122
Ilustración 26: esquema del nivel estratégico de la propuesta para GRUPO DIN S.A.	138
Ilustración 27: esquema del nivel táctico de la propuesta para GRUPO DIN S.A.	139
Ilustración 28: depuración de la cartera de negocios de GRUPO DIN S.A.	156
Ilustración 29: modelo de reorganización de las uens de GRUPO DIN S.A.	163
Ilustración 30: estructura presunta resultante para GRUPO DIN S.A.	171
Ilustración 31: estructura presunta resultante para GRUPO DIN S.A.	179
Ilustración 32: capital humano en Sudamérica.....	208
Ilustración 33: nivel educativo alcanzado en Argentina Y Chile	209
Ilustración 34: resultados de las pruebas Aprender nivel primario	210
Ilustración 35. Resultados pruebas Aprender nivel secundario.....	211
Ilustración 36: inversión en I&D de distintos países.....	212

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: ficha técnica #1	40
Tabla 3: cantidad de <i>Coworkings</i> en actividad a nivel mundial	64
Tabla 4: fuerza asociada a la competencia actual	71
Tabla 5: fuerza asociada a barreras de ingreso	74
Tabla 6: fuerza asociada al poder de negociación de clientes potenciales.....	78
Tabla 7: proveedores de servicios.	78
Tabla 8: cuadro de proveedores y su ubicación.....	80
Tabla 9: fuerza asociada al poder de negociación de los proveedores	80
Tabla 10: fuerza asociada a los servicios sustitutos	82
Tabla 11: resumen de fuerzas competitivas.....	82
Tabla 12: competidores actuales de la provincia de Córdoba	87
Tabla 13: resumen de fuerzas competitivas.....	89
Tabla 14: resumen anual económico de Aquiles Café	100
Tabla 15: resumen anual económico de Migo.....	104
Tabla 16: resumen anual económico de Tienda Din	108
Tabla 17: resumen anual económico de Espacio Crear	112

Tabla 18: resumen anual económico de Unima.....	115
Tabla 19: resumen anual económico de Estudio Fotográfico.....	118
Tabla 20: matriz FODA.....	132
Tabla 27: insumos y costos de la táctica #1 del plan 1.....	154
Tabla 28: plazos de la táctica #1 del plan 1.....	155
Tabla 29: beneficio de la táctica #1 del plan 1.....	157
Tabla 30: insumos y costos del táctica #2 del plan 1.....	160
Tabla 31: plazos de la táctica #2 del plan 1.....	162
Tabla 32: beneficio de la táctica #2 del plan 1.....	164
Tabla 33: recursos y costos de la táctica #1 del plan 2.....	169
Tabla 34: plazos de la táctica #1 del plan 2.....	170
Tabla 35: beneficio de la táctica #1 del plan 2.....	173
Tabla 36: recursos y costos de la táctica #2 del plan 2.....	176
Tabla 37: plazos de la táctica #2 del plan 2.....	177
Tabla 39: recursos y costos del plan 3 del plan 2.....	183
Tabla 40: plazos de la táctica #3 del plan 2.....	184
Tabla 41: modelo de simposio de capacitación para la dirección.....	186
Tabla 42: modelo de simposio de capacitación para los distintos gerentes de UENS.....	187
Tabla 44: beneficio total de la acción propuesta para GRUPO DIN S.A.....	189
Tabla 45: costo total de la acción propuesta para GRUPO DIN S.A.....	190
Tabla 46: diagrama GANTT de actividades de la propuesta.....	192

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura De Costos Fijos De Migo.....	102
Gráfico 2: Estructura De Costos Variables De Migo.....	103
Gráfico 3: Estructura De Costos Fijos De Tienda Din.....	106
Gráfico 4: Estructura De Costos Variables De Tienda Din.....	107
Gráfico 5: Costos Fijos De Espacio Crear.....	110
Gráfico 6: Costos Variables Del Espacio Crear.....	111
Gráfico 7: Costos Fijos De Proyecto Unima.....	113
Gráfico 8: Costos Variables Del Proyecto Unima.....	114

Gráfico 9: Costos Fijos Del Proyecto Estudio Fotográfico	117
Gráfico 10: Costos Variables De Estudio Fotográfico	118

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: cálculo del ROI.....	191
----------------------------------	-----

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

La empresa objeto de estudio de este presente Trabajo Final de Grado es Grupo DIN S.A., la cual tiene como razón de ser la de brindar al espectro emprendedor local de diversos espacios o facilidades para que éstos desarrollen ideas y proyectos. El escenario de incipiente negocio es propicio para análisis de este tipo, puesto que requiere de una mirada profesional por el presente que vivencia tanto la industria de los espacios de desarrollo como también la organización.

La aplicación de este proyecto profesional se circunscribe en un contexto articulado entre el desarrollo organizacional y el espacio de los emprendedores, que es justamente la dinámica en la que pretende verse inmersa Grupo DIN.

A su vez, el presente proyecto estará diagramado en primer término por el establecimiento de objetivos y las pautas marcadas de un marco teórico que sienten las bases del porqué y cómo recopilar información.

Información que se verá volcada en la etapa diagnóstica, la cual desmenuzará ítems relevantes donde la labor profesional estará enfocada.

Por último, se detallará la propuesta profesional idealizada por quien escribe, que constará de varias herramientas de respaldo con el fin de que ésta pueda ser llevada a la práctica en el corto plazo, con conclusiones que recapitulen el accionar llevado a cabo, y recomendaciones para los directivos, a modo de seguimiento a posteriori.

1.2. Justificación

Si bien, desde sus inicios, la organización mantuvo un lineamiento en búsqueda de la creación de unidades de negocios, alusivas a la generación de espacios de desarrollo emprendedor de diseñadores en la ciudad de Córdoba, la inercia de la comercialización, las circunstancias y aspectos externos fueron generando un solapamiento de ideas para sus unidades de negocios, creando de esta manera una realidad confusa, tanto en su nivel corporativo, de negocios como operativo. Es así que actualmente Grupo DIN se desenvuelve a razón de una de sus unidades de negocio: Aquiles Café, que surgió como un espacio donde poder brindarle aspectos confortables a aquellos emprendedores del diseño que pretendían generar ideas mientras disfrutaban de un espacio distendido

Sin embargo, esta idea fue solapando el concepto esencial de la organización, hasta el punto en el que el propio Aquiles Café se convirtió más que en una unidad de negocio, en un producto en sí mismo, con identidad propia y totalmente desalineado con Grupo DIN. Este es uno de los claros ejemplos del desperdigamiento que experimenta la empresa con sus unidades de negocio.

Es por ello que la intervención profesional desde la Licenciatura en Administración busca aplicar la Planificación Estratégica como herramienta de ensamble, y desarrollo conceptual, como así también afincado desde su estructura funcional de organización, ya que este es un trabajo que combina aspectos estratégicos y estructurales, siempre en beneficio de la toma de decisiones estratégicas.

CAPITULO II: OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico en la empresa Grupo DIN S.A.; cuyo objetivo será el de configurar y formalizar un modelo de gestión afianzando el desarrollo de sus niveles corporativo, de negocio y operativos, para diciembre del año 2023.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar las tendencias desarrolladas durante el período 2018-2019 del macro y microentorno en el que opera Grupo DIN para identificar los impulsores de cambio que se generan en el sector y que puedan perjudicar o potencial su desarrollo corporativo para enero de 2019.
- Describir la situación interna de Grupo DIN para identificar fortalezas y debilidades de su cartera de negocios, facilitando la comprensión del desarrollo estratégico organizacional. De esta forma, permitirle reconocer su situación, para Julio del 2019.
- Caracterizar las fortalezas y debilidades de la cartera de negocios actuales de Grupo DIN, concentrándose en su viabilidad económica y crecimiento para julio de 2019.
- Evaluar la consistencia y congruencia entre sus objetivos corporativos y sus planes de acción/desarrollo de negocios, evidenciando su logro, entre el período comprendido en los años 2018 a 2019.
- Identificar aquellos procesos de entre toda la cartera que generen valor, para ser tomados como directrices para el rediseño estratégico, para febrero del 2020.
- Establecer las pautas para las creaciones futuras de nuevos negocios de la firma, para marzo de 2020.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1.1 Estrategia

El concepto de Estrategia ha sufrido a lo largo de los años de varias modificaciones, es por ello que en la actualidad se conciben como válidas varias posturas referidas al mismo. Luna Gonzales (2014) realiza un recorrido por varias conceptualizaciones de la Estrategia a lo largo de los años, y toma como un referente inicial a Igor Ansoff, el cual la definía como una pauta o guía para la toma de decisiones empresariales, conceptualización con tintes de la operación militar; seguido luego por Drucker, Chandler y demás referentes del siglo pasado, quienes le inyectaron su impronta a la definición.

Las variaciones llegan inclusive a nuestros días, como es el caso de Hill y Jones (2009), los cuales manifiestan que “una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (Hill y Jones, pág. 3).

Otra conceptualización contemporánea es brindada por los catedráticos Johnson, Scholes y Whittington (2006), quienes la definirían como:

“La Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja competitiva 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, pág. 3).

3.2.2 Planificación

Queda claro entonces que una estrategia surge de un proceso de tomar todas las consideraciones previas, y formularla de manera que se eviten desviaciones. Es por ello que se habla de planificación estratégica.

El autor Sainz de Vicuña Ancín explica que, al hablar de planificación, se habla de decidir en el hoy lo que se piensa hacer en el mañana. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

“El plan estratégico es un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el presente en

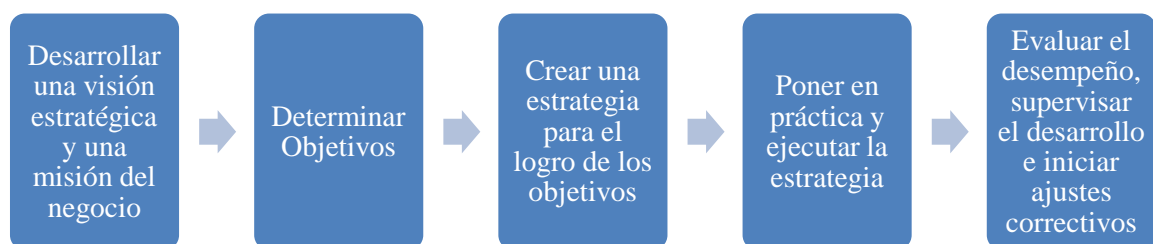
referencia a lo que hará en los 3 próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 29).

3.2 Pasos de una planificación estratégica

La disidencia entre autores mencionada al principio de este apartado, se extrapola a las etapas o pasos para una planificación estratégica exitosa, teniendo diferencias mínimas o sustanciales entre autores, lo cual denota que no existe una única receta a la hora de diagramar una planificación estratégica. Sin embargo, existen características comunes entre los sistemas de planeación. A continuación, se teorizan dos modelos.

En el primer modelo, los autores Thompson, Gamble, Peteraff Y Strickland (2012) diseñaron un esquema para planificar casi sistemáticamente en los años 80, a saber:

Ilustración 1: Proceso de Elaboración y Ejecución de una estrategia.



(Fuente: elaboración propia, basado en Thompson, Gamble, Peteraff y Strickland, 2012)

Como se puede apreciar, Thompson et.al. (2012) empiezan el proceso desarrollando la visión estratégica. Concepto el cual conceptualizan como las aspiraciones de la administración para el futuro, y aquello que bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Es decir, el proceso empieza con demarcar el rumbo mismo de la organización, la respuesta a “a donde quiero llegar”.

Continúa con la definición de objetivos específicos, cuantificables y medibles y con una fecha límite. El tipo de objetivos que plantean los autores es de índole tanto financiero como estratégico.

En la tercera etapa, se encuentra la formulación de la estrategia, y recomiendan hacerla de manera descendiente jerárquicamente, es decir: Corporativa, de Negocios, de Áreas Funcionales y Operativas.

Una vez definida, solo resta ejecutarla. Esto se realiza a través de planes de acción, y se desglosa en toda la organización de manera de “derrame”, desde la cúpula hacia los niveles operativos.

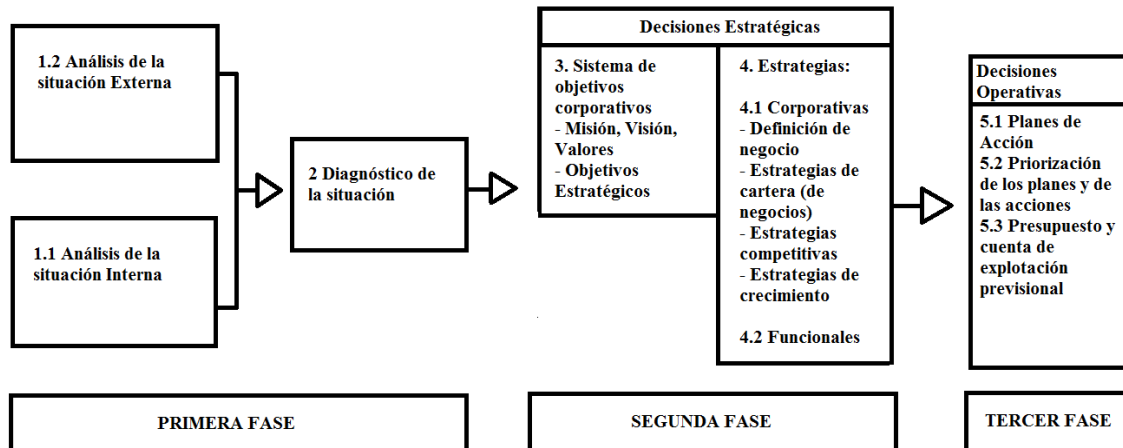
Se reservan los autores la última etapa para recordar la importancia de las evaluaciones emplazadas y los pertinentes ajustes correctivos.

En contrapartida, Sainz de Vicuña Ancín (2012) define a la planificación estratégica en 5 etapas interrelacionadas entre sí, seccionadas en 3 fases (De recolección de información, de definiciones estratégicas y de definiciones operativas). A saber:

- **1ª etapa:** Análisis de la situación tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación.
- **2ª etapa:** Diagnóstico de la situación.
- **3ª etapa:** Sistema de objetivos corporativos.
- **4ª etapa:** Elección de las estrategias, sea corporativa como competitiva y funcional.

- **5ª etapa:** Decisiones operativas, como planes de acción o sistemas de control.

Ilustración 2: Proceso de elaboración de un plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia, basado en *El plan estratégico en la práctica*, Sainz de Vicuña Ancín, 2012, p. 48

En él, el autor hace referencia que:

“no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser fijados a partir del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que nos mostramos más fuertes o débiles, ni podremos descubrirlos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que nos rodean” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 61).

Como se observa, el mencionado autor añade a la estructura anteriormente descrita las instancias de análisis y diagnóstico, que servirán como punto de partida para detectar potenciales oportunidades, tanto de índole interna a la organización, como externa o de macroentorno.

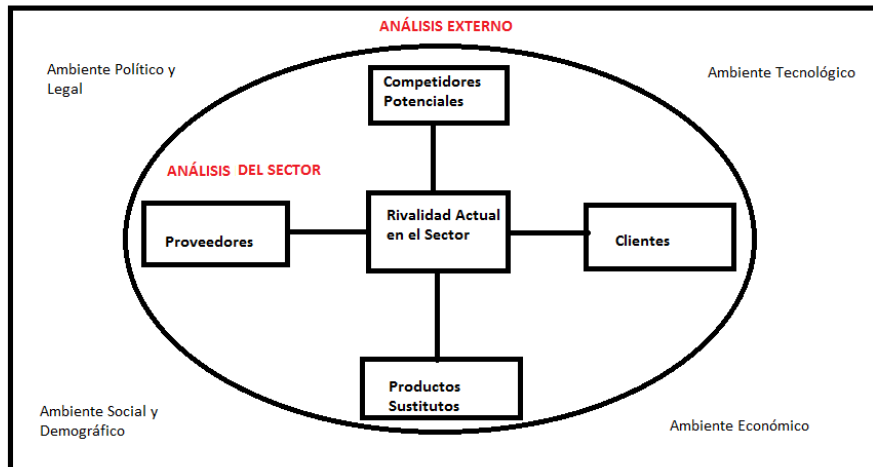
3.3 Análisis Situacional

El análisis situacional se refiere a desglosar el contexto (tanto interno como externo) en el que está situada y se desenvuelve la organización en el hoy, contemplando agentes que tengan influencia directa como indirecta en la misma.

En este punto, se debe recabar toda la información que permita responder la pregunta: ¿cuál es la situación actual de la empresa? En especial son objetivos de indagación dos ambientes del entorno de la empresa:

1. La industria y el ambiente competitivo en que opera la compañía, junto con las fuerzas impuestas por agentes macro que afectan a todos los sectores y,
2. La posición en el mercado y competitividad propios de la empresa, como los recursos y capacidades, sus puntos fuertes y débiles respecto de sus rivales y sus oportunidades de sacar ventaja.

Ilustración 3: Análisis Situacional de una empresa



(Fuente: elaboración propia, en base a Thompson, Gamble, Peteraff y Strickland, 2012)

3.3.1 Análisis Externo

El análisis externo, también conocido como macro ambiente, tendrá como objetivo analizar la esfera que afecta a todas las industrias, y a todas las empresas, por consiguiente. Esta esfera está compuesta por aquellos factores de índole político,

económico, social-demográfico y tecnológico, que afectan a las empresas en un nivel nacional o internacional. Para dar con aquellos factores más preponderantes, los autores Johnson y Scholes (2006) recomiendan la herramienta de análisis PEST.

3.3.1.1 Análisis P.E.S.T.

Es una herramienta que permite detectar influencias externas en torno a 4 grandes categorías: política, económica, social-demográfica y tecnológica. Estos factores no son independientes, sino que están relacionados entre sí. Se debe comprender cuales son los factores más sensibles a un cambio sobre la industria, sector o mercado y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinados grupos de empresas. (Johnson y Scholes, 2006).

- **Esfera Política**
- **Esfera Económica**
- **Esfera Socio-Cultural**
- **Esfera Tecnológica**

3.3.2 Análisis de la Industria y el Sector

Siguiendo con Johnson y Scholes (2006) brindan una serie de ítems a analizar en el posterior análisis de la industria:

3.3.2.1 Industria

Los autores Hill y Jones (2009) diferencian entre industria y sector como:

“No se debe confundir la idea de Sector con la de Industria:

Industria: grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son similares o sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los consumidores. El punto de partida de cualquiera análisis externo es identificar la industria en la que compete una empresa.

Sector: grupo de industrias muy relacionadas.” (Hill y Jones, 2009, pág. 43)

3.3.2.2 Oportunidad de crecimiento de la industria

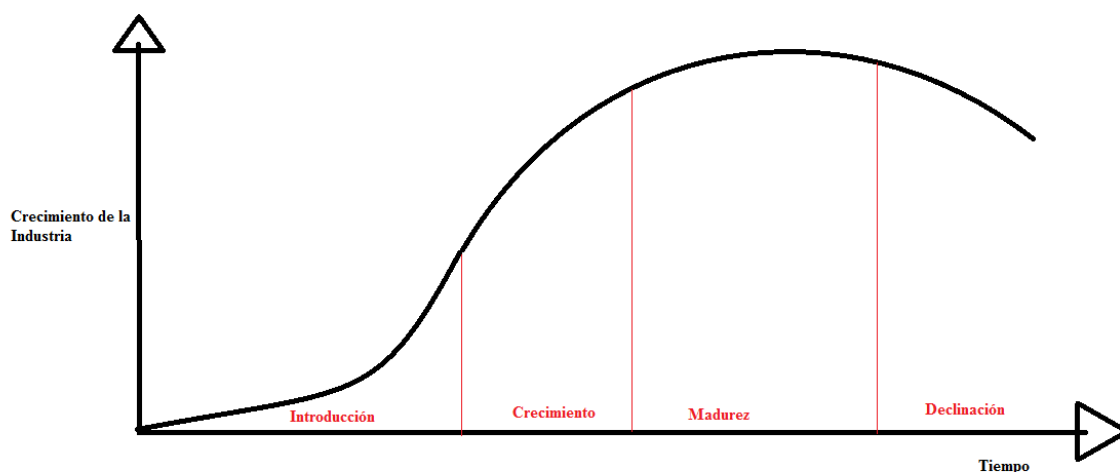
El objetivo primario de la empresa es el de generar utilidades, y es por ello que el primer lugar donde se debe mirar es de donde viene el dinero a la misma: el mercado.

El mercado hace referencia al grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio en particular, según el catedrático Mankiw (2012). Lo que se busca de esto es su tamaño, para ver tanto el tamaño de la demanda como el de la oferta, y la tasa de crecimiento de la industria (en términos de volumen y de crecimiento de la demanda).

Para ello, Thompson et.al (2012) recomiendan el uso del análisis del ciclo de vida de la Industria. Así como los productos y las empresas, las industrias también poseen un cierto plazo de vida útil, ya que variaciones en los gustos y costumbres de la demanda, cambios bruscos de tecnología o ciertas regulaciones hacen que mueran industrias anteriormente rentables.

A continuación, se muestra el gráfico de las diversas etapas que atraviesa una industria a lo largo de su ciclo de vida:

Ilustración 4: Etapas del ciclo de vida de la industria.



Fuente: Elaboración propia basado en Thompson et. al, 2012)

Básicamente, el gráfico expresa una relación lineal entre el crecimiento en las ventas y el tiempo. Como se observa, existen 4 etapas y cada una de ellas con un volumen de ventas distinto. Las 4 etapas son:

- **Introducción y Crecimiento:** Primero, la introducción de una industria está delimitada por factores de inversión, investigación y desarrollo de la idea de negocio, por lo cual no es la etapa más rentable. Una vez que

la idea es adoptada por el mercado, se inicia el período de Crecimiento, donde se ve una gran alza en las ventas, pero a su vez, enciende las alarmas de competidores potenciales y los incita a ingresar en la industria, por lo que se da la etapa de Madurez.

- **Madurez:** Ante el ingreso de nuevos participantes con propuestas diversificadas y/o novedosas, las ventas en la industria merman, y entran en una meseta. Esta meseta es de alta rentabilidad, ya que es donde la industria tiene su mayor índice de economías de escala, conocimiento, relaciones, barreras que restringen el ingreso, etc.
- **Declinación:** Cuando hay una disrupción tecnológica, o simplemente la industria deja de ser necesaria o demandada, las ventas caen en un punto crítico, y los agentes empiezan a desaparecer. Paulatinamente, la industria se convierte en una convaleciente, y deja de existir.

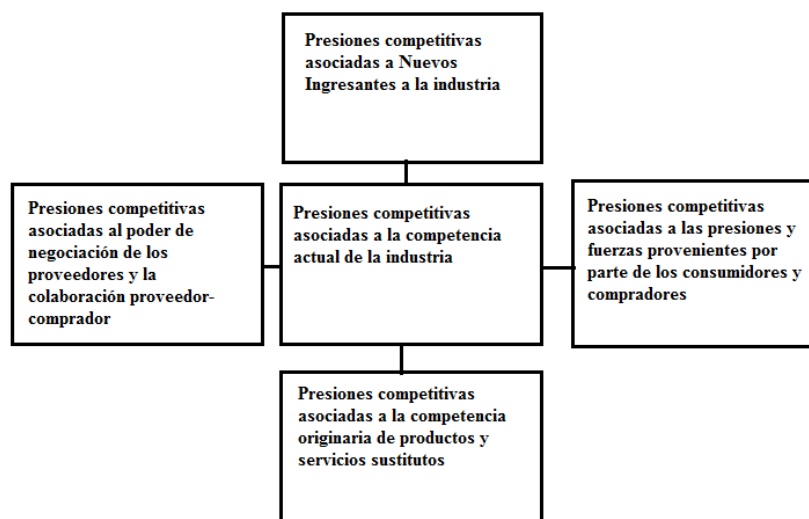
3.3.2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En este apartado, se hace referencia a analizar las distintas fuerzas competitivas en el ambiente de la industria. Para ello, se recurre a la estructura modelo de las 5 fuerzas, diseñada por Michael Porter (2005), que categoriza a los agentes competitivos y determina su fuerza e inferencia en la industria. El Modelo de las 5 Fuerzas es, para Thompson et.al (2012), la herramienta de mayor uso actual para diagnosticar de manera simple las principales presiones competitivas en la industria, y para evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que la competencia en una industria es un conjunto de presiones que operan en 5 áreas de mercado general:

- Presiones Competitivas asociadas a la competencia actual: se analiza la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador. Una forma de generar una ventaja competitiva es anteponerse al rival.
- Presiones Competitivas asociadas a la amenaza de los nuevos actores: se analizan las barreras de ingreso a la industria, la variación de la demanda ante un nuevo competidor y el atractivo que es la industria para nuevos empresarios.

- Presiones Competitivas producto de las medidas de las empresas de productos sustitutos; se analiza sobre si los productos que cubren la misma necesidad se encuentran con facilidad, o ciertas características de dichos productos que sean de índole llamativa para el mercado objetivo.
- Presiones Competitivas por el poder de negociación de proveedores; se analizan si éstos poseen poder de negociación alto, lo cual influiría en los términos y condiciones de la oferta, y por consiguiente, en la rentabilidad final de la empresa.
- Presiones Competitivas por el poder de negociación del comprador; se analiza tanto si los consumidores poseen un alto poder de negociación como si éstos son sensibles al precio. (Thompson et.al, 2012)

Ilustración 5: Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (2005)



Fuente: Elaboración Propia, con fuente de Riquelme Leiva, 2015

3.3.2.4 Análisis de la fortaleza y/o debilidad de la competencia

El objetivo de esta premisa es ver qué miembros de la industria en la que opera la empresa tienen una posición sólida, es decir quienes están en una posición privilegiada, y también ver cómo afectan las presiones ya detectadas a éstos. Según Jones y Hill (2009), las empresas pertenecientes a una industria difieren en gran medida entre sí; la forma en la que se posicionan, los segmentos a los que apuntan, calidad y

servicios, etc. Es por ello que se pueden sub dividir en los modelos de negocios similares y agruparlos. Para ello, existe una técnica llamada la de grupos estratégicos, que consta de varios pasos, a saber:

- Como primera medida para ubicar a los miembros de una industria según sus planeamientos competitivos y posiciones semejantes, se deben detectar las características competitivas que los distingan entre sí, como el precio-calidad, cobertura geográfica, variedad en su línea de productos, grado de servicios que ofrecen, canales de distribución, diversificación, entre otras.
- Con esta información, se deben ubicar a las empresas en un eje cartesiano con 2 variables, sacadas del punto anterior.
- Luego se agrupan las empresas.
- Por último, se encierra en un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de mercado de la industria.

3.3.3 Análisis Interno

Una vez definidos los agentes de influencia del entorno macro, se debe analizar y revisar las influencias más inmediatas a la empresa: el micro ambiente. Siguiendo a Hill y Jones (2009), el objetivo principal de este análisis es el de develar cual es la posición actual de la empresa, como también el de identificar fortalezas y debilidades competitivas frente a los rivales. Dicen los autores que conjuntamente con un análisis riguroso a nivel externo, un buen análisis interno puede proporcionar la información necesaria para la elección de un modelo de negocios, sustentado en ventajas competitivas fuertes, y que decanten en una estrategia exitosa.

Son los catedráticos Thompson et.al. (2012) quienes elaboran el siguiente sistema de pautas, esta vez con 6 ítems, para un óptimo y riguroso análisis interno. Estos ítems se describirán a continuación:

3.3.3.1 Análisis de la estrategia actual de la empresa

Esta pregunta busca lograr una mirada retrospectiva sobre el desempeño previo de la estrategia. Para ello, los autores proponen una serie de indicadores de desempeño estratégico:

- El cumplimiento de objetivos, tanto financieros como estratégicos.
- Si las ventas crecen más rápido o más lento que el mercado (cuanto aumenta o disminuye la participación de mercado).
- Aumento o disminución de los márgenes de ganancia.
- Imagen y reputación frente a clientes y accionistas.
- Si el desempeño operativo mejora o empeora según mediciones pertinentes.

Lo que se busca entonces es una radiografía sobre cómo se desarrolló la estrategia, si ésta estuvo enfocada a una ventaja competitiva y si necesita ser sensibilizada para mejorar procesos y rendimientos.

3.3.3.2 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

Lo que se busca indagando en los recursos y capacidades de una empresa es el porqué del buen o mal funcionamiento de una estrategia. Según los autores, *“el análisis de recursos y capacidades sirve para calibrar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden sentar las bases para el éxito competitivo en el mercado.”* (Thompson et. al (2012), pág. 120).

Los autores proponen 2 pasos para un correcto análisis de recursos y capacidades:

1. Identificar los recursos y capacidades de modo que tenga una mejor idea de en qué deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva.
2. Determinar si estos recursos y capacidades son lo bastante fuertes para generar una ventaja competitiva sustentable.

3.3.3.2 Análisis de precios y costos frente a la competencia

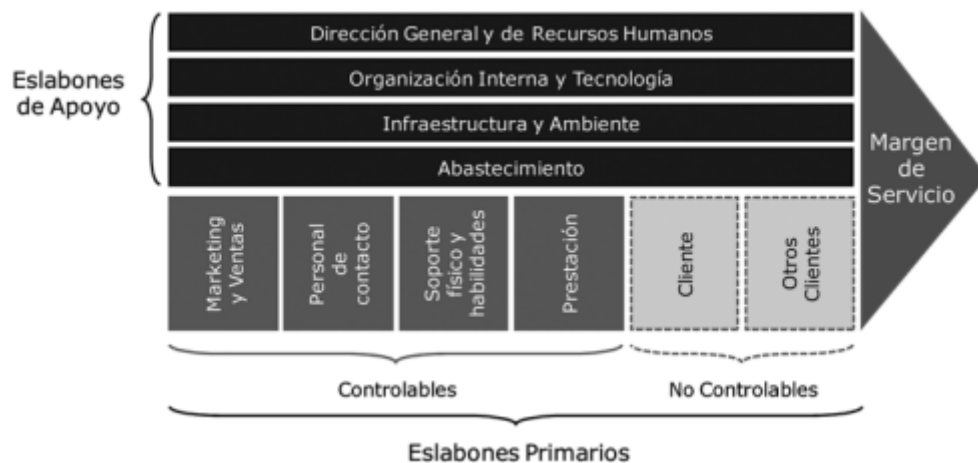
Para los autores, “una de las señales más reveladoras de la fuerza o debilidad de la posición comercial de una empresa es la competitividad de sus precios y costos en relación a sus rivales” (Thompson et.al., 2012, pág. 122)

Para analizar la competitividad de los precios y costos, los administradores recurren generalmente a la herramienta llamada Cadena de Valor.

3.3.3.3.1 Cadena de Valor de Empresas de Servicios

La siguiente es una herramienta pensada por Porter, y repensada por Alonso (2008) para ser aplicada luego al espectro de empresas que brindan servicios. El objetivo de la presente es el de desglosar las actividades que realiza la organización en pos de detectar tanto posibles ventajas competitivas como falencias de índole operativa a mejorar.

Ilustración 6: Cadena de valor de empresas de servicios.



(Fuente: Gustavo Alonso, 2008; 4)

El presente esquema cuenta con una secuencia lógica, subdividida en áreas o eslabones, los cuales añaden valor de diferente manera al producto o servicio que atañe a la organización.

- Actividades Primarias

Para Alonso (2008), las actividades primarias se subdividen en controlables y no controlables, a saber:

1. Controlables:

- Marketing y ventas: Concebida como el origen mismo del servicio, y está ligada a las tareas como publicidad, promoción y fuerza de ventas.
- Personal de contacto: Hace referencia al personal capacitado que estará en constante interacción con el cliente para detectar necesidades.
- Soporte físico y habilidades: Hace referencia a ciertas cuestiones de índole física que permiten el buen desenvolvimiento de la prestación del servicio, así como también al posible control y corrección de discrepancias.
- Prestación: Es el servicio per sé, lo intangible y lo que percibe el cliente.

2. No Controlables:

- Clientes: Pertenecen a la otra parte de un servicio: el receptor. Esta cuestión se dice que no es controlable por una cuestión de que es subjetiva la imposición en términos de calidad, plazos y arreglos que puedan llegar a ocurrir durante una prestación. Además del flujo de éstos hacia la empresa.
 - Otros clientes: Puede ocurrir en varios tipos de empresas que existan más de un segmento objetivo, y, si bien ocurre lo mismo que lo descrito en el inciso anterior, se debe tener en cuenta que un servicio más heterogéneo o enfocado a varios segmentos o inclusive masivo, dificulta la excelencia y el alcance de altos estándares de calidad.
- Actividades de soporte:
- Dirección general y recursos humanos: Se debe tener en claro la estrategia a seguir, con un capital humano idóneo para que ello ocurra.
 - Organización interna y tecnología: Hace referencia al cómo se divide la organización, el diseño de los puestos y sus requerimientos tecnológicos para un buen desenvolvimiento y prestación.
 - Infraestructura y ambiente: Espacio físico y demás prestaciones que tengan que ver con el lugar en sí.

- Abastecimiento: Se hace referencia a los procesos de adquirir insumos, materiales, como también el manejo de los inventarios y sus costos.
- Margen de servicio: Básicamente, es el resultado que se obtiene del análisis. Una vez analizado el costo de cada área, y analizado a su vez cuanto se le añade de valor en cada eslabón, se puede contrastar dichos conceptos y conocer si la propuesta de valor es atractiva o no para el cliente.

3.4 Diagnóstico

Según Thompson et.al. (2012), en este punto lo que debe realizarse es un contraste entre las capacidades y recursos fuertes de la firma para ver si se pueden aprovechar las oportunidades que presenta el entorno donde desarrolla sus actividades, como también si éstas son lo suficientemente fuertes para hacerle frente a las amenazas originadas por los agentes externos.

Según sostiene Sainz de Vicuña Ancín (2012), esto tiene como finalidad detectar las ventajas y desventajas competitivas, y que éstas sirvan de combustible para la definición de una estrategia que abarque tanto aumentar o potenciar los puntos fuertes que se detectaron de los análisis previos, como también minimizar o erradicar aquellos puntos débiles.

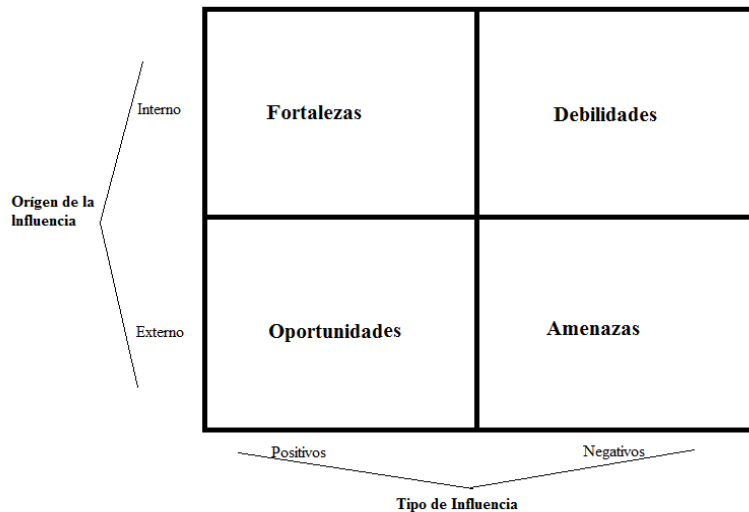
3.4.1 Matriz FODA

Ambos autores previamente mencionados colindan en que actualmente existe una herramienta con éxito mundial para realizar este contraste: la matriz FODA o DAFO. Dicha matriz, llamada así por ser acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Thompson et.al. (2012) la definen como:

“Herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las Fuerzas y Debilidades de los recursos de una empresa, con sus oportunidades comerciales y amenazas externas a su bienestar futuro” (Thompson, Gamble, Peteraff y Strickland, 2012, pág. 100)

A continuación, se muestra en una ilustración la matriz FODA.

Ilustración 7: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia, base de Thompson et. al (2012)

Básicamente, la matriz FODA permite optimizar los recursos y capacidades con el fin de aprovechar oportunidades externas, como también para poder capear las amenazas externas.

Como se puede apreciar en la ilustración, la matriz está compuesta por 4 ítems, 2 de ellos con los ojos puestos al exterior de la empresa y 2 de ellos con una mirada más intrínseca hacia la capacidad de la misma. A saber:

- **Fortaleza:** actividad que la empresa realiza de manera óptima o ventajosa frente a la competencia, o un atributo o recurso que aumenta su competitividad en el mercado, dependen exclusivamente de los recursos y capacidades de la empresa. (Thompson et.al., 2012)
- **Debilidad:** también llamada deficiencia competitiva, es aquello que la empresa carece o hace de manera defectuosa o en desventaja frente a la competencia. Según Thompson y Strickland “*las debilidades son fallas internas, que representan pasivos competitivos*” (Thompson et.al., 2012, pág. 102).

Tanto Fortalezas como Debilidades están ligadas a una mirada intrínseca a la organización, ya que son actividades controlables y de exclusiva responsabilidad a ésta.

- Oportunidades: Panoramas a priori favorables que presenta el entorno donde la empresa se desenvuelve. Según Hill y Jones (2009) se manifiestan como una necesidad latente o alguna moda o tendencia que presente el entorno y que pueda ser aprovechada por la empresa. Existen oportunidades fugaces o duraderas, atractivas como no tanto, adecuadas a la estructura y recursos que posee una empresa como las que no lo son, pero lo importante es que son la materia prima de las estrategias, ya que es necesario “subirse a la ola” para lograr el éxito.
- Amenazas: factores desmotivantes de un ambiente externo, que influyen de manera negativa a la rentabilidad y bienestar competitivo. Existen en diversos grados, desde moderada a muerte súbita. Se manifiestan como restricciones o problemas para que la empresa evolucione y/o mantenga su posición competitiva (Hill y Jones, 2009).

3.4.2. Sistema de objetivos corporativos

Lo siguiente en la secuencia de la instancia de análisis situacional y el posterior contraste que se evidencia en el diagnóstico, se suscita la etapa de la diagramación de objetivos y decisiones estratégicas a largo alcance.

Se hace referencia a decisiones estratégicas de largo alcance a aquellas que tendrán fruto en un plazo de entre 3 a 5 años. Cabe diferenciar este tipo de decisión para con aquellas que son de índole operativa, cuyo resultado es de esperarse dentro de un año aproximadamente.

Es entonces que surge la idea del Sistema de Objetivos Corporativos, una síntesis que plantea Sainz de Vicuña Ancín (2012) que contiene los ítems constitutivos

de una estrategia ordenados de manera jerárquica. A continuación, son enunciados estos ítems, por el orden planteado por el autor:

Ilustración 8: Objetivos Corporativos



(Fuente: elaboración propia, con base en “el plan estratégico en la práctica”, Sainz de Vicuña Ancín (2012))

Para Sainz de Vicuña Ancín (2012), un plan estratégico no puede prescindir de tener explícita una identidad corporativa, que sirva de síntesis en función de sus objetivos estratégicos, objetivos operativos, valores y cultura. Sostiene que un plan estratégico empresarial da vida a un marco de referencia para que tanto el personal como los directivos de la firma conozcan la razón de ser de ésta, como también tengan en claro el camino que se optó a seguir, cuales son entonces los valores por los cuales se regirá, que parámetros maneja en la toma de decisión, y un sinfín de aristas que configuran a la organización.

3.4.2.1 Misión

La misión debe responder al interrogante ¿Por qué existe la empresa? Dicha declaración, que actuará de manera de derrame a toda decisión, proceso y acción dentro de la empresa, debe perseguir un propósito.

En términos más concretos, la misión acuña una guía tácita para la organización, un camino que no consta de plazos ni acciones concretas puntualmente, pero que, respondiendo al “¿Por qué existimos?” Se condiciona a que ésa sea su razón de existir, el propósito y negocio actual de una organización.

3.4.2.2 Visión

Por su parte, la visión responde a otro interrogante, ¿Qué quiere ser la empresa? Esta nueva declaración responde al estatus que pretende alcanzar la firma, resultando en una declaración más coyuntural e inclusive con un límite temporal.

Para los autores Thompson et.al. (2012), una visión tiende a ser una declaración distintiva y específica que describe las aspiraciones a futuro de una firma, y traza el curso estratégico y la dirección a largo plazo en una empresa. Hacen mención, a su vez, de la necesidad imperante de una buena comunicación de ésta para que todos los eslabones de la organización estén orientados en una misma dirección por ésta.

3.4.2.3 Objetivos Estratégicos

El autor Sainz de Vicuña Ancín (2012) plantea una serie de 4 criterios elementales a la hora de formular objetivos: Concreción, Practicidad, Coherencia y Comprensibilidad.

También, Sainz de Vicuña Ancín (2012) realiza una diferenciación enfocada a 3 grandes ejes. A su vez, declara que los objetivos varían de empresa a empresa, a saber:

- **Objetivos estratégicos de Consolidación o Supervivencia:** hacen foco en la supervivencia o estabilidad de la empresa. No será entonces el mismo objetivo el de una empresa en crisis, con una recién ingresada al mercado, con una ya consolidada.
- **Objetivos estratégicos de Rentabilidad:** Toma conceptos desde lo financiero, como el ROI y RSI, para medir la actividad.
- **Objetivos de Crecimiento:** en función de multiplicar su dimensión y/o su participación en el mercado.

3.5 Estrategias corporativas

A su vez, también se decanta que una estrategia es cuestión de incumbencia para toda la organización: desde los altos mandos hasta los operarios, todos deben estar en la misma sintonía que propone la estrategia para cumplir los objetivos estratégicos.

3.5.1 Estrategia Corporativa

De acuerdo a lo explicitado previamente, una estrategia a nivel corporativo es óptima para empresas que tengan diversos giros en términos de diversificación.

Para Thompson et.al. (2012), una estrategia corporativa tendrá como objeto fundamental el de responder cómo obtener una ventaja competitiva en varios negocios, y en diversos mercados, captando sinergia entre las distintas líneas de producto. (Thompson et.al., 2012).

3.5.2 Estrategia de negocios

La estrategia de negocio es labrada en su mayoría por los gerentes generales de cada línea de negocio, y tendrá como grandes objetivos el diagramar un camino para fortalecer la posición en el mercado, y obtener una ventaja competitiva, como así también diversas acciones para forjar capacidades y competencias (Thompson et.al., 2012).

Cuando se habla de una empresa PyME, la estrategia corporativa y la presente se configuran dentro de una sola, denominada definición de negocio. Sainz de Vicuña Ancín (2012) plantea que la definición de un negocio estará en función de 3 grandes aristas, a saber:

- El negocio estará ligado a una necesidad base o genérica, que delimitará el campo de influencias de la empresa. Cuestión ligada a “que hace la organización”.
- Dicha necesidad genérica se puede satisfacer con productos, los cuales pueden ser producidos de diversas maneras, con tecnologías diferentes y/o insumos o características. Son éstas las que le brindan a un producto o servicio la diferenciación, que luego se traduce como ventaja por sobre la competencia. Cuestión ligada al “cómo se hace”.
- Existen grupos de compradores que buscan ciertas ventajas específicas, y a aquellos productos que logran cumplimentarlas le otorgan su predilección a la hora de la compra. Este parámetro sirve para entender el mercado objetivo, como también para la toma de decisiones de

crecimiento y/o diversificación, haciendo referencia a “a quién se le ofrecen los productos”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

3.5.3 Estrategias de cartera

Por su parte, las estrategias de cartera sirven como marco de referencia para cotejar y analizar las actividades que la organización planea llevar a cabo, en función de la cartera de negocios futura que ésta planea tener.

Es por ello que el autor Sainz de Vicuña Ancín (2012) pone a disposición herramientas, entre ellas la Matriz de posición competitiva

- **Matriz de posición competitiva:** Herramienta de índole reflexiva sobre la cartera de negocios, en ella se ubican todos los negocios de una organización bajo un mapa de 2 ejes de valuación: Atractivo del mercado y Posición competitiva del negocio. Con este mapa, el administrador conoce que negocios son más o menos atractivos, para saber dónde debe enfocar más recursos que otros, y por su parte qué negocios es conveniente mantener o eliminar. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

3.5.4 Estrategias competitivas

A su vez, el autor Sainz de Vicuña Ancín (2012) plantea que las estrategias de índole competitiva engloban a todas las decisiones que se tomarán en términos ofensivos como defensivos (competitivamente hablando) para, por ejemplo, obtener una ventaja competitiva, mejorar su posición en el mercado o sostener los ataques de la competencia.

Se entiende que tienen un espectro amplio dichas estrategias, y pueden ser engañosas y con muchas aristas, a saber:

- **Liderazgo en Costos:** Basa la ventaja competitiva en términos de tener un costo más bajo que la competencia. (Thompson et.al., 2012)
- **Diferenciación:** Radica la ventaja en brindar y convencer al consumidor que el producto o servicio ofrecido presenta características o aditivos superadores a aquellos que ofrece el rival. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

-
- **Focalización:** el objetivo de ésta es la de conquistar un segmento o nicho, y enfocarse exclusivamente a éste. La ventaja radicará entonces en el menor costo que devolverá la atención exclusiva a un solo nicho o segmento, y la mejor adaptación a los deseos y necesidades de los consumidores y compradores del mismo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta los objetivos de indagación que se plantean siguiendo la primera etapa de la planificación estratégica, referida al análisis situacional, es que fue preciso determinar los mecanismos de relevamiento para abordar la fuerzas del macro entorno, del micro entorno y, por supuesto, del análisis interno y realidad plena de Grupo DIN S.A. En este sentido, la información primaria y secundaria fue la pauta de establecimiento para considerar la tipología de un estudio mixto, es decir, exploratorio y descriptivo simultáneamente. Estos 2 aspectos se dieron lugar considerando que, por momentos, se tomaron datos que no habían sido analizados previamente, y que, desde esta perspectiva, se les dio una posición interpretativa, sobre todo en lo referente a la realidad institucional y corporativa de la empresa. Por otro lado, el aspecto descriptivo aludió a que se tomaron fuentes de información ya establecidas y que, con este proyecto, fueron reinterpretadas para dar respuestas a los objetivos de indagación.

