



## **Facultad de Ciencias Económicas MBA**

**“Inmersión operativa como reflejo mental  
ante la miopía estratégica.”**

Autor, Martin Basile, 67-173003-9

Director, Gustavo Acha

Edición, 2019 1ª

## Agradecimientos y Dedicatoria

Dedicado a mi familia, que con total incondicionalidad se ha esforzado en acompañarme y apoyarme en este camino de superación personal. Sin ellos, no tendría las herramientas ni la motivación para perseguir constantemente mi mejor versión.

Quiero hacer un agradecimiento especial para Lía, socia de Perfit, fantástica persona y principal promotora de esta tesis. También quiero agradecer al resto del equipo de Perfit por brindar su empresa como caso de negocio. Aprecio su confianza e interés en este trabajo, soy testigo de su desarrollo organizacional pero más aún de su excelente calidad como personas.

Académicamente tuve el privilegio de conocer a Alberto Levy, sus principales aportes están condensados en este trabajo. Alberto siempre despertó una suerte de fascinación cada vez que lo escuchaba, espero poder honrarlo con mi tesis.

La primera materia del MBA me revolucionó, creo que todos los méritos se los lleva uno de los mejores profesores que he conocido. Tengo la fortuna que sea mi director de tesis, Gustavo Acha. Su visión del comportamiento organizacional, del valor de las personas y de la responsabilidad que implica conducir compañías resulta una inspiración y guía. Quizás la pasión, energía, transparencia y bondad que veo en él, también la veo en mí.

No quiero dejar de agradecer y mencionar a Juan Ignacio Serenellini, su milla extra se nota en cada clase y en cada contacto. Otra gran persona y profesional que me inspira.

Por último, a mis queridos amigos y equipo de estudio. Bruno Saltarelli, Ezequiel Falbo e Ignacio Alarcón. Supimos acompañarnos y apoyarnos desde que comenzó este desafío. Dimos todo lo que teníamos para dar y siempre priorizamos el equipo por sobre nuestros intereses. Sin dudas una sinergia pura.

# Resumen

Perfit es una empresa argentina con 10 años de vida, que ofrece un servicio integral de email marketing. Mediante una aplicación que permite crear y administrar de manera sencilla campañas de comunicación digital.

Desde discrepancias entre sus líderes acerca de los componentes de su negocio, hasta la inexistencia de planes tácticos. La empresa logra sobrevivir y hasta crecer, en un entorno marcado por la transformación digital.

Diferenciada por su propuesta de servicio al cliente, Perfit se enfrenta al desafío de adaptarse y reinventarse o aceptar una muerte lenta frente a un diagnóstico competitivo “preocupante”.

La empresa presenta dificultades en la construcción e implementación de su estrategia empresarial por enfocarse en la operación diaria. Si bien los gerentes quisieran trabajar sobre el planeamiento estratégico, priorizan la gestión operacional, considerando que ésta repercute de manera directa en la supervivencia del negocio.

En base al estudio y diagnóstico realizado, se sugiere un replanteo estratégico. Basado en defender su única ventaja competitiva y emprender un plan para construir nuevas ventajas que apalanquen su posicionamiento relativo. Este nuevo enfoque, comprende tres etapas. En el corto plazo se debe potenciar la ventaja existente, en el mediano plazo se deben desarrollar nuevos atributos demandados y en el largo plazo se deberán posicionar nuevas ventajas competitivas y redefinir su negocio.

Otra intervención es la reestructuración, comenzando por reemplazar o fortalecer a su CEO. La ausencia de un Arquitecto al mando de la empresa derivaría en un planeamiento estratégico sin impacto y carente de crear valor a futuro.

La gestión también necesita apuntalarse. Se recomienda tomar decisiones basadas en datos, a su vez se requiere implementar un instrumento alineador en el plano táctico, operativo y estratégico. El cuadro de mando integral, además de ser una fantástica herramienta de control de gestión, permite trazabilizar y clarificar la estrategia de una organización.

Para que el cambio de gestión tenga el impacto deseado, es necesario modificar la cadena de valor de Perfit. Vinculando las actividades que generan valor y proponiendo nuevas actividades que desactiven la descoordinación e ineficiencia.