En este contexto, las técnicas de relevamiento estuvieron designadas a partir de cada uno de los objetos de estudio que, como bien se dijo, refirieron al macro entorno, micro entorno y análisis interno.

Para el macro entorno, la técnica de relevamiento fue el análisis de contenido, buscando establecer los lineamientos y las tendencias características de los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Modelo PEST), que inciden o podrían incidir en el devenir de la organización.

En lo que refirió al análisis del micro entorno, la técnica también fue el análisis documental y la observación directa, ya que se tomaron páginas web y comunicados de los competidores, como así también promociones, redes sociales y un acercamiento directo a sus instalaciones para poder estudiarlos pormenorizadamente.

En lo que respecta al análisis interno, el abordaje fue mas completo y complejo, tomando como técnica la entrevista en profundidad, la observación directa y el análisis documental. La primera técnica, para el acercamiento y la toma de contacto sobre los directivos responsables y empleados, la observación directa para tener noción de sus instalaciones, distribución de espacio y formas de trabajo. Y finalmente, el análisis documental, para tener una perspectiva de sus descripciones, no solamente documentos

cuantitativos sino también aspectos que definen el nivel corporativo de grupo DIN S.A., al tratarse esta de una empresa con diversas unidades de negocios.

Como bien se expresó, la población estuvo constituida por todos estos componentes, que fue determinada en su carácter muestral por un criterio no probabilístico intencional, es decir que se eligieron los elementos de cada población teniendo en cuenta el propio criterio del investigador, y no buscando la representatividad de toda la población.

4.1 Ficha técnica 1: Análisis del Macro entorno

Tabla 1: Ficha técnica #1

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Análisis documental
Instrumento	Grilla de análisis
Población	Fuerzas del macroentorno
Criterio muestral	No probabilístico intencional
Muestra	Páginas web, documentos, censo nacional, informes del INDEC, informes de Trabajo e Industria de la Nación, etc.

4.2 Ficha técnica 2: Análisis del Micro Entorno

Tabla 2: Ficha técnica #2

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativo
Técnica	Análisis Documental
Instrumento	Grilla de Análisis
Población	Fuerzas del sector

Criterio muestral	No probabilístico intencional
Muestra	Sin restricción

4.3 Ficha técnica 3: Análisis Interno

Tabla 3: Ficha técnica #3

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativo
Técnica	Entrevista en profundidad
Instrumento	Guía de pautas
Población	Directivos, Responsables y encargados de Grupo DIN
Criterio muestral	No probabilístico intencional
Muestra	2 directivos, 1 encargado y 1 responsable de área

4.4 Ficha técnica 4: Análisis Interno

Tabla 4: Ficha técnica #4

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativo
Técnica	Observación directa
Instrumento	Guía de observación
Población	Infraestructura, espacios de la organización, métodos y metodología de trabajo, etc
Criterio muestral	No probabilístico- intencional
Muestra	Sin restricción

4.5 Ficha técnica 5: Análisis Interno

Tabla 5: Ficha técnica #5

Tipo de estudio	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis documental
Instrumento	Grilla de análisis
Población	Documentos y archivos de grupo DIN
Criterio muestral	Probabilístico no intencional
Muestra	Sin restricción

4.6 Ficha Técnica 6: Cuestionario a Clientes

Tabla 6: Ficha técnica #6

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Clientes y público afín objetivo (emprendedores y diseñadores)
Criterio muestral	Probabilístico no intencional
Muestra	150 casos

4.7 Ficha Técnica 7: Guía de Pautas para Consumidores/Usuarios

Tabla 7: Ficha técnica #7

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativo
Técnica	Entrevista en profundidad

Instrumento	(Ver Anexo N°8)
Población	Potenciales clientes y usuarios de los diversos servicios de Grupo DIN
Criterio muestral	No probabilístico intencional
Muestra	3 Casos

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE DATOS

5.1 Introducción

El presente apartado tiene por finalidad poner en evidencia la realidad de la organización escogida, tanto en términos intrínsecos como externos a ésta, con las herramientas y técnicas propuestas anteriormente.

Con la información que se provea, más la cuota profesional aplicada, se busca decantar en una propuesta de solución que le brinde a la organización el camino para llegar a sus objetivos empresariales, y al presente informe a culminar sus objetivos plasmados en un principio.

5.2 Brief Organizacional

En el año 2012 comienza la creación de Grupo DIN S.A, emprendimiento que nace a partir de la necesidad de creativos independientes cordobeses que buscaban tener un lugar en la comunidad emprendedora para poder desarrollar proyectos y lanzarse al mercado, compartiendo con sus pares y trabajando en conjunto. En resumidas cuentas, se dedica a la creación de empresas pequeñas de índole innovadora.

La idea de negocio que tuvieron los dueños fue que Grupo DIN S.A. funcione como incubadora de negocios exprés con financiamiento de aportes societarios, y que el valor de ello radique en aumentar el valor accionario de sus socios.

Actualmente Grupo DIN es una Sociedad Anónima, la cual existe por razón de sus unidades de negocio Aquiles Café, una cafetería/bar dentro del rubro gastronómico, y Migo, una plataforma de Crowdlending.

5.3 Análisis Externo

5.3.1 Análisis P.E.S.T.

5.3.1.1 Dimensión Política

5.3.1.1.1 Estadío Político Actual

Es el corriente año (2019) un año que reviste una importancia transversal en términos políticos: Elecciones presidenciales, un constante malestar producto de políticas gubernamentales que no dieron sus frutos, fluctuación de la moneda, ingreso del FMI y la inestabilidad del tipo de cambio son alicientes suficientes para generar un escenario de especulación, temor y enojo en la población y, por consiguiente, en las organizaciones que éstos componen.

Bajo la conducción del partido político Cambiemos, con figura visible Mauricio Macri, la radiografía de la arista política está liderada por una polarización de la sociedad, cuestión que se viene arrastrando desde la elección del ya mencionado mandatario. La sociedad se dividió, desde ese entonces, entre la sociedad que pregonaba por el cambio ideológico de gestión que prometía Cambiemos y, por ende, brinda su apoyo. En yuxtaposición, se encuentra la ahora oposición, que no confía en la doctrina adoptada por el regente gobierno para hacer crecer al país. La historia argentina está repleta de paralelismos como el mencionado, y los mandatarios y referentes de cada bando, lejos de calmar las aguas, utilizan dicho rótulo de “enemigo” para su campaña.

Otro gran aliciente es la cuestión especulativa de la sociedad. Variables como la fluctuación del dólar, que lleva un aumento sostenido del 370,3% desde la asunción de Macri lo cual genera una paranoia y una huida de la población hacia la divisa norteamericana por la lógica pérdida de valor de la moneda local. Añadiendo a esta especulación latente, están los desembolsos que realiza el Fondo Monetario Internacional. (Fuente: <https://www.pagina12.com.ar/189794-macri-pierde-por-goleada>),

En lo referente al presente trabajo, a las organizaciones también los ha afectado toda la mencionada situación: inseguridad en términos de valor de la moneda, altas

cargas sociales y gremiales, son cuestiones que dificultan el correcto desenvolvimiento de cualquier firma. El empresario promedio afirma que no hará inversiones ni contratará personal adicional, puesto que observa un 2019 sin muchas garantías. Aun así, casi el 52% de los CEOs encuestados por el diario mencionado confía en que Cambiemos obtendrá la reelección. (Fuente: <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-2019-de-los-ceos-ven-mas-recesion-y-a-macri-reelecto.phtml>)

Por último, la inseguridad y la incapacidad de disminuir tanto la pobreza como la tasa de inflación han sido el talón de Aquiles de Cambiemos, lo cual ha minado la imagen del bloque para con los argentinos. Ahora bien, ¿si no es Cambiemos electo, quien lo será?

5.3.1.1.2 Próximas Elecciones a Presidente en 2019

El 2019 es un año electoral, provisto por lo establecido en la constitución nacional y las leyes electorales argentinas. Puntualmente, se llevarán a cabo en agosto, y estarán revistas éstas por una gama de particularidades, entre ellas la caída de la imagen del mandatario Mauricio Macri, debido a la imposibilidad de la manutención del tipo de cambio frente al dólar, la suba abrupta de la inflación, y las diversas políticas sociales regulatorias que llevaron al descontento social.

Otro carácter que define la presente pugna electoral es la cuestión de la incertidumbre, puesto que a la fecha (abril del 2019) no se conoce con certeza a los candidatos. Si bien la sociedad especula y supone quienes serán los políticos que estarán en la carrera electoral, no hay aún fórmulas definidas.

Y, por último, se detecta una cierta especulación por parte de tanto el sector empresario como de la población en sí, puesto que un cambio en la administración del país implicaría, a priori, una disrupción en las políticas públicas e incluso en los modelos económicos que cada bloque propone.

5.3.1.1.3 Confianza de la sociedad en el Oficialismo

Existe una herramienta provista por la universidad Torcuato Di Tella (Índice de Confianza) para medir la confianza en el gobierno en su primer año de gestión, la cual

evalúa la percepción de la sociedad para con los mandatarios de turno en una escala de 0 a 5 puntos, siendo 0 total desaprobación y 5 una total aprobación. A continuación, el índice actualizado:

Ilustración 9: Popularidad de mandatarios según Universidad di Tella



Fuente: https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1351&id_item_menu=2970

Desde la gestión llevada a cabo en el primer año de gobierno (visibilizado con la línea roja del gráfico), se evidencia una paulatina caída de la imagen tanto de Cambiemos como del mandatario Macri entre los diversos sectores que componen la sociedad, teniendo como puntos a destacar la grave caída que sufrió en el mes de septiembre del 2018 (un 10%) y en enero del 2019 (15%), el cual representa el punto más bajo en la gestión de Cambiemos. Éstas fueron producto del accionar del gobierno de acudir al FMI y de la fluctuación del dólar, conjuntamente con la caída del empleo y de los aumentos de servicios públicos.

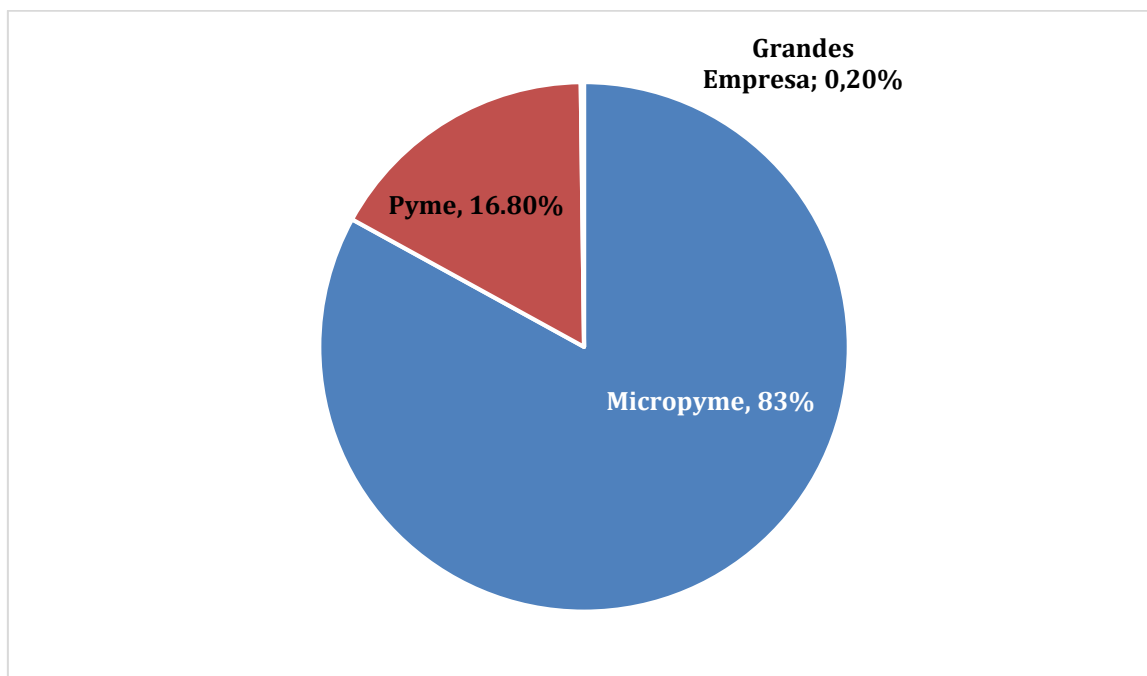
Repasando la gestión de cambiemos en su amplitud, se percibe que aquel cambio que se pregonó, no tuvo buenos resultados para el ciudadano promedio, y esto llevó a una pérdida de confianza en el bloque.

5.3.1.1.4 Actividad Empresarial de Argentina

Según un informe de La Nación en febrero del 2017, en la República Argentina existían aproximadamente 856.000 empresas. (Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/1985790-el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras> Extraído el 06/06/2018)

Si se desglosa este número en el tamaño de éstas, se obtiene un gráfico como el siguiente:

Ilustración 10: Composición de las empresas argentinas



(Fuente: Elaboración propia basado en <https://www.lanacion.com.ar/1985790-el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras> Extraído el 06/06/2018)

Está claro que el gran aportante de trabajo en el país es el sector Micro PyME, donde se incluyen los emprendimientos nacientes, entre otros. Los ítems tipificantes de este tipo de empresas es que cuentan en nómina a no más de 10 empleados y poseen un volumen de ventas acotado, dependiendo el rubro bajo el que operen. Según AFIP, la diferenciación es la siguiente:

Ilustración 11: Categoría empresarial según AFIP

Se consideran PyMEs aquellas empresas que desarrollan actividades productivas en el país, cuyas ventas totales anuales en pesos no superan los siguientes montos según su categoría:

Categoría		Construcción	Servicios	Comercio	Ind. y Minería	Agropecuario
	Micro	\$4.700.000	\$3.500.000	\$12.500.000	\$10.500.000	\$3.000.000
	Pequeña	\$30.000.000	\$21.000.000	\$75.000.000	\$64.000.000	\$19.000.000
	Mediana Tramo 1	\$240.000.000	\$175.000.000	\$630.000.000	\$520.000.000	\$145.000.000
	Mediana Tramo 2	\$360.000.000	\$250.000.000	\$900.000.000	\$760.000.000	\$230.000.000

(Fuente: <http://www.afip.gob.ar/pymes/> extraído el 6/06/2018)

No resulta arriesgado entonces decir que las PyMEs y los emprendimientos son, y probablemente serán, de extrema importancia para la productividad del país en términos de generación de trabajo y ganancias futuras. Cuestión que no es de ignorancia para el gobierno, ya que ha lanzado beneficios para este tipo de compañías.

Si se habla excluyentemente sobre emprendimientos, se habla de una época dorada a nivel nacional para emprender, ya que en los últimos 10 años se cambió la mirada y se promovió al crecimiento por parte de los gobiernos, tanto nacional como provincial, del ecosistema emprendedor.

Según el Índice de Condiciones Sistémicas para la Creación de Empresas Dinámicas (ICSED), Argentina, como polo emprendedor, se sitúa tercero en Sudamérica, por detrás de Chile y Brasil (primero y segundo respectivamente), y en el ránking mundial ocupa el puesto número 39°, de 60 países incluidos. En el año 2017, Argentina se situaba en el puesto número 7 de la región, lo que demuestra que se han añadido facilidades y motivadores para emprender.

Ilustración 12 Ranking de América Latina en desarrollo de emprendimientos

Países emprendedores				
Ránking de América Latina				
Puesto	País		Posición en el ránking global	Cambio vs. ránking 2016
1º	 Chile		33º	0 
2º	 Brasil		38º	0 
3º	 Argentina		39º	4 
4º	 México		43º	-1 
5º	 Costa Rica		42º	1 
6º	 Uruguay		44º	-2 
7º	 Colombia		45º	-2 
8º	 Perú		48º	1 
9º	 El Salvador		56º	4 
10º	 República Dominicana		54º	4 

Fuente: ICSEd-Prodem

El Cronista/P.Fisicaro

Fuente: <https://www.cronista.com/negocios/La-Argentina-se-trepa-al-podio-regional-de-los-emprendedores-20170906-0071.html> extraído el 6/06/2018

Según el portal GEM Consortium, luego de la crisis que azotó al país a principios del milenio, Argentina sintió una suba en la actividad emprendedora, paralelamente a la reactivación económica, y adoptando políticas nacionales y provinciales para el fomento a dicha actividad. Sin embargo, el desafío que aún queda inconcluso es el de permitir a las empresas crecer a través de políticas responsables, sea de tributación o en cuestiones de costos.

De la masa emprendedora argentina, el 61,6% cree que tiene los conocimientos y habilidades para emprender, pero el porcentaje de emprendedores que sienten que

existen buenas oportunidades para hacerlo es variable dependiendo de varios factores, pero primordialmente del económico y político.

- En el año 2011, 56% de los emprendedores sentían que era un buen momento para emprender.
- En el 2014, solo un 32% de ellos lo creía.
- En el 2017, ante el fomento y políticas de estado, la tasa llegó al 44,2%.

(Fuente: <https://www.gemconsortium.org/country-profile/36> extraído el 6/06/2018)

Esto demuestra que el actor emprendedor es motivado no por la necesidad, sino más bien por la oportunidad en el país. Y, sumado a esto, el escenario económico argentino no es el más próspero del globo, ubicado en la posición 117 de 189 economías en el 2017 por la *Doing Business Report*. (Fuente: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf> extraída el 6/06/2018)

En términos provinciales, Córdoba posee una gran tasa de emprendedurismo, lógicamente a causa de ser la segunda provincia más grande del país. Según la web de la Municipalidad de Córdoba, existen 60.610 locales destinados a actividades comerciales, industriales y de servicios en la capital solamente. Y de éstas, el 98% son PyMEs o Micro PyMEs. (Fuente: <https://www.cordoba.gob.ar/servicios/emprendedores/> extraído el 10/06/2018)

5.3.1.1.5 Conclusiones Parciales de la dimensión Política

El análisis retrospectivo de la gestión de Macri y Cambiemos como mandatarios políticos del país genera puntos tanto positivos como negativos, pero socialmente hablando son de mayor ímpetu aquellos que generan un efecto no deseado en las personas, como el incremento abrupto del dólar, o la hiperinflación que se maneja en los días actuales. Esto, contrastado con una elección próxima, genera un escenario a priori de incertidumbre; ¿continuará Cambiemos al mando del país? Y si no lo es, ¿Quién lo será? Es una vicisitud a sortear para cualquier gobierno el hecho de una contienda

electoral, pero ésta particularmente reviste un carácter, como fue mencionado anteriormente, de un velo de especulación e incertidumbre.

Para las empresas, el panorama tampoco es alentador. Complicaciones cada vez mayores para obtener créditos o inclusive para sobrevivir, sabiendo que la gran masa empresarial es de una tipología PyME. Las cargas sociales, la fluctuación del dólar y la imposibilidad de realizar inversiones para aumentar el valor de su negocio entran dentro del panorama.

5.3.1.2 Dimensión Económica

5.3.1.2.1 Economía del Macrismo

En el 2017, la economía creció un 2,8%, según datos del INDEC. Con este panorama, se planteó un objetivo gubernamental en términos económicos de un crecimiento del 3,5% y bajar la tasa inflacionaria al 17%.). En la actualidad, la tasa de inflación es del 55% (Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-presupuesto-que-viene-dolar-libre-inflacion-de-17-y-crecimiento-de-2-nid2150127> extraído el 22/07/2018) (Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-argentina-esta-al-borde-nid2241489>, extraído el 22/07/2018)

Este es un ejemplo de ciertas falencias que presentó el gobierno actual en términos económicos. Al momento de realizar el análisis (abril de 2019), se detectan ciertas incongruencias entre lo planificado en años anteriores por el bloque, y la realidad a fines del mandato.

Por ejemplo, uno de los slogans de Cambiemos fue bajar la pobreza a niveles ínfimos (llamado Pobreza 0). En la actualidad, la pobreza en la Argentina llega al 33,6%, siendo la más alta desde la década del 2010, según la Encuesta de la Deuda Social Argentina (EDSA) llevada a cabo por la Universidad Católica Argentina (UCA). (Fuente: <http://uca.edu.ar/es/observatorio-de-la-deuda-social-argentina/estadisticas-edsa> extraído el 22/07/2018)

A continuación, las mediciones recabadas por la entidad mencionada:

Ilustración 13: Ingresos familiares de la Argentina

EVOLUCIÓN 2010-2018
FUENTE EDSA-ODSA-UCA

RECURSOS MONETARIOS DE SUBSISTENCIA
TABLA 1: INGRESOS FAMILIARES, INDIGENCIA Y POBREZA MONETARIA
SERIE BICENTENARIO EMPALME (2010-2016) Y AGENDA PARA LA EQUIDAD (APLE 2017-2018)*
Años 2010-2018. En porcentaje de hogares, en porcentaje de población y en pesos del tercer trimestre de 2018.

		SERIE BICENTENARIO EMPALMADA A PARÁMETROS APLE (2017)**							SERIE APLE	
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Indigencia	% de hogares	3,7	3,7	3,1	3,2	3,4	3,3	3,9	4,1	4,2
	% de personas	5,7	5,4	5,1	4,8	5,7	5,0	6,1	5,7	6,1
Pobreza	% de hogares	19,4	16,3	17,7	18,9	19,5	20,5	22,9	20,9	25,6
	% de personas	27,8	24,2	25,7	27,0	28,3	29,2	32,3	28,2	33,6
Ingresos de los hogares	Ingreso total familiar	38.891	45.549	43.370	43.180	40.863	40.008	39.917	42.710	40.909
	Ingreso per cápita familiar	14.628	16.367	15.841	16.001	15.325	14.774	14.692	15.306	14.783

(Fuente: <https://www.perfil.com/noticias/economia/%2033-coma-6-por-ciento-argentinos-pobres-segun-universidad-catolica-argentina%20.phtml> extraída el 9/02/2019)

5.3.1.2.2 El riesgo país

Las miradas internacionales siempre están atentas a nuevos destinos para su capital, en forma de inversiones. Y los mandatarios generalmente ven con buenos ojos dicho desembolso. Puntualmente, Macri y la Argentina fueron en la presente gestión uno de los más necesitados receptores de capital, para poder hacer frente a toda la economía local y por consiguiente la ansiada reactivación económica.

Las políticas, como se evidenció, no surtieron ese efecto. Y, además, el panorama empeoró: líderes globales tendiendo al proteccionismo, crisis de aliados comerciales, volatilización del dólar; varias fueron las razones por las cuales Macri y su gabinete tendieron a consultar desembolsos de otro agente internacional: el Fondo Monetario Internacional.

El desembolso contaba con ciertas condiciones, entre ellas una devolución del préstamo en el año 2020. Como entenderá el lector, en el interín existe una pugna electoral. Y ahí se evidencia la necesidad de Cambiemos de reactivar de manera urgente la economía, de ser así perderá las riendas del país.

Pero es este plazo tan acotado que planteó el FMI, analistas internacionales advirtieron sobre una posible caída en Default del país, como es el caso de el jornal estadounidense *The Financial Times* Esto hizo que un indicador utilizado por los tenedores de capital a nivel mundial como lo es el Índice de Riesgo País (o EMBI, en inglés) se disparara de 483 puntos en el año 2017 a 944 en el año 2019. (Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-argentina-esta-al-borde-nid2241489> extraído el 1/08/2018).

Lógicamente, esto es un revés en la política económica de cambiamos, ya que pone en una situación de riesgo tan elevado que el capital irá en otra dirección, y era ése, el plan en un principio: traer inversionistas internacionales a la Argentina, lo cual genera un panorama de reserva y especulación en la masa empresarial argentina.

5.3.1.2.2 Inflación y tipo de cambio

En primer término, la tasa de inflación fue históricamente un enemigo de la empresa pequeña y mediana, puesto que encarece los insumos y gastos de producción.

Durante la gestión de Macri, la inflación creció, pero en valores normales en los primeros años de gestión, pero en el 2018, debido a ajustes en el gasto público y la especulación de mayoristas, alcanzó los 47,6%, la más alta desde el 1991.

Por su parte, la moneda local perdió un valor de más del 250% con respecto al dólar estadounidense, que alcanzó picos de hasta \$45 en términos de cambio nominal.

5.3.1.2.3 Variación del PBI en Argentina

Tomando como una de las referencias más importantes para medir la economía del país, se estudió el desarrollo del PBI desde específicamente la asunción de Mauricio Macri.

Para este análisis, cabe recordar lo analizado en la dimensión política, relacionada a una ideología de apertura en todos los sentidos, y estrictamente hacia la búsqueda de inversiones de capital extranjero que generasen un impacto en las industrias nacionales. Este plan se ve claramente reflejado en el desenvolvimiento del PBI, que durante el primer año de gobierno (2015-2016) la mayoría de los sectores experimentaron una baja logrando un indicador promedio del -1,8%, mientras que, para

el segundo año (2017-2018) el incremento alcanzó el 2,8%, expresando entonces un crecimiento total de 1%.

Ilustración 14: Variación anual del PBI de Argentina en porcentaje

EVOLUCIÓN DEL PBI (%) 1998-2017



Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2018/03/27/el-indec-reviso-datos-de-pbi-cayo-menos-en-2016-y-crecio-mas-en-2015-y-2017/> extraído el 8/06/2018.

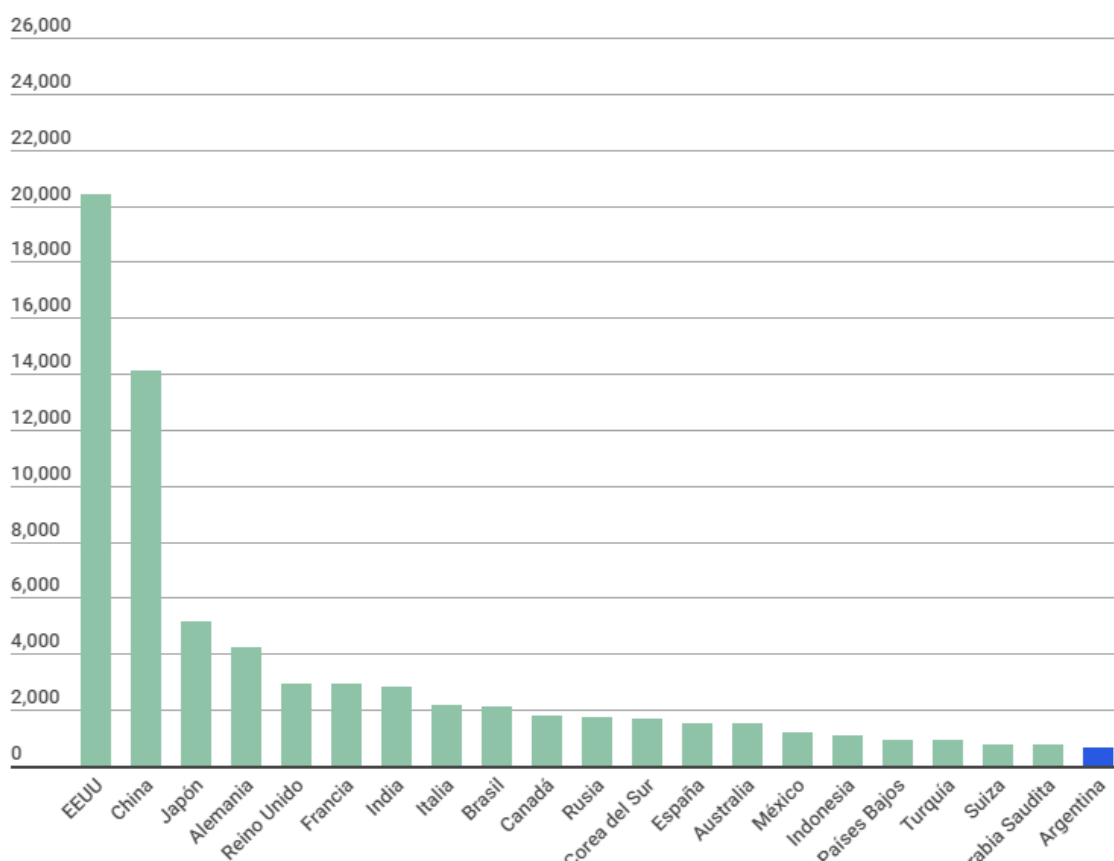
Este resultado podría indicar la carencia política evidenciada en la primera dimensión estudiada. Concretamente, el PBI refleja como los sectores de servicios han visto un desenvolvimiento positivo de su accionar, muy acorde a lo que el gobierno buscó practicar con aquellas inversiones extranjeras directas, siempre en espacios tales como la tecnología, la construcción, y el sector agrícola.

En cambio, las bajas se advirtieron en sectores más rudimentarios, que apreciaron la inconveniencia de la apertura de las exportaciones, tales como las industrias textiles y de confección, la marroquinería que en el primer semestre de 2018, experimentaron medidas favorables, ya que el gobierno identificó el perjuicio asignado

con la apertura indiscriminada de las exportaciones; dichas intervenciones remitieron a cargas impositivas sobre marcas de ropa y determinados insumos textiles al ingresar al país. (Ver Anexo 1)

Por su parte, en términos mundiales, el país presenta una postura de fortaleza en términos del indicador. Según un análisis llevado a cabo por el Fondo Monetario Internacional (FMI), Argentina presenta una economía basada en un PBI de \$625.921, que lo ubica en el puesto N°21 del ranking de economías mundiales.

Ilustración 15: Economías más poderosas del 2018



Fuente: World Economic Forum, 2018, extraído de <https://www.weforum.org/agenda/2018/04/the-worlds-biggest-economies-in-2018>
Consultado el 8/06/2018.

Sin embargo, la realidad marca un estancamiento, que, aunque los sectores de la construcción y el agropecuario promuevan una sensación de positivismo, la salida de la

recesión aún no es un hecho concreto, y desde este análisis, volcado sobre las primeras líneas de la desavenencia política descrita, seguirá siendo un campo de incertidumbre que obligue a las organizaciones a resguardar su capital, fomentando un clima y filosofías de especulación.

5.3.1.2.4 Conclusiones Parciales de la dimensión Económica

Argentina no se presenta como atractivo como destino de inversiones aún, y está en vías de no serlo. Indicadores como el Riesgo País indican que las empresas internacionales no se radicarán en Argentina, y no vendrán inversiones, por consiguiente.

A su vez, las últimas acciones económicas y, más importante, el resultado de éstas, han generado un ambiente hostil para el desarrollo de la actividad, el fortalecimiento de la moneda, la baja de la inflación y el prometido crecimiento en campaña. Está claro que el ajuste que se pensó paulatino fue más inmediato que lo esperado, y el gobierno carente de planificación en términos económicos se vio avasallado por la realidad.

A su vez, se generó por todos lo descrito en líneas precedentes, un panorama dificultoso para cualquier organización. Ya es difícil para una PyME la cuestión de subsistir con las cargas sociales importantes, la imposibilidad de importar por la gran brecha del tipo de cambio; sumado a eso, se evidencia una sociedad cada vez más reticente al gasto (por imposibilidad o por especulación), y la economía local se ve afectada sobremanera. Si no hay consumo, no hay ganancia para las empresas.

Desde este punto de reflexión, se considera que las elecciones venideras generarán, sin importar el resultado, un impacto en la economía. Sea que Cambiemos continúe su postura de ajuste en el gasto público y en devaluaciones paulatinas, u otro bloque que tome las riendas y que aplique su propia fórmula económica; de una u otra forma se evidencia un panorama de extrema incertidumbre para la planificación de las organizaciones.

5.3.1.3 Dimensión Social

En lo que a sociedad respecta, se analizaron dos grandes esferas de la misma: Composición y Educación. Las conclusiones detectadas de la primera esfera son un aumento sostenido en la población, sumado a un incremento de la esperanza de vida y de índices de natalidad. Lo llamativo se da en cuestiones de estratificación social: casi $\frac{3}{4}$ de la población se encuentran en la clase media, mientras que sólo el 5% de la población presenta características de clase alta.

Esto es relevante por varias razones, pero como proyección a futuro, aunando las distintas dimensiones, se prevé un incremento en la clase media, producto de los sucesivos ajustes e inflación, a su vez que los salarios no se modifican.

En términos de desarrollo, se denota un paralelismo entre la composición de empresas y los estratos sociales, ya que más del 90% de empresas argentinas son de índole PyME, ocurrido esto por la disponibilidad de inversión presente en la población.

Por su parte, en cuestiones educativas, se observó una situación a futuro alarmante. Puntualmente en el nivel educativo del país, que supo ser de primer nivel, y actualmente no figura en el ránking de la región. Desde indicadores como el capital humano, o la contrastación con el país vecino Chile, Argentina denota una situación a priori llamativa: del 100% de la población económicamente activa, sólo el 17,5% poseen un título terciario o superior. Y si se analiza desde etapas más tempranas, como la de escolaridad, se observa que en niveles secundarios los alumnos presentan graves problemas con las asignaturas más duras, como la matemática o lógica.

Desde este espacio, se proyecta un escenario de mediocridad, ya que aproximadamente 8 de cada 10 personas pertenecerán a la clase social media, y solo 2 de cada 10 presentarán herramientas aptas para poder desarrollarse como profesionales a largo plazo. El resto, por su parte, decantará en realizar actividades a su alcance. Eso sin contar las posibles políticas a futuro, y como éstas afecten a la población.

El análisis en profundidad de la presente dimensión puede encontrarse detallada en el Anexo número 3, a los fines de hacer foco en los aspectos de mayor importancia a lo que al trabajo respecta.

5.3.1.4 Esfera Tecnológica

La incidencia tecnológica en el país es de gran importancia, ya que, aunándose con políticas de fomento o inversión, es posible plantear un escenario atractivo para que inversionistas coloquen capitales y, por ende, se incremente un sector.

Es entonces imperante analizar este factor desde varios puntos de vista para lograr una imagen acabada sobre la situación tecnológica en el país, y como ésta repercute de diversas maneras al resto de los agentes macro y micro económicos.

Estos diversos puntos están divididos en:

1. Inversión y desarrollo argentino en tecnología
2. Nivel de acceso a la tecnología
3. Expansión de internet

Todos estos puntos se encuentran en mayor detalle descriptivo en el anexo número 4.

5.3.1.4.1 Análisis Profesional de la dimensión Tecnológica

En términos de inferencia tecnológica, se puede tomar como ítem preponderante el aumento de los usuarios y el acceso a internet, sea a través de computadora portátil, como también la gama Smartphone de telefonía celular. 8 de cada 10 argentinos hace presencia en la red, número que, considerando la población del censo, es de aproximadamente 32 millones de personas.

También es de destacar que el rango etario de mayor crecimiento sea el de los adultos mayores o tercera edad. Deja de ser Internet un lugar exclusivo para las generaciones más jóvenes, y permite la profesionalización en línea de un sinnúmero de acciones que llevan a cabo los mayores.

Es llamativo a su vez la decisión incongruente del gobierno de reducir la inversión en Tecnología y Desarrollo, destinando solamente un 0,6% del PBI. No condice con los lineamientos planteados en la dimensión política, de hacer crecer las industrias blandas, y le quita herramientas al país para atraer inversiones.

Aunque el punto de mayor interés quizá sea el de la consolidación del e-commerce como plataforma de compra y consumo de bienes y servicios. Esta

modalidad permite una experiencia totalmente distinta para el usuario, y tiene como estandarte ser plausible de consulta 24/7, lo que genera una irrupción del paradigma de compra que se tenía el siglo pasado.

Desde este lugar de reflexión, se advierte que el decremento en la inversión para la tecnología y el desarrollo generará un atraso del país contra los rivales de la región, y posiblemente genere una migración de la población capacitada a otros países con mayores herramientas y capacidades.

En lo que concierne a las empresas, con respecto al *e-commerce*, se advierte que las empresas PyMEs que aún no tengan esa función, deberán adoptar dicha modalidad, ya que suplantará el modo de consumo en el corto a mediano plazo. Ahornarse a las nuevas tecnologías es menester para no perder competitividad en el mercado.

5.3.2 Análisis del Microentorno

5.3.2.1 Sector

El sector que opera Grupo DIN S.A. es el de servicios para el emprendedurismo, y materializa su propuesta de valor creando espacios para el desarrollo de ideas, generalmente vinculadas al diseño y la estética, sin ser esto un condicionante.

5.3.2.2 Industria

Se puede observar que Grupo DIN S.A. se desenvuelve en la industria de la creación de espacios para el desarrollo de proyectos. Este encasillamiento brinda la pauta para el análisis que prosigue, el de las 5 fuerzas de Porter, como también la posibilidad de analizar si la industria ofrece oportunidad de crecimiento.

5.3.2.3 Análisis del ciclo de vida de la industria de creación de espacios de desarrollo para el emprendedor

Puntualmente hablando sobre la industria de inferencia, el portal español www.coolwork.es en septiembre de 2017 realizó un análisis sobre los *co-workings* en concreto, y el mismo portal proyecta un crecimiento sostenido para los próximos 4 años, tanto en índole de usuarios como de oferta. (Fuente: <https://coolwork.es/blog/coworking-26000-espacios-y-38-millones-de-miembros-en-2020/>)

Según el portal, se espera un incremento de la demanda global del servicio, de 976.000 usuarios en el año 2017 a aproximadamente 3,8 millones en el 2020, año objetivo de la proyección del portal.

En términos de oferta de *co-workings* a nivel global, en el año 2017 existían alrededor de 11000 funcionando, y se estima un crecimiento para el año 2020 de 15000 unidades más (llegando a la cifra de aproximadamente 26000 *co-workings* activos en el globo).

Advierten también una mutación en la prestación, presentando los nuevos espacios características de mayor envergadura y de mayor capacidad. El mismo portal pronostica un aumento del 77% de la capacidad en espacios coworking.

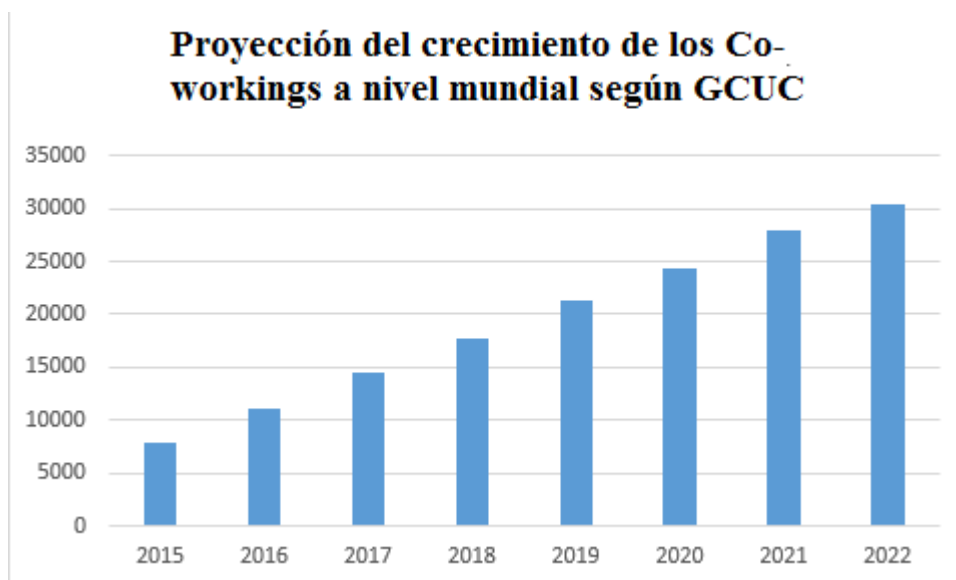
Si bien se demuestra un incremento, el portal advierte que el crecimiento está en merma: se prevé un aumento de los co-workings a nivel global del 18% para el 2020, pero viene de obtener una tasa de crecimiento en el año 2016 del 41%.

A su vez, advierten que se ralentiza la tasa de crecimiento de usuarios, aunque sigue creciendo firme a buen número según la proyección: 26% en el 2020.

Se contrastó la información previa con otra fuente, en este caso con un informe realizado por la *Global Coworking Unconference Conference* (GCUC). En la presente, se informa que los coworkings activos en Diciembre del 2017 formaban la suma de 14411 a nivel globo.

También realizan una estimación al año 2022, basada en información histórica y macro-tendencias, donde esperan que, para el año objetivo, la cifra se haya más que duplicado, llegando a los 30342 co-workings activos en el mundo. A continuación, se presenta un gráfico con la información extraída de dicha fuente.

Ilustración 16: Cantidad de Coworkings a nivel mundial por año según GCUC



(Fuente: Elaboración propia basado en <https://gcuc.co/2018-global-coworking-forecast-30432-spaces-5-1-million-members-2022/> extraído el 11/06/2018)

Como se puede observar, la tendencia implica un crecimiento interanual del 16,1% según dicha estimación.

El portal también advierte sobre el incremento de mano de obra requerida para la industria, teniendo en cuenta que en el año base, los coworkings empleaban a un total de 1,74 millones de personas, y la estimación arroja un incremento del 24,2% inter anual, llegando al año objetivo del 2022 a emplear a 5,1 millones de personas. A continuación, se detalla en un gráfico lo plasmado anteriormente.

Ilustración 17: mano de obra requerida estimada para la industria de los coworkings según GCUC



(Fuente: Elaboración propia basado en <https://gcuc.co/2018-global-coworking-forecast-30432-spaces-5-1-million-members-2022/> extraído el 11/06/2018)

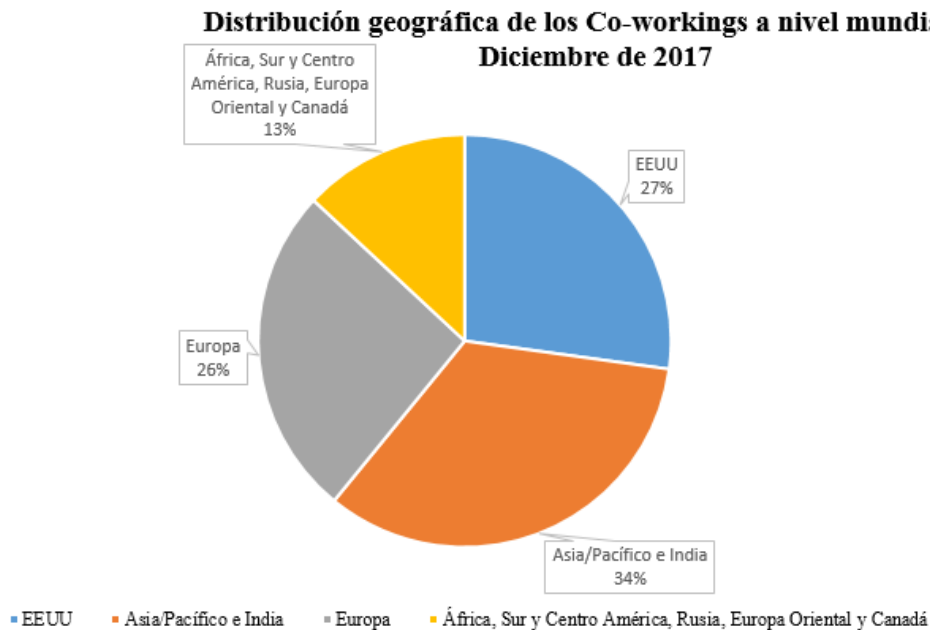
Otra cuestión a destacar del informe de la GCUC es que discriminan los coworkings actuales en función del lugar geográfico donde éstos están ubicados, a saber:

Tabla 2: Cantidad de Coworkings en actividad a nivel mundial

Cantidad	Ciudad
3205	EEUU
3975	Asia/Pacifico E India
3070	Europa

1540	África, Sur y Centro América, Rusia, Europa Oriental y Canadá
11790	TOTAL

Ilustración 18: Distribución Geográfica de los Co-workings a nivel mundial en 2017 según GCUC



(Fuente: Elaboración propia basado en <https://guc.co/2018-global-coworking-forecast-30432-spaces-5-1-million-members-2022/>, extraído el 11/06/2018)

En el presente, se puede observar una ligera ventaja de los países más desarrollados por sobre los tercermundistas, lo cual implicaría que la réplica por parte del segundo grupo en la práctica del coworking es muy probable.

Por su parte, en Argentina, la cifra de co-workings activos actualmente alcanzó los 100 en el 2017, y en Córdoba ya existen alrededor de 20 (tercero a nivel país, sólo superada por CABA y Buenos Aires), según la misma fuente. También se condicen dichos datos con la Red Argentina de Coworking, sinergia de varios líderes en la industria, que idearon la “Semana del Coworking”, con última edición a fines del 2017. (fuente: <http://puntoapunto.com.ar/larga-la-semana-del-coworking-2017-en-cordoba-ya-hay-mas-de-20/>)

5.3.2.4 Conclusión Análisis Ciclo de Vida

Con los fundamentos provistos con anterioridad, no solo se puede interpretar con argumentos la actualidad de la industria, sino también estimar cómo será la actividad de la misma en los años venideros. Este interrogante es el que se plantea responder con dicha herramienta, ¿cómo se encuentra la industria en términos de rentabilidad y de demanda, y cómo lo estará a futuro?

Está claro entonces que la tendencia mundial hacia el uso de los co-workings irá in crescendo, ya que las facilidades y la personificación del servicio generaron a lo largo de los años en actividad una ventaja competitiva fuerte. A su vez, la oferta también crecerá, debido a la lógica demanda y, además, a la optimización de los espacios, tendencia que se viene perfeccionando cada vez más.

Si bien se habla de crecimiento, se hace la salvedad de que éstos son en una tasa menor que años anteriores, producto de que ya no se considera un factor de innovación, sino más bien de una industria atractiva.

Con estos matices, desde este lugar de análisis reflexivo, se asegura que el estadio en el que se encuentra la industria en términos del ciclo de vida es el de Madurez. Es esto así ya que contiene todos los condimentos que plantea dicha etapa: un fuerte y constante ingreso de nuevos competidores, algunos con propuestas diversificadas, un alto índice de rentabilidad, la optimización del servicio gracias a economías de escala, experiencias y relaciones inter industrias. La consolidación de los pioneros, y los grandes esfuerzos de marketing por un porcentaje mayor de cuota de mercado son algunos alicientes que marcan esta etapa.

Se advierte también que, quitando el sesgo mundial, y haciendo foco en la región latinoamericana, la industria de los co-workings está en una etapa de incipiente madurez, por ser una región más conservadora con respecto a las formas del trabajo.

5.3.2.5 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

Claro está que la industria ofrece servicios más que productos tangibles, y son estos aspectos intangibles los que serán de relevancia para poder clasificar a las fuerzas competitivas, sea en competidores directos, sustitutos, proveedores y/o clientes.

5.3.2.5.1 Presiones competitivas asociada a la competencia actual, presente en los rivales directos de la industria

Al tener Grupo DIN S.A. un proyecto de generación de valor tan ambiguo, ya que Aquiles Café, se dedica a la venta de café a consumidor final, pero ofrece también espacios para el desarrollo de ideas emprendedoras, conjuntamente con un espacio de alquiler de índole coworking, se podría tomar cualquiera de estas industrias, pero se decanta en la mixtura de los espacios avocados al emprendedurismo, por ser esto novedoso y con mayor capacidad de crecimiento.

Es por ello que, para el presente análisis, toda aquella empresa u organización que brinde un espacio para el desarrollo de ideas a emprendedores estará contemplada dentro de los rivales actuales de Grupo DIN S.A., como también será esta premisa la primordial para el análisis de las fuerzas restantes.

A continuación, se elabora una tabla con aspectos comparativos entre los distintos rivales:

Ilustración 19: Presiones competitivas de los rivales actuales

Nombre	Modelo de Negocio	¿Qué ofrece?	Precio	Cantidad de sucursales	Clientes	Factores Clave del éxito
La Maquinita	Coworking	Espacio rentado de desarrollo, con diversidad de commodities y facilidades para aquellas empresas sin espacios físicos	Alto	9 en todo el país, 1 en Barrio Nueva Córdoba	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales	Calidad, Personificación del servicio según el cliente
Co Innova	Coworking / incubadora	Espacio rentado con commodities para el desarrollo de proyectos, sumándole servicios al emprendedor	Alto	1 en Nueva Córdoba.	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales.	Pertenece al ecosistema emprendedor de Córdoba, brinda a su vez red de contactos y financiamiento. A su vez, cuenta con una incubadora propia de proyectos, como también hace foco en el desarrollo de emprendimientos en comunidad, con actividades de colearning
Worka!	Coworking / Incubadora	Espacio rentado con commodities para el desarrollo de proyectos, sumándole servicios al emprendedor	Alto	1 en Córdoba Capital	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales.	Estacionamiento, Oficina virtual, Asesoramiento, Lockers, Sala de reunión, Salones de usos múltiples. Posee también una incubadora propia.
Loop	Coworking	Espacio rentado con foco en emprendedores freelance jóvenes.	Alto	1 en Barrio Cerro las Rosas	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales.	Diseño enfocado a aprovechar los lugares abiertos, con variedad de plantas y espacios de concentración. Hace incapié en el relax, posee commodities como piletta y asador.

Incutex	Coworking	Espacio rentado con commodities para el desarrollo de proyectos, sumándole servicios al emprendedor	Alto	1 en Barrio Nueva Córdoba	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales.	La empresa se dedica a la formación de empresas, en especial a las empresas de índole tecnológica. Acompaña durante todo el proceso al emprendedor. Si bien cuenta con la función coworking, el objetivo es más amplio. A su vez, es miembro perteneciente del ecosistema emprendedor de Córdoba.
Coworking COR - La oficina	Coworking	Espacio orientado a emprendedores del área digital y tecnológica	Alto	1 en Córdoba Capital	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales.	Especial atención al nicho de los desarrolladores digitales y tecnológicos
Brooklyn	Coworking	Espacio rentado con commodities para el desarrollo de proyectos, sumándole servicios al emprendedor	Medio	1 en Barrio Nueva Córdoba	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales.	50 puestos compartidos, 4 oficinas privadas, 2 salas de reunión, 1 sala de descanso equipada con SmartTV.
Flug	Coworking	Espacio rentado con commodities para el desarrollo de proyectos, sumándole servicios al emprendedor	Medio	1 en Barrio Güemes	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales.	4 Oficinas privadas, 16 hotdesks compartidos y una sala de reunión

Casa Fader	Coworking	Espacio rentado con commodities para el desarrollo de proyectos, sumándole servicios al emprendedor	Medio	1 en Barrio Cerro las Rosas	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales.	Oficinas privadas, compartidas, sala de reunión y proyectores
Oficina Abierta	Coworking	Espacio rentado con mesas compartidas y salas de reunión	Medio	1 en Barrio General Paz	Minorista, emprendedores, Pymes y empresas unipersonales.	Enfocado al freelance, cuenta con espacios de esparcimiento y relax, como asador y jardín
Capital Coworking	Coworking	34 puestos de trabajo, sala de reunión, comedor, galería de espacios comunes y jardín.	Medio	1 en Recta Martinoli	Profesionales independientes, emprendedores de diferentes rubros, equipos de startups o incluso empresas que no tengan oficinas en la zona y necesiten lugar para sus empleados.	Todas las comodidades para el emprendedor joven, conjunto con una galería y asadores
CREA Fab Lab	Coworking - Taller	Laboratorio de investigación y desarrollo de ideas relacionadas al arte, ciencia y la tecnología	Alto	1 local en barrio Centro - Alberdi	Profesionales, estudiantes, investigadores, makers, emprendedores, y todo aquel deseoso de aprender y experimentar usando tecnología, creatividad e innovación	Enfocado al desarrollo y diseño de proyectos con base en la impresión 3D, como también la capacitación de la herramienta.
El Piso	Coworking - Salón de exposición - Tienda diseño	Ligado al arte y al desarrollo independiente	Medio	1 en Barrio Alta Córdoba	Freelancers, artistas y PyMEs	Ligado al desarrollo de proyectos con tintes artísticos y de diseño, ambientado con tal fin
Espacio Emprendedor UNC	Coworking - Incubadora	Consiste en un gabinete de trabajo compartido en que emprendedores se capacitan de manera autogestionada	Gratis	1 en Ciudad Universitaria	Alumnos de la UNC exclusivamente	Enfocado a lograr un acompañamiento del alumnado a través de la formación de un proyecto puntual que surja de éstos.
Inbox	Coworking - Centro de aprendizaje	Espacio refaccionado para poder brindar todo el servicio de calidad al cliente	Medio	1 en Barrio Cofico	Profesionales, freelancers y dueños de empresas pequeñas	Se diferencia por brindarle a los coworkers la posibilidad de atender a los cursos que se dicten de manera gratuita

Fuente: elaboración propia

Con este paneo general de los actores actuales, se evidencia en un principio una gran escasez de oferta, por tener únicamente una sola prestación del servicio en la ciudad en la mayoría de los casos.

El punto que mayor fortaleza le brinda a los competidores actuales está dado por sus factores clave del éxito, ya que un 30% de los enunciados poseen un vínculo estrecho con el Ecosistema Emprendedor de la provincia de Córdoba, lo cual genera un flujo constante de clientes para ambos lados. A su vez, la diferenciación y la personificación del servicio juegan un rol vital en términos de captación y fidelización de ciertos nichos, como se evidencia en Coworkings específicos para emprendedores del rubro de las artes, o de la innovación tecnológica.

Otra cuestión que radica en la creación de valor para estas empresas es la capacidad de ser más abarcativo en su servicio; desde facilidades de índole estacionamiento hasta la posibilidad de brindar mentoría y/o incubar proyectos.

Se determina entonces una fuerza proveniente de la industria actual de término medio, ya que se contrasta la calidad de los servicios existentes y sus comodidades para el usuario, con la escasa oferta que brindan y la posibilidad de acceder a ellos, sumado al lógico precio alto que maneja la mayoría por ser un servicio más bien no expandido.

Tabla 3: Fuerza asociada a la competencia actual

Fuerza asociada a la competencia actual	MEDIA
--	--------------

5.3.2.5.2 Presiones competitivas asociada a la amenaza de nuevos ingresantes al mercado

En el caso del análisis sobre la presión ejercida por los potenciales competidores, es decir, aquellas que pueden ingresar al mercado objetivo en un plazo medio y poner en riesgo la cuota de mercado de las que ya ocupan una posición en el mismo, se tomaron en cuenta la dificultad a las que se enfrentarían éstas, es decir, las distintas barreras de entrada que presenta la industria.

En el siguiente cuadro se desarrollarán las dificultades a las que los actores potenciales deberán enfrentarse si desean ingresar a la industria:

Ilustración 20: Presiones competitivas de las barreras de ingreso

Barrera de ingreso		Fortaleza de la barrera
Inversión	<i>Inversión Inicial y necesidad de diferenciación</i>	La inversión inicial para colocar un espacio de desarrollo es alta, ya que no es solo el espacio físico sino la ambientación y puesta a punto, más los servicios adicionales y la diferenciación con la competencia lo que hacen que la inversión inicial sea una gran erogación de capital. El monto oscila entre los \$250000 y \$300000
Políticas y Reglamentaciones	<i>Requisitos y normativas a cumplir</i>	En este punto la barrera es de una fuerza escasa, ya que colocar un espacio dedicado al desarrollo no es muy distinto a abrir un centro de oficinas, y las normativas tanto nacionales como provinciales no son muy estrictas para dicha actividad. Entre ellas, se encuentran la habilitación municipal, y el alta de los empleados en AFIP.
Experiencia	<i>Trayectoria y fidelización</i>	La trayectoria resulta ser un determinante para el cliente, donde se da el efecto de contagio (un cliente recomienda a otro), y éste prueba el servicio. Eso, conjuntamente con la fidelización que se crea con el cliente por parte de la competencia actual, resulta en una barrera bastante fuerte de ingreso.
Economía de escala	<i>Descuentos por marketing masivo y descuentos en servicios</i>	Una barrera también alta es generada por aquellos actores de la industria ya consolidados y con más de una sucursal, que obtienen descuentos por producir publicidad en volúmenes más grandes que una empresa más pequeña, y también acceden a tratos preferenciales y descuentos en los servicios, por adquirir éstos para varios de sus locales.
Panorama de la industria	<i>Atractividad y riesgos</i>	En este punto, la barrera de ingreso es baja, porque se ve una industria con un sólido crecimiento sostenido, y el riesgo radica mayoritariamente en la inversión inicial, lo cual alienta aún más a aquellos actores que tengan un lugar físico propio.

Fuente: elaboración propia

Del análisis realizado se puede concluir que, en líneas generales, la fuerza que radica en las barreras de ingreso para alentar o desalentar a los potenciales competidores es de término medio, por contrastarse la proyección de la industria, la cual es muy alentadora e incitará seguramente a una competencia mucho más intensa en los años venideros, con la erogación de capital en mobiliario, marketing para arrebatar cuota de mercado a los competidores actuales, luchar con los privilegios que tienen éstos para con sus proveedores y romper la fidelidad del cliente con los actores actuales.

Tabla 4: Fuerza asociada a barreras de ingreso

Fuerza asociada a las barreras de ingreso	MEDIA
--	--------------

5.3.2.5.3 Presiones competitivas asociada a los clientes actuales y potenciales

En líneas precedentes se enunciaron cuestiones que son de inferencia directa para la presente fuerza en el país y el globo, como el incremento proyectado de los espacios de desarrollo a futuro, así también como la consolidación del sector emprendedor argentino y su fomento con origen gubernamental; cuestiones que repercuten en la oferta y demanda de dichos espacios.

Según portales de internet, la oferta entre 2014 y 2015 aumentó un 60% mientras que la demanda en esa temporalidad fue del 212%.

En términos generales, existieron históricamente dos grandes grupos de usuarios de los espacios compartidos de desarrollo, según Zea (2013). En primer lugar, se habla de los freelancers y autónomos que realizan su actividad vía teletrabajo; pero también últimamente, y como resultado de la gran masa de coworkings nacientes, se tornaron atractivos los espacios para las empresas de tipología grande y/o mediana, con la finalidad de agrandar su red de contactos o el intercambio de su flota de empleados (Zea, 2013).

Esta idea se respalda con la de Gutiérrez-Rubí y Freire, que sostienen que el coworking “representa una chance para cambiar el modelo organizativo. El proceso de innovación ya no pertenece de manera intrínseca a un departamento o un grupo de

departamentos, sino que pasa a ser parte de un proceso de interacción por parte de la organización con el exterior. Los espacios Coworking (y sus formas de trabajo) favorecen la innovación, colaboración e interacción entre empleados, lo cual enriquece las colaboraciones externas” (Gutiérrez- Rubí, A., y Freire, J., 2013: 75).

Es entonces menester definir al cliente y usuario de los coworkings como sujetos que, sin relegar individualidad e independencia, deciden compartir recursos y espacios, con el fin de que, durante el proceso de interacción, se encuentre con experiencias e ideas de una fuente externa.

Por su parte, existían varias categorías de trabajadores con requerimientos de conectividad en línea, a saber:

- Trabajador con relación contractual con la empresa.
- *Freelance* que trabaja por cuenta ajena con terceros, teniendo un carácter autónomo o de autoempleo.
- Combinación entre relación contractual de la empresa y el trabajo por encargo. (Cifre, Beas, y Lloren, 2001: 3)

Todo esto sin tener en cuenta al emprendedor como gran usuario de los espacios. Entre las causas que llevan a los emprendedores están las crisis, la búsqueda de alternativas, el no sometimiento a las tradicionales leyes y reglamentos laborales, entre otras. En su conjunto, hacen que el emprendedor se aventure en nuevas opciones, y este espacio de interrelación laboral y experiencias resulta muy fructífero para ellos. (Zea, 2013).

Como es lógico, el advenimiento del coworking implica una adaptación a un nuevo estilo de trabajo, con cuestiones filosóficas, metodológicas, etc. Es decir, el consumidor de dicho espacio afrontará un necesario cambio de mentalidad con respecto a las tipologías tradicionales de trabajo. Con esto se decanta que los espacios estarán orientados a personas con estilos de vida quizá más simples, cuya importancia radique en las relaciones sociales, la comunidad y al compartir, más que al propio éxito o reconocimiento. Particularmente hablando, serán target personas y jóvenes particulares, cuyo objetivo puede ser el éxito profesional, pero el medio para lograrlo estará basado en

la comunidad, y el compartir experiencias, ideas, valoraciones, etc. Puntualmente, *“personas interesadas en moverse de forma horizontal y no vertical en las empresas, que quieren acometer diferentes roles y que están orientadas a entornos de cambio constante y agitados”* (De Guzmán y Tang, 2011: 13).

Por último, el usuario que atiende estos espacios espera poder tomar experiencias y apreciaciones de diversas personas, oriundas de variadas actividades y disciplinas, y formar su red de contactos que potencien y moldeen la idea que originalmente llevó al individuo a ese lugar. (Gutiérrez- Rubí, y Freire, 2013).

Es por ello que en este punto se torna imprescindible realizar un análisis actual de las consideraciones que perciben los potenciales y actuales clientes de dicho formato. Con esa premisa, se realizó una encuesta, la cual está seccionada por 4 grandes ejes, a saber:

- Descripción del entrevistado y actividad que realiza actualmente
- Conocimiento y percepciones de los espacios de desarrollo
- Utilización de los espacios de desarrollo
- Valoración general e influencia en la labor en torno a los espacios

La primera información relevante recabada está enfocada en la menor disponibilidad que se observa frente a años anteriores, ya que dos entrevistados hicieron notar la situación. Se transcriben a continuación dichas manifestaciones.

“Yo realmente nunca tuve problema, pero si veo que los espacios están llenándose más que antes” Entrevistado 4

“Capaz me dijeron “no hoy no tenemos lugar” y me terminé yendo a otro lugar. Pero nunca me quedé sin” Entrevistado 5

A su vez, se observó una valoración positiva en términos generales por parte de los entrevistados que usaron el servicio. Entre las percepciones más valiosas, se detallaron las siguientes:

“Creo que todo lo que acompañó al servicio estuvo muy bueno, tenía equipado proyector, pizarra, parlantes, cocina. Aparte cada uno tenía un locker para

guardar sus pertenencias, y un estacionamiento para guardar el auto.”

Entrevistado 3

“Eso que te mencionaba, las cosas que acompañan, y crean un espacio profesional” Entrevistado 4

“Tengo todo lo que necesito ahí mismo. Tengo la reunión, pido la mercadería, hago informes, todo. Salgo de ahí y ya me voy a mi casa u hotel” Entrevistado 5

Por último, se indagó sobre el uso actual o potencial del servicio. En este punto, se devuelve una ligera tendencia a una respuesta positiva hacia los espacios, aunque condicionada por la labor actual o el estadio en el que se encuentra la empresa o emprendimiento, como ser:

“Lo uso, y hasta que mi proyecto sea algo más serio, los pienso seguir usando” Entrevistado 4

“En mi actividad puntualmente, no” Entrevistado 3

“Generalmente los uso, y hago todo ahí: preparo informes pre reunión, tengo la reunión con clientes importantes, y después me quedo para comunicarme con los proveedores lo que necesito. Así, en cada ciudad que tengo reuniones importantes” Entrevistado 5

“Creo que en algún momento vamos a tener que ir, más que nada si planeamos expendernos. Ponele que traigamos a un inversor, no me parece correcto pedirle una reunión en un café, te da seriedad y estatus una sala de conferencias, aunque sea rentada por un par de horas” Entrevistado 1

Con esta realidad, se observa entonces una relación primera entre la actividad que realiza el potencial cliente, con el uso del servicio. También se denota una predisposición positiva al posible uso del espacio, fundado en las ventajas que presenta frente a los espacios tradicionales, como el café o aquellos no específicos, por tener éste comodidades y servicios que no constan en los espacios clásicos.

Es con esta información, tanto el ligero exceso de demanda como de oferta, considerando también la valoración positiva que poseen los clientes actuales y potenciales, es que se decanta en una fortaleza de índole **baja**.

Tabla 5: Fuerza asociada al poder de negociación de clientes potenciales

Fuerza asociada al poder de negociación de los clientes actuales y potenciales	BAJA
---	-------------

5.3.2.5.4 Presiones competitivas por el poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor-vendedor

Los insumos que son necesarios para los espacios de desarrollo son, a priori, diversos. Estos van desde servicios (como Internet, seguridad, gas y luz, por ejemplo) hasta productos tangibles (como mobiliario básico e idóneo, *lockers* para las pertenencias, proyectores, elementos de cocina y limpieza, entre otros).

Es importante recalcar la diferencia entre éstos, ya que la fuerza de los grupos es radicalmente diferente. Es por ello que en las líneas que prosiguen a este apartado se realizará el análisis pertinente, pero subdividido en dichos grupos.

- Proveedores de servicios

La mayoría de los proveedores enunciados anteriormente a modo de ejemplo responden a una figura única de mercado, o muy consolidada, lo cual lógicamente repercute en su fuerza a la hora de la negociación.

Éstos se ubican en su totalidad en la capital cordobesa, por lo que la cuestión de logística no posee un peso de relevancia. Pero si la escasa o poca variedad, ya que los servicios requeridos no poseen mucha oferta. A continuación, se detalla el insumo requerido, con las distintas opciones que poseen los consumidores del mismo.

Tabla 6: Proveedores de Servicios.

Insumo	Empresas que lo brindan	Ubicación
Internet	Fibertel – Arnet – IpTel – InfoDocta – Red Metropolitana – Krillcom – Tripmotion - IPlan	Buenos Aires/ Córdoba
Gas	Ecogas	Córdoba

Luz	EPEC	Córdoba
Emergencias	EMI, URG Urgencias, Vittal, Ecco, Family Emergencia, Emergencia Médica Intergral SRL	Córdoba
Limpieza	Limpro, Sol Servicios, Grupo Velez, Wings SRL, MegaClean, EuroClean, OndaVerde, SIASA, Guantes Blancos.	Córdoba

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, los insumos más específicos cuentan con una escasa oferta, inclusive presentándose un monopolio en los casos de empresas estatales o privadas avaladas por el gobierno.

Con esta radiografía sobre los servicios requeridos, se puede claramente observar que, en términos abarcativos, la fortaleza de dichos insumos está en un término de medio-bajo, considerando la exclusividad de insumos como la luz y su lógica importancia, con la variedad de oferta de insumos igualmente vitales, como el internet.

- Insumos físicos y tangibles

Esta segunda subdivisión de los insumos necesarios en los espacios de desarrollo contempla todo aquello que en principio brinda una diferenciación entre los mismos.

La cuestión más preponderante de este segundo grupo es que al ser físicos, estos sí requieren todo un sistema de logística y de instalación, lo cual es una cuestión de importancia para aquellos actores de la industria.

A continuación, se detalla un cuadro enunciativo con los insumos requeridos en términos generales, como también la ubicación y el nombre de los proveedores con mayor participación en el rubro.

Tabla 7: Cuadro de proveedores y su ubicación

Insumo	Empresas que lo brindan	Ubicación
Mobiliario básico	Garbarino, Easy, empresas a pedido, reventa,	Córdoba
Aire Acondicionado	Garbarino, Cetrogar, Frávega, reventa	Córdoba
Insumos de cocina	Garbarino, Cetrogar, Frávega, reventa	Córdoba
Insumos de limpieza	Minoristas varios	Córdoba
Proyectores	Garbarino, Cetrogar, Frávega, reventa	Córdoba
Pizarras	Minoristas varios, reventa	Córdoba

Fuente: elaboración propia

Es clara la diferencia entre un grupo y otro, puntualmente en la oferta y la variedad de ésta. Es por ello que desde este lugar de análisis se decanta en que este segundo grupo presenta una fuerza relativamente baja en términos de poder de negociación.

A la hora de analizar en conjunto a los proveedores de los espacios de desarrollo, se hace desde este lugar de análisis una última salvedad en la cuestión, que resulta definitoria para mesurar la fuerza proveniente de esta facción de la industria: en este tipo de servicios, no se denota un insumo estrella que brinde diferenciación o que sea de extrema necesidad. Si bien se mencionaron algunos insumos indispensables, como el caso de internet, la variedad de oferta más escueta y casera que se pueden conseguir influye mucho en la fortaleza. Es por ello que se pondera en una inferencia de término bajo en la industria.

Tabla 8: Fuerza asociada al poder de negociación de los proveedores

Fuerza asociada al poder de negociación de los proveedores	BAJA
---	-------------

5.3.2.5.5 Presiones competitivas producto de las medidas de las empresas de otras industrias para obtener compradores para sus propios productos sustitutos

En la siguiente tabla se enumeran los actores de otras industrias que ejercen influencias en la industria, como también la forma en la que la ofrecen y cuestiones de reemplazo por parte de los clientes.

Ilustración 21: Presiones competitivas provenientes de los productos/servicios sustitutos

SUSTITUTO	Bibliotecas Públicas	Universidades	Incubadoras	Aceleradoras	Consultoras
Cantidad en el Mercado	13 en la capital cordobesa	8 en la capital cordobesa	15 en la capital cordobesa	20 en la capital cordobesa	Más de 25 en la capital cordobesa
¿Qué comercializa?	Espacio con fines varios, entre ellos el desarrollo de proyectos	Espacios afines al desarrollo de proyectos	Colaboración y mentoría para definir proyectos. Asesoría, consultoría y búsqueda de financiamiento. Mentoría y coaching en gestión.	Impulsa y comercializa proyectos en etapa temprana. Cuentan con oficinas propias, equipadas para el desarrollo y seguimiento de los proyectos, como también brindan mentoría, coaching y networking	Asesoría y mentoría, sumado a capacitación de la flota actual de la empresa.
Precio	Medio, suscripción mensual para el uso de las instalaciones	Medio-alto, exclusivo a alumnos	Medio-Alto.	Alto, exclusividad por ser potestad de la empresa la selección de uno u otro proyecto	Alto, fee mensual
Calidad	Media, considerando que satisface la necesidad, pero se relegan varias prestaciones	Media, considerando que satisface la necesidad, pero se relegan varias prestaciones	Alta.	Alta.	Media-Alta
Costo de accesibilidad	Medio, escasos y exclusivos	Medio, escasos y exclusivos	Medio, se liquida parte de la empresa por tiempo limitado.	Alto, por selección.	Medio

Fuente: elaboración propia

Como se demuestra, muchos de los agentes aquí analizados trabajan comúnmente como servicios complementarios de los coworkings, pero pertenecen a otra industria. En sí, el costo de accesibilidad es en término medio, generalmente por un precio o cuota mensual, y de igual manera el costo de acceder a ellos.

La fortaleza que obtiene esta arista de las cinco fuerzas radica en el servicio por se, ya que los diversos modelos de negocios enunciados anteriormente presentan

características similares a las que uno podría encontrar en un coworking, y es ello lo que aún retiene a los clientes más tradicionales. Inclusive, se observan propuestas más abarcativas y/o superadoras, como el caso de las incubadoras, aceleradoras o consultoras, que además de brindar espacios de desarrollo, ofrecen asesoría, contactos, financiamiento, desarrollo, acompañamiento y mentoría al proceso de la creación de proyectos, lo que resulta más atractivo para un emprendedor.

Con este paneo general de los agentes de industrias diferentes a la del coworking, se evidencia que poseen una fuerza superior a la media, y constata un factor de interés para aquellos agentes tanto actuales como potenciales a la industria.

Tabla 9: Fuerza asociada a los servicios sustitutos

Fuerza asociada a los servicios sustitutos	ALTA
---	-------------

5.3.2.5.6 Matriz resumen de las Cinco Fuerzas Competitivas

Con la información provista en líneas precedentes, se realizó la siguiente matriz de forma concisa, a modo de resumen:

Tabla 10: Resumen de Fuerzas Competitivas

FUERZA	BAJA	MEDIA	ALTA
Competidores Actuales		X	
Barreras de ingreso		X	
Clientes	X		
Negociación del proveedor	X		
Competidores Sustitutos			X

Fuente: Elaboración Propia

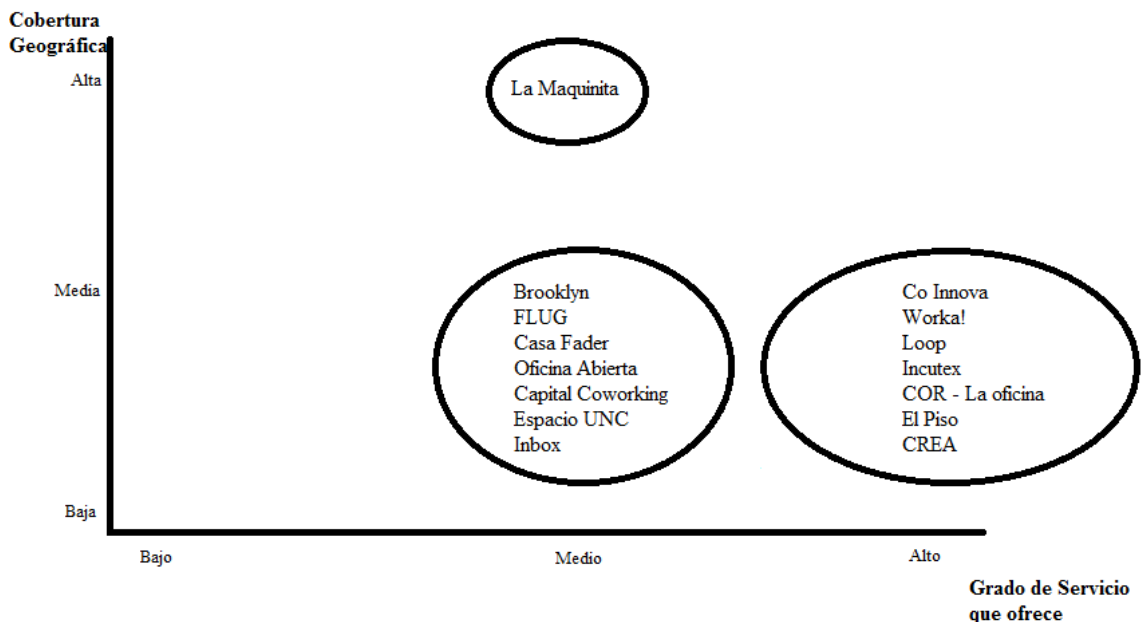
5.3.2.6 Matriz de Grupos Estratégicos

A continuación, se analizó el nivel de posicionamiento competitivo que presentan los coworkings actuales, a través varias aristas, como por ejemplo el grado de servicio que ofrece, la cobertura geográfica que ésta posee, el nicho objetivo que persigue, su precio y calidad. Esto con el objeto de comprender cómo está dividida la industria local en términos de fortaleza competitiva, como así también anticiparse a los movimientos estratégicos que estos actores puedan realizar en un futuro.

La primera valorización estará dada por dos argumentos. El primero, de cobertura geográfica, oscila entre Alta (locación en 2 o más provincias), Media (más de un local en una misma provincia) y Baja (1 local). El segundo argumento, de grado de servicio brindado, estará en términos Alta (presenta a su vez servicios de índole incubadoras o mentoría para aquellos proyectos de clientes), Media (presenta commodities diversificantes, como por ejemplo estacionamientos o zonas de meditación) y Baja (servicio estándar).

Con esto en claro, se diagramó la siguiente matriz:

Ilustración 22: Grupos estratégicos según Cobertura Geográfica - Grado de Servicio



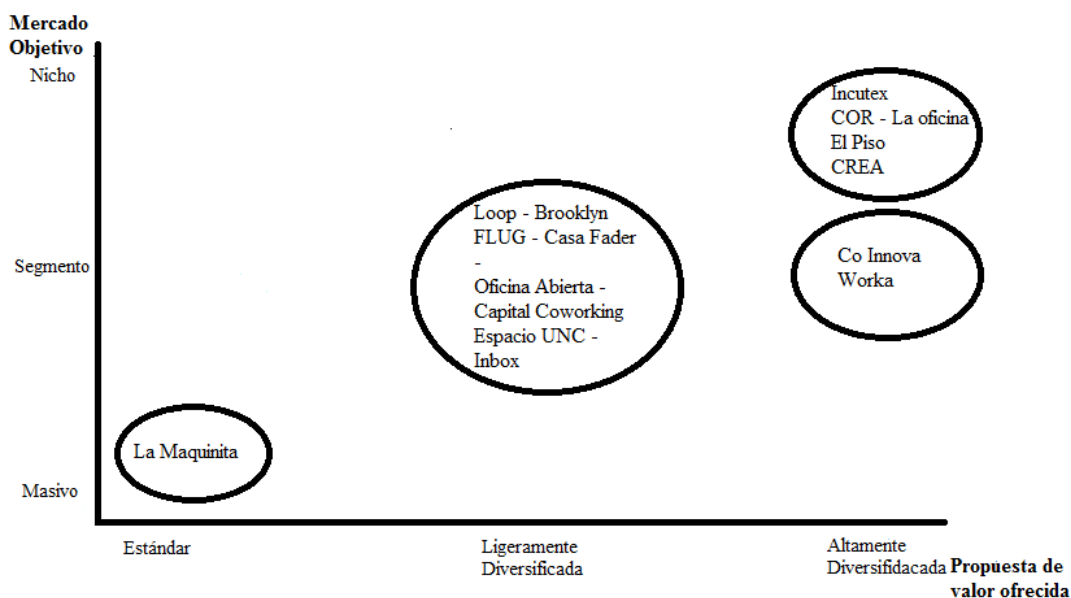
Fuente: Elaboración Propia

Del presente estudio se observa una distinción a priori de gran diferencia en términos de cobertura geográfica. De los competidores actuales analizados en páginas precedentes, se encuentra sólo una con presencia en más de una provincia, en forma de franquicias; mientras que el resto de los emprendimientos ubicados en la ciudad son por el momento de una única prestación.

Pero es en el grado del servicio donde más se observa una distinción. Existen entonces dos grandes grupos de coworkings en la industria local: aquellos espacios con un grado de servicio y/o diferenciación en término medio, causa en parte por ser un emprendimiento naciente o por brindar un servicio más bien genérico, y aquellos espacios de un alto grado de servicio, los cuales brindan asesoría, mentoría, *co-learning*, red de contactos, etc., y demás aditivos en foco al nicho o segmento que atienden.

De los anteriores análisis se trae la idea sobre que existe una diferencia entre el mercado objetivo de los actores actuales, y se prosiguió a realizar una matriz nueva con dos parámetros nuevos: el nicho objetivo o target, y la propuesta de valor que se les ofrece.

Ilustración 23: Matriz de grupos estratégicos según el mercado objetivo y la propuesta de valor de la competencia



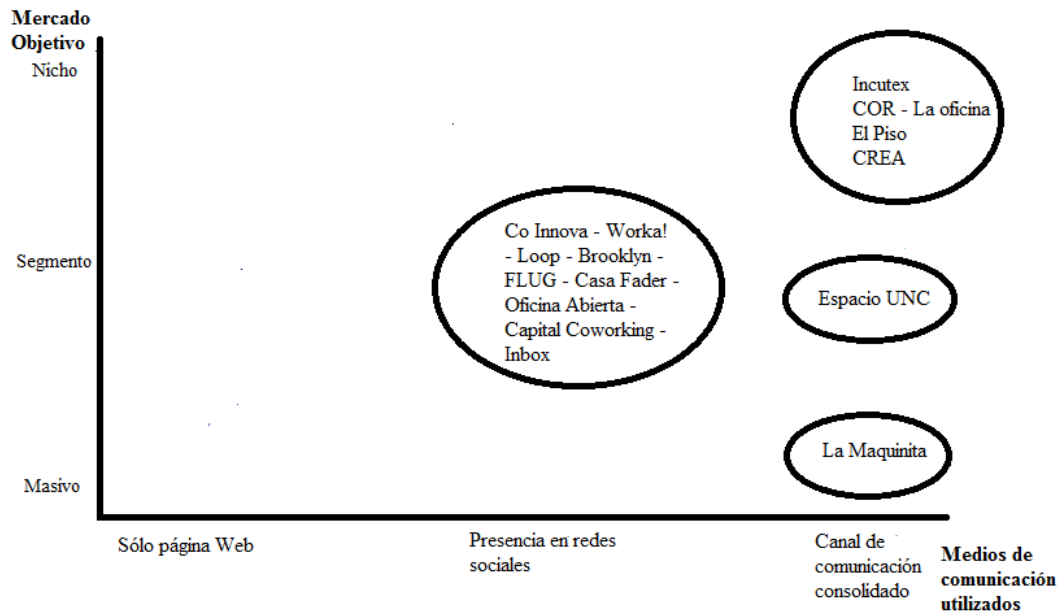
Fuente: Elaboración Propia

En el presente se evidencian claramente cuatro grandes grupos, pero también se observa una clara relación entre el mercado que desean atender las empresas actuales, y la propuesta de valor que ofrecen. Es así que las empresas de mayor expansión o con vistas a la misma, se concentran en brindar un servicio estándar, apto para cualquier profesional de cualquier índole. No así los espacios más pequeños, que se consolidan en una facción de los emprendedores, sea el caso de Incutex (se avoca al nicho de los emprendedores de la rama tecnológica) o Brooklyn (su principal mercado es el segmento de los emprendedores freelance, puntualmente del área del arte y diseño).

Es clara la relación y la búsqueda de afianzar la empresa en la mente de los consumidores de cierta profesión o actividad. Es a lo que apuntan, debido a la incipiente ola de nuevos competidores.

Por último, en la actualidad se torna indispensable el hecho de comunicar y llegar de todas las maneras posibles al cliente objetivo, y, como se observó en el análisis precedente, estas compañías poseen ciertas distinciones en términos de hacia dónde realizar acciones de marketing y publicidad. Se analizó entonces la relación existente entre el mercado objetivo y los medios de comunicación utilizados por los actores actuales del mercado.

Ilustración 24: Matriz de grupos estratégicos según Mercado Objetivo y Medios de comunicación utilizados



Fuente: Elaboración Propia

Con la presente matriz, se evidencia a primeras que ningún agente del mercado actual subestima a los canales de comunicación y de publicidad, y que todos al menos realizan inversión para figurar al menos en redes sociales.

Por supuesto, hay quienes lo llevan más allá. Principalmente, aquellas que trabajan con nichos del mercado emprendedor: Worka!, Incutex, El piso y CREA. Es lógico que caigan en un sistema de comunicación fluido, ya que estas compañías atienden a un nicho reducido del mercado, y se enfocarán en todo lo que acompaña al servicio, con el fin de consolidar a dicho cliente. Estas tienen una relación fluida a través de todas las plataformas, e inclusive en su página web se desarrolla un intercambio rápido entre interesado y asesores de venta. La tendencia a la instantaneidad y a lo veloz es una constante entre la población joven, y es claro que el perfil de cliente que atiende a un espacio de desarrollo desea aprovechar al máximo su tiempo disponible.

Es entonces interesante la relación entre el segmento que se define objetivo para una compañía y su posterior fuerza de venta aplicada en la comunicación del espacio. Se trata de personalizar a tal punto la experiencia que, desde el momento de la consulta, estas empresas buscan brindar una experiencia inolvidable. Desde personificación del espacio, amoldar los horarios de uso a conveniencia del potencial usuario, e inclusive brindar horas extra gratis a modo de prueba, son los mecanismos que utilizan las empresas avocadas a nichos para captación y retención. Cosa no vista en aquellas empresas con un mercado más amplio, por tener más demanda y no requerir mayor fuerza de venta aplicada.

A su vez, se analizó la competencia desde un punto de vista del poder de negociación de los competidores de la industria, a través de una tabla de incidencia que contempla el precio, calidad y diferenciación

Tabla 11: Competidores actuales de la provincia de Córdoba

<i>Competidor</i>	<i>Precio</i>	<i>Calidad</i>	<i>Diferenciación</i>
<i>La Maquinita</i>	Alto	Media	Negocio probado y replicado
<i>Co Innova</i>	Alto	Alta	Incubadora
<i>Worka!</i>	Alto	Alta	Incubadora
<i>Loop</i>	Medio	Media – Alta	Espacios Verdes
<i>Incutex</i>	Alto	Alta	Especificidad del servicio enfocado a innovación tecnológica
<i>COR – La oficina</i>	Alto	Alta	Enfocado al desarrollo digital y tecnológico, brinda

			servicios para ello
<i>Brooklyn</i>	Medio	Media	Comodidades para el profesional
<i>FLUG</i>	Medio	Media	Comodidades para el profesional
<i>Casa Fader</i>	Medio	Media	Comodidades para el profesional
<i>Oficina Abierta</i>	Medio	Media	Esparcimiento y espacios verdes para gente joven
<i>Capital Coworking</i>	Medio	Media	Esparcimiento y espacios verdes para gente joven
<i>CREA Fab Lab</i>	Alto	Alta	Posee herramientas de impresión 3D y su enseñanza
<i>El piso</i>	Medio	Alta	Enfocado al desarrollo artístico y creativo
<i>Espacio Emprendedor UNC</i>	Gratis	Media	Enfocado al desarrollo y acompañamiento de los alumnos de la universidad
<i>Inbox</i>	Medio	Media	Cursos y talleres

PROMEDIO	Medio	Media	
-----------------	--------------	--------------	--

Fuente: elaboración propia

En resumen, se observa una fuerza competitiva media, debido a que:

- Si bien no existen muchas opciones en el mercado, se compete por calidad y precio
- Existen opciones con servicios complementarios, como los casos de incubadoras y aceleradoras
- Se observa una tendencia a enfocarse en los factores de diferenciación, que luego son percibidos por el cliente y generan ventajas en términos competitivos.

Tabla 12: Resumen de Fuerzas Competitivas

FUERZA	BAJA	MEDIA	ALTA
Competidores Actuales		X	

5.3.3 Conclusión del Análisis Externo

Con el compendio de información recabada y analizada en los apartados anteriores, el lector puede procesarla de manera que le permita tener una idea acabada de la situación que presenta el ambiente externo a la empresa. En las líneas venideras, se hará mención y se analizarán los datos de manera cruzada, es decir entre las herramientas empleadas.

El apartado comienza de manera descriptiva sobre la situación política-económica del país, sobre la pugna no fructífera por parte del gobierno de lograr la prometida reactivación y el capital extranjero para dar cabida a sus objetivos cortoplacistas, pero lo que es de interés para la materia que se analiza en el presente, es la situación especulativa que presentan tanto tenedores de capital (nacionales como internacionales), como también los emprendedores o tenedores de “ideas”. Es realmente una combinación preocupante para las cifras de crecimiento en términos económicos esta instancia que atraviesan los empresarios.

Esta situación, como se mencionó previamente, surge de la combinación del carácter transicional del gobierno de Cambiemos, sumado a la carencia de planificación. Es también interesante observar que, aunque el estado brinde facilidades y fomentos tanto a empresarios como emprendedores, estos no logren sentir que sea una vía idónea la inversión en el hoy, y esto le juega una mala pasada al gobierno y sus ambiciones largoplacista.

Se analizó también la industria per se, de lo que se sacaron conclusiones parciales de interés, como lo es el incremento constante de la demanda a nivel mundial, y cómo las empresas pioneras deben adaptar su propuesta de valor con el fin de retener su clientela actual. Estos síntomas son habituales en una industria en madurez, como se diagnosticó en líneas anteriores. Un estadio cargado de nuevos ingresantes, y donde la diversificación y el incremento de usuarios son moneda corriente.

Contrastado con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, es lógico que los ingresantes sean en cuantía: si bien el desembolso es oneroso, por la competencia local

contra las empresas de antaño; es interesante que tanto los clientes como los proveedores no presentan una resistencia de alarma: las encuestas llevadas a cabo demuestran una predisposición por parte de los mismos al uso o la posibilidad de él. También, al no tener un insumo estrella o icónico, se puede alternar entre opciones y alternativas, sin afectar en gran medida la calidad y/o el servicio.

También se detectó una alarma en término de los servicios sustitutos, por existir variantes atractivas, tanto para los sectores más tradicionalistas (como los cafés y las bibliotecas) como también los emprendedores osados, que presentan mentoría y posibilidad de financiamiento a largo plazo.

En términos de la industria local, también se paralelizaron a los actores actuales según diversas variables, a través de la herramienta de la matriz de grupos estratégicos. Se detectó que se reviste de gran importancia a la cuestión de comunicación y promoción vía redes, como también la escasa cobertura geográfica que presentan a nivel nacional, y también la relación entre el mercado objetivo y la propuesta de valor que persiguen de manera constante todos los actores.

De este último, se detectaron varios grupos que presentan una propuesta similar y atacan al mismo target; algunos con una propuesta diversificada y con commodities varios, con foco a público freelance y joven, y otro más estructurado con fines de atraer a empresarios serios y más de los rubros “duros” de la economía.

Con el presente resumen descrito, el lector coincidirá en que el escenario es de un alto riesgo, pero aun así es una apuesta que sigue siendo atractiva y de la que se puede esperar un rédito.

5.4 Análisis Interno

5.4.1 Reseña Histórica

Si bien GRUPO DIN se crea a principios del año 2012, los dueños fundadores (Mateo Ottonello y Gastón Vegas Michel) se conocen en el transcurso de la carrera de diseño industrial de la Universidad Nacional de Córdoba, en el 2009.

Mucho antes de crear la empresa que en el presente trabajo es el de objeto de estudio, emprenden juntos el desafío de fundar la marca de objetos de diseño “Objetos Blop”, la cual tuvo muy buen reconocimiento por parte de la industria del diseño independiente y el mismo sector emprendedor.

Al observar las peripecias a las que debían someterse los diseñadores independientes para con la comercialización de sus productos, se les ocurrió la idea de crear una plataforma de venta y difusión de dichos productos, con el objeto de incrementar la oportunidad de ventas y de difundirlas. Es así como nace la idea de Tienda DIN.

El diseño de Tienda DIN, llevó a los dueños a disparar otras ideas, como estudios fotográficos, cafeterías, salas de uso compartido, centros de aprendizaje; todo con el objeto de brindar un servicio distinto para que los diseñadores puedan dar a conocer sus productos. Pero para ello, se necesitaba una estructura societaria, es por ello que en el año 2012 se crea GRUPO DIN S.A. Teniendo el apoyo legal, se empieza a desarrollar la idea de Espacio DIN, un lugar físico donde converjan todas las ideas previamente enunciadas.

Con capital en mano, se alquila un edificio de 5 pisos en la calle Rondeau, con fines de ser el espacio mencionado. El problema fue que no estaba apto para tener la habilitación como local comercial, y el dueño del inmueble no quería correr con ese gasto. Por lo cual se rescinde dicho contrato, abonando la multa, y se alquila un espacio de mucha menor envergadura en la calle Chacabuco al 600.