Finalmente se demuestra cómo el desarrollo de producto, permitiría captar nuevos clientes que hasta el momento no ha sido posible de satisfacer dada las funcionalidades disponibles.

# Abstract

Perfit is an Argentine company with 10 years of life, which offers a comprehensive email marketing service. Through an application that allows you to easily create and manage digital communication campaigns.

From discrepancies among their leaders about the components of their business, to the absence of tactical plans. The company manages to survive and even grow, in an environment marked by digital transformation.

Differentiated by its customer service proposal, Perfit faces the challenge of adapting and reinventing itself or accepting a slow death in the face of a "worrying" competitive diagnosis.

The company presents difficulties in the construction and implementation of its business strategy because it focuses on the daily operation. Although managers would like to work on strategic planning, they prioritize operational management, considering that it has a direct impact on business survival.

Based on the study and diagnosis performed, a strategic staking is suggested. Based on defending its unique competitive advantage and undertaking a plan to build new advantages that leverage its relative positioning. This new approach comprises three stages. In the short term the existing advantage must be enhanced, in the medium term new demanded attributes must be developed and in the long term new competitive advantages must be positioned and redefined your business.

Another intervention is restructuring, beginning by replacing or strengthening its CEO. The absence of an Architect in charge of the company would result in strategic planning without impact and lacking in creating future value.

Management also needs to shore up. It is recommended to make decisions based on data, at the same time it is necessary to implement an alignment instrument at the tactical, operational and strategic level. The integral scorecard, in addition to being a fantastic management control tool, allows you to trace and clarify the strategy of an organization.

In order for the change in management to have the desired impact, it is necessary to modify the Perfit value chain. Linking the activities that generate value and proposing new activities that deactivate uncoordination and inefficiency.

Finally, it is demonstrated how the product development would allow to attract new customers that until now has not been possible to satisfy given the available functionalities.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>10</b>
Elección del tema	10
Delimitación del objeto de estudio	10
Objetivos	10
Generales	10
Específicos	10
Metodología de trabajo	11
<b>Diagnóstico</b>	<b>12</b>
Caso de negocio	12
Preocupaciones y problemas	12
Modelo MAO	12
Entorno	13
Historia	14
Microentorno	14
Clientes	14
Segmentación de mercado	15
Competencia	15
Mercado	16
Proveedores	17
Macroentorno	17
Político	17
Económico	17
Socio-Cultural	17
Tecnológico	18
Ecológico	18
Legal	18
Las cinco fuerzas competitivas	19
Escenarios VUCA	20
Operación	22
Recursos operativos	22
Procesos operativos	22
Cadena de valor	22
Productos de la operación	24
Personas	24
Cultura	24

Dimensiones culturales de Perfit	25
Cultura en 1° personas.	26
Valores culturales	26
Información	27
Arquitectura	28
Estrategia	28
Componentes	28
Concepto	28
Objetivos	30
Estrategia seleccionada	30
Sistemas / Procesos gerenciales	30
Planeamiento Estratégico	30
Planeamiento Operativo	31
Programación táctica	33
Estructura	34
Organigrama	34
Roles Gerenciales	35
Roles gerenciales y desarrollo organizacional	36
Resultados	38
Estructura de capitalización	38
Evolución de resultados	89
Analisis FODA	40
Posición Competitiva	44
Diagnóstico	44
<b>El desarrollo competitivo</b>	<b>45</b>
Modelo Penta	45
Ventajas Competitivas	48
Habilidades distintivas	55
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>58</b>
Replanteo Estratégico	58
Corto Plazo	59
Mediano Plazo	59
Largo Plazo	61
Reestructuración	62
Cambio de Gestión	64
Cuadro de mando integral	64
Nueva cadena de valor	66
Evaluación de desarrollo de producto	67

Análisis de Escenarios	68
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>70</b>
<b>Anexo</b>	<b>71</b>
Cuestionario Diagnóstico	71
Glosario Penta	73
Respuestas Penta	76
Roles Gerenciales	82
Reglamento Interno	92

## Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis de la cadena de valor de Perfit	24
Tabla 2. Roles gerenciales de Perfit	36
Tabla 3. Foda Perfit .	42
Tabla 4. Posición competitiva de Perfit.	44
Tabla 5. Penta de Perfit.	47
Tabla 6. Conjunto de atributos demandados.	50
Tabla 7. Posicionamiento relativo de Perfit en el segmento corporativo.	51
Tabla 8. Posicionamiento relativo de Perfit en el segmento pyme - emprendedor.	53
Tabla 9. Productividad relativa de Perfit.	56
Tabla 10. Estimación de flujo de fondos incrementales para desarrollo de producto	67
Tabla 11. Análisis de Escenarios.	68

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo MAO. Copyright 2015 por S. Latazzi. Reimpreso con permiso.	13
Figura 2. Participación de Mercado en la Industria del email marketing Argentina 2019	16
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas. Copyright 1987 por M.Porter. Reimpreso con permiso.	19
Figura 4. Matriz VUCA. Copyright 2014 por Bennett y Lemoine. Reimpreso con permiso.	21
Figura 5. Cadena de valor. Copyright 1987 por M. Porter. Reimpreso con permiso.	23
Figura 6. Cadena de valor Perfit.	23
Figura 7. Organigrama Perfit	35

Figura 8 . Evolución de resultados Perfit.	37
Figura 9 . Estructura de costos y gastos de Perfit 2019.	39
Análisis FODA	38
Figura 10. Modelo Penta. Copyright 2010 por A. Levy. Reimpreso con permiso.	43
Figura 11. Posicionamiento relativo. Copyright 2010 por A. Levy. Reimpreso con permiso.	47
Figura 12. Productividad relativa. Copyright 2010 por A. Levy. Reimpreso con permiso.	53
Figura 11. Paradigma vincular Perfit.	55
Figura 12. Matriz de Portafolio. Copyright 2010 por A. Levy. Reimpreso con permiso.	58
Figura 13. Cambio estratégico sugerido.	57
Figura 14. Matriz de selección de segmento.	58
Figura 15. Círculo dorado Perfit	59
Figura 16. Cuadro de mando integral guía para Perfit.	63
Figura 17. Nueva cadena de valor Perfit	64

# Introducción

## Elección del tema

Supervivencia, crecimiento y rentabilidad ocupan el top of mind de cualquier empresario o gerente, sin discriminar la envergadura de empresa o negocio. Es erróneo pensar que tener una estrategia es un privilegio que sólo las multinacionales o grandes empresas pueden acceder.

La estrategia es el primer alineador interno y dota de organicidad a la compañía a través de la concreta delimitación de negocios y mercados.

Es posible obtener rentabilidad sin una estrategia consistente, sin embargo, la supervivencia y crecimiento del negocio si dependen de la robustez de la estrategia empresarial y sobre todo de la capacidad de implementarla. Aspecto que se presenta como un desafío en la mayoría de las empresas.

## Delimitación del objeto de estudio

En el presente trabajo estudia el entramado organizacional de la empresa Perfit con foco en su Estrategia empresarial y los componentes que según el modelo PENTA hacen a la dinámica empresarial. Para obtener una mirada complementaria del comportamiento organizacional y por ende de las capacidades de la compañía en alinearse a esta estrategia, se utiliza el modelo MAO.

Solo se analizan las variables presentes en dichos modelos con el nivel de profundidad que éstos lo requieren.

No se extiende este estudio a otras compañías ni industrias, lo que no implica que las conclusiones sean compartidas o posibles de aplicar a otros casos prácticos. Tampoco se incorporan actividades ajenas al core de la empresa estudiada.

## Objetivos

### Generales

Determinar si en el caso puntual de Perfit, la inmersión operativa es un reflejo mental ante la miopía estratégica.

### Específicos

- Estudiar la estrategia empresarial y planeamiento estratégico.
- Evaluar las ventajas competitivas y capacidades distintivas de la organización.

- Plantear el desafío que representa la implementación de la estrategia empresarial.
- Identificar problemáticas inherentes al comportamiento organizacional.
- Determinar la subsistencia y sostenibilidad de este negocio en función de la propia gestión de la empresa, prospección de mercados y desarrollos tecnológicos.
- Analizar cómo el modelo mental del empresario/emprendedor juega decisivamente en el desarrollo del negocio y su estrategia.
- Proponer acciones y prácticas que puedan revertir o aminorar las problemáticas identificadas como así también sostener y potenciar las fortalezas.