Es allí donde nace el primer emprendimiento de la cartera de Grupo DIN S.A.: Aquiles Café. Es ésta una cafetería enfocada al público estudiante y emprendedor, más

puntualmente a aquellos pertenecientes al rubro del diseño. Abrió oficialmente sus puertas el 31 de abril del 2015, y se mantuvo en esa locación hasta principios de 2018.

Actualmente, poseen como única fuente de ingreso la mencionada unidad activa, Aquiles Café, esta vez locada en un nuevo local del doble de metros cuadrados, situado en una zona privilegiada del barrio Nueva Córdoba, frente al Palacio Ferreira.

5.4.2 Visión de negocio

La visión con la cual se concibió Grupo DIN estuvo enfocada siempre a ubicarse dentro de la industria del diseño como un referente. A saber:

*“Consolidar **GRUPODIN** y sus respectivas unidades de negocio como referente dentro del sector del diseño a nivel latinoamericano y mundial.”*

5.4.3 Misión de negocio

Por su parte, la misión que se planteó para que sirva de guía para la estrategia y el cumplimiento de sus objetivos es la siguiente:

“Satisfacer todas las necesidades de la industria del diseño nacional, en cuanto a la comercialización, exhibición, difusión, capacitación y profesionalización, a través de servicios especializados, de una manera responsable; fomentando el crecimiento de las microempresas, impulsando el diseño, la cultura y la industria nacional, y generando conciencia en el consumidor.”

5.4.4 Objetivos estratégicos

Por su parte, los objetivos planteados en un momento cero, a la hora de diseñar el modelo de negocios fueron:

5.4.4.1 Objetivos Generales

- Consolidar GRUPODIN como la principal plataforma de servicios integrales para el sector de diseño a nivel nacional e internacional, afianzando la imagen de la empresa y la marca.
- Generar un ecosistema de servicios interrelacionados de comercialización, exhibición, difusión, capacitación y

profesionalización que cubran todas las necesidades de la comunidad de diseñadores y diferentes agentes e instituciones pertenecientes al sector.

- Mejorar continuamente la calidad y la eficiencia de los servicios a fin de lograr competitividad y la expansión de las unidades de negocio.
- Implementar el sistema del comercio justo dentro de un mercado del cual todavía no forma parte, utilizándolo también como atractivo diferenciador de la competencia.

5.4.4.2 Objetivos de Corto Plazo

- Inaugurar el primer **Espacio DIN** cuyo eje central será **Tienda DIN**, en un amplio edificio ubicado en el barrio de Nueva Córdoba de la ciudad de Córdoba Capital.

5.4.4.3 Objetivos de Mediano Plazo

- Realizar alianzas estratégicas con actores referentes vinculados al diseño, la moda y el desarrollo emprendedor.
- Aumentar la capacidad de generar servicios por parte de las unidades de negocio activas de Espacio DIN.
- Fidelizar clientes a través de la consolidación del sentido de pertenencia con la empresa.
- Activar el conjunto de unidades de negocio virtuales que conforman Comunidad DIN

5.4.4.4 Objetivos de Largo Plazo

- Consagrar GRUPODIN como la principal empresa de servicios de comercialización, exhibición, capacitación, profesionalización y venta a empresas de diseño del país y los diferentes agentes que los rodean.
- Consagrar Espacio DIN como el principal espacio de diseño independiente del país.
- Consagrar Tienda DIN como la principal tienda de diseño independiente del país.

- Consagrar Comunidad DIN como la red social de trabajo más importante de diseñadores independientes en el país.
- Multiplicar la experiencia y crear una red de comercio justo en Argentina y América Latina a través de la instalación de múltiples unidades de negocio físicas y virtuales.

5.4.5 Estrategia Implementada

En la presente sección, se describe y analiza la estrategia planteada en el auge de la creación empresarial, la cual fue labrada en el año 2012; con el resultado a la vista en la actualidad.

Se observan varios estadios en la formación de Grupo DIN S.A., y sus mutaciones en términos de propuesta de valor. Formalmente, se planeó un servicio integral para el nicho de los emprendedores y diseñadores independientes de la ciudad de Córdoba, propuesta que surge desde un punto empírico, ya que son los mismos dueños fundadores los que experimentaron anteriormente las dificultades de emprender dicha actividad.

Siendo formalmente planteada en la concepción de la empresa como tal, se advierte una estrategia de enfoque, la cual persigue una satisfacción integral a un sector, a través de varias aristas que aportan valor y buscan establecer un comercio justo entre el sector afectado, léase los independientes y *freelance*, comparado con las grandes empresas de diseño y afines.

Esta satisfacción integral se materializa en parte por medio de la ya mencionada Tienda DIN, la cual plantea, a través de una comisión mensual por parte del interesado, una relación entre el consumidor final y el diseñador más directa, donde el único propósito de una tienda física es el de dar a conocer el producto, y brindarle un lugar para que éste sea expuesto. Todo esto con un soporte virtual, donde el diseñador cargaría el producto con el precio que desee, y su posterior evaluación de venta y demanda, y la tienda sólo se encargaría de la transacción.

Parte también de la propuesta integral son las suscitadas ideas que fueron surgiendo como complemento de ésta, léase un centro de capacitaciones y talleres, un

coworking integrado con requerimientos específicos de dicho nicho, un estudio fotográfico para brindar calidad y homogeneidad a la muestra de los productos que en la tienda se comercializarían, e inclusive una cafetería con foco en el diseño para la distensión y el *networking*.

Todo este *pack* que representa el “proyecto DIN” estaría materializado en un local, el cual sería un edificio de 8 plantas en donde compartirían espacio las restantes mencionadas unidades de negocio. Todos los emprendimientos que se presentarían en Espacio DIN se articularían y potenciarían entre sí, compartiendo herramientas y generando contenido, como así también fomentando la visita de distintos públicos que pueden ser funcionales a todos los proyectos. Se pensó como un ecosistema para potenciar la industria cultural del diseño. Tal es así que, en un principio, se planteó en un principio denominar a este ecosistema como Comunidad DIN, que funcione como una red social intra emprendedores y diseñadores, en el cual intercambien ideas, logren impulsar y fomentarlas, generen financiamiento y devuelvan experiencias.

Con este portfolio de ideas, se abre una ronda de micro inversiones para obtener capital para el desarrollo de las mismas. La particularidad es el concepto de “micro”, pues se hizo foco en gente no ávida en cuestiones de inversión, sino más bien en los propios diseñadores y gente joven, a quienes les sería más fácil identificar la potencialidad del proyecto. La misma ronda de inversión constó de 250 paquetes accionarios (que representaban un monto de 120 acciones), a un valor de \$6000 cada uno, con lo que se recaudaría \$1.500.000, destinados en su totalidad para la apertura de Tienda DIN.

Dicha idea no prosperó por una cuestión externa ya mencionada y, de manera reactiva la gerencia decide llevar a cabo la idea de la cafetería, por cuestiones de tiempo y capital inicial. Es decir, fue una decisión contingencial.

Se genera entonces una disrupción entre los lineamientos estratégicos que persiguen el *target* de satisfacer necesidades varias del nicho de emprendedores y su variable de segmentación, para dar lugar a una estrategia no formal, labrada de manera

reactiva y sin planificar, cuyo *target* radica en la diferenciación del mercado de las cafeterías, brindando un plus de valor.

También cabe mencionar que la estrategia corporativa referida a la definición del negocio estuvo siempre enfocada a la apertura de Tienda DIN. Con los sucesos mencionados previamente, este proyecto quedó en pausa, y ahí es donde ocurre un quiebre en la consistencia de la misma. Esto es así ya que, sin la Tienda, Grupo DIN S.A. pasa a tener otra razón de ser, y otros objetivos. Es decir, la estrategia con la cual están desarrollando sus actividades, es incongruente y obsoleta.

En torno a las estrategias funcionales, la firma no presenta conceptos claros. Como se mencionó anteriormente, la circunstancia y el día a día es lo que tiene más importancia en la gerencia.

5.4.6 Cartera de unidades de negocio

En la presente sección, se desarrollan las unidades de negocio que componen a Grupo DIN S.A., sea de manera activa (es decir, en funcionamiento actualmente) como también aquellas que aún se encuentran en cartera o desarrollo.

También se analizarán éstas bajo su desempeño económico y su estructura de costos.

5.4.6.1 Aquiles Café

Se ha mencionado bastante a lo largo del presente a esta UEN, por ser la más palpable en términos de rentabilidad y operatividad. Se ha mencionado también que su negocio estaba vinculado en un principio a la prestación de un espacio para el desarrollo de ideas, y que en la diaria se fue transformando en meramente una cafetería de diseño.

Si bien mutó su propuesta, el público joven de Córdoba tiene una cierta afinidad por la marca Aquiles, pues estuvo siempre ligada tanto a los jóvenes emprendedores (a través de eventos y cursos pagos) como también como referente en la lucha por la diversidad de género, uniéndose en apoyo a marchas LGBTIQ+.

Es decir, Aquiles Café está en la mente del colectivo, consolidado no como un espacio de desarrollo (que sería la idea principal de los dueños de Grupo DIN), sino como una cafetería con consciencia de clase e involucramiento.

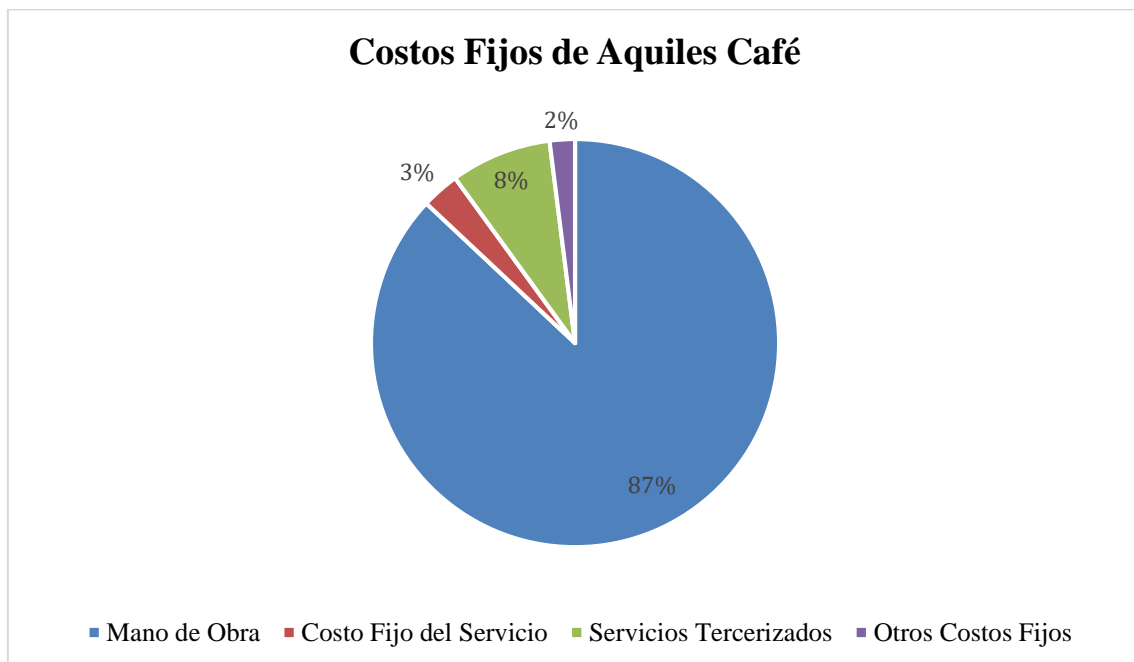
5.4.6.1.1 Estructura de Costos de la UEN (Aquiles Café)

En función de la información recabada tanto en entrevistas con los dueños y gerentes, como también con el análisis realizado in situ en la empresa, se pudo determinar que los costos relacionados al proyecto “Aquiles Café” se distribuyen de la siguiente manera:

Costos Fijos

- Mano de obra directa
- Costos fijos del Servicio
- Servicios tercerizados
- Otros costos fijos

Gráfico 1: Estructura de Costos Fijos de Aquiles Café



Los costos fijos mensuales están compuestos en:

- Un 87% por la mano de obra de los 6 empleados de la UEN.
- El 13% restante está compuesto por los costos fijos del servicio (Impuestos, Municipalidad, Gravámenes mensuales), el costo de servicios tercerizados (como Consultoría, control de plagas, permiso municipal y bromatología) y otros costos fijos (materiales de limpieza, insumos de oficina y ropa de trabajo, entre otros).

Costos Variables

- Materia Prima
- Insumos
- Costos Variables del Servicio

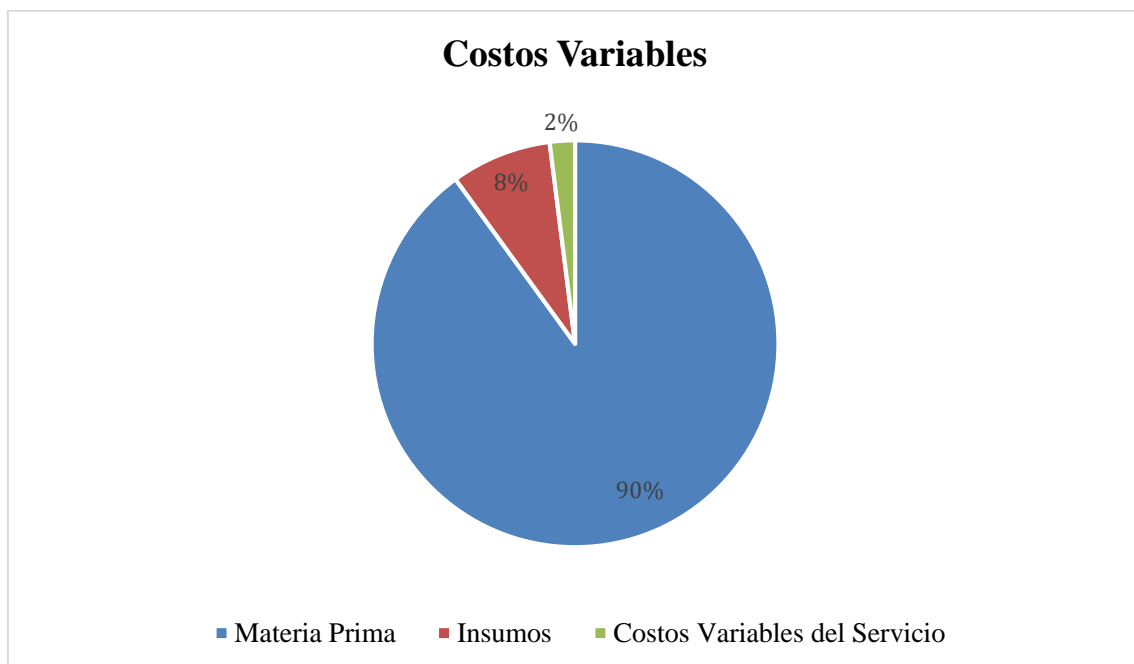


Gráfico 2: Estructura de Costos Variables de Aquiles Café

En la ilustración 30 se observa que la Materia Prima representa casi la totalidad de los costos variables de la unidad, siendo uno de los costos más importantes de la misma. Además, los insumos que acompañan al producto terminado (léase descartables, tapas, sorbetes, bolsas de panificados, etc.) significan el 8% del coste variable. Este porcentaje destinado al *packaging* resulta de la imperante necesidad del mercado de

brindar un diferenciador entre las diversas prestadoras de servicios similares. Por último, el costo “servicio” representa el menor porcentaje de los costos variables.

Se evidencia entonces que los costos más significativos de Aquiles Café están encasillados en la mano de obra y la materia prima. Esto representa una amenaza, ya que una caída en la productividad o un encarecimiento de los insumos serían de un gran impacto para la UEN y, por consiguiente, a la organización. Por ejemplo, en el segundo semestre del 2017, cuando ocurrió el desabastecimiento de leche pasteurizada en las grandes cadenas por un paro del sector lácteo ante medidas gubernamentales, el porcentaje destinado a materia prima se mantuvo en esos valores, y dicha materia prima se encareció, provocando un desfasaje de liquidez al tener la empresa que desembolsar mayor cantidad de capital para capear faltantes.

Análisis Histórico

A su vez, se analizará el desempeño de la UEN en los últimos dos años calendario (léase 2017 y 2018), con el objeto de evidenciar la viabilidad financiera de la misma, y detectar herramientas que surjan de ésta, con vistas a receptar oportunidades y capear amenazas. Dicha información fue provista por los dueños de la empresa, la cual es la siguiente:

Tabla 13: Resumen anual económico de Aquiles Café

<i>2017</i>			<i>2018</i>		
Ingresos	Egresos	Margen	Ingresos	Egresos	Margen
\$4512750	\$3202000	\$1310750	\$3720110	\$4650200	-\$930090

En el presente esquema se observa, a grosso modo, los movimientos de capital de la unidad de negocio. En primera instancia, en el año 2017, se observa un gran superávit provisto por un buen desempeño operativo, sumado por la inserción de capital proveniente de los directivos de Grupo DIN, con fin de anticiparse a una mudanza futura, la cual ocurriría el año próximo.

Es en el 2018 que se ven números negativos, por la mudanza mencionada previamente, que se dilató más de lo planeado, generando un período sin ingresos, ya que la UEN se mantuvo cerrada todo el primer semestre de ese año. Ello explica también la diferencia de los ingresos entre los años calendario.

Se reconoce entonces un servicio a priori viable, con números alentadores para el crecimiento. A pesar de haber estado en cese de actividad todo el primer semestre del 2018, los ingresos en medio año resultan de un gran volumen comparativamente con el año 2017, se denota que la preferencia del público se mantiene vigente.

5.4.6.2 MIGO micro invertir fácil

Con buenos resultados provenientes de las rondas de micro inversión incurridas en la etapa formativa y de expansión de Aquiles Café, se añade a la propuesta inicial del *pack* de servicios, una plataforma de *Crowdlending* (desambiguación del formato *Crowdfunding*) o de préstamos de particulares a empresas.

El origen de ésta es completamente reactivo, puesto que surge de la incapacidad de poder hacer frente a la deuda incurrida a la hora de abrir Aquiles Café. El cuello de botella formado por la erogación importante de capital para la puesta a punto del local abierto en el 2018, se empezó a notar en la operación, con conflictos en términos del pasivo corriente. Es por ello que se decide tomar préstamos, a través de un contrato tipo Mutuo, en el cual se obliga la empresa a devolver con interés el préstamo tomado.

Se desarrolla entonces una nueva unidad de negocio basada en este formato contractual prestamista-prestatario, y se desarrollan los canales de contacto y se añade personal de ventas a la estructura.

Actualmente se cesó toda actividad de la presente UEN, por un comunicado de la Comisión Nacional de Valores, la cual expresa que Grupo DIN no está avalado como institución financiera para operar en el rubro.

La principal crítica que se realiza desde este lugar para con esta sub actividad de Grupo DIN, es que Migo no persigue ningún lineamiento estratégico de la declaración hecha en un principio por los fundadores de Grupo DIN.

5.4.6.2.1 Estructura de Costos de la UEN (Migo Micro invertir fácil)

Así como en el caso anterior, se analizará la división de los costes en los que incurre la UEN MIGO, como también un repaso histórico de su actividad, desde su inicio a mediados del 2017.

Gracias a la información recabada, se pudo determinar que los costos de la presente unidad se subdividen de la siguiente manera:

Costos Fijos

- Mano de obra
- Costo Fijo del servicio
- Servicios Tercerizados
- Otros costos fijos

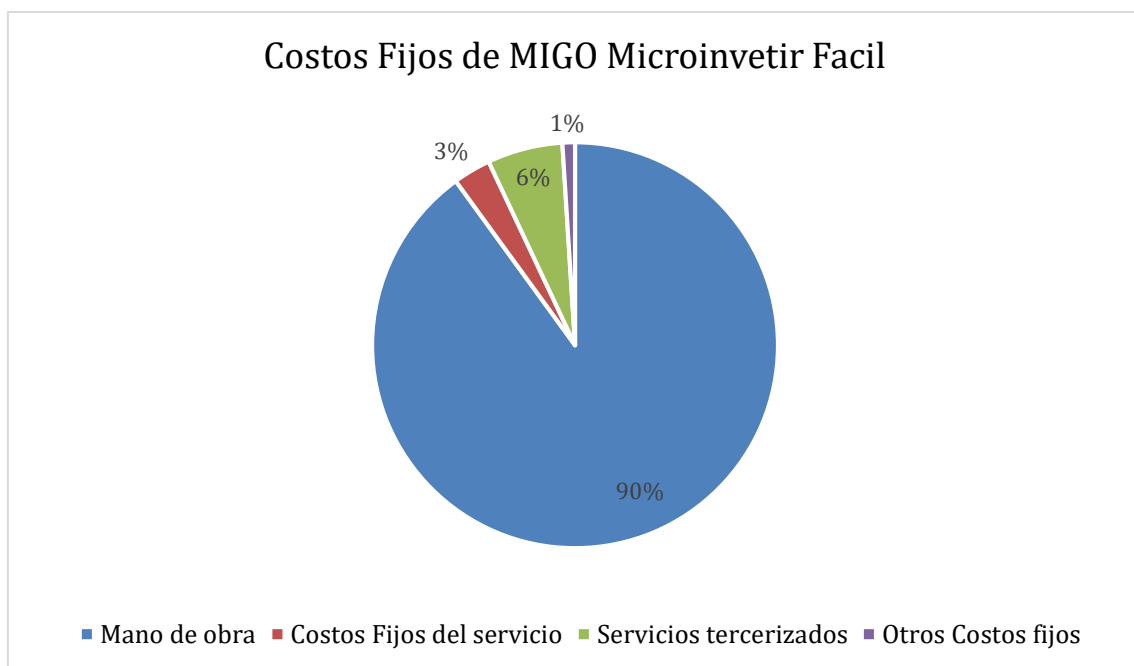


Gráfico 1: estructura de costos fijos de MIGO

La subdivisión devuelve que, como en la UEN anterior, la preponderancia de los egresos está marcada por la mano de obra, la cual representa a sus 2 empleados de manera permanente (área administrativa-contacto y gerente de la unidad).

Por su parte, los costos fijos del servicio son relativamente bajos debido a que, actualmente, MIGO y Aquiles Café se desenvuelven en el mismo lugar, utilizando esta primera todos los servicios que ya han sido erogados por la unidad de negocios anterior.

Párrafo aparte para los servicios tercerizados. La plataforma MIGO está en constante requerimiento de un abogado (para labrar los contratos de mutuo, o las cartas documento pertinentes), el cual está subcontratado de manera mensual, y es ello lo que eleva el coste fijo de esta unidad.

Por último, otros costos fijos son aproximadamente nulos, ya que solo se contemplan egresos para insumos de oficina.

Costos Variables

- Costos Varios del Servicio

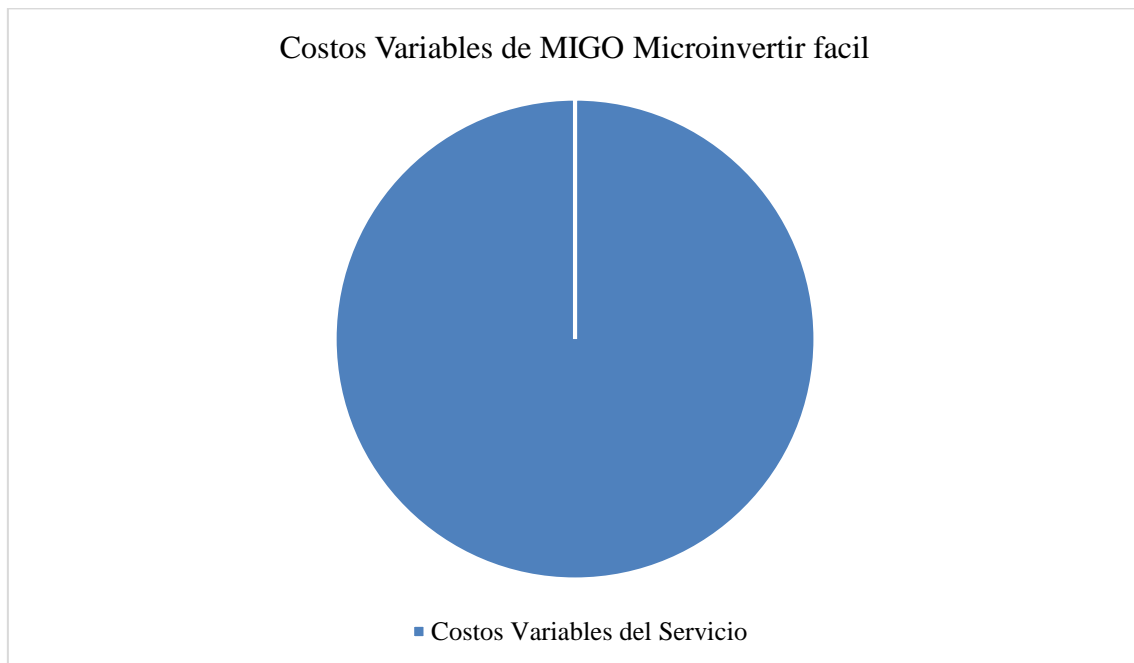


Gráfico 2: Estructura de Costos Variables de MIGO

Por su parte, el 100% de los costos variables están en función directa de la actividad, ya que no presenta mercadería ni insumos. El egreso que sufre la UEN de manera mensual es la devolución parcial o total de los préstamos recibidos en meses anteriores, lo cual devuelve este porcentaje.

Se observa entonces que, como Aquiles Café, existe una situación de riesgo en la estructura de costos. Presenta costos fijos varios, con lo cual le resultaría contraproducente una merma en la actividad. Si bien los costos variables están totalmente ligados al volumen de préstamos, las devoluciones parciales o totales están en función de préstamos de meses anteriores, lo cual exige que el volumen de nuevos ingresantes esté en constante incremento. Como conclusión de lo expresado, MIGO Micro invertir fácil no puede sufrir una baja en el nivel de actividad, puesto que su punto de equilibrio se modifica constantemente, y debe ser muy prolijo en la cuestión de los pagos, para no perder futura clientela.

Análisis Histórico

A continuación, se explicita los volúmenes económicos que manejó la unidad de negocios en los últimos 2 años calendario (2017 y 2018), con el objeto de evidenciar virtudes y falencias en este punto.

Tabla 14: Resumen anual económico de MIGO

<i>2017</i>			<i>2018</i>		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$3170000	\$40000	\$3130000	\$1750000	\$2220000	-\$470000

Al igual que lo ocurrido en Aquiles Café, se evidencia un superávit en el año 2017 (aunque la UEN estuviese activa desde mediados de dicho año) y una contracción económico-financiera en el año posterior. Las razones del enorme éxito en el primer año están en la impulsión y la campaña masiva de comunicación que se realizó de la plataforma MIGO, además de presentarse ésta como una alternativa de menor riesgo que el banco tradicional y ser esta incipiente forma de inversión avalada por el emprendedurismo. Generó una cartera de adeptos de gran volumen, el cual, como se mencionó previamente, no debería bajar para no sufrir un desfasaje económico.

Esto fue justamente lo ocurrido en el año posterior, con una fuerte contracción (casi del 50%) de nuevos ingresantes, y la incapacidad de ser autosostenible la unidad

en relación ingreso-egreso. Factores varios, como la falta de interés de la sociedad en invertir, la volatilidad del dólar y algunos pagos fuera de término mermaron el volumen de aportantes, y los egresos incrementaron por el volumen que se evidenció en el 2017, cuestión que se obtuvieron números negativos, tal es así que se llegó a un cese de pagos por un período de 2 meses, hasta conseguir fondos provenientes de otras UENs.

5.4.6.3 Tienda DIN

Tienda DIN fue el motor de todo el proyecto de Grupo DIN. Es el desencadenante de las demás unidades de negocio, de que toda nueva incorporación se conecte entre sí.

Pues Tienda DIN sería el esqueleto de todo aquel ser empresarial. La misma, como ya se explicó, consistía en una tienda física de productos de diseño y artesanales, hechos de manera emprendedora. La misma contaría con venta al público tanto de manera tradicional como de manera e-commerce, a través de una página web.

El verdadero valor agregado estaría en que esta Tienda brindaría a los diseñadores y emprendedores la posibilidad de exhibir sus productos de manera justa, ya que el interesado abonaría un alquiler de cierto espacio, y luego empleados de la tienda se ocuparían de vender sus productos. A su vez, la página web tendría un soporte para los interesados, donde ellos cargarían fotos de sus productos y el precio que ellos deseen y, a medida que vayan vendiéndose sus productos, se podría observar un gráfico donde vería representado los movimientos de su oferta particular.

Esta idea surgió por la dificultad que encontraron los fundadores de Grupo DIN cuando ellos mismos se encontraban en la etapa de comercializar productos de diseño elaborados con sus propias manos. Y es gracias a esta idea que la masa de diseñadores y emprendedores apostó al proyecto DIN a través de financiamiento.

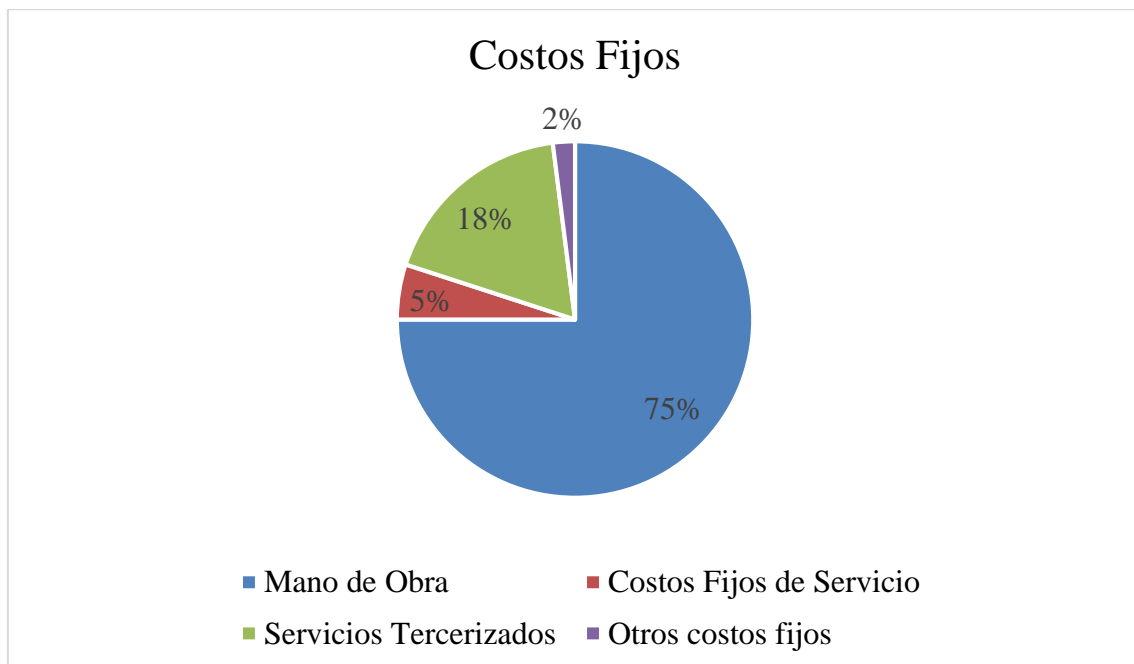
5.4.6.3.1 Estructura de Costos de la UEN Tienda DIN

La estructura de costos de la UEN Tienda DIN se desglosa de la misma manera que en los casos anteriores, es decir, en costos fijos y variables. Las subdivisiones que circunscriben también serán analizadas. A saber:

Costos Fijos

- Mano de Obra
- Costos Fijos del servicio
- Servicios Tercerizados
- Otros costos fijos

Gráfico 3: Estructura de Costos Fijos de Tienda DIN



Fuente: Elaboración Propia según datos recabados

Se reitera, como en los casos anteriores, que la mano de obra es el gasto preponderante del proyecto, seguido en este caso por los servicios tercerizados, gran parte de fuentes tecnológica-comunicacionales. Léase: servicio de base de datos de emprendedores y productos en internet, red de contacto intra emprendedores, catálogo en línea, servicios de *e-commerce*; cuestiones finas que encarecen el proyecto de manera lógica.

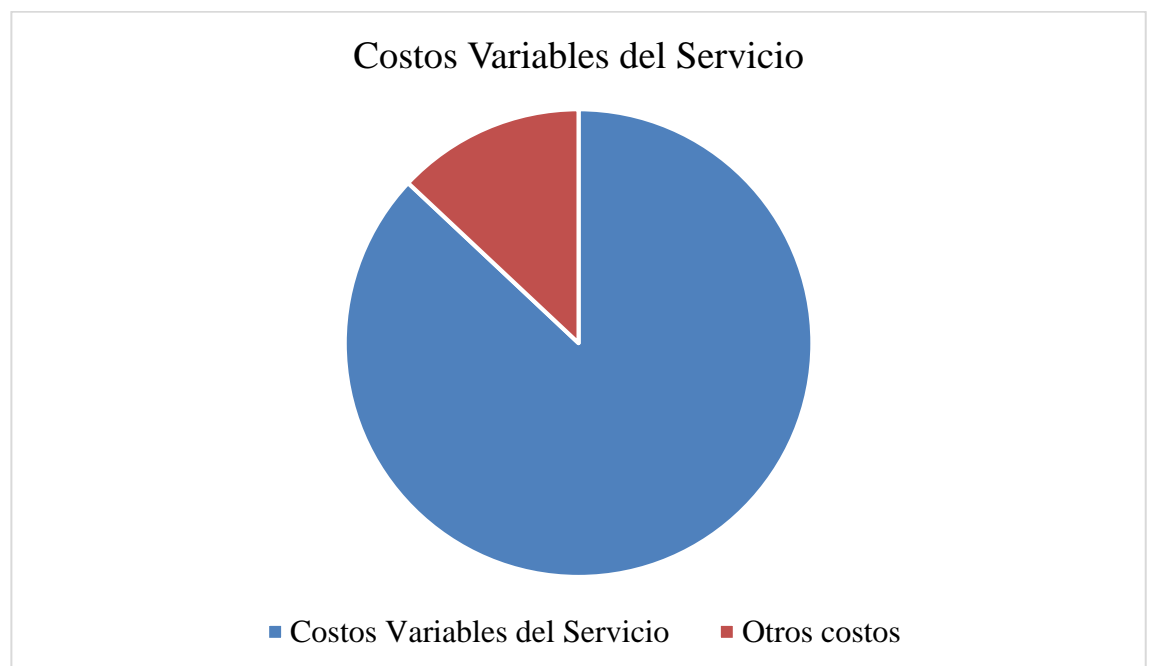
Sobre los costos fijos del servicio, se observa son reducidos. Esto como producto de que, al igual que Migo, Tienda DIN compartiría el espacio físico que hoy absorbe como costo Aquiles Café.

En relación a otros costos fijos se encuentran insumos requeridos de manutención general del lugar, como mantenimientos e insumos de limpieza.

Costos Variables

- **Costos Variables del servicio**
- **Otros costos**

Gráfico 4: Estructura de Costos Variables de Tienda DIN



Fuente: Elaboración Propia

En relación a los costos que varían según el volumen de venta, la relación bi factor está dado por los costos variables del servicio y otros costos.

El primer concepto responde a la variabilidad directa de los integrantes del servicio de la tienda, es decir los costos que implicaría tanto la puesta en vidriera de productos de cierto emprendedor, como también el costo de brindarle a este todo el soporte en línea mencionado previamente.

Por otra parte, otros costos hacen referencia a cartelería requerida para cierto cliente puntual, o incluso el labrado del contrato de relación entre ambos.

Análisis Histórico

Como aconteció en los proyectos anteriores, se realizará un análisis histórico de la relación ingreso-egreso de la tienda, desde que se acuño en el año 2014.

Tabla 15: Resumen anual económico de Tienda DIN

2014		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$0	\$1117000	-\$1117000
2015		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$45000	\$32000	\$13000
2016		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$12000	\$18000	-\$6000
2017		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$0	\$20000	-\$20000
2018		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$20000	\$18000	\$2000

Fuente: Elaboración Propia

Los números que se evidencian son, a priori, de una mala actividad histórica del proyecto. La idea per sé se concluyó, en líneas anteriores, innovadora, tanto para el mercado como para los potenciales clientes. La razón de la gestión negativa es debido a factores externos, léase el alquiler del primer espacio que fue conflictivo, la posterior mudanza y el cese de actividades en el ínterin, y la necesidad posterior de activar otros proyectos que dieran mayor rentabilidad en el corto plazo, como es el caso de Aquiles Café.

Es entonces que se evidencia luego un cese total de actividades, previa una merma en el año 2016. El proyecto, sin embargo, sigue generando costos por el simple

hecho de existir para Grupo DIN. Se evidencia entonces un despropósito de tener el proyecto en stand by que, según evidencias provenientes del mercado, brindaría un margen positivo en el mediano a largo plazo.

5.4.6.4 Espacio CREAR

La siguiente UEN de análisis se ideó como complemento de la Tienda, pero desde otro enfoque, el cual estaba relacionado en capacitar a los incipientes comerciantes del diseño y afines en cuestiones varias. Espacio CREAR sería una suerte de taller de capacitación, donde el mismo ecosistema generado en la tienda se iría capacitando entre sí. Un diseñador con más experiencia que el resto brindando herramientas a nuevos actores en el mercado, o talleres específicos de cierta inquietud surgida en la actividad.

La forma de monetización de la misma sería a través de la renta por hora del mismo, el cual también podría ser utilizado por aquellos que no fuesen clientes de la Tienda DIN.

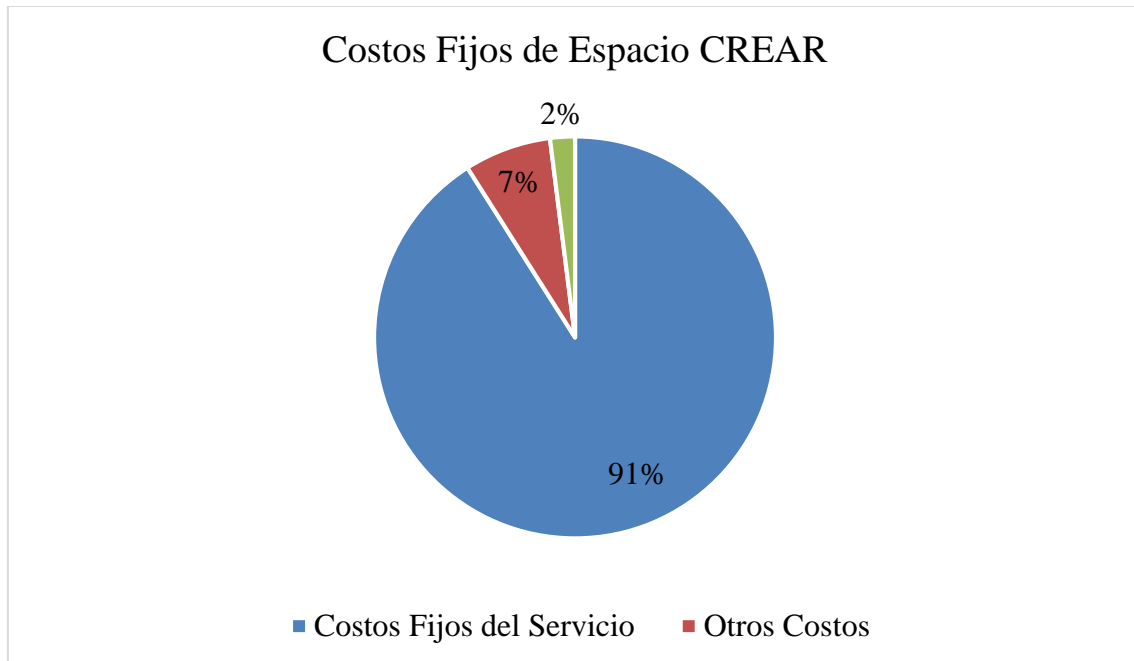
Este sería un espacio físico dentro de la tienda, apartado del sector de venta al público, el cual constaría de todo el mobiliario y la tecnología para poder desarrollar ideas y socavar dudas varias.

5.4.6.4.1 Estructura de Costos de la UEN Espacio CREAR

En lo referente al espacio CREAR, los costos son relativamente bajos. Esto se podrá observar a continuación, cuando se desglosen los costos de la misma, a saber:

Costos Fijos

- **Costo Fijo del Servicio**
- **Otros Costos**

Gráfico 5: Costos Fijos de Espacio CREAM

Fuente: Elaboración Propia

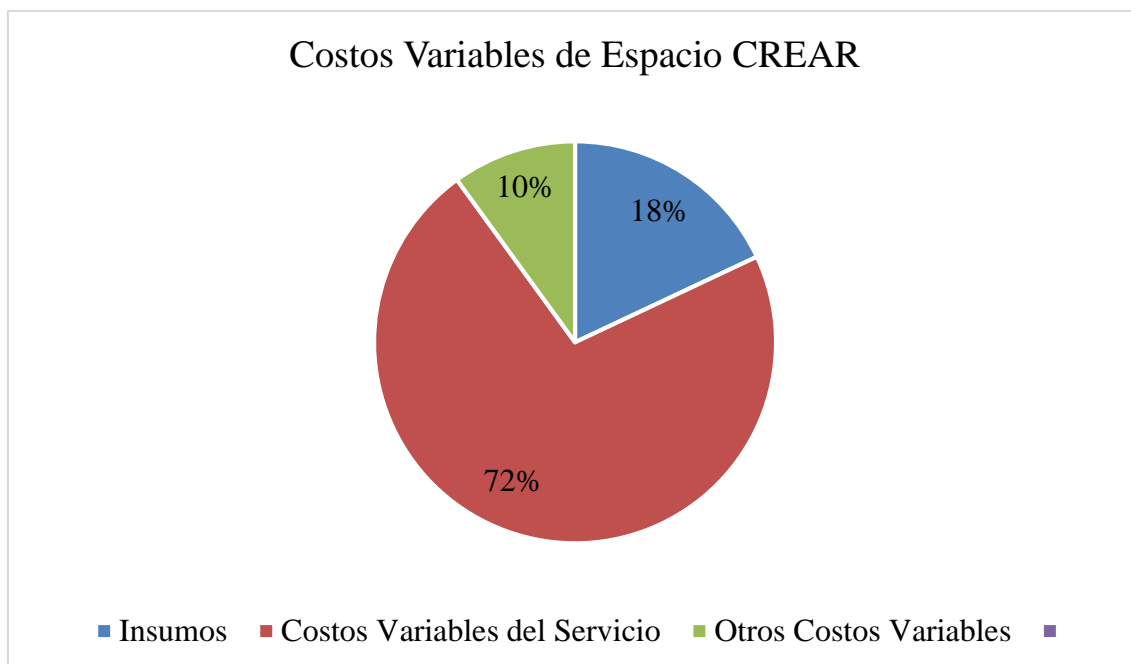
La discriminación que se observa en relación a los costos fijos tiene su razón de ser en que la mayor erogación corresponde a la depreciación de los bienes que allí se encuentran. Léase, mobiliario, cañón proyector, pizarra, etc. También se halla un pequeño porcentaje de los egresos aquí descritos con fines de promoción y marketing. Y éste representa el 91% de los costes del proyecto.

Con respecto al 9% restante, se subdivide en otros gastos fijos, que hacen referencia a la manutención constante que se realiza del espacio (servicio de limpieza) y a ciertos egresos de índole impositiva que afectan el desarrollo de la UEN.

Costos Variables

- **Insumos**
- **Costos Variables del Servicio**

Gráfico 6: Costos Variables del Espacio CREAR



En el caso de los costos variables del presente proyecto, se evidencia una preponderancia de los Costos variables del servicio como mayoría (72%). Esto ocurre ya que, al ser un salón de alquiler por tiempo limitado, se tienen costos directos como la luz, tanto para PCs como aire acondicionado; internet en general y el propio uso del espacio.

En lo referido a insumos, se hace referencia a fibrones y hojas que requieren los usuarios del mismo. Por último, en otros costos, se consideran cuestiones de mantenimiento excepcionales, arreglos ante daños por uso y goce del mismo, o refacciones para mejorías.

Análisis Histórico

Se analizará entonces la rentabilidad del proyecto en términos históricos, partiendo de su inicio en el año 2017. Todo según información provista por los directivos de la firma.

Tabla 16: Resumen anual económico de Espacio CREAM

<i>Año 2017</i>		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$32000	\$87000	-\$55000
<i>Año 2018</i>		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$108000	\$61000	\$47000

Fuente: Elaboración Propia

Se observan 2 períodos completos de actividad. En el primero, los egresos superan en cuantía a los ingresos debido a la puesta a punto final del espacio, lo cual devolvió una actividad negativa. Pero es interesante lo redituable que resultó ser en el año 2018: casi el triple de ingresos y unos egresos que, si bien es un número cuantioso, va en merma.

Se puede proyectar sin temor a equivocarse que el año 2019 devolverá un margen positivo si se mantienen las tendencias que hasta aquí estuvieron en la mente de los consumidores.

5.4.6.5 UNIMA espacio de trabajo

Otro aliciente al conjunto de oferta DIN, esta vez bajo la forma de un *Coworking*, el cual tendría como diferencial mesas de trabajo para clientes del rubro textil, salas específicas con impresión 3D y demás requerimientos propios del rubro.

El espacio *Coworking* representaría la materialización de gran parte de la oferta propuesta por los dueños de Grupo DIN a la hora de la planificación estratégica, puesto que aún varias aristas para ofrecer al emprendedor del diseño.

Se podría afirmar sin temor a equivocarse que UNIMA representa, conjuntamente con Tienda DIN, el corazón del proyecto DIN. Esto resulta así ya que son estas dos las unidades más palpables para el mercado declarado objetivo, léase el del emprendedurismo del diseño.