## Metodología de trabajo

- Desarrollo de un caso real de negocio.
- Entrevistas con los socios gerentes.
- Implementación de modelo PENTA. Esta herramienta permitirá identificar aspectos fuertes y débiles de la organización, la viabilidad de la estrategia actual, las oportunidades de sustentabilidad del negocio como así también evaluar la percepción de estos elementos entre los socios/gerentes, y posibles dificultades en su implementación.
- Implementación del modelo MAO. Esta herramienta permitirá tener un enfoque sobre el comportamiento organizacional de la compañía y evaluar la consistencia de la Estrategia en función de la anatomía de la organización.
- Estudio del proceso de toma de decisiones y su incidencia en la estrategia y cultura del negocio.
- Consulta de conceptos y materiales teóricos afines.

# Diagnóstico

## Caso de negocio



Perfit es una empresa argentina que ofrece un servicio integral de email marketing mediante una aplicación que permite crear y administrar de manera sencilla campañas de comunicación digital.

Sus miembros se definen como apasionados por la tecnología y la comunicación. Cuentan con un equipo formado por desarrolladores, diseñadores, comunicadores y especialistas en marketing digital. Consideran que brindan un servicio integral para que cada uno de sus clientes logre alcanzar y superar sus objetivos. Su propuesta es sustentada con vínculos de confianza, esto permite brindar respaldo y asesoramiento a todos sus clientes

## Preocupaciones y problemas

Como parte del diagnóstico, se solicitó a los gerentes que mencionen cuáles son los principales problemas de la empresa. A continuación se listan siguiendo el orden en el que fueron enunciados:

- Descoordinación interna para alcanzar resultados.
- Sin claridad en roles y responsabilidades en mandos medios y juniors.
- Falta de claridad en foco estratégico, dificultad para plantear planes operativos.
- Procesos aún sin definirse.
- Sin comunicación interna.
- Desconocimiento en la creación de una estrategia comercial internacional.

## Modelo MAO

El Modelo de Análisis Organizacional fué creado por Santiago Lazzati hace más de veinte años. Resulta útil para describir la anatomía de una organización, diagnosticar

su funcionamiento e implementar soluciones o medidas correctivas en caso de ser necesario.

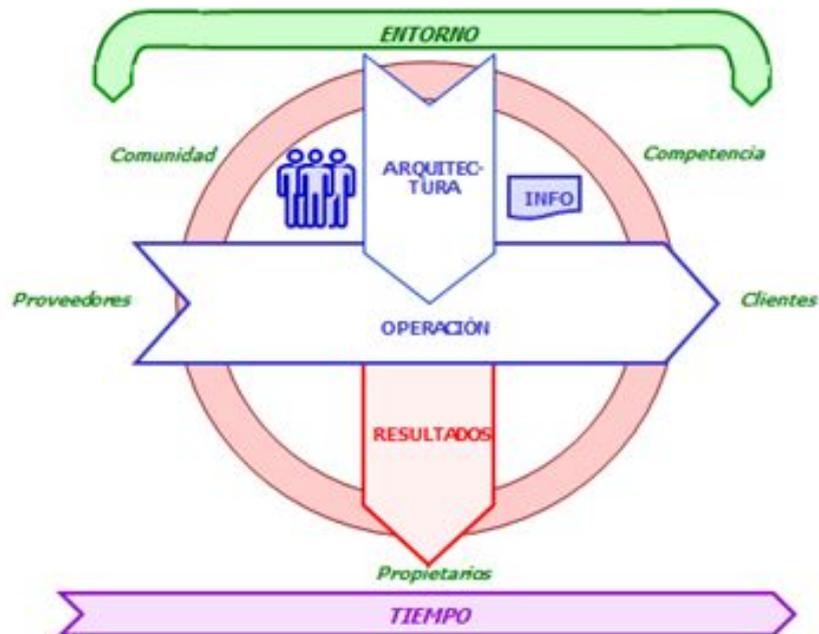


Figura 1. Modelo MAO. Copyright 2015 por S. Latazzi. Reimpreso con permiso.