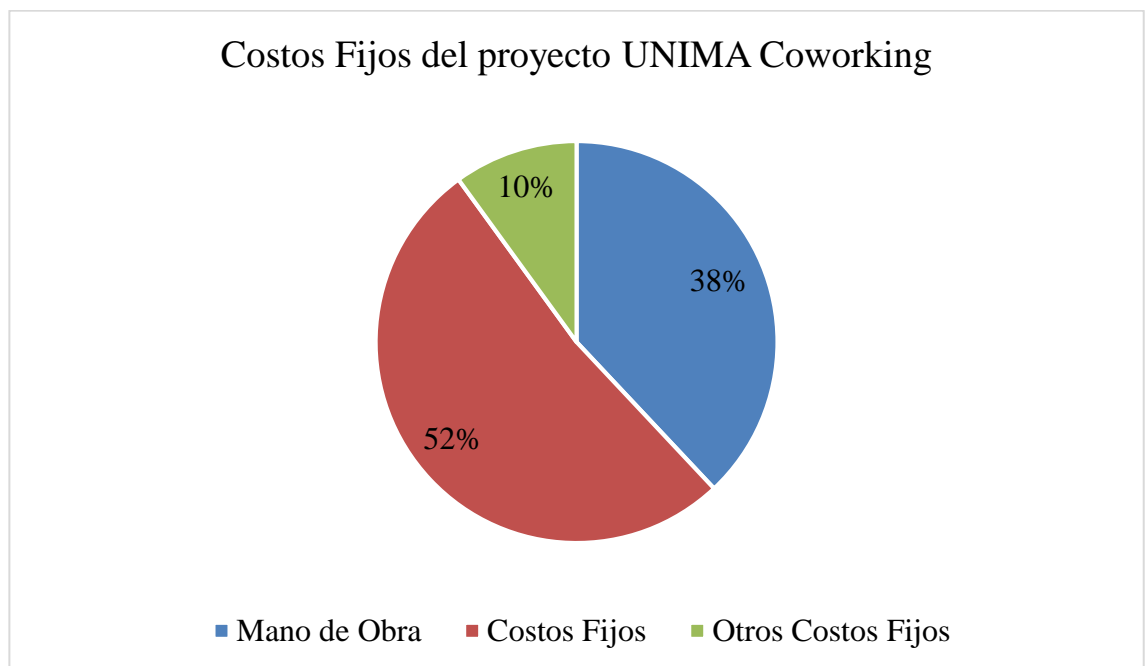
5.4.6.5.1 Estructura de Costos de la UEN UNIMA Coworking

Por su parte, el proyecto UNIMA Coworking también presenta una estructura de costos de interés, ya que repercute en la rentabilidad de la firma Grupo DIN. A continuación, se analizarán los costos de la misma.

Costos Fijos

- Mano de Obra directa
- Costos Fijos del Servicio
- Otros Costos Fijos

Gráfico 7: Costos Fijos de Proyecto UNIMA



Fuente: Elaboración Propia

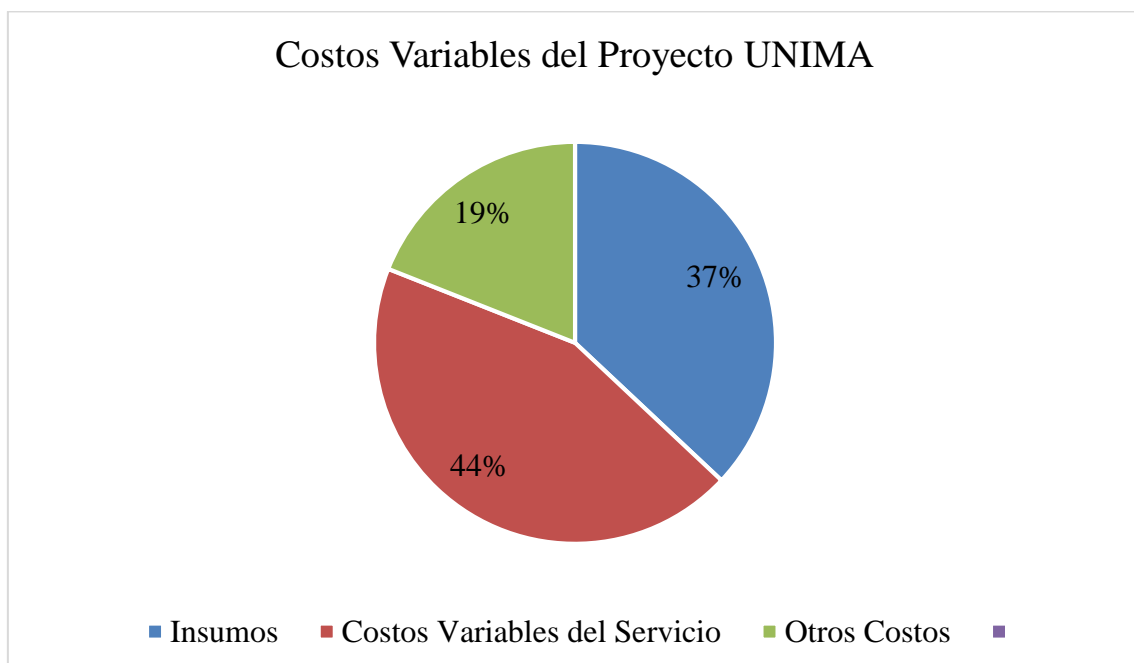
En lo referente a los costos fijos del proyecto UNIMA, se observa una mayoría en aquellos que corresponden a los costos fijos del servicio. En esa categoría se incluyen: Maquinaria especializada para el nicho de emprendedores del diseño (como impresoras 3D y maquinaria textil), mobiliario de oficina y cocina, servicios arraigados a la prestación puntual (internet, luz, agua, gas, promoción y marketing) y servicios e impuestos generales (municipalidad, seguridad para el personal y para los clientes, llaves de acceso). Todo ello responde a un 52% total de la estructura de costos.

Por otra parte, el personal de asistencia y soporte es un egreso fijo mensual, y resulta ser de un 38% de la estructura. Con respecto a otros costos fijos, se hace referencia a insumos de librería y cocina que resultan fijos por resultar imprescindibles.

Costos Variables

- Insumos
- Costos Variables del Servicio
- Otros Costos

Gráfico 8: Costos Variables del Proyecto UNIMA



Fuente: Elaboración Propia

Por la contraparte, en los egresos ajustados al volumen de clientes, se observa una mayoría en los costos variables del servicio. Esto como resultado de un acuerdo contractual con la empresa proveedora de internet, la cual, si bien se observa el servicio en la estructura de costos fijos, ante cierta cantidad de itinerancia de datos, se reajusta el precio de manera escalonada. Esto quiere decir que, no resulta el mismo monto brindarle a 10 personas internet que a 50 (capacidad máxima del espacio).

Luego se observa la cuestión insumos, que están ciertos artículos específicos de librería (fibras para pizarras, carpetas y demás bienes más duraderos), pero el mayor volumen se lo llevan los insumos de cocina y cafetería que requiere el espacio.

En lo referido a otros costos, se mencionan egresos esporádicos de mantenimiento y mejoras, como colocaciones de aires acondicionados o mejoría de mobiliario en general.

Análisis Histórico

En lo referente a los niveles de actividad, a continuación, se labra un cuadro con los movimientos de capital arraigados a la UEN:

Tabla 17: Resumen anual económico de UNIMA

Año 2018		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$41000	\$193000	-\$152000

Fuente: Elaboración Propia

Con sólo un año en actividad (2018), no se puede realizar un análisis histórico en profundidad, pero sí se pueden observar otras cuestiones.

Por ejemplo, se observa que la erogación inicial (que contempla lógicamente la puesta a punto) es de un número bastante elevado, siendo casi similar a la del proyecto de Tienda DIN, el cual, en un principio, sería el corazón de toda la gama de ofertas de Grupo DIN. Esto, lógicamente, por la situación económica del país y que muchos de los insumos que requiere un coworking están sujetos al dólar.

También se ve que el ingreso no es alto. Esto resulta un problema, ya que se analizó en instancias anteriores que los coworkings presentan un gran atractivo y son un negocio viable y funcional. ¿Porqué UNIMA ha tenido tan poca clientela en el año 2018? Errores de marketing y poca promoción y/o comunicación son la mayor causa, pero también cabe destacar que el proyecto no vio la luz hasta el segundo semestre del 2018.

5.4.6.6 Estudio fotográfico

Como última adición al *pack* de servicios DIN, se ideó añadirle a la Tienda un salón equipado con tecnología de primera línea en términos de fotografía y video, con el objeto de cumplimentar 2 funciones: en primer lugar, la homogeneidad y cumplimiento de estándares por parte de los clientes que presenten sus productos en la tienda, puesto que deberán incurrir al proceso de fotografía para poder mostrar sus productos en línea, y también basado en la gran demanda que existe en la zona de un servicio como el descrito.

El estudio fotográfico funcionaría también dentro de la tienda, y tendría una monetización similar a las UEN mencionadas previamente, como ser el caso de Espacio CREAR o UNIMA.

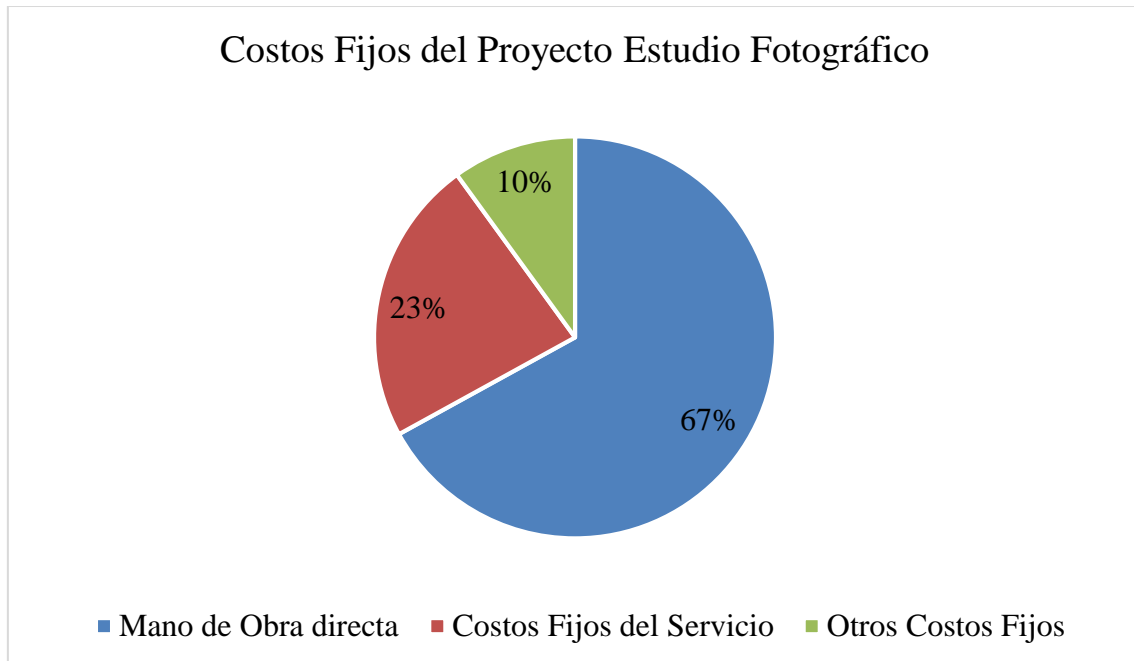
Por último, se puede mencionar que existe la posibilidad de combinación entre los talleres y el *Coworking* para que los usuarios que atiendan a estos servicios, tengan la posibilidad de acceso al taller, ya que, para el nicho de emprendedores del diseño, la disposición de un taller fotográfico sería de alto valor.

5.4.6.6.1 Estructura de Costos de la UEN Estudio Fotográfico

Por último, se analizará la estructura del proyecto de estudio fotográfico de Grupo DIN. Éste aún no fue nombrado de manera particular, aunque ya se encuentra en funcionamiento de manera independiente (aunque en el mismo espacio físico que el resto)

Costos Fijos

- Mano de Obra
- Costos Fijos del servicio

Gráfico 9: Costos Fijos del Proyecto Estudio Fotográfico

Fuente: Elaboración Propia

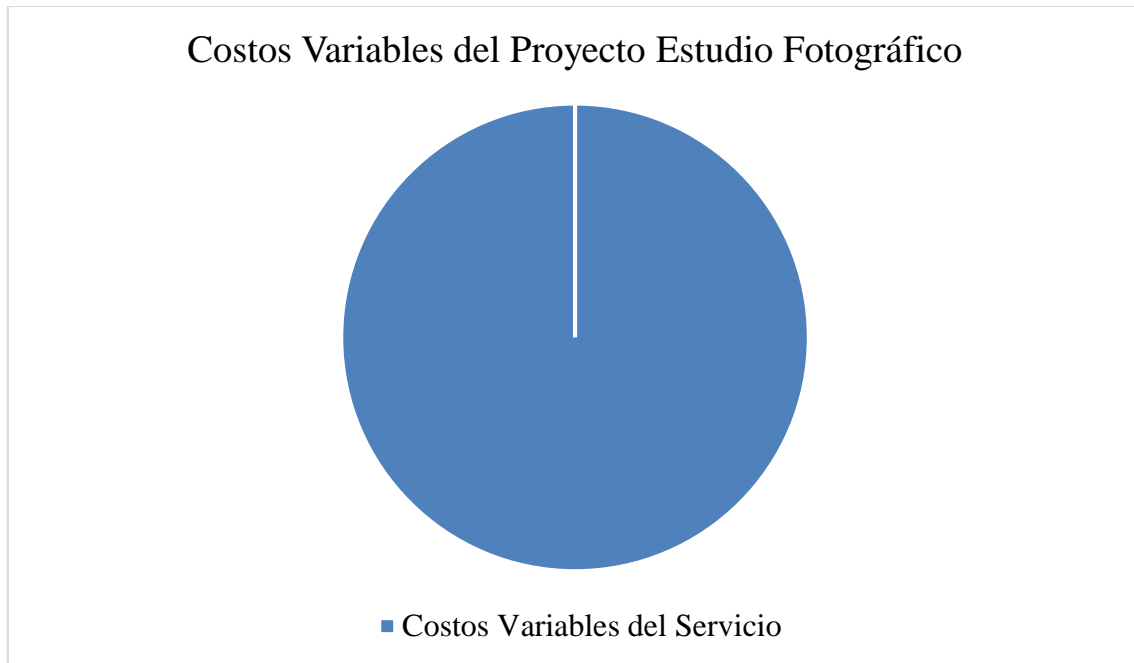
Se observan tres tipos de costos fijos. En primer lugar, con un 67% del total de la estructura de los costos fijos están los empleados del proyecto, avocados a tareas de atención al público, reserva de espacios y mantención del espacio en condiciones óptimas.

En segundo lugar, se encuentran los costos fijos del espacio. Se realizó una obra para poder medir y separar el consumo eléctrico de la unidad con respecto al resto, y poder rastrear dicho gasto. También se encuentra incluido aquí el servicio mensual de mantenimiento de la aparatología.

En último lugar, se encuentran costos fijos como artículos de librería, insumos de cocina, vestimenta, etc.

Costos Variables

- Costo Variable del Servicio

Gráfico 10: Costos Variables de Estudio Fotográfico

Fuente: Elaboración Propia

En lo referente a los costos variables, el 100% de la estructura está en función del servicio. No presenta insumos, ni costos alternos a lo que representa el servicio, es entonces el total en función de la gente que ocupa los artefactos, y los insumos que son necesario para ello que también están incluidos en esta subdivisión.

Análisis Histórico

Como conclusión, se añadirá un cuadro con el único año de actividad del proyecto (2018), para análisis posterior.

Tabla 18: Resumen anual económico de Estudio Fotográfico

<i>Año 2018</i>		
<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Margen</i>
\$52000	\$103000	-\$51000

Fuente: Elaboración Propia

En lo que aquí respecta, se evidencian unos egresos onerosos y un margen negativo que casi iguala a los ingresos en un año calendario. Pero se debe realizar la salvedad de que estos egresos son en un 80% aproximadamente de una única vez, puesto que pertenecen casi en su totalidad de la maquinaria específica necesaria.

También se observan unos ingresos no tan altos porque, al igual que con el espacio UNIMA, se abrió al público este proyecto a mediados del año 2018, y no pudo gozar de todo un año de actividad.

5.4.7 Definición de negocio y Estructura Organizacional

En la actualidad, se mencionó que la actividad principal de Grupo DIN S.A. está enfocada en el rubro de los espacios de desarrollo, con extras que brindan un diferenciador de valor, como lo es el café.

Aquiles Café, la unidad más representativa del grupo, ofrece su propuesta de valor como una fusión entre un espacio de desarrollo y una cafetería *gourmet*, lógicamente siendo preponderante la idea de ser foco de ideas para diseñadores y emprendedores de la capital cordobesa. Sin embargo, en la práctica, la primera parte de la propuesta queda ofuscada por la idea del café, tanto en líneas operativas como gerenciales, por la ya mencionada reactividad e ineficacia de la gerencia.

Se pensó al café como un acompañamiento y distensión de aquellos clientes que atiendan al local que, idealmente, contaría con todos los commodities que cuenta un coworking, y que sirva a su vez para generar sinergia y el compartir experiencias y contactos entre los usuarios. A su vez, proveyendo al usuario de espacios todo el *pack* de servicios, como lo son los mencionados en el inciso anterior, a saber:

- Espacio de desarrollo
- Estudio fotográfico
- Café
- Venta al público de productos de diseño
- Espacios de capacitación

Estratégicamente hablando, esta propuesta consta de un valor palpable a primeras, como también de una concordancia con lo expresado en los albores de Grupo DIN S.A.

No obstante, debido a cuestiones ya explicadas, Grupo DIN SA pasó de ser lo expresado a meramente una cafetería más en la ciudad. Esto es así ya que no se logró brindar todo el servicio pensado en sí, y la gente que atiende al mismo no lo ve como un espacio de desarrollo de ideas. Pasó de ser un acompañamiento a ser la idea principal del negocio, en algún punto de la actividad del mismo se desvió sobremanera estratégicamente.

Se dice entonces que no presenta en sí comodidades para hacer frente a un coworking, ya que Grupo DIN SA no consta de espacios privados, salas de reunión, salas de conferencias, *boxes* privados; características obligatorias de ese tipo de negocios. Es entonces claro que se modifica su propuesta, pasando a la de un café.

No se termina de comprender entonces el rubro, pues la gerencia pretende ofrecer un servicio especializado a un mercado pequeño, pero luego terminó siendo un producto estándar a un mercado masivo. La propuesta valiosa, por la cual los inversionistas han invertido dinero, y bajo la cual se ha planificado y diagramado acciones, es inexistente en la realidad.

En la presente dicotomía es la que se haya la empresa a la hora de realizar el siguiente trabajo.

Siguiendo la línea de lo mencionado anteriormente, Grupo DIN S.A. presenta carencia de orden en términos de definición de negocio y de la estrategia formal. Esto lógicamente repercute en la definición de los niveles subsiguientes, léase táctico y funcional, con sus pertinentes objetivos. Es como resultado de lo mencionado que no se detecta tampoco una estructura organizacional formal.

En su gran mayoría, las decisiones son tomadas por la gerencia, constituida por los dueños fundadores, los cuales cabe destacar no poseen formación en negocios. Por

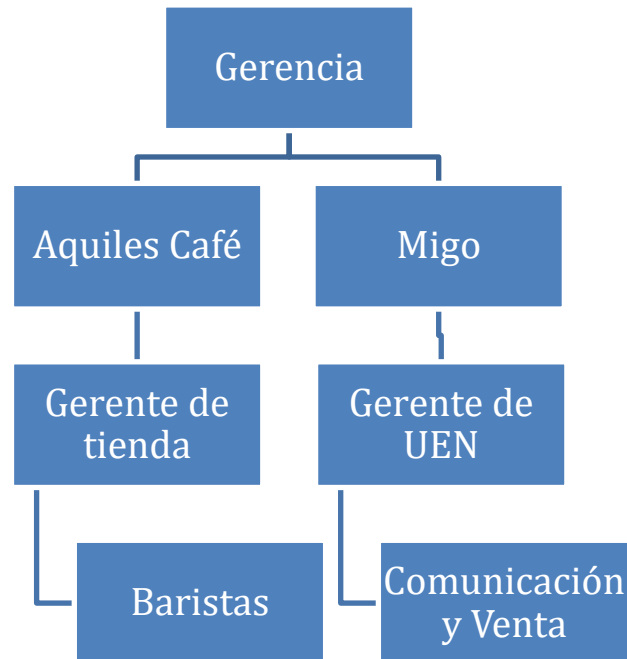
su parte, idealmente cada unidad de negocio presenta un responsable, que responden directamente a esta gerencia.

Se puede observar una suerte de estructura por unidad de negocio, más que nada en los mandos medios y operativos. El problema radica en que la estrategia y sus métricas en término de cumplimiento de objetivos no resulta contemplativo para con estas dos líneas.

Considerando estas cuestiones, se puede decir que Grupo DIN S.A. tiene cierto orden en términos de puestos, responsabilidades y funciones. La recomendación que se realiza desde este lugar, es que la concentración de la toma de decisión puede ser nociva hasta cierto punto.

Por su parte, referido a manuales de procedimientos, las unidades de negocio carecen de cualquier herramienta soporte. Esto, debido a la constante modificación de puestos, recetas, e inclusive locales. Carecen de guías y ello repercute en el proceso y la percepción de valor por parte del cliente, ya que recibe un producto diferente cada vez que realiza una compra.

A continuación, se ilustra un organigrama que se percibió a la hora de recabar la información descrita anteriormente.

Ilustración 25: Organigrama de Grupo DIN S.A.

Fuente: elaboración propia.

Se observa una estructura seccionada por negocio, aunque en líneas operativas no hay delimitación de tareas, y esto devela el desorden estructural que posee la empresa. Si es de destacar la fuerte impronta de tener responsables definidos para cada unidad, aunque la labor de dichos responsables se ve muy limitada por la falta de estatutos y manuales formales para cada unidad de negocio.

Como conclusión, se puede mencionar que Grupo DIN S.A. tiene problemas en términos tanto estratégicos como operativos. El primer conflicto ya fue tratado en líneas precedentes, pero la problemática de no poseer manuales o guías que encasillen tanto las acciones como los responsables y métricas u objetivos formales, crea unidades que indefectiblemente caerán en la actividad diaria y no seguirán guía alguna en términos estratégicos, o con objetivos a largo plazo.

5.4.8 Cadena de Valor

5.4.8.1 Eslabones primarios controlables

5.4.8.1.1 Marketing y Ventas

Haciendo foco en términos de impulsión, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales, Grupo DIN S.A. presenta una fortaleza en la industria. Esto, producto de las agresivas y constantes comunicaciones que se realizan para comunicar sobre los nuevos proyectos, y toda la plataforma que se presta a disposición de obtener capital que será destinado al desarrollo de dichos proyectos, como así también en el posicionamiento de las unidades de negocio que se encuentran activas en la actualidad.

La cuestión de *Branding* se ha realizado de manera sostenida y con un resultado de penetración en el público cordobés, particularmente en los casos de Aquiles Café y Migo Micro Invertir Fácil.

A la hora de hablar del desarrollo de propuestas comerciales, Grupo DIN S.A. sabe comercializar, tazar y recaudar fondos para sus propuestas, ya que se evidenció en dos oportunidades un financiamiento de gran envergadura (pese a la licuación de la empresa). Esto permite a los dueños el tener herramientas a la hora de sumar inversores o socios al proyecto.

5.4.8.1.2 Personal de Contacto

Sobre el personal de contacto, se encuentra nulo. El personal propio de Grupo DIN S.A. está dividido en las distintas urgencias provenientes de su cartera de negocios activa, y por ello enfocado a la urgencia y no a cuestiones estructurales o estratégicas de la compañía.

Se podría realizar, sin embargo, un análisis de cada unidad, pero ello conllevaría a repetir ciertos escalafones de los recursos humanos, puesto que la realidad de la Pyme es que todo el personal está a disposición de la empresa, y ello conlleva a que quizás deban rotar entre actividades e incluso de unidades de negocio.

5.4.8.1.3 Soporte físico y Habilidades

El soporte físico siempre fue una variable problemática para Grupo DIN S.A., partiendo desde el conflicto con el Espacio DIN.

Puntualmente, Grupo DIN S.A. realiza sus actividades diarias en el mismo lugar donde lo hace Aquiles Café. Esto quiere decir que no presenta infraestructura propia, y usa instalaciones de la UEN como propias.

Por su parte, Aquiles Café sí presenta un espacio físico de gran escala: un local con 2 pisos en la calle Chacabuco al 800, el cual consta de 178 metros cuadrados propios, con todo el equipamiento necesario para la preparación de las bebidas, televisores que sirven como *display* del menú, y mobiliario apto para 150 personas en el primer piso y 30 en el subsuelo.

En términos de habilidades e idoneidad, se descubre una carencia en términos de gestión y de administración de negocios por parte de la cúpula de la empresa. Esto se ve evidenciado en la toma de decisiones (tomando el caso de los alquileres defectuosos y la licuación de la empresa), como también en la cuestión financiera de la misma (la cadena de pagos con proveedores no siendo óptima, la falta de dividendos para con sus acreedores, etc.).

Si bien existe predominancia en cuestiones negativas, es también justo mencionar que las capacidades de difusión y de llegada al público objetivo que poseen es de un extremo valor. Esta mecánica permite, aparte de generar utilidades, la de medición y de cuantificación de las propuestas que se ofrecen, como también las promociones y los diferentes productos, es decir, el servicio en sí.

5.4.8.1.4 Prestación

Si bien es cierto que una de las tantas ideas que formaban el espectro de oferta de Grupo DIN S.A. está en actividad, el gran desafío está todavía en el portfolio. Está claro que la empresa desarrolló una arista de toda su propuesta, y ésta tiene ciertos lineamientos coincidentes con la estrategia, no es el café lo que haría realmente distintiva la propuesta de valor.

Idealmente, la prestación del *pack* de Grupo DIN S.A. consiste en todo tipo de servicios para atender necesidades específicas del nicho de emprendedores ligados al diseño. Entre los servicios se encontrarían espacios de comercialización libre de productos, Coworkings, Espacios de capacitación, estudios fotográficos, etc.

El enfoque estaría puesto entonces en una identidad que sea identificable en cada una de éstas unidades, sea por imagen o estética, ya que son caracteres por los cuales se caracteriza el nicho.

Se habla entonces de un ideal, ya que la prestación real está dada solamente por Aquiles Café, y su servicio de gastronomía.

5.4.8.2 Eslabones primarios no controlables

5.4.8.2.1 Clientes y Nuevos Clientes

Grupo DIN S.A. idealmente atiende al sector de emprendedores, haciendo hincapié no de manera excluyente al nicho de emprendedores avocados al diseño. Como ya se enunció con anterioridad, el objeto es el de brindarle toda una estructura de respaldo a aquellos nuevos ingresantes al mercado de los productos de diseño. Esta segmentación se llevó a cabo en el momento inicial de la diagramación del negocio, puntualmente en la confección de la estrategia y sus posteriores manifestaciones.

Se observa que se habla de un supuesto, ya que, en la realidad actual, el cliente principal de Grupo DIN S.A. es el mismo que atiende a la cafetería Aquiles Café, por ser éste el único emprendimiento en funcionamiento. Muy diferente es el mercado objetivo de esta unidad: una cafetería que atiende al mercado masivo.

Se presenta una dicotomía en la siguiente cuestión, ¿si la definición del campo de acción en términos de que sector objetivo fue la del segmento del emprendedor, porqué en la realidad se evidencia un claro *target* masivo?

La respuesta es simple: la necesidad de capital. Se crea un espacio que atienda la mayor cantidad de personas con el fin de generar utilidades y poder hacerle frente a la situación financiera y demostrar a los acreedores la rentabilidad del negocio del café.

A modo de resumen, la empresa se encuentra en una hipocresía. Esto es así debido a que, en lo teórico se define un cliente y en la realidad el cliente es totalmente masivo, lo cual genera que no se planteen acciones acordes a cierto público puntual, como también se pausen los negocios pertinentes para dichos nichos, y se moldee el único activo en función de captar más gente de manera masiva.

5.4.9 Eslabones de apoyo

5.4.9.1 Dirección General y de Recursos Humanos

Si bien Grupo DIN S.A. presenta una estrategia formalizada, la misma presenta falencias sustanciales y existenciales que la hacen totalmente defectuosa en la realidad del negocio. Es por ello que la toma de decisiones se realiza de manera completamente reactiva, cediendo cuota de mercado a los competidores mencionados previamente.

A su vez, las decisiones mencionadas son tomadas de manera hermética por la gerencia. Esto quiere decir que no se toma en cuenta recomendaciones que puedan hacer empleados de líneas inferiores (empleados del café, puntualmente). Esto tiene como consecuencias la escasa delegación de tareas, lo que implica un poco apego o sentimiento de pertenencia por parte de los empleados, como también un entorpecimiento de la comunicación, al ser tan lineales las órdenes.

Por su parte, la dirección de Recursos Humanos es llevada a cabo por la consultora, la cual le revistió un aura de formalismo al proceso tanto de desarrollo de puestos, como el de reclutamiento y selección. Claro está, que esto está en acción en el momento de la realización de este trabajo (noviembre 2018), lo cual devela la característica de reactividad y urgencia que caracterizan a las decisiones en el último tiempo de la empresa.

Lógicamente, si se plantea la diagramación estratégica en función a unidades de negocio, cada unidad de negocio deberá contemplar la cuestión de requerimiento humano para poder desarrollar su actividad con eficacia.

5.4.9.2 Organización Interna y Tecnología

Si bien todos los empleados actuales están bajo la figura de Grupo DIN S.A., la mitad se consideran empleados de la misma, relegando al resto de la flota como empleados de Aquiles Café. Es decir que, de la estructura de 12 empleados, 6 son empleados de la cafetería, y 6 están en la cúpula jerárquica.

Como se mencionó con anterioridad Grupo DIN S.A. no presenta un organigrama de estructura formal. Si bien presenta un tipo de organización basada en sus unidades de negocio; ésta no está diagramada de manera óptima, es decir, se omiten ciertos responsables y tareas, como también estrategia de cada UEN y planificaciones. Es decir, al no tener definida su estructura, los puestos de trabajo y responsabilidades de cada uno de los empleados no están claros, mayoritariamente en cuestiones operativas, porque éstos realizan variadas actividades de acuerdo a la orden del día.

Es decir, la departamentalización también reviste un carácter de reactivo, ya que se formó ante la necesidad y no en función a algo planeado.

5.4.9.3 Infraestructura y Ambiente

Si existe un punto valioso en términos competitivos en la cadena de valor de Grupo DIN S.A. es este.

El espacio físico que presenta hoy en día Aquiles Café, el cual comparte con Grupo DIN S.A., es de una gran envergadura, pensado para brindar un servicio de calidad óptimo, con foco a la creación de ideas in situ. Dicho espacio consta de 178 metros cuadrados, divididos en 2 pisos.

El primer piso es de acceso al local, mientras que en el subsuelo, se reparte un sector más reservado para eventos casuales o talleres/capacitaciones, sumado al depósito y dos pequeñas oficinas que sirven para realizar pedidos y/o revisar la caja chica.

Otra característica fuerte del servicio es el ambiente, el cual está pensado en función de lograr un ambiente de productividad, sin relegar al cliente que atiende en busca de esparcimiento. Caracteres de dicho ambiente son: internet de gran velocidad,

música a volumen medio, la comodidad y disponibilidad en las mesas (el mínimo de lugares en una mesa es de cuatro personas), áreas de silencio y la permanente atención de los baristas, que, si bien no es el formato de atender en mesa, si presentan consideración con el cliente que ya está en el local.

Se hace caso omiso a la infraestructura de Grupo DIN S.A. per se, por ser ésta la misma que la de Aquiles Café al momento de realizar el análisis. Se comparten los espacios, y las oficinas mencionadas previamente son utilizadas por la gerencia de Grupo DIN S.A. en sus actividades.

5.4.9.4 Abastecimiento

Quizá el punto de mayor dificultad de análisis sea este, puesto que Grupo DIN S.A. actualmente no presta los servicios que idealmente deseó en su gestación. Es entonces que se habla de una prestación meramente de cafetería, con requerimientos propios de la actividad.

Bien podría hablarse de la gestión de abastecimiento, puntualmente de los insumos para la fabricación de los productos de cafetería; pero el foco de análisis es que se encuentra carente cualquier tipo de requerimiento de insumos y, lógicamente, su posterior demanda de parte de la empresa.

Si se toma a Grupo DIN S.A. como un ente generador de espacios para el desarrollo, quizá se deba tomar en consideración cuestiones de índole ambiente y/o funcionalidad de los espacios; cuestiones que hoy son halladas en Aquiles Café.

Pero la operatividad de una cafetería resulta distinta a la de un espacio de *net-working*, y es así que cuestiones más operativas se tornan urgentes frente al desafío de llevar a cabo lo planificado.

5.4.10 Conclusión del Análisis Interno

Habiendo repasado las aristas más preponderantes que revisten a la compañía en su actualidad, se observa una idea parcial del estado empresarial de Grupo DIN S.A. al momento de realizado el presente informe. Lo que se intentará en las líneas siguientes es el de aunar aquellos condicionantes mencionados, analizarlos, paralelizarlos, y pulir la idea obtenida anteriormente.

Como primera medida, es lógico destacar el carácter de escasa planificación que presenta la gerencia desde sus albores: los errores de alquileres, la estrategia que apunte de manera exclusiva a Grupo DIN S.A., cuando claramente la razón de ser de ésta es la ser una “empresa que crea empresas”, con lo cual la planificación de cada unidad de negocio debería ser igual o más vital que la estrategia general, y eso en la realidad es una carencia.

Tampoco se ha hecho una buena labor en la estrategia general: está claro que reviste un carácter de atraer inversionistas más que de dictaminar un camino a seguir, y eso es aún más visible en los objetivos que plantean. Objetivos que, si se relea luego de haber visto la realidad actual de la firma, se categorizarán de incompletos y, por ende, de haber sido la estrategia formal errónea.

Por su parte, las ventajas que tiene Grupo DIN S.A. en el hoy provienen de Aquiles Café; léase su impronta como marca, su ingreso y el posicionamiento en el público cordobés. Aun así, no se tuvo en su momento consideración por hacer al servicio de una calidad ventajosa en términos competitivos, ya que no se labró una estrategia para dicha unidad, tampoco se realizaron diseños de puestos y de tareas, y está en una vorágine reactiva que corroe de manera progresiva al servicio.

Así como se hace mella de la importancia competitiva de la marca y su presencia en redes sociales, también el advenimiento de los frutos provenientes de la adopción de una consultora a sus filas será de gran ayuda para nueva diagramación de estrategias y objetivos. Esto, claro está, si se logra quebrar el sesgo hermético y celoso que presenta hoy en día la gerencia en cuestiones de tomas de decisión.

Retomando, la idea de negocio es altamente valiosa y ambiciosa. Tienda DIN, con su portfolio de negocios *indoor*, le resultaría interesante a cualquiera. Tal es así que las inversiones que realizó la empresa para juntar capital fueron exitosas y es, en parte, por qué la empresa aún existe en el mercado. Si bien es cierto que carece de estrategia de “derrame”, es decir, el de planificar tanto el negocio estrella como todas aquellas unidades que acompañen a la misma, es una idea validada por el mismo consumidor potencial: fueron los mismos diseñadores independientes los que compraron los paquetes accionarios en su momento.

Si, por su parte, se habla de Aquiles Café puntualmente, se observa un negocio que opera de manera reactiva, sin objetivos trazados ni métricas, que atiende un mercado masivo y con activos intangibles de gran valor: Marca y Espacio Físico. A priori, estancarse en la rutina y operar de manera reactiva sin una estrategia es tanto malo como muy difícil de revertir, aunque también se deberá esperar un buen resultado de la consultora acudida, pues será esta la que delimite estrategias de unidad de negocio, como también tareas, manuales, puestos, métricas, objetivos y, con estas armas crear un servicio diferencial y de calidad.

Si, por otra parte, se habla de MIGO, se detecta una unidad incoherente con los lineamientos estratégicos, con requerimientos específicos y economías de escala muy fuertes que los dueños de Grupo DIN no poseen, concebida por un problema de liquidez de manera reactiva, y que además no genera los números esperados. Es evidente que la presente unidad de negocio no representa ningún tipo de beneficio, y que sólo fue incurrida como una posibilidad de convertir el pasivo corriente de ese momento en pasivo no corriente.

Se ve entonces que, en un principio Aquiles Café dependía de Grupo DIN para subsistir, y en la actualidad es a la inversa: Grupo DIN subsiste por y gracias Aquiles Café. Esto es extremadamente llamativo, ¿Cómo se llega al punto de que una UEN tome preponderancia tal a nivel de ser más importante en términos de planificación y toma de decisión, como también la parte económica y de utilidades, que la empresa matriz? Esto ha de ser clave a la hora de definir o trazar el nuevo camino por el cual Grupo DIN

intentará revertir su situación de estanque, para poder darse la posibilidad de crecer y poder llevar a cabo lo mejor que tiene: sus ideas en portfolio.

Dicho portfolio también debería estar sujeto a revisión, pues resulta llamativo que las llamadas unidades de negocio sean complementos perfectos, a tal punto que puedan funcionar dentro de un mismo espacio, y aunando todas estas aristas como actividades de una misma UEN. Esto es lo que con anterioridad se plantea como un servicio integral consistente: un abanico de ofertas que se interrelacionen entre sí, para brindarle a los emprendedores de la ciudad de Córdoba que se aboquen al desarrollo de proyectos y/o productos en las diferentes ramas del diseño, léase textil, artístico, decoración, mueblería o inclusive manualidades.

Como conclusión, no queda más que el de describir un panorama con aspectos favorables y desfavorables, como es lógico para cualquier empresa. Grupo DIN tiene un desfasaje estratégico, pero al ser Aquiles Café la unidad que mantiene a toda la estructura, puede darse el lujo de permitirse un rediseño estratégico de la empresa matriz, y un rediseño de actividades, puestos y tareas de la unidad de negocio en paralelo, lo cual permitirá brindar una calidad mayor y, a su vez, tener lineamientos y métricas por el cual guiar su accionar, como también la profesionalización de sus procesos operativos.

5.5 Matriz FODA

De la información recabada a través de las diversas herramientas de análisis en apartados anteriores, se procederá a realizar un análisis contemplativo de las diversas fuerzas que generan presión, sea de manera directa o indirecta a Grupo DIN S.A.

Este análisis se realizará a través del empleo y posterior análisis de la matriz FODA, la cual permite a priori divisar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la firma, y luego detectar el camino óptimo tanto para el desarrollo posterior del presente Trabajo Final de Grado, como también para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Tabla 19: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N O	1) Alto grado de crecimiento de la industria de espacios de desarrollo 2) Predisposición palpable por parte de los consumidores al consumo de los espacios 3) Notable atractivo de mercados de proyectos en portfolio	1) Productos sustitutos y/o complementarios con gran estima o valoración por parte del mercado objetivo 2) Situación económica general (Inflación y tendencia al aumento, Suba del dólar y precios pareados, caída del poder adquisitivo y del posterior consumo general)
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N O	1) Gran labor de marca Aquiles Café, con su respectiva fuerza de ventas e imagen positiva 2) Espacio físico de gran calidad, pensado para el servicio que se brinda en la actualidad 3) Economías de escala por diversas unidades de negocio	1) Deficiencia en términos estratégicos 2) Balance negativo 3) Estructura reactiva, creada en función de las unidades actuales y de las necesidades. 4) Toma de decisión de manera hermética (solo potestad de la gerencia) 5) UEN MIGO deficiente en su totalidad

Fuente: Elaboración propia basado en Thompson et. al. (2012)

5.5.1 Conclusiones Diagnósticas

Se evidencia como principal carencia la indefinición estratégica por parte de Grupo DIN S.A., sea tanto por obsolescencia como por no ser lo suficientemente abarcativa para con sus líneas de negocios. Error que es realmente llamativo, pues si desde los albores de la concepción de la misma se habla de que la razón de ser de la firma es la de “crear empresas”, lógicamente resulta extremadamente hipócrita e incoherente el resultado que aquí se evidencia. Es el quid de gran parte de los problemas, ya que una estrategia, como se ha plasmado en los incisos teóricos del presente informe, reviste una importancia de carácter fundamental: guía para toda la organización en términos estratégicos, operativos y tácticos, mensurabilidad de los resultados obtenidos, detección de desviaciones; todos estos puntos en los que se denota una deficiencia en el día a día, radican en la carencia de una estrategia formal razonable.

De igual manera, se ha detallado en líneas anteriores que Grupo DIN S.A. subsiste gracias a su unidad de negocios actual: Aquiles Café. Otra cuestión de gran interés, ya que el negocio per se nunca fue el de la venta de café gourmet al mercado general, sino que presentaba una idea de negocio de brindarle toda una plataforma a un nicho del emprendedurismo que es relegado y al cual le resulta muy complicado competir o incluso mostrar sus productos. Es por ello que se hace mención la imperante necesidad de definir la guía estratégica, tanto para la empresa matriz como para todas y cada una de sus unidades de negocio, con lógicamente todo el soporte organizacional y los responsables o gerentes de cada negocio puntual. Esto, a priori, permitirá erradicar el sesgo reactivo que se tiene en el hoy, el cual a la larga presenta un escenario de escaso o nulo crecimiento futuro.

Si bien el escenario es de una gran improvisación, se han obtenido en estos años de experiencia activos valiosos para la firma. Como se menciona en la matriz, la Marca y el Espacio físico encabezan la lista de ventajas competitivas que presenta la firma. Es esto así por la fortaleza que presenta tanto el nombre Grupo DIN como también Aquiles Café, los cuales se han asentado en el colectivo cordobés como un referente en estilo, en diseño y como un socio dentro del accionar emprendedor. El servicio, desde su concepción, fue enfocado a los usuarios emprendedores y de diseño, con tintes de

sencillez, silencio, ambiente laboral y de distensión a la vez, y obtuvo un gran rédito en términos de valoración subjetiva por parte de los usuarios. Por su parte, el espacio físico, reversionado de la tienda anterior, perfecciona el servicio previamente enunciado. También es de mención que, la falta de manuales y definiciones de puestos repercuten en el ya mencionado servicio, por lo que en la actualidad es un juego de valuación subjetiva por parte de los consumidores que es de extrema volatilidad: un día se atiende de manera excelente y, al siguiente, se presentan falencias menores pero que uno como consumidor que atiende a un lugar de supuesto prestigio, valoriza de una manera negativa.

Detalle no menor es lo detectado a través del análisis breve realizado a los mercados donde operan u operarían los diversos proyectos de la cartera de negocios DIN. En este punto, se evidenciaron situaciones varias con respecto a la situación que atraviesan las mismas. Se detectó un buen negocio actual, como lo es Aquiles Café, que opera en un mercado de un atractivo importante y consolidó su idea, lo cual le otorgó un posicionamiento competitivo de renombre. No es ese el caso de la otra unidad activa: MIGO Micro Invertir Fácil. El negocio presenta varios signos de improvisación y de poca formalidad, lo cual en el mercado financiero y prestatario presenta un gran déficit. A su vez, el propio proyecto surgió ante la posibilidad de permitir refinanciar la deuda contraída hasta entonces (mayoritariamente por las decisiones equivocadas tomadas respecto a la UEN Aquiles Café en sus inicios) y así poder seguir operando con normalidad. Esta decisión fue tomada en un contexto de urgencia, por lo que es lógico observar la incongruencia en términos estratégicos y para con la propuesta de valor ofrecida. Se propondrá en líneas venideras la erradicación de la mencionada UEN.

Por su parte, el mercado objetivo o *target* sigue siendo difuso, ya que en sus propuestas de valor se atacan a diversos usuarios o consumidores: Empresas e independientes de la moda con el estudio fotográfico, tenedores de capital a través de MIGO, público joven con el café gourmet, autónomos y diseñadores con la Tienda DIN, *freelances* o emprendedores con UNIMA. Si bien la propuesta de valor que pretende ofrecer la firma es de índole integradora, no existe una definición de nicho objetivo, por lo cual se ramifica y se expande la oferta de valor, perdiendo objetividad y penetración a

un mercado puntual, ya que desperdiga fuerzas en atacar distintos espacios, sin poseer la misma de la estructura para realizarlo.

Se habla de una estructura escasa o de poco recurso para desarrollar las diversas UEN, puesto que los responsables de la gestión de Grupo DIN son los mismos que para cada unidad (Aguiles, MIGO, UNIMA, etc.) lo cual resulta imposible. Presenta entonces una estructura funcional, cuando realmente lo necesario para llevar a cabo todas y cada una de los diversos proyectos en carpeta se requiere una estructura por modelo de negocios, lo cual se materializaría con una estructura funcional para cada una de ellas, lo cual en la actualidad es una gran carencia.

También, estratégicamente hablando, se denota una suerte de estrategia de diversificación según el desarrollo de su cartera, y es en parte incongruente con la estrategia declarada en el primer momento, ya que se menciona un *target* puntual, y en todo caso sería una estrategia basada en el desarrollo de nuevos productos (se ofrecen espacios, talleres, facilidades).

Así como se analizaron los proyectos aún no llevados a la realidad, se debe mencionar que la cuestión reactiva también afectó a la unidad estrella: Aquiles Café. El café debía servir de adicional a la propuesta de la Tienda DIN, y se materializó en la razón de ser de Grupo DIN. Producto enteramente del ciclo del diario de trabajo, y la nefasta planificación realizada en un inicio, actualmente el proyecto DIN, que prometía al nicho de los diseñadores autónomos y emprendedores todo un conjunto de facilidades para comercializar sus productos, terminó siendo una mera cafetería de diseño.

Como conclusión, uno de los iniciadores de la propuesta profesional que sucederá está compuesta por afianzar la idea de un servicio integral consistente para los proyectos de Grupo DIN S.A., como también el de incrementar el volumen de inversiones que ésta recibirá con la planificación estratégica acorde a lo mencionado. Como complemento, pero no menos importante, se buscará reducir el costo de oportunidad que presentan la actividad (o la falta de ésta) de ciertas unidades de negocio, sea por consistencia o por problemas financieros de las mismas.

6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA PROFESIONAL

6.1 Introducción a la propuesta profesional

Desde este lugar de análisis y de proveedor de propuestas de mejora, se considera imperante una configuración estratégica abarcativa, coherente y consistente con los proyectos en actividad de la firma.

La presente propuesta profesional estará entonces enfocada en la premisa de una diagramación estratégica de toda la organización, teniendo la secuencia lógica recomendada por las fuentes acudidas con anterioridad.

Se encontrará a continuación dicha secuencia, la cual iniciará con la diagramación estratégica en el nivel corporativo. Resulta ser el iniciador de todo el proceso de reconfiguración estratégica global, puesto que en este nivel se afianzan cuestiones transversales, como la misión empresarial y la visión, como también aquellos valores y políticas que regirán no solo a la dirección, sino también al nivel de los negocios, es decir, todos los proyectos actuales y futuros, con todos los recursos que en ellos se desenvuelven.

La siguiente instancia de esta propuesta será de índole táctica, es decir, estará enfocada directamente sobre el nivel de los negocios. En ella, se analizará la propuesta actual, y se propondrá una mejoría en la oferta, teniendo los parámetros estratégicos corporativos como eje. Esto, en función de lograr una aspiración de la dirección: configurar una oferta consistente y coherente para con el nicho objetivo. Es entonces en esta etapa que entrarán en tela de análisis todos los proyectos llevados a cabo por Grupo DIN en la actualidad, y se tomarán decisiones estratégicas de índole como desestimar ciertos negocios, unificar o modificar otros.

La conclusión de las acciones que dan vida a esta propuesta estará en función de diagramar una estructura coherente y sólida para la modificada organización, tanto en términos de demarcar el organigrama basado en negocios, como también dictaminar las áreas que a estos componen, y los responsables que se encargarán de la labor de estos. No menos importante está la cuestión de inducción y de capacitación a los recursos humanos sobre todas estas modificaciones.

A continuación, se exponen dos esquemas, tanto para la etapa estratégica como para la etapa táctica, de cómo estará compuesta la propuesta anteriormente descrita:

Ilustración 26: Esquema del Nivel Estratégico de la Propuesta para Grupo DIN S.A.

<u>Esquema del Nivel Estratégico de la Propuesta Profesional</u>	
<u>Primera Parte:</u> <u>Determinación de los objetivos corporativos y estratégicos</u>	<u>Segunda Parte:</u> <u>Determinación de las estrategias corporativas</u>
Objetivos de Consolidación, Crecimiento y Rentabilidad.	Definición de Negocio
Visión, Misión y Valores	Estrategias de Cartera, Competitiva y de Crecimiento

Fuente: *Elaboración Propia*

Ilustración 27: Esquema del Nivel Táctico de la Propuesta para Grupo DIN S.A.

<u>Esquema del Nivel Táctico de la Propuesta Profesional</u>	
<u>PLAN 1: Determinar el nivel de los negocios de Grupo DIN S.A.</u>	<u>PLAN 2: Desarrollo de aspectos funcionales, tácticos y operativos correspondientes a Grupo DIN S.A.</u>
Táctica #1: Depuración de las UENs	Táctica #1: Descripción de la nueva estructura
Táctica #2: Reorganización de la cartera de proyectos	Táctica #2: Definición de funciones, áreas y responsables
/	Táctica #3: Capacitación a directivos y miembros de la organización

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Objetivos de la propuesta

6.2.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un plan estratégico para Grupo DIN, con el fin de formalizar a la compañía consolidando su corporatividad, afianzando sus proyectos y, de esta manera, logrando que ofrezca un servicio integral consistente. Esto, con un horizonte temporal desde 2019 hasta 2023.

6.2.2 Objetivos específicos de la Propuesta

1) **Formalizar el nivel corporativo de Grupo DIN** logrando determinar un proyecto institucional que oriente la toma de decisiones estratégicas y, además, permita la configuración de la cartera de proyectos actuales y futuros bajo un mismo halo lógico y coherente.

2) **Optimizar la estructura organizacional**, definiendo las unidades de negocio acorde a los objetivos corporativos de la empresa, con vistas a reducir los costos en un 25%.

3) **Optimizar la administración de los proyectos actuales**, logrando determinar las unidades de negocios consistentes con la línea estratégica de Grupo DIN, con el propósito de optimizar sus recursos y reducir sus costos en un 25%, producto de una contracción en el personal.

6.3 Justificación a la propuesta profesional

La diagramación estratégica se requiere imprescindible en cualquier organización que pretenda ser competitiva en el mundo de los negocios actuales. Es tal el nivel de necesidad que, como se visualizó en el marco teórico del presente trabajo final de grado, muchos son los autores que toman de esta arista de la Administración como foco de estudio.

Dicha propuesta surge en principio por la incoherencia que presenta la propuesta de valor en la actualidad de la firma, siendo ésta de un carácter diversificado e incongruente con lo declarado en su estrategia inicial. A su vez, retomando los lineamientos estratégicos declarados por la firma, éstos presentan características de

índole persuasivo para atraer inversionistas, más que ser una guía para las actividades organizacionales. Se propone entonces, como primera fase de la presente propuesta, el desarrollo de una planificación estratégica, que luego desencadena en una depuración de los diversos proyectos de Grupo DIN.

Otro aspecto que se toma en consideración para la diagramación de la presente propuesta es la cuestión de la gestión de sus diversas unidades de negocio. Actualmente se evidencia una cúpula jerárquica que es compartida para todos los negocios, cuando lo recomendable es que tenga una organización por unidades de negocio. Se evidencia una estructura de tipo telaraña, es decir, muy dependiente de la cúpula jerárquica y cae en el modelo de estructura del tipo funcional.

Por lo expuesto, Grupo DIN necesita puntualizar su estrategia funcional de organización en el marco de una planificación estratégica acorde a su propuesta ofrecida, de lo contrario reiterará en las cuestiones cotidianas de cada negocio, y finalmente nunca logrará desarrollar sus productos en cartera.

Es entonces imperante que la segunda etapa de la presente propuesta esté enfocada en la estructuración de la organización contemplando el nivel corporativo, el nivel de los negocios y el nivel operativo, unificando las diversas UENs en un solo proyecto.

6.4 Etapa Estratégica

En el presente apartado se tiene por objeto la definición estratégica de la propuesta previamente mencionada, lo cual se materializa a través de la configuración y determinación del nivel corporativo-estratégico de Grupo DIN S.A. Esto, con el fin de organizar y formalizar el nivel corporativo y estratégico mediante la toma de decisiones sobre sus UENs, para lograr el servicio integral anhelado. Ergo, se definen los lineamientos corporativos y estratégicos que servirían para establecer tácticas alineadas en pos del cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Lo propuesto tiene la necesidad de ser la guía estratégica de, tanto acciones futuras, como también en la homogeneidad y la congruencia para la toma de decisiones. Se delimitan en el mismo cuestiones de carácter esenciales en el porvenir de la organización, las cuales servirán de guía para los gerentes en niveles gerenciales, y que luego ésta decante a niveles tácticos y operativos con la misma impronta que en este nivel.

Se observa requerida dicha intervención, por el desenvolvimiento errático que, hasta ahora, ha mostrado la empresa, con preponderancia en la reactividad y el azar, con un planeamiento existente, pero que no es consistente con los objetivos corporativos y el ideal de organización que pretenden alcanzar.

El accionar tendrá inferencia en la confección de tanto los objetivos estratégicos de la firma, con su respectivos plazos y métricas, como también con la determinación de las estrategias corporativas de la misma: que necesidades atenderá, como conformará su cartera de negocios, y, en función de lo expresado con anterioridad, que estrategia competitiva será de bandera para el desarrollo de la organización.

Es entonces que la etapa estratégica estará discriminada en dos enfoques, a saber:

1. Establecimiento de los objetivos corporativos y estratégicos para Grupo DIN S.A.
2. Determinación de las estrategias corporativas de Grupo DIN S.A.

A continuación, se tratarán ambos enfoques que presentan una secuencia lógica, siendo el primer punto necesario para la definición del segundo, por lo cual se explicará de la misma manera.

6.4.1 Determinación de los objetivos corporativos y estratégicos para Grupo DIN S.A.

La primera instancia de la etapa estratégica de propuesta de intervención profesional tiene como objetivo la determinación de los objetivos corporativos y estratégicos. Este primer paso resulta imperante en cualquier definición estratégica, puesto que sienta las bases para la posterior diagramación en niveles inferiores, léase el nivel de negocios y el nivel táctico. Por consiguiente, afianzando la idea a niveles globales de que todas las acciones realizadas a posteriori de realizada la presente acción revistan un sentido explícito en pos de lo diagramado en esta.

A su vez, se afianza como necesaria esta etapa por la ineficiencia e inaplicabilidad en la realidad de la estrategia enunciada en el inicio de la actividad de Grupo DIN S.A que, como se menciona en el apartado de análisis de datos, ésta reviste más un carácter de persuasión y de captación de inversiones en el corto plazo, que de ser una guía fidedigna de pautas para lograr afianzar la firma en el mercado y llegar a un estadio de éxito o sustentabilidad propia.

En la presente, se evidenciará la definición de presunta idoneidad para Grupo DIN S.A. en cuestiones sustanciales y transversales en el devenir de la misma, como ser la Misión empresarial, su Visión a futuro y valores que guiarán el accionar de ésta y sus empleados; y serán estos lineamientos supremos los que, conjuntamente con un análisis de la situación presente y futura del entorno que rodea a la empresa, decanten en los objetivos estratégicos que se consideren pertinentes.

Objetivos que, en esencia, irán en pos de consolidar a la organización, con foco en la supervivencia en el corto plazo, capeando la situación económica del país y los diversos agentes de influencia negativa en su rentabilidad y crecimiento en el largo plazo. Ya sean de índole cuantitativos o cualitativos, estos objetivos presentarán un orden lógico de jerarquía en función del tipo empresarial que aquí se analiza, sumado a las particularidades del negocio. Tan indispensable como los objetivos *per se*, son sus métricas y resultados, que le confieren un *target* de cumplimiento al mismo y, además, sirven a la gerencia como herramienta de evaluación y corrección de desvíos.

Con la información expresada anteriormente, se presenta un modelo de objetivos corporativos y estratégicos para la firma.

6.4.1.1 Modelo Propuesto de objetivos Corporativos y estratégicos

A continuación, se elabora la descripción de cada elemento que compone la declaración de objetivos corporativos y estratégicos, que servirán a la organización para afianzar su plan estratégico. Cabe destacar que el mismo ha sido realizado considerando la información recabada en incisos anteriores, léase la situación actual de la organización y el análisis situacional que afectan a la misma, de manera intrínseca y extrínseca.

En este modelo, no solamente se determina la conceptualización de los tres objetivos estratégicos, sino también se define la jerarquización y su orden de secuencia, acorde a lo que se le aconseja en esta propuesta de intervención seguir a Grupo DIN. En primera instancia, el aspecto de consolidación, luego crecimiento y posteriormente rentabilidad.

- Visión: “Ser referente en el país para el desarrollo de ideas y negocios del emprendedurismo del diseño, a través de una vasta gama de servicios y calidez humana”
- Misión: “Ser los exponentes más importantes en Córdoba del diseño y desarrollo de emprendimientos artísticos y de diseño, gracias a 3

pilares: las facilidades que se le brinden al segmento, la tecnología y la amabilidad”

- Valores:
 - Tecnología de vanguardia
 - Proactividad
 - Compromiso con el cliente
 - Adaptabilidad
 - Facilidad
 - Tecnología
 - Amabilidad

- Objetivo de Consolidación: Este es el primer objetivo dentro de la línea jerárquica, debido a que, como bien se observó a lo largo del diagnóstico, la principal problemática es la diseminación descontrolada del concepto de negocio y de la propia organización. Por lo tanto, el primer objetivo será de consolidación. Aquí, el trabajo refiere y este modelo describe un desarrollo principalmente de conceptualización, es decir, una consolidación de su definición de negocio, de su concepto como empresa y de los subconceptos que atañen a sus unidades estratégicas de negocio.
En concreto, el objetivo de consolidación para la firma objeto de estudio versaría de la siguiente manera: ***convertir a Grupo DIN en una empresa con características de corporación, conjuntamente esclareciendo y cristalizando la forma de gestión corporativa y su desglose en sus diversas unidades de negocio.***
Su principal perspectiva hacia la consolidación será en torno a un segmento específico, más allá de los consumidores finales de cada una de sus unidades de negocio, sino a la perspectiva de sus socios y también de inversores y potenciales inversores.
 - Objetivo de Crecimiento: Este segundo objetivo se desprende del objetivo de consolidación, y tiene una segunda línea jerárquica debido a que, una vez consolidada la conceptualización y la

idea de negocio de la firma, podrá entonces diseminar su trabajo hacia un crecimiento.

Concretamente, en este modelo se trabaja en esta línea siguiendo lo detallado por el autor Sainz de Vicuña Ancín, no solamente en cuanto al objetivo en sí del crecimiento, sino también a lo que explica en su estrategia corporativa de crecimiento; haber trabajado en un primer lineamiento referido a la consolidación, implica un reajuste en el fuero interno de la empresa y, por ende, esto le permitirá a la empresa poder manejar manera de una manera óptima y consolidarse en los conocimientos de los procesos internos propios. A partir de allí, crecer desde dentro y luego poder proponer aspectos que tengan un orden que sirvan para atraer inversionistas.

- Objetivo de Rentabilidad: Finalmente, en tercer lugar, y no por ello menos importante, sino que, de acuerdo a la situación, hoy darle mayor importancia a un objetivo de rentabilidad sería aunar en la cuestión de desglose arbitrario y no estratégico de sus unidades de negocio. Ejemplo como Aquiles Café, unidad que trabaja regularmente, pero, al estar avocados en ese propósito de rentabilidad, dejaron de lado los directivos otros objetivos, léase consolidarse.

Es de imperante necesidad recalcar que el mayor beneficio de la presente acción estará en función de planificación, toma de decisiones, establecimiento de herramientas de gestión y tomas de acción, etc. En resumen, le dotará a Grupo DIN S.A. de un horizonte más claro que el que se evidencia en la actualidad.

6.4.2 Determinación de las estrategias corporativas de Grupo DIN S.A.

Siguiendo la secuencia lógica de diagramación del nivel corporativo y, una vez definida la base de objetivos de la firma, se procederá entonces a la definición de estrategias corporativas, las cuales guiarán el accionar de Grupo DIN S.A. en la realidad.

Determinar a qué mercado apuntará, de qué forma lo hará y con qué productos o servicios es tanto un resultado de lo diagramado en el espectro de los objetivos trascendentales de la organización como también del anhelo de los directivos por alcanzar lo que fue idealizado al inicio de su camino empresarial.

El objeto de dicha acción estará entonces enfocado en desarrollar lineamientos de gestión a niveles corporativos, es decir, que afecten a todas las aristas de la organización. Estos lineamientos serán más específicos y, por consiguiente, más cuantificables y mesurables que los desarrollados en la acción anterior, puesto que estarán enfocados a un fin puntual en un mercado puntual.

Grupo DIN S.A. ha demostrado, por lo evidenciado en lo mencionado en la etapa diagnóstica, presentar estrategias corporativas no coherentes a lo idealizado para ser su propuesta de valor. Esto resulta así por la multiplicidad de negocios que pretende encarar, sumado a la reactividad y las cuestiones urgentes en el cotidiano que generan un ruido estratégico, ya que se evidencia en ciertos niveles una estrategia de diferenciación, pero en algunas unidades de negocio se observa, por ejemplo, una suerte de liderazgo en costos.

Resulta entonces importante la diagramación de las estrategias para la firma de modo corporativo, que permitan forjar el ansiado servicio integral consistente que se menciona con reiteración en líneas precedentes. Este servicio presenta su base en la alineación de las necesidades básicas de la corporación y los objetivos desarrollados en el plan anterior.

Es por ello que, a continuación, se describen y desarrollan las diversas acciones que tendrán razón de ser en conseguir esa integración consistente, a saber: la concepción del negocio, la estrategia de cartera que se implementará, las estrategias corporativas más idóneas para la firma, y las estrategias de crecimiento que desde este lugar se recomiendan.

6.4.2.1 Modelo propuesto de estrategia corporativa para Grupo DIN S.A.:

6.4.2.1.1 Definición del negocio:

La nueva definición empresarial que se propone para la firma objeto de estudio Grupo DIN S.A., se materializa en una primera instancia en la definición del negocio, el cual, hasta el momento, se presentó de una manera ambigua, diferenciada, reactiva y no consensuada entre las diversas líneas de negocios; obviando la cuestión del valor que se le entrega y, también, quién será el target receptor de ello.

Resulta entonces de una inmediata necesidad la definición del negocio; que servirá de guía y nexo conector entre la estrategia labrada en la táctica predecesora y los diversos negocios que lleva a cabo la firma. En esencia, el negocio será concebido como: **espacios de desarrollo para emprendedores del diseño**, teniendo como valor la calidez humana y la gran disposición de herramientas para que el nicho convierta sus ideas en realidad.

En resumen, la definición del negocio que aquí se propone, le permitirá a Grupo DIN S.A. enfocar sus esfuerzos, recursos y tareas en pos de convertir su accionar bajo una concepción corporativa de brindar espacios y un servicio integral congruente para el nicho mencionado previamente.

6.4.1.2.1.2 Estrategia de Cartera

La desperdigada oferta que fue acuñando Grupo DIN le imposibilitaron afianzarse en líder de algún mercado, puesto que la multiplicidad de enfoques y de negocios con sus particulares mercados objetivos resultaron en una incongruencia tal que el público no asocia a la firma con su cartera total de negocios, sino más bien con alguno en particular. Es así que el negocio pasa a tener una relevancia mayor que la firma per se.

Se evidencia por lo expuesto que se necesita pensar de manera estratégica para, en primer lugar, afianzar a los negocios bajo un mismo espectro objetivo de target y, por segundo, lograr la concordancia y la coherencia en todo el pack de servicios ofrecido.

Es por ello que se plantea bajo este modelo, que luego deberá ser revisado con la dirección y los gerentes de las diversas unidades de negocio, que se elabore una estrategia de **penetración o focalización del mercado actual**. Esto, con el objeto de perfeccionar la labor que se realizará en otorgar valor al nicho mencionado en el apartado anterior.

Concretamente, esta estrategia se basará en penetrar el nicho de los emprendedores del diseño con los diversos servicios que se ofrecen actualmente, principalmente en la ciudad de Córdoba. De esta manera, Grupo DIN podrá mejorar su imagen en el nicho objetivo, a través de mejoras en las prestaciones, la relación y la conexión entre las diversas áreas o unidades de negocio, y la fidelización.

6.4.1.2.1.3 Estrategia Competitiva

Por su parte, en lo referente a la estrategia competitiva, es necesario recalcar que, actualmente, hay una carencia de ella. Más bien, se observa una cuestión reactiva, de la cual se van adoptando cuestiones cortoplacistas con el fin de capear ciertas situaciones puntuales.

De esta forma y siguiendo lo explicitado tanto en el diagnóstico como el desarraigo que se presenta en la relación Empresa – Unidad de negocio, se evidencia que la firma itera entre diversas estrategias competitivas, en función al estadio que atraviesa la unidad de análisis. Se pueden observar actividades que se llevan a cabo con un enfoque de liderazgo en costo (como Aquiles Café y sus productos), diferenciación (como lo es UNIMA Coworking, con su agregado de maquinaria exclusivamente para emprendedores del diseño) y por focalización (como lo es en el caso de MIGO Micro invertir fácil), lo que lógicamente devuelve una discrepancia a nivel estratégico que no permite la correcta concentración de recursos y esfuerzos en pos del éxito organizacional.

Es entonces necesario plantear una estrategia competitiva concreta, basada en una necesidad y un segmento de cliente puntual para Grupo DIN. Es por ello que se plantea determinar una estrategia de **focalización en el nicho de los emprendedores del diseño**.

6.4.1.2.1.4 Estrategia de Crecimiento (Matriz de Sainz de Vicuña Ancín)

Siguiendo con la línea de recurrir al diagnóstico, Grupo DIN evidencia falencias también en niveles internos, como por ejemplo la inexistencia de una estructura formal, abarcativa para todos los negocios activos; sumado a la falta de planificación y de planes de acción que apunten hacia el mercado se presume objetivo.

Teniendo esto como base, se define una estrategia de crecimiento por medio de un **potenciamiento de las metodologías de trabajo de los negocios actuales**. Idea que se basa en el diagrama de cuestiones internas y así profesionalizar y evitar desvíos en la cuestión táctica.

A través de una diagramación de la estructura, los responsables y las tareas de cada una de las líneas de producto de la firma, (con sus respectivas capacitaciones e inducciones) se generarán competencias distintivas en términos de recursos, procesos y capacidades.

En resumen, el quid del crecimiento de Grupo DIN estará en desarrollar una estrategia de crecimiento orgánico, donde se desafíe a las líneas operativas a perfeccionar tanto la cuestión estratégica que la empresa propone, como la arista táctica y jerárquica.

Esta articulación entre las mencionadas mejoras internas/operativas, y el crecimiento como empresa, expresa una concordancia con los objetivos estratégicos planteados en la táctica anterior, y también con la definición de negocio, estrategia competitiva y de cartera realizadas en la presente táctica.

6.5 Etapa Táctica

A continuación, se desarrollan los planes y sus respectivas tácticas mediante los cuales se guía la propuesta e intervención profesional descripta anteriormente:

6.5.1 Desarrollo profesional del Plan 1

PLAN 1: Determinar el nivel de negocios de Grupo DIN S.A.

Se detectaron cuestiones de gran interés en los apartados anteriores sobre la oferta de valor de Grupo DIN, y es aquí donde se denota el punto más improvisado de la firma: sus unidades de negocio. Este plan consiste en la depuración de las unidades de negocio de Grupo DIN que, como bien se analizó en la etapa diagnóstica, las mismas presentan un desfase estratégico, esto quiere decir que no conciben ciertos proyectos ni con la idea general por la cual se concibió la empresa, ni entre los mismos proyectos.

Este plan tiene como propósito depurar las unidades de negocio de Grupo DIN ya que las mismas presentan una carencia en cuanto a su estructura, como también una deficiencia en la linealidad referida a los objetivos corporativos de la organización.

Por momentos, estas unidades fueron creadas por la propia inercia del desarrollo del negocio, sin advertir el desfase y el desglosamiento desestructurado que iban generando. De esta forma, muchas no son funcionales ni productivas al propósito de la empresa. Es entonces en este plan que se procede a la clasificación estricta de las mismas para disuadirlas y convertirlas en actividades clave hacia la organización.

Este es un plan que va delimitando la columna vertebral de Grupo DIN, trabajando en una transformación de su esencia, ya que, a partir de este punto, Grupo DIN no contará con unidades de negocios, sino con un solo lineamiento referido al abordaje de los emprendedores del diseño, con actividades clave que se unirán como servicios para fomentar los espacios para el desarrollo de emprendimientos.

6.5.1.1 Desarrollo de Táctica #1

Táctica #1: Depuración de las UENs.

Siguiendo la línea de lo expresado con anterioridad, resulta necesario el repensar la oferta de proyectos y la cartera de negocios de Grupo DIN S.A., debido a que, en su accionar cotidiano, no presenta lineamientos que doten de estos proyectos de sentido, concordancia, coherencia o pertenencia dentro del marco de lo que la estrategia representa.

Con las bases sentadas por la etapa estratégica, ergo, el nivel corporativo, se pretende avanzar en el nivel de los negocios. La estrategia de cartera desarrollada también en dicha etapa servirá para realizar un análisis de la oferta actual de Grupo DIN y permitir la toma de decisiones acerca de las mismas.

La presente táctica entonces estará en función de una evaluación de todas y cada una de las presentes unidades de negocio que tiene en su haber la organización, con foco en la cuestión de coherencia estratégica anhelada.

Con el objeto de practicidad y de sentar las bases para su replicabilidad a futuro, se diagramarán a continuación una serie de pasos que se consideran necesarios para realizar la presente táctica:

- Enumeración de los proyectos en funcionamiento de la firma, y labrado de portfolio de cada una. Este paso tiene objeto en el encasillamiento de cada unidad de negocio, en términos estratégicos, económicos y rentables.
- Delimitación de parámetros estratégicos, con el fin de equiparar a todas las unidades de negocio en términos cualitativos, en función a la concordancia que presenta ésta para con la estrategia. Éste paso es de una crucial importancia, ya que sentará el límite mínimo permitido de incongruencia. Por dicha razón, será realizado en conjunto con la dirección.
- Mensurabilidad de las unidades de negocio en cartera por parte de la dirección. Se procederá entonces a cotejar la información de los

portfolios con los parámetros del inciso anterior. Serán objeto de análisis y crítica los proyectos, de los cuales habrá aquellas que cumplieren lo planteado por la dirección en términos de congruencia estratégica, y habrá cuáles no.

- Mensurabilidad de las unidades de negocio en cartera por parte de cada gerente de proyecto. Se reitera el inciso anterior, pero esta vez con los gerentes de cada línea. Se expondrán los lineamientos definidos por la dirección, y se permitirá a dichos gerentes un auto análisis de su unidad y de su labor para conseguir la congruencia que persigue la firma.
- Análisis de datos y confección de una propuesta. Dicha propuesta contemplará en esencia que unidad resulta incongruente con lo planteado en el plan anterior, cual necesita ajustes y cual está en niveles óptimos.
- Debate con directivos sobre la propuesta. Se expondrá el caso frente al directorio, en razón de accionar sobre las UENs, de forma de unificación, reformulación, cierre o continuidad. Se pretende consensuar sobre la necesidad de que todas las unidades actúen bajo un mismo halo de lógica, brindada por la estrategia planteada con anterioridad.
- Reunión con directivos y gerentes de líneas. En este caso, se imparte la decisión a los gerentes responsables de cada unidad de negocio sobre el futuro de su proyecto.

El fin de este plan en particular será el cese de actividades de UENs que no sean congruentes con el proyecto. En el siguiente paso, se planteará la reorganización de la cartera de negocios de Grupo DIN.

La presente acción requerirá de ciertos insumos para ser llevado a cabo, sea de manera imprescindible en algunos casos, como también como facilitador de las tareas a realizar en otros. A continuación, se detallan los mismos y su costo aproximado.

Tabla 20: Insumos y Costos de la táctica #1 del Plan 1

INSUMO	CANTIDAD	COSTO
Conexión a internet	-	Sin costo (la firma posee actualmente)
Salas de reunión equipada	1	Sin costo (la firma posee actualmente)
Honorarios profesionales (ver anexo 10)	-	\$32900 (correspondiente a la operacionalización del presente proceso, la confección y corrección del manual y la implementación con los componentes de la organización, y recomendación de evaluaciones a posteriori)
COSTO TOTAL: \$32.900.-		

Fuente: Elaboración propia

Para entendimiento del lector y con objeto de su aplicabilidad, se presenta una tabla con los pasos y sus duraciones, contemplando a su vez sus fechas de inicio y final.

Tabla 21: Plazos de la táctica #1 del Plan 1

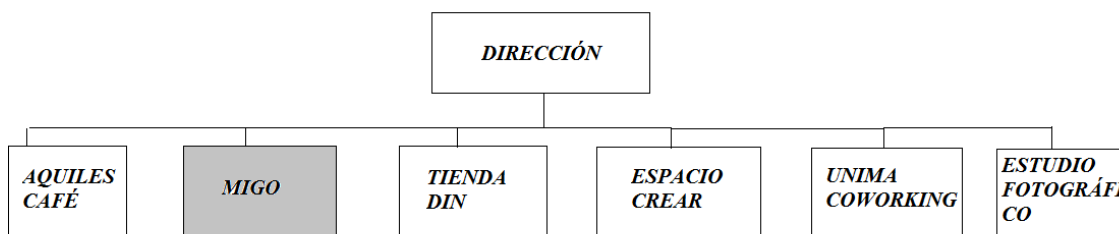
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>PLAZOS</i>
Enumeración de los proyectos en funcionamiento de la firma	19/08/2019 y 20/08/2019
Delimitación de parámetros estratégicos	Del 21/08/2019 al 23/08/2019
Mensurabilidad de las UENs por parte de la Dirección	Del 26/08/2019 al 29/08/2019
Mensurabilidad de las UENs por parte de los gerentes de línea	Del 28/08/2019 al 30/08/2019
Análisis de datos y confección de una propuesta	Del 2/09/2019 al 6/09/2019
Debate con directivos sobre propuesta	Del 6/09/2019 al 12/09/2019
Reunión con directivos y gerentes de línea	12/09/2019 y 13/09/2019

Fuente: Elaboración Propia

6.5.1.1.1 Modelo Propuesto de Depuración de UENs

En la presente instancia, se confeccionará un modelo a modo de entendimiento de lo que se pretende lograr en la presente táctica. Esto es, la reducción de la cartera de negocios de la firma Grupo DIN S.A., teniendo como fundamento decisor la cuestión estratégica en primer término, pero, a su vez, considerando la rentabilidad del negocio analizado.

Es por ello que, a continuación, se presenta la oferta actual de Grupo DIN S.A., y, a modo de modelo, se proponen ciertas disminuciones de la presente cartera de negocios. Mas adelante será tratada la cuestión de los beneficios que esto le otorgará a la firma.

Ilustración 28: Depuración de la cartera de negocios de Grupo DIN S.A.

Fuente: Elaboración Propia

En la ilustración anterior, se observa la cartera de negocios total de la firma. Se observa también, en un sombreado, las unidades que se propone erradicar.

El primer y único caso de erradicación total es Migo: Micro invertir fácil. Esta UEN, surgida por razón de necesidad de liquidez y un momento de desfasaje financiero, no presenta ningún tipo de vínculo con las demás unidades, ni tampoco con la estrategia desarrollada en la presente propuesta.

También apremia la cuestión de costos, siendo Migo una de las unidades de peor desempeño en la actualidad, por cuestiones tanto internas como externas ya mencionadas.

Asimismo, se deja asentado que los responsables del presente plan serán:

- Asesor externo.
- Directivos (elemento pasivo de objetivo de estudio).
- Gerentes de áreas y/o unidades de negocio.

Por último, se detalla a modo de conclusión del presente plan los beneficios que se espera percibirá la firma.

6.5.1.1.2 Beneficios de la táctica #1

El beneficio percibible para la dirección de Grupo DIN S.A. estará compuesto por la cuestión de ahorro, tanto en recursos como en acciones y planificación. Esto quiere decir que, a través de la erradicación de ciertas UENs que no otorguen un buen desempeño en la actualidad, la firma podrá destinar tanto recursos como pensamiento e interés a otras, que tendrán un mejor rédito.

Sobre la parte intangible, es decir, brindarle una estructura de negocio depurada, la organización eficientizará los recursos y las acciones como ya se mencionó.

Es sobre la parte tangible que se hará mella en el presente punto: ¿Cuánto se ahorra la organización a futuro, erradicando cierta UEN? Es por ello que se realizará una tabla explicativa de los egresos de la firma en la actualidad y de los egresos siguiendo el modelo planteado con anterioridad; esto es, erradicando solamente la UEN Migo: Micro invertir Fácil.

Tabla 22: Beneficio de la táctica #1 del plan 1

<i>Escenario actual (sin erradicar Migo)</i>		
Ingreso de la UEN	\$1.750.000	Según año 2018
Egreso de la UEN	\$2.220.000	Según año 2018
Margen de la UEN	-\$470.000	Según año 2018
Balance de Grupo DIN S.A.	-\$3.470.650	Según año 2018
Porcentaje de responsabilidad de la UEN en el balance	13,54%	
<i>Escenario planteado (Erradicando Migo)</i>		
Ingreso de la UEN	0	

Egreso de la UEN	0	
Margen de la UEN	0	
Egreso por devolución de intereses vencidos (10% del pasivo total)	\$520.597,50	Según información brindada por los directivos
Balance de Grupo DIN S.A.	- \$3.521.247,5 0	
Porcentaje de responsabilidad de la UEN en el balance	15%	En totalidad a la devolución de intereses
<i>Beneficio del Plan</i>		<i>-\$50597,5</i>

Fuente: elaboración propia

Como se observa, el beneficio de la presente táctica es negativo. Esto como resultado del desembolso que deberá hacer frente la organización para cancelar el pasivo contraído en estos 2 años de actividad, que sentaría las bases para la eliminación de dicha UEN incongruente.

Cabe destacar que es un desembolso que se debería realizar de igual manera, y que a medida que se dilate dicha devolución, los intereses serán mayores. Es entonces que se toma la postura de destinar dinero para subsanar el pasivo de la presente UEN y erradicarla para el cese de su actividad contraproducente.

6.5.2.1 Desarrollo de la táctica #2

Táctica #2: Reorganización de la cartera de proyectos de Grupo DIN S.A.

La presente táctica se circunscribe de la información desarrollada en la táctica anterior. Esto quiere decir que, en el presente plan, se pondrá en escena el repensar la cartera de negocios, con una identidad y una coherencia estratégica que guíe y aúne las acciones de las mismas como conjunto.

Se presenta como objeto la puesta en acción de la nueva oferta de proyectos de Grupo DIN S.A., enfocados en el nicho de los emprendedores del diseño y con la estrategia como entidad reguladora.

Esta labor brindará, a priori, la anhelada oferta congruente y enfocada al mercado objetivo, pero también permitirá la reducción de los costos y, no menos importante, una estructura organizada que, actualmente en las distintas unidades, es una carencia al nivel de presentar estructuras acéfalas y multiplicidad de gerentes.

Al igual que en los casos anteriores, esta táctica estará diagramado en ciertos pasos, los cuales permitirán al consultor idóneo y los directivos de la firma el poder llevarlo a cabo las veces que se requiera necesario. Los pasos mencionados se entrelazan entre los planes, siendo el último de la táctica anterior, el principio de este

- Debate con directivos y gerentes de líneas. En este caso, se debatirá sobre cómo deberán funcionar las unidades, en términos de actividad, estructura y oferta.
- Confección de estructuras y de estrategias de negocio para cada proyecto que seguirá existiendo.
- Impresión de borrador.
- Reunión con directivos sobre borrador, para aunar conceptos.
- Reunión con directivos y gerentes de cada proyecto, para informar sobre la actualidad de la firma y la necesidad imperante de reorganización de la cartera de proyectos. Se debe destacar la unilateralidad de la decisión a futuro.

- Con la decisión por parte de la gerencia comunicada a cada línea, se procede a purgar aquellas unidades que dejarán de existir en la oferta de Grupo DIN S.A.; en este caso se contratará un contador por los requerimientos técnicos, por la especificidad del inciso.
- En paralelo, los gerentes de las unidades que deban modificar su estructura (sea producto de fusión entre proyectos o de transformación de la oferta) deberán comunicar la nueva postura de cada unidad de negocio.
- Se confeccionarán métricas para cada unidad de negocio, a través de una reunión primero con directivos y luego con responsables de cada unidad. Esto será pensado en función de plazos y de eficiencia de la resultante unidad de negocio.
- Inducción de la nueva estructura y el nuevo objeto de cada UEN sobreviviente.

El presente plan requerirá de ciertos insumos para ser llevado a cabo, sea de manera imprescindible en algunos casos, como también como facilitador de las tareas a realizar en otros. A continuación, se detallan los mismos y su costo aproximado.

Tabla 23: Insumos y Costos del Táctica #2 del Plan 1

INSUMO	CANTIDAD	COSTO
Conexión a internet	-	Sin costo (la firma posee actualmente)
Salas de reunión equipada	1	Sin costo (la firma posee actualmente)
Impresión y encuadernación del informe para reunión con gerentes de línea (<i>Ver</i>	5 ejemplares de 20 hojas	\$200.-

<i>anexo 11)</i>		
Honorarios profesionales <i>(Ver anexo 10)</i>	-	\$32900 (correspondiente a la operacionalización del presente proceso, la confección y corrección del manual y la implementación con los componentes de la organización, y recomendación de evaluaciones a posteriori)
<i>COSTO TOTAL: \$33.100.-</i>		

Fuente: Elaboración propia

Para mayor entendimiento y con objeto de su aplicabilidad, se presenta una tabla con los pasos y sus duraciones, contemplando a su vez sus fechas de inicio y final.

Tabla 24: Plazos de la táctica #2 del Plan 1

ACTIVIDAD	PLAZOS
Debate con directivos y gerentes de línea	Del 18/09/2019 al 20/09/2019
Confección de estructuras y de estrategias de negocio	Del 23/09/2019 al 25/09/2019
Impresión de borrador	Del 25/09/2019 al 27/09/2019
Reunión con directivos	Del 1/10/2019 al 3/10/2019
Reunión con directivos y gerentes	Del 5/10/2019 al 11/10/2019
Purgar UENs que no serán tomadas en cuenta	Del 14/10/2019 al 25/10/2019
Modificar y comunicar dicha variación de UENs que sufrirán cambios	Del 28/10/2019 al 6/11/2019
Confección de métricas de correlación estratégica	Del 11/11/2019 al 15/11/2019
Inducción de las UENs resultantes a toda la organización	Del 27/11/2019 al 29/11/2019

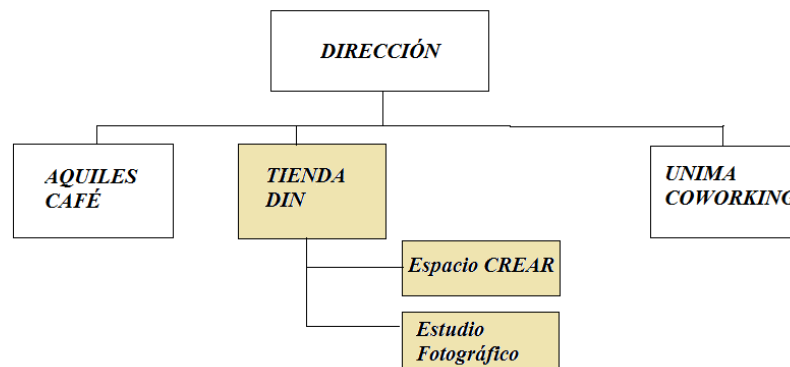
Fuente: Elaboración Propia

6.5.2.1.1 Modelo Propuesto de la nueva Reorganización de las unidades de negocio de Grupo DIN

Como complemento de la táctica previa, el plan plantea repensar la oferta de negocios de Grupo DIN S.A. para con el nicho de emprendedores del diseño. Es entonces en este inciso que, como en el caso anterior, se mostrará a modo de modelo una forma de reorganización, fundada en los principios estratégicos afianzados en la etapa estratégica.

A continuación, se evidencia una propuesta de la nueva estructura para Grupo DIN S.A.

Ilustración 29: Modelo de reorganización de las UENs de Grupo DIN



Fuente: Elaboración propia.

Se propone entonces, siguiendo los lineamientos estratégicos que funcionan de parámetros de decisión y la cuestión rentable de las unidades, reorganizar tanto al negocio Espacio CREAM y al Estudio Fotográfico como áreas pertenecientes a la unidad de negocio Tienda DIN.

Esta decisión se toma en función de varios aspectos, a saber:

- La capacidad instalada de Tienda DIN, que invita a unir las unidades bajo un solo espectro.
- La reducción de costos: por poseer Tienda DIN el espacio y el mobiliario suficiente para absorber ese impacto económico sin dificultades financieras, y erradicar la duplicación de egresos de índole similar por dividir estas aristas de la empresa como negocios y no como áreas.
- El aúne del concepto “herramientas para el nicho de los emprendedores del diseño”: afianzar a Tienda DIN con nuevas áreas y características para permitirle a ésta penetrar en dicho mercado

Asimismo, se deja asentado que los responsables del presente plan serán:

- Asesor externo.
- Directivos (elemento pasivo de objetivo de estudio).
- Gerentes de áreas y/o unidades de negocio.
- Contador idóneo.

Por último, se detalla a modo de conclusión del presente plan los beneficios que se espera percibirá la firma.

6.5.2.1.2 Beneficios de la Táctica #2

Así como se detalló en la táctica predecesora, el beneficio en esta instancia también será en términos de ahorro y de afianzar la cuestión estratégica y de oferta de valor para el nicho de los emprendedores del diseño.

En primer término, se habla de un beneficio no tangible en la eficiencia de los procesos y recursos que se apliquen a la nueva oferta de negocios, ya que se erradicarían los procesos obsoletos y la duplicación recursos y necesidades.

En segundo lugar, se reducirían los costos por la simple razón de reducir la estructura de costos, ya que Tienda DIN absorbería egresos ya hundidos en su estructura (léase mobiliario y gastos varios) que requieren las áreas repensadas.

Es entonces que, siguiendo la línea de la táctica anterior, se procederá a cuantificar el beneficio en términos de reducción de costos para la firma, a saber:

Tabla 25: Beneficio de la táctica #2 del plan 1

<i>Escenario actual (sin unificar UENs)</i>		
Ingreso de la UEN “Espacio CREAM”	\$108.000	Según año 2018
Egreso de la UEN “Espacio CREAM”	\$61.000	Según año 2018

Margen de la UEN “Espacio CREAR”	\$47.000	Según año 2018
Ingreso de la UEN “Estudio Fotográfico”	\$52.000	Según año 2018
Egreso de la UEN “Estudio Fotográfico”	\$103.000	Según año 2018
Margen de la UEN “Estudio Fotográfico”	-\$51.000	Según año 2018
Balance de Grupo DIN S.A.	- \$3.470.65 0	Según año 2018
Porcentaje de responsabilidad de la UEN “Espacio CREAR” en el balance	1,35%	
Porcentaje de responsabilidad de la UEN “Estudio Fotográfico” en el balance	1,47%	
<i>Escenario planteado (Unificando UENs)</i>		
Ingreso de la UEN Tienda DIN + Espacio CREAR + Estudio Fotográfico	\$180.000	Sumando ingresos de las 3 UENs en el 2018
Egreso de la UEN Tienda DIN + Espacio CREAR + Estudio Fotográfico	\$158.000	Sumando egresos de las 3 UENs en el 2018
Margen de la UEN Tienda DIN + Espacio CREAR + Estudio Fotográfico	\$22.000	Restando Ingresos – Egresos del 2018
Balance de Grupo DIN S.A.	- \$3.000.650	Según datos del 2018
<i>Beneficio del Plan</i>	\$ 22.000	

Fuente: elaboración propia

Pasando de un ingreso de \$2000 que obtuvo la UEN Tienda DIN en el 2018, se propone integrar entonces todas estas facultades que brindan los proyectos Espacio CREAR y el Estudio Fotográfico, y así obtener un ingreso 11 veces mayor.

Si bien no radica la importancia del plan en lo económico, como se mencionó en líneas anteriores y el efecto es más largoplacista, se pueden observar en el corto plazo beneficios económicos.

6.5.3 Desarrollo profesional del Plan 2

Plan 2: Desarrollo de los aspectos funcionales, tácticos y operativos correspondientes a Grupo DIN S.A.

Por último, se ahonda en cuestiones de índole táctica y funcional de las áreas y responsables resultantes, haciendo especial foco en la descripción al detalle de la nueva estructura de Grupo DIN, aplicando una suerte de “derrame” de planeación a cada área y responsable de la resultante empresa planificada.

El plan constará de diversas facetas, todas equitativamente importantes. Partiendo de una descripción de la nueva estructura de la firma, producto de los sucesivos análisis e iteraciones que se fueron realizando en el plan antecesor, se confeccionará una nueva estructura corporativa de Grupo DIN, la cual repercutirá en la línea de los negocios, resultando en una sub estrategia pensada para cada UEN, con objetivo en la concordancia entre sí y para con la estrategia corporativa pensada en el primer plan.

Es entonces el último paso de tanto de la propuesta profesional como de la diagramación estratégica requerida para la firma. A modo de perpetuidad en el tiempo, se cierra el presente plan con una capacitación a las líneas tácticas y operativas de la empresa, como también con diagramaciones de métricas de desempeño estratégico para evitar lo que aconteció con anterioridad en la empresa, léase una bifurcación entre lo pensado en la concepción del negocio, y lo llevado a cabo en la realidad.

A continuación, se tratarán los planes en particular. Cada uno constará de plazos, planificación, una secuencia lógica, recursos, responsables y costos que se podrán observar y utilizar de manera reiterativa.

6.5.3.1 Desarrollo Profesional de la táctica #1

Táctica #1: Descripción de la nueva estructura de Grupo DIN.

Con la información recolectada, y el aúne de pensamiento entre las partes conformantes de la organización, léase directivos, gerentes de proyectos y el nivel táctico u operativo; se procederá al labrado de la estructura repensada para la firma.

Esto contempla la diagramación de organigramas, tanto para la cúpula directiva como también las diversas unidades de negocio resultantes de todo el proceso de modificación de las mismas.