La composición de la organización está dividida entre el entorno y la organización en sí misma. El entorno comprende el macroentorno, el ramo del negocio y los actores cercanos. Mientras que la organización está formada por tres conceptos abarcativos: la Arquitectura compuesta por la estrategia, estructura y sistemas. La Operación que comprende los recursos operativos, los procesos operativos y los productos de la operación. Y por último los resultados como la influencia del entorno y actividad de la organización sobre los recursos. ( 2015, pp 29-34)

## Entorno

Estudiar el entorno tiene por objetivo predecir cambios en variables críticas que afecten el desempeño de la organización. También implica anticiparse a hechos o situaciones que puedan representar una oportunidad.

## Historia

Por el 2007, dos amigos comenzaron un proyecto como revendedores de la marca DELL. A medida que fueron generando bases de prospectos, surgió la necesidad de contactarse con todos ellos de manera directa con fines comerciales.

Éstos jóvenes, cuya formación y experiencia estaba ligada a sistemas, vieron esta necesidad como una oportunidad para desarrollar un proyecto paralelo, Perfit.

Dos años más tarde, se funda la compañía y se suma al staff un nuevo socio. Proveniente del mismo círculo de los fundadores, esta persona ingresa con la misión de gestionar temas administrativos y contables.

Para el año 2010, Perfit mantenía una relación sinérgica con una agencia de marketing digital y deciden incorporar a su directora como una socia más, formando así el cuarteto directivo que hoy lidera la empresa.

Si bien su principal actividad está ligada al email marketing, han intentado sumar otros servicios como diseños de páginas web y gestión de redes sociales, sin embargo estos intentos de diversificación han fracasado debiendo retornar al core de su actividad.

El año en curso es muy particular para la empresa ya que cumple 10 años de vida.

## Microentorno

### Clientes

Más adelante, cuando se refiera a la segmentación de mercado, se podrá evidenciar que los usuarios y compradores del servicio no siempre son la misma persona. Es decir que hay diferentes roles . Por lo general los clientes son empresas que quieren comunicar su tienda online o página web. Éstos ya cuentan con una base de contactos y les interesa comunicarse vía email con objetivos comerciales.

La principal motivación de quien utilice este servicio, es la necesidad de comunicarse. Siendo un canal de comunicación unidireccional, los mensajes y contenidos pueden perseguir fines comerciales como también relacionales.

El email marketing es una herramienta funcional para objetivos de consideración, conversión, recurrencia y fidelización.

A medida que aumenta el desarrollo del marketing digital, los clientes y usuarios modifican sus motivaciones y comportamientos. Se percibe una mayor profesionalización sobre la comunicación digital, por ejemplo la utilización de campañas segmentadas por distintos objetivos o ciclo de vida de clientes ( Customer Journey) y la utilización de automatizaciones como vía de eficiencia. A su vez, hay una mayor conciencia sobre la privacidad de los datos e intensidad en la frecuencia de comunicación.

Entre los clientes más importantes de la compañía se encuentra al supermercado DIA, la cadena de electrodomésticos Ribeiro, la Federación de Farmacéuticos y Diversay, compañía multinacional líder en soluciones para la higiene y limpieza. Estas grandes cuentas representan el 50% de los ingresos, el resto se encuentra atomizado entre Pymes, emprendedores y en menor medida, agencias de marketing.

Respecto a los potenciales clientes, el universo es realmente enorme. Por lo pronto podrían ser todas las empresas que utilizan la plataforma de ecommerce VTEX, ya que ésta, está integrada con Perfit. Aquí se incluye el mercado Brasileño y por lo menos 90 grandes cuentas de Argentina.

También se puede considerar al resto de plataformas ya integradas como por ejemplo Shoppyfy y Magento. Este universo sólo comprende aquellos potenciales clientes con fines comerciales, si se ha de considerar también aquellos que solo desean hacer comunicaciones relacionales o llevar tráfico a sus páginas, la cuenta sería aún mayor pero también difícil de cuantificar.

#### Segmentación de mercado

Un Segmento de la demanda es un conjunto de demandantes cuya demanda es significativamente similar entre los miembros de ese conjunto y significativamente diferente de otro conjunto de demandantes. Las empresas no segmentan el mercado, los demandantes se segmentan espontáneamente entre sí, de acuerdo con la semejanza de sus concepciones de valor esperado que se reflejan en atributos demandados. (A. Levy, 2010, p.103)

Tomando como referencia la anterior definición, es posible agrupar la demanda de Perfit en 2 grandes segmentos . Por un lado Grandes Empresas y por el otro Pymes + Emprendedores. Dentro de este último segmento se incluyen las agencias de marketing, las cuales pueden tener el rol de intermediarios o clientes finales según el caso.

#### Competencia

Los competidores directos, son aquellas empresas que también ofrecen email marketing.

Dentro del segmento Pyme + Emprendedores, los principales competidores son Envialo simple y ICOMMKT. Mientras que las Grandes Empresas son atendidas por Doppler y Emblue.

Cada una de estas empresas implementa una estrategia diferente. Por ejemplo, Envialo Simple prioriza precios bajos, ICOMMKT gana mercado a medida que compra otras empresas más chicas. Doppler y Emblue se diferencian por sus

capacidades internas de desarrollo, actual punta de lanza en su proceso de transformación. Ambas compañías buscan ser soluciones integrales de marketing digital.

Una característica relevante de la competencia directa, es que llevan la delantera en captar mercados internacionales mediante oficinas comerciales. Por otra parte, algunas empresas cuentan con capitales del exterior como principal fuente de financiamiento.

El email no es el único canal de marketing directo, por ende es posible identificar competidores indirectos como Whatsapp y su más reciente lanzamiento WA Business. También se incluyen como competidores indirectos las Push Notifications, presentes en todas las Apps, el correo tradicional puerta a puerta y los contactos telefónicos mediante Call Centers.

Mercado

Difícil cuantificar el tamaño de mercado, aspecto mencionado al listar los potenciales clientes. Si bien no hay registros formales, Perfit cree que el mercado argentino se divide de la siguiente manera:

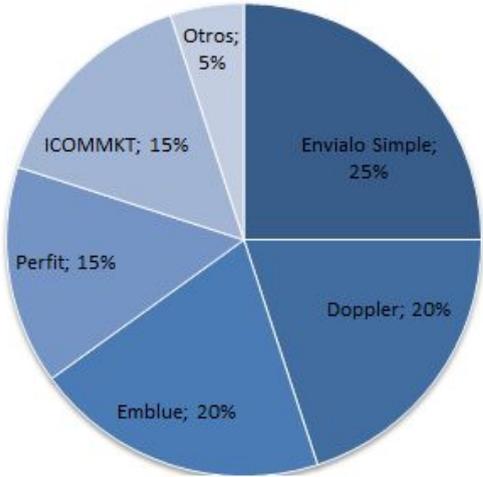


Figura 2. Participación de Mercado en la Industria del email marketing Argentina 2019

## Proveedores

La compañía requiere de dos servicios para funcionar.

Hosting, es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web. Y Gateway de pago, que es un sistema que procesa pagos online hechos con tarjeta de credito o debito.

## Macroentorno

### Político

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), es una Asociación Civil sin fines de lucro constituida en el año 1999 con el propósito de divulgar y promover el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo, comunicaciones, comercio y negocios electrónicos. CACE reúne a emprendedores, pymes, empresas y grupos empresariales. Tiene como objetivo lograr que la Economía Digital sea una herramienta eficaz para el desarrollo social y económico de la República Argentina y sus economías regionales.(CACE, 2018)

### Económico

Durante el 2018 el comercio electrónico tuvo una facturación de \$229.760 millones de pesos, lo que representa un 47% de crecimiento anual en comparación al 2017. Las transacciones se han incrementado a una tasa del 32% interanual, alcanzando los 79 millones de operaciones. Durante los últimos 3 años, el e-commerce en la Argentina viene creciendo a tasas del 50% promedio interanual (Idem,2018).

“En la Argentina existen alrededor de 609.000 empresas, de las cuales más del 99% son Pymes. Éstas se conforman en un 83% por microempresas y el resto por empresas medianas”. ( Ministerio de Producción y Trabajo, GPS de empresas, 2019)

### Socio-Cultural

Según la CACE entre los principales motivos para comprar en línea se destacan, un ahorro de energía dada la sencillez del proceso, un ahorro de tiempo y por último de dinero, debido a que los descuentos son mejores que en las tiendas físicas.