El objeto de la presente táctica como comienzo del plan radica en configurar una estructura idónea en pos de mejorar la comunicación y el nivel de responsabilidades jerárquicas. A su vez, con estas bases asentadas, se crea un camino más transitable para dotarle a la organización y a cada unidad sus funciones, áreas y responsables de línea.

La secuencia lógica que se plantea desde este lugar para confeccionar una nueva estructura será descrita a través de pasos, los cuales se detallarán a continuación:

- Reunión con Directivos para definir puestos y responsabilidades de la cúpula jerárquica.
- Diagramación de la estructura, con organigrama y responsables, de la dirección.
- Reunión con gerentes de línea de cada proyecto, para definir puestos y responsabilidades de cada uno.
- Diagramación y confección de un borrador apartado de estructura del manual para cada proyecto.
- Reunión informativa con directivos, con el fin de aunar conceptos estructurales entre los distintos proyectos y la dirección.
- Corrección de desviaciones. Reiteración de pasos 4, 5 y 6 de ser necesario.
- Elaboración de la estructura final por escrito, para la firma y sus líneas de producto, en términos estructurales exclusivamente hablando.

- Reunión final de índole informativa / explicativa a todos los integrantes de la organización sobre la nueva estructura sobre la labor realizada y sus implicancias.

Asimismo, como es el caso de los planes anteriores, se confeccionará a continuación una tabla descriptiva de los insumos requeridos en todo el proceso, como también los costes que incurrirá la organización al llevarlos a cabo.

Tabla 26: Recursos y costos de la táctica #1 del Plan 2

INSUMO	CANTIDAD	COSTO
Conexión a internet	-	Sin costo (la firma posee actualmente)
Salas de reunión equipada	1	Sin costo (la firma posee actualmente)
Honorarios profesionales <i>(Ver anexo 10)</i>	-	\$32900 (correspondiente a la operacionalización del presente proceso, la confección y corrección del manual y la implementación con los componentes de la organización, y recomendación de evaluaciones a posteriori)
COSTO TOTAL: \$32.900.-		

Fuente: Elaboración propia

Para entendimiento y con objeto de su aplicabilidad, se presenta una tabla con los pasos y sus duraciones, contemplando a su vez sus fechas de inicio y final.

Tabla 27: Plazos de la táctica #1 del plan 2

ACTIVIDAD	PLAZO
Reunión con Dirección	2/12/2019
Diagramación de propuesta de estructura	Del 3/12/2019 al 6/12/2019
Reunión con gerentes de línea	9/12/2019 y 10/12/2019
Diagramación y confección de borrador	Del 16/12/2019 al 18/12/2019
Debate con directivos	19/12/2019 y 20/12/2019
Corrección de desviaciones	20/12/2019 y 23/12/2019
Elaboración de estructura final	2/01/2020 y 3/01/2020
Reunión final informativa a toda la empresa	Del 6/01/2020 al 10/01/2020

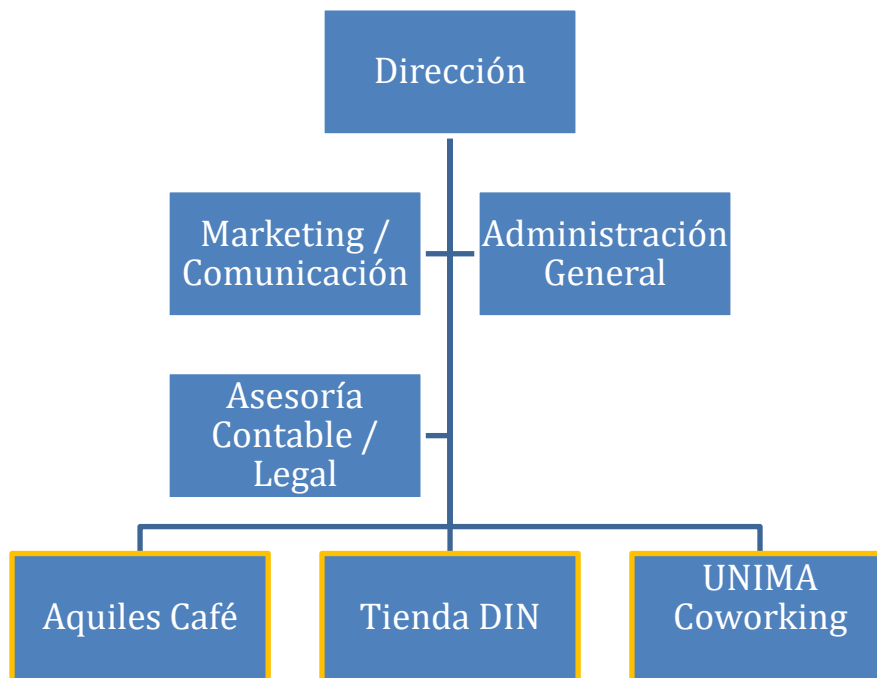
Fuente: Elaboración Propia

6.5.3.1.1 Modelo Propuesto de una nueva Estructura para Grupo DIN

El presente modelo estará influenciado de manera directa por el plan anterior, es decir, la propuesta de la nueva oferta de negocios de Grupo DIN para con el nicho objetivo.

Es entonces un nivel de desarrollo mayor que lo explicitado en el modelo anterior, a razón de plantear un presunto organigrama para la firma y sus unidades de negocio. Cabe destacar la cuestión hipotética del presente, puesto que, en los pasos detallados con anterioridad, se observa la posibilidad de iteración por parte de tanto el asesor como la dirección en la estructura que aquí se presente, en pos de una mejoría en el flujo de comunicación y eficiencia en sí.

Sin más preámbulos, a continuación, se diagrama la estructura resultante de tanto análisis como modificaciones realizadas en etapas previas:

Ilustración 30: Estructura presunta resultante para Grupo DIN

Fuente: elaboración propia

Se observa en la presente que se continúa con la línea pensada hasta entonces. Bajo un organigrama basado en unidades de negocio, se desglosan las áreas más importantes de la firma.

Si bien no se concibe bajo una estructura por unidades de negocio pura, ya que presenta áreas que aplican a todas las unidades de negocio, como lo son las áreas de Marketing y comunicación, administración general y la asesoría contable/legal. Esto presenta en esencia una estructura funcional.

Es entonces que se puede afirmar que el organigrama resultante es una mixtura, con caracteres de estructura funcional, principalmente en la parte de la cúpula jerárquica; como también particularidades de una diagramación por negocio o proyecto, ya que se ramifica en sus negocios actuales.

Asimismo, se deja asentado que los responsables del presente plan serán:

- Asesor externo.

- Directivos (elemento pasivo de objetivo de estudio).
- Gerentes de áreas y/o unidades de negocio.

Por último, se detalla a modo de conclusión del presente plan los beneficios que se espera percibirá la firma.

6.5.3.1.2 Beneficios de la táctica #1 del Plan 2

El beneficio, como en la mayoría de las tácticas presentadas en la propuesta desarrollada, presenta una realidad dual. Esto quiere decir que presenta un beneficio tanto medible de manera económica como también aquella intangible.

En el término de la cuestión intangible, se puede detallar que el beneficio de una estructuración idónea radica en una correcta asignación de recursos, una toma de decisión de mayor facilidad y una misma guía para todos los integrantes de la organización.

Pero también se puede observar un beneficio medible, el cual estará en función de una reducción de costos, como se mencionó en los objetivos de la presente propuesta. Esta merma en los egresos se puede observar en término de una disminución del personal dicese ocioso o innecesario de ciertas unidades de negocio.

Con la eliminación de ciertas unidades, y la unificación de otras, queda un rezago de recurso humano que se podría reasignar, o simplemente desestimar. Es entonces lo segundo que se recomienda en la presente propuesta. Una contracción en la flota de personal repercutirá en las arcas de la firma de manera positiva.

El presente beneficio presenta una cualidad que lo hace diferir de los beneficios enunciados con anterioridad: resulta una acción que reviste de una transversalidad y una importancia tal, que aplica para todo el plan, y no será dividido por táctica. Es decir, el siguiente beneficio aplicará a las tres tácticas que en este plan se desarrollan.

A continuación, se detallará de manera cuantificada el beneficio tangible, a través de una reducción en los costos gracias a una contracción en el personal. Se verá comparativamente la situación inicial y la situación propuesta.

Tabla 28: Beneficio de la táctica #1 del plan 2

<i>Escenario actual (sin contratación de personal)</i>		
Personal arraigado de manera directa a la UEN “Espacio CREAR”	6 personas	
Personal arraigado de manera directa a la UEN “Estudio Fotográfico”	4 personas	
Personal arraigado de manera directa a la UEN “Migo: Micro Invertir Fácil”	4 personas	
Personal arraigado de manera directa a la UEN “Tienda DIN”	6 personas	
Sumatoria de personal requerido	20 personas	
Valor hora	\$40.-	
Horas pretendidas de trabajo en promedio	12 horas	
Costo del personal mensual	\$268.800 total	
Costo del personal anual	\$3.025.600	
<i>Escenario planteado (con contratación de personal)</i>		
Personal requerido para la resultante UEN “Tienda DIN”	14 personas	Sumando los 2 proyectos inclusive.
Personal requerido para la UEN “Migo: Micro Invertir Fácil”	0 personas	Eliminada en Plan 2, Táctica #1
Sumatoria de personal requerido	14 personas	
Valor hora	\$40.-	
Horas pretendidas de trabajo en promedio	12 horas	
Costo del personal mensual	\$188.160 total	

Indemnización personal (x6 personas) (Véase anexo 13)	\$298.093,08.-	En base a empleados contratados con antigüedad de 1 año, sin preaviso. (Monto individual \$49.682,30.-)
Costo del personal anual	\$2.257.920.-	
Beneficio del Plan	\$ 469.586,20	

Fuente: elaboración propia

Con la contratación del personal, producto en primer término por la eliminación de la UEN Migo, y la redefinición de la UEN Tienda DIN, sumado a la esquematización y diagramación de los proyectos resultantes, léase Aquiles Café, Tienda DIN y UNIMA coworking, el beneficio que se percibe en un año es de \$469.586,20.-, incluyéndose la opción de la organización a optar por un despido sin causa con omisión de preaviso a los empleados afectados.

6.5.4.1 Desarrollo profesional de la táctica #2

Táctica #2: Definición de funciones, áreas y responsabilidades.

Habiendo configurado la estructura con la cual Grupo DIN y sus respectivas unidades de negocio competirán en el mercado del emprendedurismo del diseño, se procederá a la definición minuciosa de las funciones a desarrollar en cada una, las áreas que comprenderán a cada unidad resultante, y los responsables de cada una de ellas.

La razón de ser de la presente táctica está en otro aspecto que se evidenció carente en la actualidad de la firma: la multiplicidad de tareas y el solapamiento de áreas y/o responsabilidades resulta en una gestión ineficaz y engorrosa. Se observa necesario entonces la delimitación que en el presente plan se propone.

Tomando la estructura definida en el inciso anterior, se procede al desarrollo puntual de cada eslabón del organigrama. Esto requerirá de evaluar las necesidades de cada proyecto, revisar los recursos con los que cuenta, erradicar actividades que no generen valor o crear nuevas ante ciertas carencias. Es por ello que en esta instancia se pretende hilar fino en la cuestión operativa, para luego dejar todo listo para la táctica tres, el cual consistirá en la capacitación a toda la organización.

Es entonces necesario procedimentar la presente táctica que, como se vino realizando, será a través de pasos, a saber:

- Pasado en limpio de la estructura de cada UEN y el directorio. Esto como marco referencial para aplicarle y dotarle de tareas y responsables.
- Diagramación de las áreas en el marco del DIRECTORIO, a través de una reunión con todos los integrantes del mismo.
- Determinación de las funciones de cada área del directorio, y establecimiento de responsables directos.
- Reunión con los integrantes de la misma, con el fin de obtener un *feedback* de la propuesta planteada.
- Revisión y confección de manual final para el directorio.

- Diagramación de las áreas en el marco de los proyectos resultantes, a través de una reunión con todos los integrantes del mismo. Cabe destacar que esto se realizará de manera separada en cada caso puntual.
- Determinación de las funciones de cada área del directorio, y establecimiento de responsables directos.
- Reunión con los integrantes de la misma, con el fin de obtener un *feedback* de la propuesta planteada.
- Revisión y confección de manual final para cada proyecto en particular.
- Reunión final de índole informativa para exponerle a la organización en su totalidad de dónde se encuentra el sentido de coherencia anhelado y cómo resultan todos los proyectos parte de una misma oferta macro. El objetivo es de dotar a todo integrante de la empresa de pertenencia.

Asimismo, como es el caso de las tácticas anteriores, se confeccionará a continuación una tabla descriptiva de los insumos requeridos en todo el proceso, como también los costes que incurrirá la organización al llevarlos a cabo.

Tabla 29: Recursos y costos de la táctica #2 del Plan 2

INSUMO	CANTIDAD	COSTO
Conexión a internet	-	Sin costo (la firma posee actualmente)
Salas de reunión equipada	1	Sin costo (la firma posee actualmente)
Impresiones y encuadernaciones tanto de borradores preliminares como de apartado final de estructura de la firma <i>(Ver anexo 11)</i>	2 ejemplares de 20 hojas aproximadamente	\$110.-

Honorarios profesionales <i>(Ver anexo 10)</i>	-	\$32900 (correspondiente a la operacionalización del presente proceso, la confección y corrección del manual y la implementación con los componentes de la organización, y recomendación de evaluaciones a posteriori)
COSTO TOTAL: \$33.010.-		

Fuente: Elaboración propia

Para entendimiento y con objeto de su aplicabilidad, se presenta una tabla con los pasos y sus duraciones, contemplando a su vez sus fechas de inicio y final.

Tabla 30: Plazos de la táctica #2 del plan 2

ACTIVIDAD	PLAZO
Manual en limpio de la nueva estructura	Del 15/01/2020 al 17/01/2020
Diagramación de las áreas del directorio	Del 20/01/2020 al 23/01/2020
Diagramación de las funciones y responsables de dichas áreas	Del 27/01/2020 al 31/01/2020
Reunión con directorio	Del 3/02/2020 al 5/02/2020
Confección de manual para directorio	Del 6/02/2020 al 12/02/2020
Diagramación de áreas para cada proyecto	Del 17/02/2020 al 21/02/2020
Determinación de funciones y responsabilidades de cada proyecto	Del 24/02/2020 al 26/02/2020

Reunión con integrantes de cada proyecto	Del 2/03/2020 al 6/03/2020
Revisión y confección de manuales para cada proyecto	Del 9/03/2020 al 13/03/2020
Reunión final	17/03/2020 y 18/03/2020

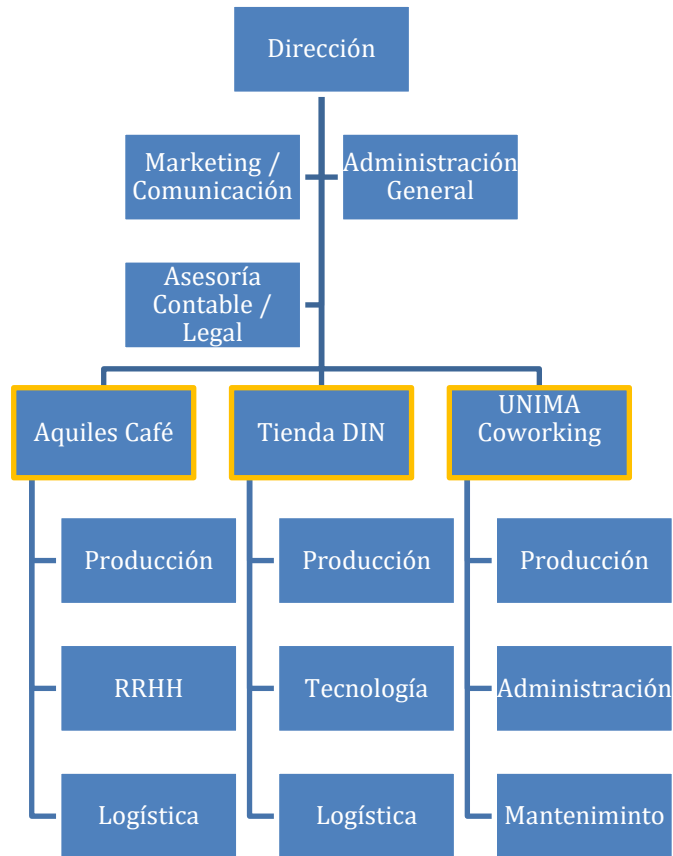
Fuente: Elaboración Propia

6.5.4.1.1 Modelo Propuesto de Definición de funciones, áreas y responsables

Se retomará el presunto modelo que se confeccionó en la táctica predecesora, pero ampliando en un nivel inferior de estructura, léase áreas, responsables y una breve descripción de sus funciones.

Cabe destacar la cuestión de la maleabilidad, ya que el presente esquema presenta un carácter de preliminar, puesto que, según los pasos de la presente táctica, se permite una iteración y modificación del mismo.

A continuación, se detalla el esquema con sus respectivas funciones para Grupo DIN S.A.

Ilustración 31: Estructura presunta resultante para Grupo DIN

Fuente: elaboración propia

Se desglosa entonces la arista de la estructura por unidades de negocio. Cada UEN presentará un responsable directo, el cual será el gerente de la misma. A continuación, se detallarán las funciones de cada unidad en particular:

- **Aguiles Café**

La presente UEN tendrá una departamentalización por funciones, las cuales están bajo una única figura de responsabilidad, la cual será denominada gerente.

Como subdivisión, se encuentran tres áreas de importancia: Producción/Ventas, la cual estará enfocada en el abastecimiento y la elaboración de los productos, sin descuidar la cuestión del servicio ofrecido. También tendrán un personal arraigado de manera directa a la unidad, cuyo departamento será el de RRHH. Esto, con fin de la

optimización y la idoneidad de los recursos, como así también la evaluación constante y la detección de desvíos e incongruencias estratégico-operativo.

Por último, la UEN también contará personal arraigado a el área de logística. Esto, producto de la necesidad de *delivery* de productos a oficinas y hogares de la zona Nueva Córdoba.

- **Tienda DIN**

Por su parte, el proyecto Tienda DIN estará subdividida en dos áreas y contará con un único responsable directo, el cual será el gerente de la misma.

En primer término, se habla del área de producción/ventas. Aquí estarán las funciones de venta directa, de manutención del local y del servicio posventa.

También contará con un responsable de manutención de la red social que resulta del diferenciador de la presente UEN. Este tendrá las funciones de: base de datos, puesta a punto de la plataforma y desarrollo de contenido.

Por último, se requerirá de un responsable en el área de logística. Esto como producto de los envíos y recepciones de productos de diseño de gran volumen que requieran un traslado especial.

- **UNIMA Coworking**

En relación al Coworking, también tendrá un máximo responsable en forma de gerente de unidad, y estará sub dividido en términos funcionales en dos grandes áreas.

En primer término, se requiere de personal de contacto y venta, tanto para potenciales clientes como par clientes actuales.

También se requiere un encargado administrativo de manera exclusiva para la UEN, ya que se necesita facturar por montos elevados y con alta rotación. Para evitar errores, se propone un área administrativa que solo opere en la UEN.

Por último, se propone también contar con un encargado de Mantenimiento, el cual se propone sea contratado por la firma, pero no se elimina la posibilidad de que sea

externo. Éste tendrá como responsabilidades la mantención en óptimas condiciones del espacio, el arreglo de eventualidades y además la responsabilidad de mantener de manera constante y en óptimas condiciones la conexión a internet del espacio.

Asimismo, se deja asentado que los responsables del presente plan serán:

- Asesor externo.
- Directivos (elemento pasivo de objetivo de estudio).
- Gerentes de áreas y/o unidades de negocio.

Por último, se detalla a modo de conclusión del presente plan los beneficios que se espera percibirá la firma.

6.5.5.1 Desarrollo Profesional de la táctica #3

Táctica #3: Capacitación a directivos y miembros de la organización.

Por último, se capacitará tanto a los gerentes de nivel corporativo como responsables de cada unidad de negocio en que es lo que se busca, como se debe realizar y cuáles serán las métricas a las que estará sujeto su desempeño. Por su parte, los miembros operativos tendrán una capacitación más arraigada a su labor en la UEN correspondiente, y también se plantean métricas de desempeño para éstos.

La razón del presente plan es codificar las distintas perspectivas de la empresa en función a lo dictaminado en la estrategia elaborada al inicio de la presente propuesta, como también de evitar desvíos en términos de lo que se desea de cada unidad de negocio. Lo importante de recalcar en esta etapa, y que los gerentes comprendan, es que, sin importar la labor diaria, el proyecto presenta una razón de ser que va más allá de lo operativo: es una pequeña parte de un todo, y el objetivo y razón de ser de todo proyecto que esté en cartera es generar valor tanto por su propia cuenta como a través de la sinergia que se obtenga entrelazándose con las otras unidades.

Este plan es el más corto de la propuesta, pero no por ello el más simple. A continuación, se detallan los pasos a seguir:

- Elaboración de presentación general que contenga: introducción de la estrategia y cuestiones corporativas, desarrollo estructural y de cada negocio; responsables, áreas y tareas de cada negocio; quién es quién en la empresa y que es lo que se pretende lograr con la oferta en conjunto.
- Elaboración de presentación puntual para cada unidad de negocio y directorio por separado, repasando la cuestión estructural, de funciones, áreas y responsables.
- Evaluación con el fin de percibir retención o no de la información impartida.
- Análisis de las evaluaciones.

- De ser necesario, preparar otra presentación (sea general o grupal, es decir, reiterar pasos 1 o 2 según corresponda).
- Simposio de intercambio entre todos los integrantes de la organización.
- Simposio de intercambio entre la gerencia, los gerentes de proyecto y el profesional que lleve a cabo todo el proceso.
- Revisión de manuales e iteraciones (de ser necesarias) por cuestiones surgidas en los simposios.

Como en los casos anteriores, se presenta una tabla de recursos y costos arraigada al plan que se desarrolla:

Tabla 31: Recursos y costos del Plan 3 del Plan 2

INSUMO	CANTIDAD	COSTO
Conexión a internet	-	Sin costo (la firma posee actualmente)
Salas de reunión equipada	1	Sin costo (la firma posee actualmente)
Impresiones y encuadernaciones tanto de borradores preliminares como de apartado final de estructura de la firma (Ver anexo 11)	500 hojas aproximadamente + anillados correspondientes	\$1250
Catering de café y panificados para los Breaks programados (Ver anexo 12)	1	\$2500
Honorarios profesionales	-	\$32900 (correspondiente a

(Ver anexo 10)		la operacionalización del presente proceso, la confección y corrección del manual y la implementación con los componentes de la organización, y recomendación de evaluaciones a posteriori)
<i>COSTO TOTAL: \$36.650</i>		

Fuente: Elaboración propia

También se anexa una tabla con las actividades y sus respectivas duraciones, y los plazos estimativos en los que se pretende realizar la misma.

Tabla 32: Plazos de la táctica #3 del Plan 2

ACTIVIDAD	PLAZO
Elaboración e impartición de presentación general	23/03/2020 y 24/03/2020
Elaboración e impartición de presentación puntual para cada proyecto	Del 25/03/2020 al 27/03/2020
Evaluación de retención	1/04/2020 y 2/04/2020
Análisis de la evaluación	2/04/2020 y 3/04/2020
Reiteración de pasos 1 y/o 2 según necesite	Sin especificar, se reserva la semana del 6/04/2020 al 10/04/2020 para dicha acción de ser necesario
Simposio con todos los integrantes de la	Del 13/04/2020 al 17/04/2020

organización	
Simposio con directivos y gerentes de línea	Del 20/04/2020 al 24/04/2020
Revisión de manuales	Del 1/05/2020 al 15/05/2020

Fuente: Elaboración Propia

6.5.5.1.1 Modelo Propuesto de Capacitación a la organización

Como culminación, se propondrá un modelo de estructura para los simposios mencionados con anterioridad. Esto con objeto de demostrar la secuencia lógica de los mismos.

A continuación, se presenta el esquema planteado para los simposios detallados con anterioridad:

Tabla 33: Modelo de simposio de capacitación para la Dirección

<i>Simposio con la dirección</i>		
<i>Hora</i>	<i>Acción</i>	<i>Objetivo de la acción</i>
08:00 a 09:00	Introducción de la situación actual de la organización	Declaración por parte asesor externo detallando el estado actual de la firma.
09:00 a 11:00	Introducción a la nueva estructura organizacional	Ilustración de la nueva estructura, con un desarrollo lógico de áreas, responsables y funciones
<i>COFFEE BREAK</i>		
11:30 a 12:30	Demostración de flujo de responsabilidades	Ejemplo de accionar ante eventualidad
12:30 a 13:30	Feedback y evaluación final	Comprobar la retención por parte del directorio y disipar dudas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Modelo de simposio de capacitación para los distintos gerentes de UENs

<i>Simposio con gerentes y personal de las distintas unidades de negocio</i>		
<i>Hora</i>	<i>Acción</i>	<i>Objetivo de la acción</i>
08:00 a 09:00	Introducción de la situación actual de la unidad de negocio	Declaración por parte de la dirección, con asistencia del asesor externo, en detallar el estado actual de la UEN.
09:00 a 11:00	Introducción a la nueva estructura organizacional y demás modificaciones que sufriría la unidad	Ilustración de la nueva estructura, con un desarrollo lógico de áreas, responsables y funciones
<i>COFFEE BREAK</i>		
11:30 a 12:30	Demostración de flujo de responsabilidades	Ejemplo de accionar ante eventualidad
12:30 a 13:30	Explicación de la influencia de la estrategia en la unidad	Socavar cualquier duda con respecto a la importancia de la estrategia
13:30 a 14:00	Feedback y evaluación final	Comprobar la retención por parte del personal y disipar dudas

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se deja asentado que los responsables del presente plan serán:

- Asesor externo.
- Directivos (elemento pasivo de objetivo de estudio).
- Gerentes de áreas y/o unidades de negocio.

Por último, se detalla a modo de conclusión del presente plan los beneficios que se espera percibirá la firma.

6.5.4 Beneficios Totales del Plan de intervención profesional

Todo el desarrollo descrito con anterioridad permitirá a Grupo DIN S.A. afianzar su propuesta de valor, enfocada hacia un nicho objetivo puntual, y erradicar los esfuerzos, recursos y costos desperdigados que presenta en la actualidad su cartera de proyectos. A su vez, dotará de un sentido y de una razón a toda acción que, de ahora en más, se realice en nombre de la empresa. Esto por configurarle a la firma una identidad estratégica, coherente y consistente con lo que aspiran ofrecer y a quien se lo ofrecen: sin mencionar que esto servirá de guía para acciones futuras.

Eso con respecto a la intangibilidad de los beneficios. Pero también es menester mencionar sobre los beneficios económicos que se observarán por seguir la aplicación de lo propuesto en páginas anteriores, todo en un espacio temporal de un año a partir de su aplicación.

Es así que, al cabo de un año, todo el plan brindará beneficios que se traducen en \$467.988,70 pesos argentinos en un lapso de 365 días desde el momento de su aplicación, como resultado de una sumatoria de todas las tácticas descritas en el inciso anterior.

Es así que Grupo DIN S.A. obtendrá beneficios económicos, y también logrará definir el proyecto institucional, su negocio y trazar una guía para realizar acciones coordinadas, consistentes y coherentes entre todas las ramificaciones que están actualmente y las futuras gracias a la configuración estratégica que se propone; dotándole de orden, sentido y recursos más óptimos y capacitados para ello.

Tabla 35: Beneficio Total de la acción propuesta para Grupo DIN S.A.

	<i>Táctica</i>		<i>Beneficio</i>
	<i>PLAN 2</i>	Táctica	#1
Táctica		#2	<i>\$ 22.000,00</i>
<i>PLAN 3</i>	Táctica	#1	<i>\$469.586,20</i>
	Táctica	#2	
	Táctica	#3	
<i>BENEFICIO TOTAL</i>			<i>\$440.988,70</i>

Fuente: Elaboración Propia

6.6 Presupuesto Total del Plan de Intervención Profesional

Asimismo, se detallan los costes que presentará la aplicación de lo propuesto en líneas anteriores, a saber:

Tabla 36: Costo total de la acción propuesta para Grupo DIN S.A.

	<i>Táctica</i>		<i>Costo Total</i>
<i>PLAN 2</i>	<i>Táctica</i>	<i>#1</i>	\$ 32.900,00
	<i>Táctica</i>	<i>#2</i>	\$ 33.100,00
<i>PLAN 3</i>	<i>Táctica</i>	<i>#1</i>	\$ 32.900,00
	<i>Táctica</i>	<i>#2</i>	\$ 33.010,00
	<i>Táctica</i>	<i>#3</i>	\$ 36.650,00
<i>COSTO TOTAL</i>			<i>\$ 168.560.-</i>

Fuente: Elaboración Propia

6.7 ROI del Plan de Intervención Profesional

A modo ilustrativo, se detalla el Retorno sobre la inversión, el cual será el indicador de que la presente propuesta profesional arriba a términos rentables y beneficiosos tanto para la firma como para los tenedores de capital de la misma. En la presente fórmula se contrasta el beneficio con el costo total del plan descrito en el presupuesto anteriormente explicitado.

A continuación, lo anteriormente descrito:

Ecuación 1: Cálculo del ROI

$$ROI = \frac{BENEFICIO\ TOTAL - COSTO\ TOTAL}{COSTO\ TOTAL} * 100$$

Fuente: Elaboración Propia

El Retorno sobre la Inversión calculado para el presente plan de intervención profesional es de **161,62%**.

Lo que este indicador quiere decir es que, por cada peso invertido en la presente propuesta, la firma verá **\$161,62** de retorno, a modo de beneficio.

6.8 Diagrama de Gantt de las actividades

A continuación, se detalla el diagrama de Gantt de las intervenciones según los respectivos planes de la propuesta profesional desarrollada con anterioridad.

Tabla 37: Diagrama GANTT de actividades de la propuesta

6.9 Conclusiones Finales y Recomendación

El quid del presente trabajo de aplicación profesional se configuró en la consigna de una planeación estratégica para una Pyme de la provincia de Córdoba. Haciendo foco en tres grandes ejes: el nivel corporativo, de los negocios y el operativo-táctico, se pretendió dotar a la misma de tanto una guía para la toma de decisión, como también como herramienta de reorganización de su cartera de proyectos.

La razón de tal abarcativo accionar recayó en la imperante necesidad de que la Pyme objeto de estudio, léase Grupo DIN S.A., se consolidase de manera estratégica, desde el seno interno de la misma, y así poder señalar las acciones para con un sector, es decir, el nicho de los emprendedores del diseño y, mientras tanto, reorganizar sus conceptos, herramientas y fortalezas de manera eficiente.

Si bien la temática resulta ambigua en algunos aspectos, se resultó necesario iniciar la propuesta planificando conceptualmente a la estrategia y, con esta herramienta, a través de una suerte de derrame, poder reorganizar a la firma en términos de negocios, operatividad, recursos, áreas y funciones.

La organización en sí, antes de la propuesta planteada, se encontraba en una inercia estratégica, sumada a un desperdigamiento de negocios que resultaban inconexas entre sí, tanto desde el punto de vista estratégico como el target objetivo. Esta falta de organización, sumado a la focalización en el día a día de ciertas unidades más rentables, generó una dispersión de costos, no solo en términos económicos sino también en los recursos, principalmente en los humanos.

Como se demostró en los beneficios planteados por el accionar profesional, quedo plasmada la maleabilidad del rol del administrador para el uso de la planificación estratégica como elemento fundamental, en foco al entramado del diseño de negocios para las variedades de sectores e industrias, sin importar rubros ni dimensiones, constatando excelentes resultados.

6.9.1. Recomendaciones profesionales

Con fines de perdurabilidad de la presente propuesta de solución para las dificultades atravesadas por la organización, en las siguientes líneas se encontrarán herramientas que ayuden a evitar desvíos, producto de que es una de las causas que llevaron al desfasaje mencionado a lo largo de este trabajo de aplicación profesional.

Se recomienda a la organización la aplicación de herramientas que eviten, de manera preventiva, desvíos en el accionar de la misma para con su estrategia planteada. Se propone entonces el diagrama de un **Cuadro de Mando Integral**, herramienta que permite desplegar los objetivos derivados del nivel estratégico y del nivel de los negocios y el desenvolvimiento de las distintas aristas de la organización a través de ratios o indicadores de gestión.

Para ello, se requiere que la dirección defina y establezca y jerarquice sus objetivos estratégicos. Una vez se cuente con ello, en conjunto con las estrategias trazadas a lo largo de la propuesta, llevada a la realidad correctamente, decanten al cumplimiento de dichos objetivos.

A partir de allí, surgirán los indicadores de gestión y el mapa estratégico sobre el que se aplicarán dichas ratios, en función de 4 perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Interna
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

7.1 Libros

Gahan, J.G. (2005) *Los 6 pasos del planeamiento estratégico* Argentina. Editorial: Buenos Aires: Aguilar.

Gutiérrez- Rubí, A., y Freire, J. (2013) *Manifiesto Crowd: La empresa y la inteligencia de las multitudes*. Madrid; Editorial: LABO

Hill, C. Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. (8ª Ed). México. Editorial: Mc Graw Hill.

Johnson, G. Scholes K. Wittington R. (2006). *Dirección Estratégica*. España. Editorial: Pearson.

Juárez Martínez, Gerardo D. (2006) *Formación gerencial para la eficacia escolar*. México. Editorial: EUMED

Kaplan, R. Norton, D. (2012). *The execution Premium – Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Argentina: Editorial: Temas.

Kotter, J. (2015). *Acelerar - Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. Argentina. Editorial: Conecta.

Luna González, A. (2014) *Administración Estratégica* Argentina. Editorial: Grupo Editorial Patria.

Mankiw, G (2012) *Principios de economía 6ta edición* México. Editorial: Cengage Learning.

Porter, M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Argentina. Editorial: Deusto.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. (2º Ed). México. Editorial: Alfaomega.

Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica - Lo que todo director debe saber*. México. Editorial: Grupo Editorial Patria.

Thompson, A. Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18ª Ed). México. Editorial: Mc Graw Hill.

Zea Barral, M. (2013) *Living Coworking: la filosofía coworking como nueva forma de trabajar*, Barcelona, Editorial: Taskforsome.

7.2 Páginas Web

Chapman, A. (2004) *Análisis DOFA y análisis PEST*. (Documento Digital) Extraído el 13/05/2018 de: https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

Ayala Ruiz, L. E. y Arias Amaya, R (2011) *Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas. Análisis PEST*. (Documento Digital) extraído el 13/05/2018 de: www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm#Top

Riquelme Leiva, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile. Extraído el 22/05/2018 de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Alonso, G (2008) *Maketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor* Buenos Aires, Argentina. (Documento Digital) Extraído el 30/05/2018 de:

https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/.../marketing_servicios.pdf

Casa Rosada (2017) Objetivos de gobierno de Mauricio Macri. Recuperado el 05/06/2018 de:

<https://www.caserosada.gob.ar/objetivosdegobierno/>

Casa Rosada. (2017). Ocho puntos clave sobre la marcha de la economía. Recuperado el 05/06/2018 de:

<http://www.caserosada.gob.ar/slider-principal/39702-ocho-puntos-clave-sobre-la-marcha-de-la-economia>

La nación (2017) “El mapa empresarial de un país donde las pymes son las grandes empleadoras”. Extraído el 6/06/2018 de:

<https://www.lanacion.com.ar/1985790-el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras>

AFIP (2017) “¿Que es una PyME?” Extraído el 6/06/2018 de:

<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Jueguen, F. para La Nación (2016) "Lucio Castro: "Somos el primer gobierno que bajó impuestos a las empresas" extraído el 6/06/2018 de:

<https://www.lanacion.com.ar/1935123-lucio-castro-somos-el-primer-gobierno-que-bajo-impuestos-a-las-empresas>

Ensinck, G. para El Cronista (2017) "Argentina se trepó al podio regional de los emprendedores" Extraído el 6/06/2018 de: <https://www.cronista.com/negocios/La-Argentina-se-trepa-al-podio-regional-de-los-emprendedores-20170906-0071.html>

PRODEM (2018) "Índice de Condiciones Sistémicas para la Creación de Empresas Dinámicas en el 2017" extraído el 6/06/2018 de: <https://prodem.ungs.edu.ar/blog/2017/06/icsed-2/>

Global Entrepreneurship Monitor (2017) "Argentina's economical and political profile" extraído el 6/06/2018 de: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/36>

Doing Business Report (2017) "Rankings & Ease of Doing Business Score" extraído el 7/06/2018 de: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Diario Dia a Dia (2014) "hay 60.610 empresas urbanas y tienen alta mortandad" extraído el 7/06/2018 de: <http://diaadia.viapais.com.ar/cordoba/hay-60610-empresas-urbanas-y-tienen-alta-mortandad>

Universidad Torcuato Di Tella (2017) "Índice de Confianza en el Gobierno (ICG)" extraído el 7/06/2018 de: http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964

Infobae (2018) "Donald Trump, en el Foro de Davos: "Estados Unidos primero no significa Estados Unidos solo" extraído el 7/06/2018 de: <https://www.infobae.com/america/eeuu/2018/01/26/donald-trump-en-el-foro-de-davos-estados-unidos-primero-no-significa-estados-unidos-solo/>

INDEC (2017) "Índice de precios de argentina" extraído el 7/06/2018 de:

https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5

Ámbito Financiero (2018) "Dujovne: "la inflación va a ir bajando a niveles mucho mas bajos que los actuales"" extraído el 8/06/2018 de: <http://www.ambito.com/912811-dujovne-la-inflacion-va-a-ir-bajando-a-niveles-mucho-mas-bajos-que-los-actuales>

EAE Business School "El potencial de los CIVETS en la economía mundial" extraído el 8/06/2018 de: <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/el-potencial-de-los-civets-en-la-economia-mundial>

Gasalla, J. Para Infobae (2018), “el INDEC revisó datos de PBI: cayó menos 2016 y creció más en 2015 y 2017” extraído el 8/06/2018 de: <https://www.infobae.com/economia/2018/03/27/el-indec-reviso-datos-de-pbi-cayo-menos-en-2016-y-crecio-mas-en-2015-y-2017/>

Terrile, S. para La Nación (2018) “En dos años, el PBI creció, pero no en los sectores de mayor peso” extraído el 8/06/2018 de: <https://www.lanacion.com.ar/2125931-en-dos-anos-el-pbi-crecio-pero-no-en-los-sectores-de-mayor-peso>

World Economic Forum (2018) “The world’s biggest economies in 2018” extraído el 8/06/2018 de: <https://www.weforum.org/agenda/2018/04/the-worlds-biggest-economies-in-2018>

INDEC, (2012) “Censo Nacional 2010” extraído el 8/06/2018 de: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

Consultora DELFOS (2017) “En Córdoba, en los últimos 10 años mejoró el nivel educativo” extraído el 9/06/2018 de: <http://www.delfoscba.com.ar/en-cordoba-en-los-ultimos-10-anos-mejoro-el-nivel-educativo/>

UEPE CAC (2018) “Informe sobre la Educación en Argentina” extraído el 9/06/2018 de: http://www.cac.com.ar/data/documentos/3_Am%C3%A9rica%20del%20Sur%20y%201a%20Argentina%20una%20comparaci%C3%B3n%20regional.pdf

Infobae (2017) “Argentina invierte entre cinco y siete veces menos en investigación y desarrollo que los países más innovadores” extraído el 9/06/2018 de: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/12/10/argentina-invierte-7-veces-menos-en-investigacion-y-desarrollo-que-los-paises-mas-innovadores/>

WIPO (2018) “Global Innovation Index 2018” extraído el 9/06/2018 de: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf

Infobae (2018) “Porque se celebra el día del internet” extraído el 10/06/2018 de: <https://www.infobae.com/america/tecno/2018/05/17/por-que-se-celebra-el-dia-de-internet/>

Kantar IBOPE (2017) “el 60% de los argentinos posee un smartphone” extraído el 10/06/2018 de: https://anunciantes.org.ar/kantar-ibope-media-el-60-de-los-argentinos-posee-un-smartphone/?fbclid=IwAR30G_DFSFBSzZ2L6dzI_xeDvwNYXkfLK14D-oE3E_jn279g5hEWft8F6s4

Endeavor Argentina (2017) “la tendencia mobile en el mundo del ecommerce” extraído el 10/06/2018 de: https://www.endeavor.org.ar/la_tendencia_mobile_en-el-mundo-del-ecommerce/

Business Insider (2018) “The future of mobile commerce” Extraído el 10/06/2018 de: <https://www.businessinsider.com/the-future-of-retail-report-2018-2017-12>

Emarketer (2015) “Ecommerce Growth in latin America slows” extraído el 10/06/2018 de: <https://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Growth-Latin-America-Slows/1013350>

El Cronista (2018) “La mitad de la inversión para nuevas empresas se destina a fintechs y agrotechs” extraído el 10/06/2018 de: <https://www.cronista.com/negocios/La-mitad-de-la-inversion-para-nuevas-empresas-se-destina-a-fintech-y-agrotech-20180223-0064.html>

Enter.co (2016) “10 razones por las que tu empresa debe estar en internet” extraído el 10/06/2018 de: <http://www.enter.co/guias/lleva-tu-negocio-a-internet/10-razones-por-las-que-debes-estar-en-internet/>

Cámara Argentina del Comercio Electrónico (CACE) (2018) “Estudio anual de Comercio Electrónico” extraído el 11/06/2018 de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Coolwork.es (2017) “Coworking – 26000 espacios y 3.8 millones de miembros en 2020” extraído el 11/06/2018 de <https://coolwork.es/blog/coworking-26000-espacios-y-38-millones-de-miembros-en-2020/>

Global Coworking Unconference Conference (2017) “2018 global coworking forecast: 30432 spaces and 5.1 million members by 2022” Extraído el 11/06/2018 de: <https://gcuc.co/2018-global-coworking-forecast-30432-spaces-5-1-million-members-2022/>

Punto a punto (2013) “El piso: el primer coworking de Córdoba” extraído el 11/06/2018 de <http://puntoapunto.com.ar/el-piso-el-primer-espacio-de-trabajo-compartido-de-cordoba/>

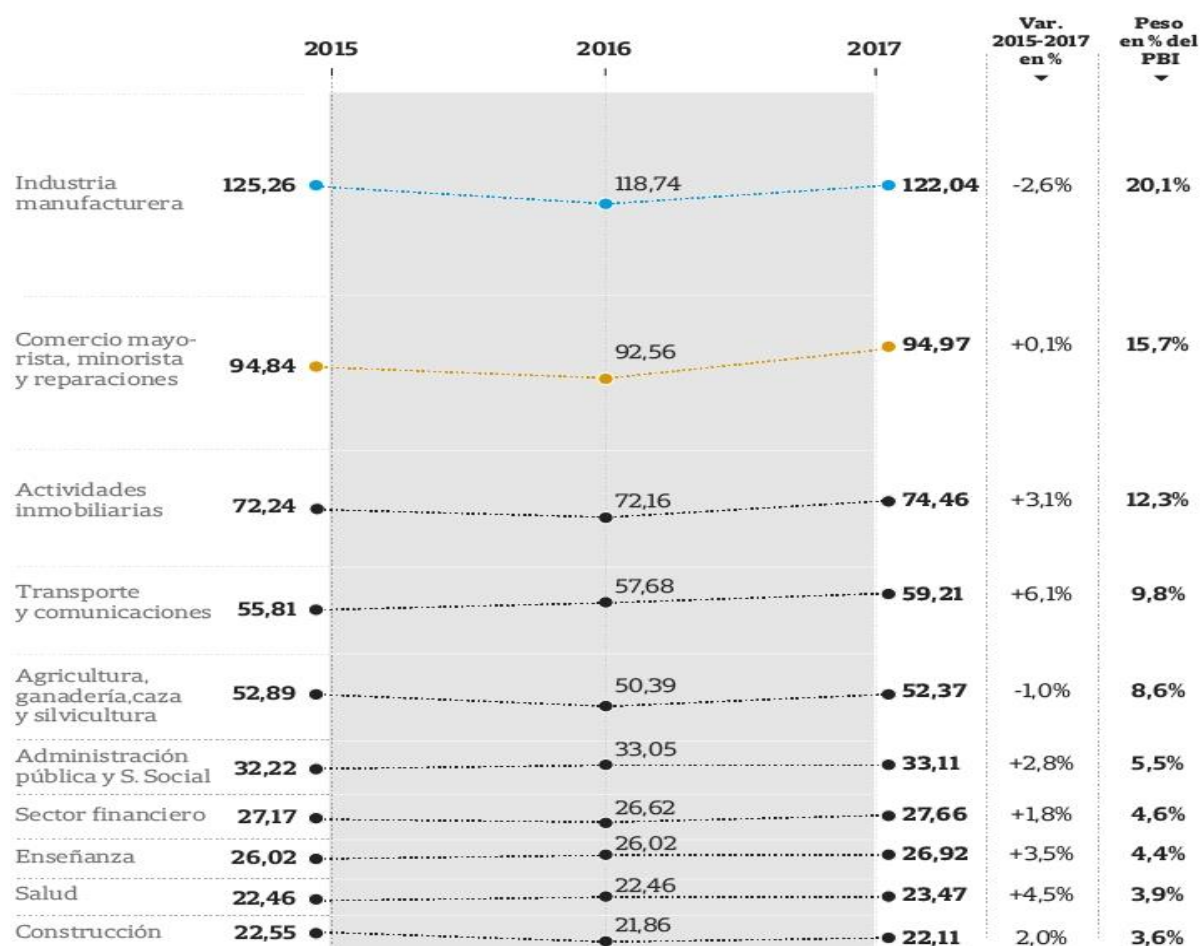
Iprofesional (2016) “Crecen los adeptos y lugares de coworking en la Argentina” extraído el 11/06/2018 de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/240273-argentina-adeptos-lugares-de-coworking-Crecen-los-adeptos-y-lugares-de-coworking-en-la-Argentina>

“Semana del Coworking 2017” extraído el 11/06/2018 de <http://www.semanadelcoworking.com/>

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

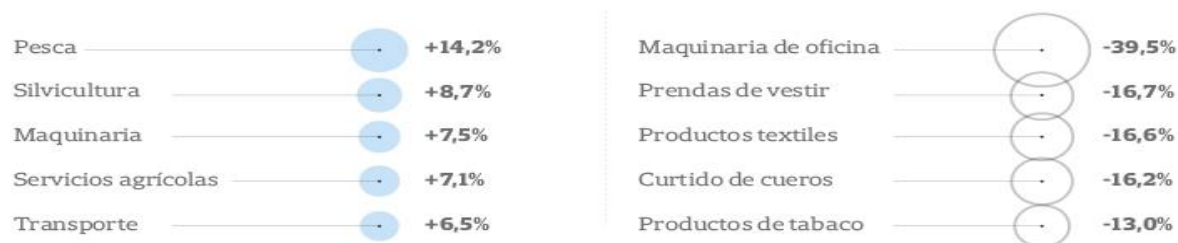
8.1 ANEXO 1

Crecimiento de los sectores de la economía argentina, variación y su % del PBI
En miles de millones de pesos constantes, base 2004



Los sectores que más ganaron y perdieron

Subramas de la actividad económica. Variación en %. Período 2015-2017



Fuente: Indec / LA NACION

Fuente: La nación, 2018. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/2125931-en-dos-anos-el-pbi-crecio-pero-no-en-los-sectores-de-mayor-peso>, extraído el 8/06/2018.

8.2 ANEXO 2: Análisis PEST Dimensión Social Parte 1

Población total del país, según superficie y densidad

Cuadro P3. Total del país. Población total, superficie y densidad por provincia. Años 2001-2010

Provincia	Superficie en km ²	Año			
		2001		2010	
		Población total	Densidad hab/km ²	Población total	Densidad hab/km ²
Total del país	3.745.997⁽¹⁾	36.260.130	9,7	40.117.096	10,7⁽²⁾
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	200	2.776.138	13.880,7	2.890.151	14.450,8
Buenos Aires	307.571	13.827.203	45,0	15.625.084	50,8
24 partidos del Gran Buenos Aires	3.680	8.684.437	2.359,9	9.916.715	2.694,8
Interior de la provincia de Buenos Aires	303.891	5.142.766	16,9	5.708.369	18,8
Catamarca	102.602	334.568	3,3	367.828	3,6
Chaco	99.633	984.446	9,9	1.055.259	10,6
Chubut	224.686	413.237	1,8	509.108	2,3
Córdoba	165.321	3.066.801	18,6	3.308.876	20,0
Corrientes	88.199	930.991	10,6	992.595	11,3
Entre Ríos	78.781	1.158.147	14,7	1.235.994	15,7
Formosa	72.066	486.559	6,8	530.162	7,4
Jujuy	53.219	611.888	11,5	673.307	12,7
La Pampa	143.440	299.294	2,1	318.951	2,2
La Rioja	89.680	289.983	3,2	333.642	3,7
Mendoza	148.827	1.579.651	10,6	1.738.929	11,7
Misiones	29.801	965.522	32,4	1.101.593	37,0
Neuquén	94.078	474.155	5,0	551.266	5,9
Río Negro	203.013	552.822	2,7	638.645	3,1
Salta	155.488	1.079.051	6,9	1.214.441	7,8
San Juan	89.651	620.023	6,9	681.055	7,6
San Luis	76.748	367.933	4,8	432.310	5,6
Santa Cruz	243.943	196.958	0,8	273.964	1,1
Santa Fe	133.007	3.000.701	22,6	3.194.537	24,0
Santiago del Estero	136.351	804.457	5,9	874.006	6,4
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur ⁽³⁾	987.168	101.079	0,1	127.205	0,1
Tucumán	22.524	1.338.523	59,4	1.448.188	64,3

⁽¹⁾ La superficie total del país es de 3.761.274 km². A los fines del cálculo de densidad de población, se consideró la superficie correspondiente al Continente Americano: 2.780.400 km² (sin incluir las Islas Malvinas: 11.410 km²) y al Antártico: 965.597 km² (incluyendo las Islas Orcadas del Sur). Tampoco se consideraron las islas australes (Georgias del Sur: 3.560 km² y Sandwich del Sur: 307 km²).

Las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA e IRLANDA DEL NORTE, la REPÚBLICA ARGENTINA se vio impedida de llevar a cabo el Censo 2010 en esa área. Por consiguiente, no se consideró la superficie correspondiente a esas islas.

⁽²⁾ La densidad media es de 14,4 hab/km², excluyendo los departamentos de Antártida e Islas del Atlántico Sur.

⁽³⁾ La densidad de población de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur no incluye la superficie de las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur, por los motivos expresados en la llamada 1. Si se considera sólo la Isla Grande de Tierra del Fuego (departamentos Ushuaia y Río Grande), la superficie es de 21.571 km² y la densidad es 5,9 hab/km². En el departamento Antártida Argentina (964.847 km²) se censaron 190 habitantes. En el departamento Islas del Atlántico Sur, que incluye las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur e Islas Orcadas del Sur (750 km²), sólo se censó la Isla Laurie (17 habitantes), que pertenece a las Islas Orcadas del Sur.

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010. Instituto Geográfico Nacional (IGN).

Fuente: INDEC (2012)

Población de Córdoba según área:

Cuadro P1-P. Provincia de Córdoba. Población total y variación intercensal absoluta y relativa por departamento. Años 2001-2010

Departamento	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)
	2001	2010		
Total	3.066.801	3.308.876	242.075	7,9
Calamuchita	45.418	54.730	9.312	20,5
Capital	1.284.582	1.329.604	45.022	3,5
Colón	171.067	225.151	54.084	31,6
Cruz del Eje	52.172	58.759	6.587	12,6
General Roca	33.323	35.645	2.322	7,0
General San Martín	116.107	127.454	11.347	9,8
Ischilín	30.105	31.312	1.207	4,0
Juárez Celman	55.348	61.078	5.730	10,4
Marcos Juárez	99.761	104.205	4.444	4,5
Minas	4.881	4.727	-154	-3,2
Pocho	5.132	5.380	248	4,8
Presidente Roque Sáenz Peña	34.647	36.282	1.635	4,7
Punilla	155.124	178.401	23.277	15,0
Río Cuarto	229.728	246.393	16.665	7,3
Río Primero	42.429	46.675	4.246	10,0
Río Seco	12.635	13.242	607	4,8
Río Segundo	95.803	103.718	7.915	8,3
San Alberto	32.395	37.004	4.609	14,2
San Javier	48.951	53.520	4.569	9,3
San Justo	190.182	206.307	16.125	8,5
Santa María	86.083	98.188	12.105	14,1
Sobremonte	4.531	4.591	60	1,3
Tercero Arriba	107.460	109.554	2.094	1,9
Totoral	16.479	18.556	2.077	12,6
Tulumba	12.211	12.673	462	3,8
Unión	100.247	105.727	5.480	5,5

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC (2012)

8.2 ANEXO 3: Análisis PEST Dimensión Social Parte 2

Composición de la población argentina

A los fines prácticos de analizar el macroentorno sociodemográfico en el que se encuentra inmerso Grupo DIN S.A., se considera pertinente comenzar describiendo la composición poblacional de la argentina, y luego de la provincia y ciudad de Córdoba, respectivamente, para de esta forma, entender cómo se ramifica el potencial consumidor, usuario o público objetivo de este negocio.

De igual forma, cristalizar las costumbres y los hábitos no solo de consumo, sino también de su forma de vida, que terminará generando una figuración del perfil de los grupos de interés avocados al desarrollo emprendedor.

Según el Censo nacional 2010, el país cuenta con más de 40 millones de habitantes, siendo una proporción semejante entre hombres y mujeres (49-51% respectivamente). Esta mayoría del género femenino responde también a la expectativa de vida que tienen las mujeres en argentina, siendo un 10% más perspicaz el indicador que en el de los hombres. Puntualmente, las mujeres alcanzan un promedio de 72 años, mientras que los hombres se encuentran en el rango de los 70 a los 72,3 años aproximadamente. (*Ver Anexo 4*)

Cabe aclarar que estas cifras se han incrementado y mejorado demostrando la optimización de la calidad de vida de los argentinos, a partir de un perfeccionamiento del acceso a la información sobre el cuidado de la salud y también de la atención médica tanto en los espacios públicos como privados, aunque con mayor énfasis en este segundo plano.

Es decir, Argentina goza de una distribución poblacional que se compensa en sus distintos estadios etarios: niños, púberes, adolescentes, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad.

A este aspecto, debe complementársele también los índices de natalidad y mortalidad, describiendo que éste segundo ha disminuido en gran medida como consecuencia del mayor control de los partos y el seguimiento a los recién nacidos, evitando la muerte súbita (que era y es la mayor causa que alimenta dicho índice). Esto

se ha mejorado en los últimos 30 años, a partir de la finalización de los 80 y el inicio de los 90, con la irrupción de nuevas políticas hospitalarias y el desarrollo de la medicina como de los profesionales de dicha materia en el país.

Si bien los indicadores de crecimiento poblacional son positivos, no sucede lo mismo en cuanto a la estratificación de las clases sociales, donde la distribución se genera de manera estancada en la zona media de las distintas tipologías de clases. Esto se encuentra relacionado estrictamente con el nivel de poder adquisitivo, la educación y el acceso a las oportunidades laborales. Concretamente, Argentina presenta una distribución que los últimos 25 años ha anexado un nuevo perfil social como es el del afianzamiento de la clase marginal. Específicamente, en Argentina la comunidad se distribuye en clase media, alta y baja, y al mismo tiempo la media se clasifica en media-alta, media-convencional, y la clase media-alta

Según la consultora Delfos, la clase alta solo contiene al 5% de la población, mientras que la clase media en sus 3 dimensiones refiere al 76% (45% solamente de clase media y media alta, la clase media baja oscila en un 31%), y finalmente la clase baja en el espectro entre ésta y la marginal aluden a un 19% globalmente.

Por su parte, y hablando puntualmente de la provincia de Córdoba, ésta presentó en el censo del año 2010 una población de 3.300.000 aproximadamente, y con mayor densidad poblacional en la capital como así también en las localidades de Río Cuarto, Colón y San Justo. (*Ver Anexo 4*)

Siguiendo los lineamientos nacionales, y extrapolarlos a términos provinciales, se mantiene un porcentaje de clase media del 76%, que representaría a 2.516.369 personas a nivel provincial, por sobre 3.308.876. Si, en cambio, se extrapola dicho porcentaje a la población de capital solamente (1.284.582), la población que estaría bajo los parámetros de clase media sería de 976.282 habitantes.

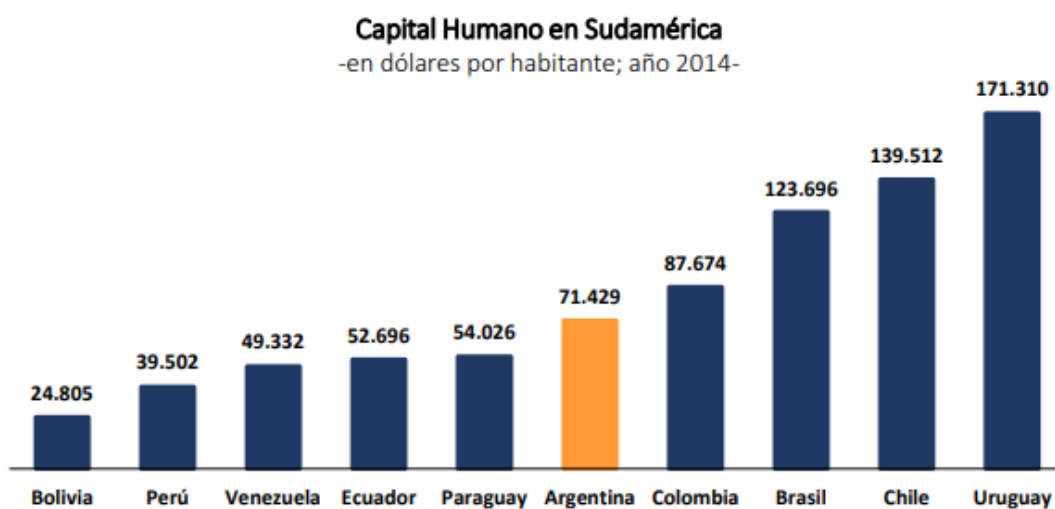
Educación en Argentina

El Banco Mundial ha implementado como indicador sobre riqueza del país al Capital Humano, concepto que unifica términos económicos junto a la capacidad

promedio de la población. Este índice actúa analizando al capital humano del país como un activo que genera corriente de beneficios futuros en función a sus capacidades.

Según este índice, en el año 2014 Argentina tenía un capital humano equivalente a USD 71.429 por habitante, situándolo como el quinto mejor país en términos del indicador en Sudamérica.

Ilustración 32: capital humano en Sudamérica



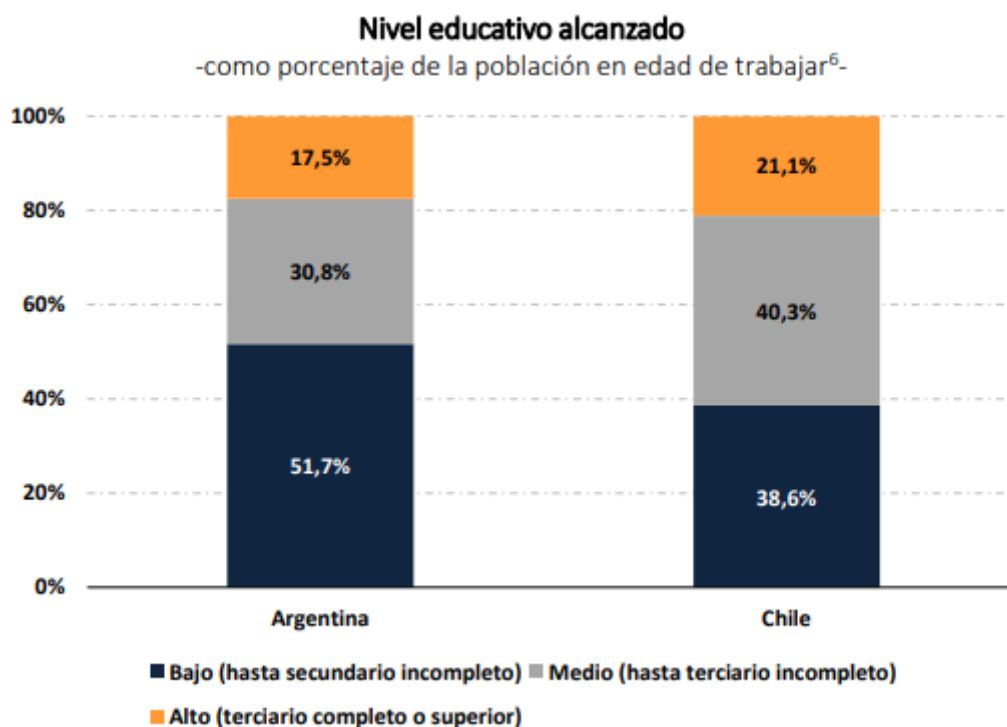
Fuente: UEPE CAC en base a Banco Mundial.

Fuente:

http://www.cac.com.ar/data/documentos/3_Am%C3%A9rica%20del%20Sur%20y%20la%20Argentina%20una%20comparaci%C3%B3n%20regional.pdf extraída el 8/06/2018)

En el mismo análisis realizado por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), se compara al país con el propio vecino Chile, en términos de la educación descrita anteriormente, y arroja los siguientes resultados:

Ilustración 33: Nivel educativo alcanzado en Argentina y Chile



Fuente:

http://www.cac.com.ar/data/documentos/3_Am%C3%A9rica%20del%20Sur%20y%20la%20Argentina%20una%20comparaci%C3%B3n%20regional.pdf extraída el 8/06/2018)

Del 100% de la población legalmente apta para trabajar, en Argentina el 17,5% posee un nivel educativo Alto (terciario completo o superior), mientras que en Chile el indicador es del 21,1%. A su vez, si tomamos como referencia la población que tiene un nivel apto (sea medio o alto) en ambos casos, se ve que en Argentina solo el 48,3% de la población tiene por lo menos el secundario completo, y eso arroja por descarte que el 51,7% no han completado el secundario.

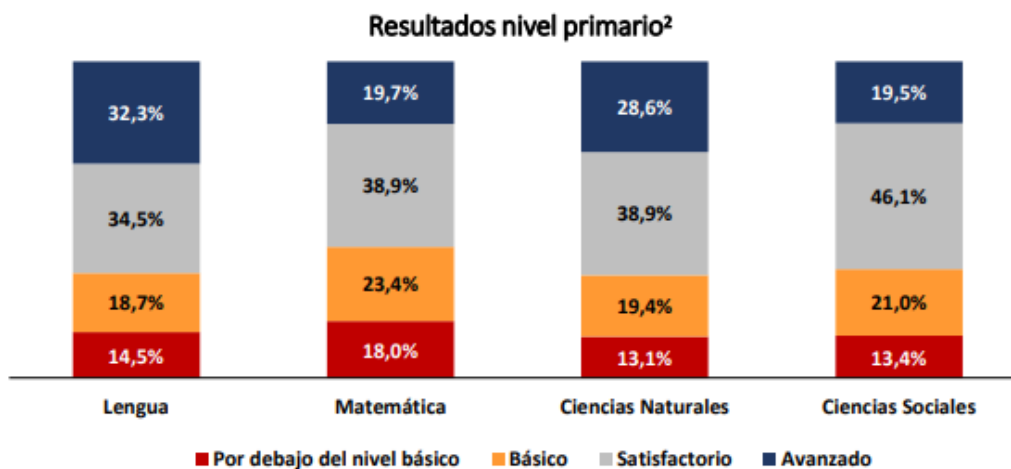
Del mismo análisis se desprende otra cuestión: el índice de analfabetismo. Según el informe realizado por el Banco Mundial, Argentina tiene una tasa de alfabetismo dentro de la población con edad de 15 años o más del 98,1%, ubicándose segunda en la región detrás de Uruguay, con un 98,5%.

A su vez, el gobierno nacional implementó en el año 2016 las pruebas Aprender. Estos son exámenes estandarizados a nivel país, con el fin de evidenciar los conocimientos de los alumnos pertenecientes a los dos niveles escolares: Primario y Secundario.

Las pruebas consisten en un cierto número de preguntas de diferente dificultad, enfocadas a 4 grandes asignaturas: Lengua, Matemática, Cs. Naturales y Cs. Sociales; y encasillando el conocimiento del alumno en función de la cantidad de respuestas correctas en: Debajo del nivel básico, Nivel Básico, Nivel Satisfactorio y Nivel Avanzado.

A continuación, se ejemplifican los datos recabados en las pruebas Aprender de los años 2016 y 2017:

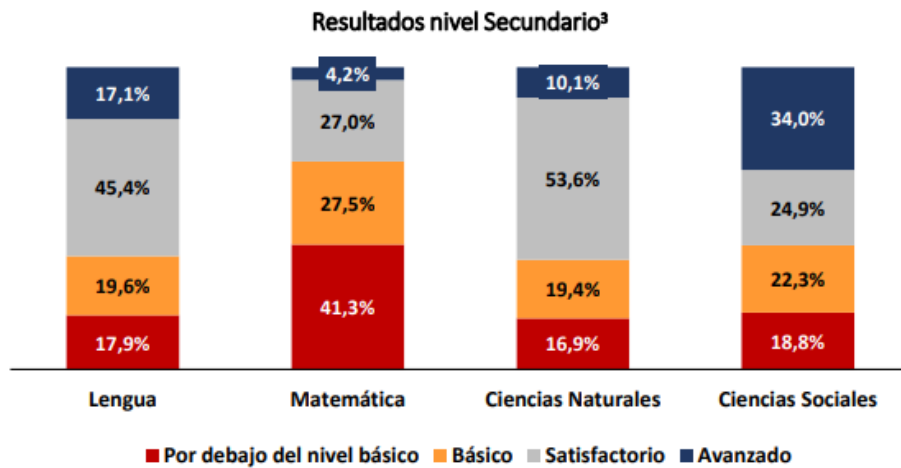
Ilustración 34: Resultados de las pruebas Aprender nivel primario



Fuente:

http://www.cac.com.ar/data/documentos/3_Am%C3%A9rica%20del%20Sur%20y%20la%20Argentina%20una%20comparaci%C3%B3n%20regional.pdf extraída el 8/06/2018)

Ilustración 35. Resultados pruebas Aprender nivel Secundario



Fuente: UEPE CAC en base a pruebas Aprender 2016 y 2017.

Fuente:

http://www.cac.com.ar/data/documentos/3_Am%C3%A9rica%20del%20Sur%20y%20la%20Argentina%20una%20comparaci%C3%B3n%20regional.pdf extraída el 8/06/2018)

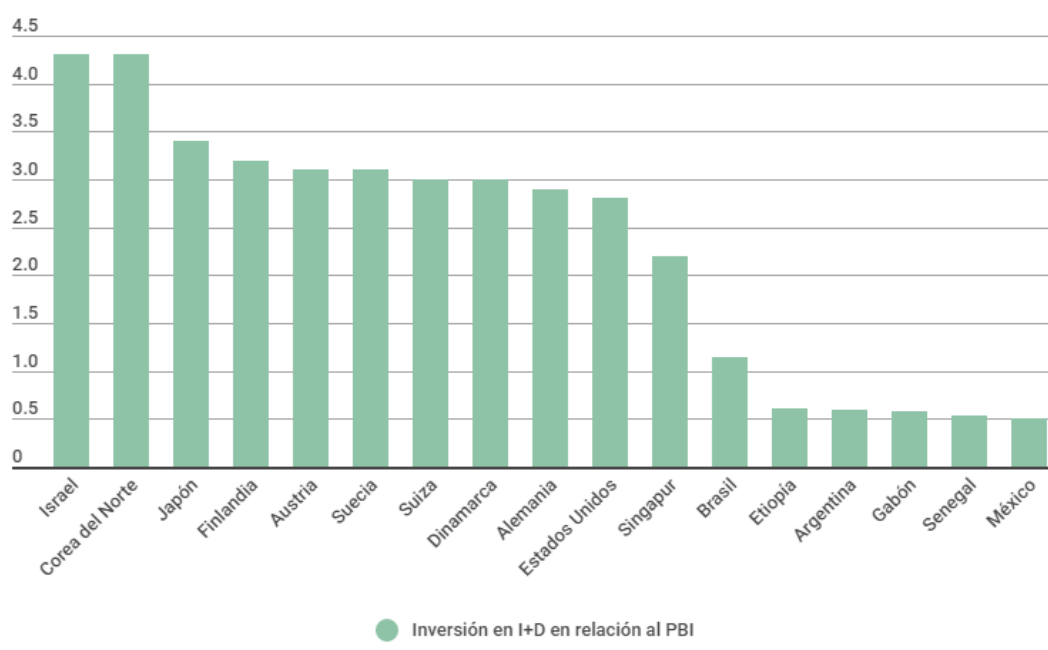
8.4 Anexo 4: PEST dimensión Tecnológica

Inversión y desarrollo argentino en tecnología

Según el último informe realizado por la UNESCO, Argentina invierte a áreas ligadas a la investigación y desarrollo solamente un 0,6% de su PBI. En términos regionales, se ubica segundo por detrás de Brasil, que invierte 1,2% a dicho segmento.

En el siguiente gráfico se muestra cuanto invierten los países del globo a la investigación y desarrollo:

Ilustración 36: Inversión en I&D de distintos países



Fuente: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/12/10/argentina-invierte-7-veces-menos-en-investigacion-y-desarrollo-que-los-paises-mas-innovadores/> consultado el 9/06/2018

Queda evidenciado que Argentina no es pionera en inversión tecnológica, como sí lo son países como Israel (4,5% de su producto bruto interno destinado a desarrollos tecnológicos) o Corea del Norte. Mas aún, Argentina representa un retraso tal que termina siendo comparable con países poco gravitantes a nivel mundial, como lo son Gabón, Etiopía y Senegal. Esto se traduce como una inversión entre 5 y 7 veces menor a aquellos países desarrollados, provista por el Presupuesto declarado para el año 2018 por el ministro Nicolás Dujovne.

A su vez, esto repercute en el capital humano dedicado a la investigación. Según el informe anual llevado a cabo por Global Innovation Index, en vistas del año 2018, Argentina presenta una valuación de 35,53 puntos sobre 100, ubicándose en el puesto número 51 a nivel mundial en términos de capacidad humana avocada a la investigación. (Fuente: <https://countryeconomy.com/government/global-innovation-index/argentina>)

Nivel de acceso a la tecnología de los argentinos

Si se analiza la capacidad que tiene la población argentina a acceder a Internet, se descubren cuestiones como las descubiertas por la Asociación de Usuarios de Internet (AUI) en una encuesta en el marco del Día mundial de Internet, el 17 de mayo del 2018.

Junto con empresas del rubro comunicaciones como Fibertel y Personal, entre otras; se llegó a la conclusión de que 8 de cada 10 argentinos posee acceso a la red. Es decir, un 80% de la población, que se traduce en un monto aproximado de 32 millones de personas.

Tomando como parámetro que la media global con acceso a internet oscila en un 50% de la población total, se denota un panorama de alta conectividad por sobre otros países.

Si bien se habló de cuantos consumen el acceso a la red, también es de vital importancia saber en qué lo hacen. Del total bruto de usuarios, según la misma encuesta, las actividades en línea que más preponderan son los servicios de mensajería instantánea (70%), *streaming* y videos on-line (67%) y participar en juegos on-line (46%), entre otras.

Siguiendo con la misma línea del consumo, éste es cuantificable vía Bytes. En Argentina, el consumo bruto de datos es de 2,2 *Gigabites*, y esto sirve como parámetro para contrastar el crecimiento exponencial, ya que en el año 2015 era de 0,5 *Gigabites*.

Este crecimiento tiene sustento en la penetración de la nueva gama de telefonía celular “Smartphones” y su correspondiente tecnología de comunicación, la 4G o Cuarta generación.

Con lo cual, termina siendo de vital importancia destacar la penetración previamente mencionada. En cuestión global, en el año 2003 existían 1000 millones de líneas activas. En el 2017, el monto se quintuplicó, llegando aproximadamente a los 5000 millones de usuarios activo de telefonía celular.

En Argentina, el salto es menor, pero aun así importante: un estudio llevado a cabo por Kantar IBOPE demostró que el 60% de los argentinos declaró tener un smartphone en el 2016, mientras que la tasa en el año anterior era de un 39%, lo que devuelve un crecimiento del 55% interanual. (*Fuente: <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/kantar-ibope-media-dice-que-la-television-sigue-siendo-la-pantalla-favorita/18015>*)

La misma consultora advierte a su vez un gran acercamiento por parte de los adultos mayores a las tecnologías de la comunicación, con un incremento interanual del 137% en adultos de entre 65 y 75 años, con una declaración de que el 20% de ese segmento cuenta con dicha tecnología en su poder, por sobre un 9% que ya la utilizaba en el año anterior. Otro segmento de gran arraigo hacia la nueva telefonía es el nivel socio-económico bajo, con un crecimiento de 2015 a 2016 del 87%.

Con el advenimiento de la tecnología smartphone y las líneas 4G, y la posibilidad de utilizar el celular para diversas cuestiones, la industria de las computadoras sufrió una merma de crecimiento lógica contra este competidor directo, ya que la tecnología móvil emula de manera muy efectiva las prestaciones que presentan las PCs.

Según Endeavor Argentina, el crecimiento de toda la industria de las tecnologías de la comunicación, el cual fue en el año 2016 de aproximadamente un 50%, y la mayoría de las ventas estuvieron sujetas a los smartphones (un 58% del total).

Si bien no caben dudas que el mayor impacto de la masa de smartphones radica en la conectividad intrapersonal y el uso y manejo de redes sociales, también está el concepto novedoso del e-commerce o comercio electrónico.

Según el centro analítico de Microsoft, *BI Intelligence*, y su informe “*Future of Retail in 2018*”, a nivel global se estima que se gastaron en comercio electrónico en el año 2017 unos USD 125.000 millones, de los cuales 100.000 millones tienen como fuente una computadora, y 25.000 millones un smartphone. Si bien la diferencia es de 4 veces mayor para la PC, contrastado con el año 2014 donde sólo 8.000 millones provenían de smartphones, se observa un crecimiento exponencial. Es por ello que este informe estima que, para el año 2021, el 45% del total de compras de origen electrónico será vía telefonía móvil, y esto responderá a un monto de 357.000 millones de dólares.

Por su parte, en términos más regionales, un estudio que la consultora Emarketer realizó sobre la región Latinoamericana mostró que un 65% de la población de dicha región considera estar apta y espera que puedan realizar más transacciones por sus dispositivos móviles.

La expansión de internet y los sitios web

No es un tema desconocido el boom del internet en las últimas 2 décadas, y las empresas aprovecharon esta oportunidad para crear un vínculo más personalizado en algunos casos con el cliente.

Son varias las maneras que tienen las empresas de utilizar su dominio en internet: *Newsletters*, Información relevante, Canal para recolección de datos como encuestas, *FAQ's (Frequently Asked Questions)*, Sugerencias, etc. Es cierto que el diseño y mantenimiento de un sitio web consta de un gasto mensual para la organización, pero es una necesidad para distinguirse y hacer más personal la experiencia para con el cliente.

También se debe hacer mención a los algoritmos usados por los motores de búsqueda globalmente utilizados, como *Google* o *Yahoo!*, denominados Posicionamiento en Buscadores o SEO por sus siglas en inglés (*Search Engine Optimization*). El marketing digital se ocupa activamente de lograr que la empresa se ubique en los primeros puestos ante un cierto patrón de búsqueda. Utilizar esto de manera óptima, hoy en día, representa una ventaja competitiva fuerte por sobre las demás empresas.

8.5 Anexo 5

Grilla de Análisis (Rivales actuales)

Nombre	Modelo de Negocio	¿Qué ofrece?	Precio	Cantidad de sucursales	Clientes	Factores Clave del éxito

8.6 ANEXO 6

Grilla de Análisis (Barreras de ingreso)

Barrera de ingreso	Fortaleza de la barrera	
Inversión		
Políticas y Reglamentaciones		
Experiencia		
Economía de escala		
Panorama de la industria		

8.7 ANEXO 7

Grilla de Análisis (Rivales Sustitutos)

SUSTITUTO	Bibliotecas Públicas	Universidades	Incubadoras	Aceleradoras	Consultoras
Cantidad en el Mercado					
¿Qué comercializa?					
Precio					
Calidad					
Costo de accesibilidad					

8.8 ANEXO 8

Guía de Pautas Clientes/Usuarios

		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
1. Descripción del entrevistado y su actividad	1.1 ¿A que se dedica actualmente?	Actualmente tengo un pequeño emprendimiento, con 2 amigos más, sobre un servicio de recidaje a domicilio	Soy dueño junto con mi padre de una empresa que se dedica a la fabricación de productos de polietileno, como bolsas y descartables	Estoy en el área de ventas de una aerolínea	Me dedico a la fotografía y estoy haciendo trabajos de community manager	Soy comerciante, y viajo por todo el centro y norte del país
	1.2 ¿Con cuantas personas trabaja generalmente?	Bueno, estoy yo y mis dos socios	En la parte administrativa seremos alrededor de 8-9 personas, en la fábrica hay otras 15	Bueno a la par mía estan otras 3 personas, y de vez en cuando viene el supervisor	Depende la tarea, pero somos 3-4 siempre	trabajo solo por el momento
	1.3 ¿Trabaja en una oficina?	Generalmente no, cada uno hace tareas por su parte, pero si claro hay veces que nos juntamos en algún café y tenemos reuniones de seguimiento y planificación a futuro	Si, tenemos una oficina donde se hacen las tareas administrativas, y se reciben a los clientes y proveedores	Es una oficina con atención al público	No, somos mas freelance que otra cosa	No, ojalá
	1.4 ¿Qué ventaja le daría trabajar en una oficina?	Hipotéticamente hablando, creo que nos daría un sentido mas de "empresa", ¿me entendés?. Además que ano tendríamos que ir de acá para allá viendo de juntarnos, y obvio que las actividades se harían más rapido.	Creo que es imposible trabajar sin un espacio en común	La información es la misma para todos los que estamos ahí. Por ahí nos chocamos con otras sucursales, pero por lo menos nosotros si manejamos la misma info	Por ahí trabajar codo a codo genera una ventaja para bajar errores y mejorar la comunicación	Mi labor no me permite estar mucho tiempo en un único lugar

2. Conocimiento de espacios de desarrollo	2.1 ¿Conoce Ud. Los diversos espacios de desarrollo que existen?	Algo, tengo conocidos que usan espacios coworking, y hasta un compañero de la facultad estuvo incubando un proyecto hasta hace poco	Poco y nada	Si, tengo varios conocidos que lo usan	Si, personalmente lo uso 1 a vez a la semana	Mirá, solo conozco los coworkings
	2.2 ¿Cree que poseen ventajas frente a la oficina tradicional?	Y mirá, creo que la oficina le gana a todo, pero bueno es un costo fijo fuerte. Por ahí habría que ver el costo-beneficio, si sabes administrarla, le ganás. Pero los coworking por ejemplo te permiten laburar ahí por x cantidad de horas y eso está bueno también	Intuyo que es mas o menos lo mismo que trabajar en una oficina.	Depende la actividad, para mi creo que sería inutil, pero ponele tengo conocidos en diseño gráfico que necesitan lugares así a veces	No se si ventaja, o sea solamente lo veo en el tema del costo que sería poner una oficina con todas esas cosas	Sin dudas. Es el futuro. ¿Tener una oficina tuya por un rato y después pasarla a otro? Te olvidás de mil problemas
	2.3 ¿Conoce muchos colegas que lo utilicen?	Como te decía, conozco, pero un par nomás	No, sinceramente	Si, varios	Si, muchos	Varios comerciantes caemos en la nueva moda de los coworkings, incluido yo
	2.4 ¿Qué referencias tiene de los mismos?	La verdad que muy buenas. Creo que nuestra labor no amerita alquilar un coworking un día por ejemplo, ya que capaz en 20 minutos terminamos	Ninguna.	Variadas, depende mucho de lo que acompaña al servicio, como ponele lugar para estacionar, si la cocina está en condiciones, la cantidad de gente que hay, el silencio, etc	Variadas	Buenas, siempre

3. Uso de los espacios	3.1 ¿Usa o usaría uno de estos espacios en su actividad?	Creo que en algún momento vamos a tener que ir, más que nada si planeamos expandernos. Ponele que traigamos a un inversor, no me parece correcto pedirle una reunión en un café, te da seriedad y estatus una sala de conferencias, aunque sea rentada por un par de horas	Quizá si tengo que viajar a otro lado para reunirme con un cliente o proveedor, pero me parece que iría más por una reunión en un café	en mi actividad puntualmente, no	Lo uso, y hasta que mi proyecto sea algo más serio, los pienso seguir usando	Generalmente los uso, y hago todo ahí: preparo informes pre-reunión, tengo la reunión con clientes importantes, y después me quedo para comunicarme con los proveedores lo que necesito. Así, en cada ciudad que tengo reuniones importantes
	3.2 ¿Cómo cree Ud. Que un espacio afecta su labor, ya sea negativa o positivamente?	Un poco lo que mencionaba recién, te da ese estatus y jerarquía frente a los de afuera, al menos por un par de horas. Después, te permite crear esa cinergia que nosotros no logramos por separado. También creo que se genera un lindo intercambio de contactos, al menos eso les ocurrió a mis colegas.	Creo que el hecho de tener un límite de horario haría que todos se compenentren en terminar sus labores para esa hora.	Mirá, lo que me dicen mis amigos es que en un espacio te motivás y te obligás a laburar, por el simple hecho de estar pagandolo. No creo que haya nada negativo, depende como lo uses obvio.	De manera muy positiva, trabajar junto a mis compañeros y tener reuniones es muy valioso. Nos podemos poner todos de acuerdo y laburar en conjunto.	creo que ir a un espacio de estos te condiciona, ya que es como que lo estás pagando y te obliga a aprovecharlo. Yo en lo personal me siento re productivo en estos lugares. No así cuando me toca ir a cafeterías por ejemplo, que estoy más distendido
	3.3 ¿Qué es lo que mínimamente espera encontrar en estos espacios?	Bueno si vamos a laburar, supongo que lo básico como internet y donde sentarnos. También, una sala de reuniones, una sala de estar y una cocinita	Si tuviese que ir, esperaría tranquilidad, iluminación, internet, algunos espacios de recreación	Y yo si voy, minimo quisiera internet rápida, silencio y un lugar amplio para poner mis cosas	Internet, mobiliario, silencio, pizarras y cañón, cocina, sector fumadores	Bueno yo si o si necesito internet, un espacio exclusivo para mí y una sala de reunión donde pueda conectar mi pc y un cañón. Esas son las condiciones mínimas
	3.4 ¿Le es difícil encontrar espacios? ¿Cree que la oferta es escasa o suficiente?	Bueno yo personalmente no busqué, pero mis colegas se quejan de que hay poca oferta.	La verdad no he buscado.	No se si es que sean pocos, sino que están todos por nueva córdoba. Hay muy pocos en barrios ponele, y si o si tenés que venir para acá, es como la tendencia	Yo realmente nunca tuve problema, pero si veo que los espacios están llenandose más que antes	En el norte es re complicado, todavía no pegó la moda allá. Pero en el centro del país se consiguen fácil, nunca tuve drama. Capaz me dijeron "no hoy no tenemos lugar" y me terminé yendo a otro lugar. Pero nunca me quedé sin

4. Valoración del servicio	4.1 En su experiencia personal, ¿Cómo fue su impresión de los espacios de desarrollo?	No te sabría decir, porque no lo usé	No he ido.	Hemos ido una vez, cuando tuvimos que reunirnos con distintos mandos medios de la empresa, pero fue mas de índole de reunión	Impecable. La primera vez que fui me encontré con muchas cosas que son muy útiles y en ese momento no las usé, como el cañón. Hoy en día, lo veo imprescindible	La primera vez que fui, pensé que era medio innecesario. Pero la verdad que tuve tan buena impresión que lo sigo usando
	4.2 ¿Podría enunciar qué aspectos le brindaron mayor satisfacción?	-	-	Creo que todo lo que acompañó al servicio estuvo muy bueno, tenía equipado proyector, pizarra, parlantes, cocina. Aparte cada uno tenía un locker para guardar sus pertenencias, y un estacionamiento para guardar el auto.	Eso que te mencionaba, las cosas que acompañan, y crean un espacio profesional	Tengo todo lo que necesito ahí mismo. Tengo la reunión, pido la mercadería, hago informes, todo. Salgo de ahí y ya me voy a mi casa u hotel
	4.3 ¿Podría enunciar que aspectos fueron de carencia o inexistencia?	-	-	Mmmm no tengo nada para quejarme, realmente	Ultimamente, la cuestión del silencio. Pero bueno, viene de la mano con la oferta	Quizá el aspecto negativo más importante sea el precio, pero bueno para mi lo vale.
	4.4 ¿Cuál es la principal ventaja que percibe usted con estos espacios?	Así en un ranking, contactos, cinergia y comodidad	Correr contra el reloj	El servicio en sí, ya que trae complementos que uno generalmente no maneja en una oficina convencional, va por lo menos nosotros no.	Creo que la ventaja está en que mi labor no amerita una oficina, y estos espacios rentados me permiten planificar con mis compañeros, y nos obligamos a trabajar y pensar ahí dentro.	Como te dije, tengo todo en un único lugar

8.9 ANEXO 9

Entrevista dueños de la compañía

Cuestionario:

1. ¿Cómo definen al negocio actual de la empresa? ¿y el rubro?
2. Cuéntenme un poco sobre la historia de la empresa. ¿Cómo se formó y cuál fue el motor de iniciación?
3. ¿Describame la visión, misión y valores de la empresa? ¿Están definidos? ¿Los comunican a los empleados?
4. ¿Qué hace la empresa para adaptarse a los cambios del entorno?
5. ¿Qué inversión creen que debería hacer un nuevo competidor para entrar en su mercado?
6. ¿Tienen manuales de procedimientos? ¿Estos están escritos y facilitados a sus empleados? ¿Saben si son comprendidos por todos?
7. ¿Cuáles son los objetivos que se buscan alcanzar? ¿Se están cumpliendo?
8. ¿Cuál es la estructura de la organización?
9. ¿Cómo es el proceso de comunicación? ¿Se utiliza para la toma de decisiones?
10. ¿Se estiman nuevas inversiones en el corto plazo? ¿Y en el largo?
11. ¿Conoce a sus competidores comerciales?
12. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir en el desempeño de la empresa?

13. ¿Qué fortalezas y debilidades piensa que posee la empresa?

8.10 ANEXO 10

Costos Profesionales Según CPCE de la Ciudad de Córdoba

Los valores que se mencionan durante todo el proceso de la propuesta profesional, en concepto de la mano de obra del consultor externo, fueron planteados según la Resolución 50/18 del Consejo de Ciencias Económicas de la Ciudad de Córdoba (CPCE) publicada el 01/07/2018.

En el siguiente link puede consultarse en detalle la resolución antes mencionada:

http://www.cpcecba.org.ar/media/_repositorio/ArchivosPDF/Res50-18_AranIndicServProfAct.pdf

El valor hora, según la presente Resolución, es de un total de \$822,50 en concepto de consultoría. Según las diferentes actividades y tareas de cada uno de los planes de la intervención, se calculó un monto horario de 40 horas semanales.

Por consiguiente, cada táctica tendrá un valor de \$32.900, y calculando de manera acumulada toda la propuesta en sí, se suma un monto de \$230.300.

8.11 ANEXO 11

Presupuesto de insumos de librería

A continuación, se detalla grosso modo el presupuesto solicitado para el cálculo de los costes referidos a las impresiones requeridas.



Presupuesto N° 008-00876

Cant.	Productos/servicio	Precio unit	Total
40	Impresión color hoja A4	\$ 1.50	\$ 60.00
100	Impresión gráfica color	\$ 1.50	\$ 150.00
40	Impresión color hoja A4	\$ 1.50	\$ 50.00
500	Impresión b/n hoja A4	\$ 1.30	\$ 750.00
14	Anillado	\$ 50.00	\$ 700.00
PRESUPUESTO TOTAL			\$1.720

Modalidad de pago: efectivo-transferencia-tarjeta credito 3 y 6 pagos sin interés

Precios sin iva sujetos a modificación

8.12 ANEXO 12

Presupuesto de catering para la capacitación

RE: Consulta de presupuesto

Spinetta, Luciana,, Pop Up Córdoba <Luciana.Spinetta@nespresso.com>

Para: ghessling@hotmail.com <ghessling@hotmail.com>

Hola Gonzalo,

Muchas gracias por contactarte con nosotros.

Te comento, el servicio de catering de Nespresso para 20 personas consta de:

- Café Nespresso servido por nuestros Coffee Specialists en el momento
- Opciones de Té y Mate Cocido
- Jugo de naranja natural
- 2 bandejas de panificados salados (criollos y sanguchitos de miga)
- 2 bandejas de panificados dulces (brownies con dulce de leche, cookies, magdalenas)

La consulta puntual que me realizas para hacer 2 breaks en dos días distintos no es problema, haciendo un break para 5 personas un día y para 15 el otro.

El costo del servicio sería de \$2066,12 + IVA para los dos días. Pudiendo abonar vía transferencia o en efectivo.

Quedo a tu disposición por cualquier consulta.

Luciana Spinetta | Coffee Specialist

Nestlé Nespresso S.A | 0800 999 0392



8.13 Anexo 13

Presupuesto de liquidación de haberes y despido de empleados

<< From: melani.lopez@tarmac.io >>
<< To: ghesling@hotmail.com >>

Estimado Gonzalo,

A continuación le detallo el desglose solicitado por la liquidación con las respectivas indemnizaciones solicitadas de empleados que desea despedir sin causa ni preaviso, en las fechas estimativas que enuncia en su misiva anterior. Dichos montos son por persona. Le pido me reconfirme si esta información es la correcta para todos los empleados:

- Antigüedad **1 año**
- Mejor salario anual **\$13440**
- **Fuera de convenio**

Con estos valores, la liquidación por persona sería la siguiente:

- Antigüedad **\$13440**
- Sustitución de Preaviso **\$13400**
- SAC Preaviso **\$1120**
- Días Trabajados del Mes **\$433,50**
- Integración mes de Despido **\$13006,45**
- SAC Integración mes de Despido **\$1083,87**
- SAC Proporcional **\$4455,45**
- Vacaciones no gozadas **\$2495,05**
- SAC Vacaciones no gozadas **\$207,92**

Total \$49.682,30

Ante cualquier consulta adicional, o alguna modificación particular, no dude en contactarme.

Saludos.
Lic. López Melani

HR and administrative assistant



Córdoba Capital- Argentina
www.tarmac.io

8.14 ANEXO 14**ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN****AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Hessling García, Gonzalo Nicolás
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36.912.359
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Decisiones estratégicas para el desarrollo corporativo: Caso Grupo DIN S.A.”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	gnessling@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todos

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.