90% de los adultos argentinos conectados ya compró alguna vez online, estos representan más de 18 millones de personas. Considerando este grupo, el 63% compró nuevamente durante el 2018. (Ibidem,2018)

## Tecnológico

Power Data es una compañía española con más de 10 años de experiencia desplegando tecnología y servicios de gestión de datos en grandes organizaciones. Ellos definen el nuevo escenario tecnológico de la siguiente manera:

La transformación digital es la integración de tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus clientes. Este paradigma digital ayuda a una organización a seguir el ritmo a las demandas emergentes de los clientes, manteniéndolas en el futuro. La transformación permite que las organizaciones compitan mejor en un entorno económico que cambia constantemente a medida que la tecnología evoluciona. (Power Data, 2016)

## Ecológico

En términos de medio ambiente, la principal ventaja del canal digital es que no utiliza recursos naturales de manera directa. El consumo de energía está dado por el dispositivo con el cual nos conectamos a internet.

## Legal

Argentina cuenta con la ley 25.326 de protección de datos personales. Siendo el órgano de control La Dirección Nacional de Protección de Datos Personales, que funciona en el ámbito de la Secretaría de Justicia y Asuntos Legislativos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

El régimen de protección de los datos personales permite que los ciudadanos ejerzan su legítimo poder de disposición y control sobre los datos de carácter personal referidos a su persona que se encuentran registrados en bases de datos de titularidad de terceros. A tal fin, la legislación vigente faculta a los ciudadanos a decidir cuáles de estos datos quieren proporcionar a terceros, sea el Estado o un particular, o qué datos pueden esos terceros recabar, permitiendo asimismo que sepan quién posee sus datos personales y para qué, pudiendo inclusive oponerse a esa posesión o uso. ( Protección de datos personales, 2011)

Otra ley relevante es la 25.922 Ley de Promoción de Software. La cual otorga estabilidad fiscal debido a que las empresas que desarrollen software no serán afectadas por aumentos de impuestos nacionales. También cuentan con una reducción de hasta el 60% del impuesto a las ganancias y el otorgamiento de bonos para pagar impuestos nacionales.( Ministerio de Producción y Trabajo, Acceder a los beneficios de la Ley de Promoción de Software, 2019)

## Las cinco fuerzas competitivas

M. Porter plantea que la estrategia competitiva surge de la comprensión de las reglas de competencia, las cuales determinan el atractivo de un sector económico / industrial. Dado que éstas influyen los precios, costos y la inversión requerida para operar. El fin de la estrategia es influir sobre estas reglas generando retornos de inversión mayores al costo del capital empleado. ( M.Porter, 1998, pp. 21 - 23)



Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas. Copyright 1987 por M.Porter. Reimpreso con permiso.

### Poder de los clientes - Moderado

- Gran cantidad de clientes (+)
- Email marketing no es un servicio crítico para el negocio de los clientes (-)
- Gran diferenciación entre los servicios brindados por las diferentes compañías de la industria (-)
- Agencias de marketing tienen alto costo de switching por el volumen de cuentas que deberían migrar (+)
- Aquellos clientes que no hayan desarrollado integraciones con otros proveedores, tienen alto costo de switching (+)
- Aquellos clientes que hayan desarrollado integraciones con otros proveedores, tienen bajo costo de switching (-)

## Poder de los proveedores - Moderado

### Hosting:

- Alta dependencia para la disponibilidad del servicio (-)
- Muchos proveedores en la industria (+)
- Servicios similares entre proveedores (+)
- Baja amenaza de integración ( ofrecer email mkt) (+)

### Gateways de pagos

- Baja dependencia ya que en general existen medios de pagos alternativos (+)
- Varias alternativas de proveedor (+)
- Alto costo de switching por la integración requerida (-)

### Amenaza de entrantes - Bajo

- Economías de escala muy bajas (-)
- Know how requerido para desarrollar el producto es muy específico (+)
- Mucho tiempo para el desarrollo del producto (+)
- Permanente inversión en I&D de nuevas funcionalidades (+)
- Alta inversión para diferenciar productos de competidores (+)

### Amenaza de sustitutos - Bajo

- Sustitutos al email para Marketing directo son pocos y no tan efectivos (+)
- Complementarios al Marketing directo están constante desarrollo (-)

### Rivalidad competitiva - Bajo

- Mercado de Email marketing tiene aproximadamente 15 años en Argentina, por lo que todavía transita una etapa de crecimiento. (+)
- Los competidores son pocos y solamente 3 son los que manejan gran parte del segmento de clientes corporativos. (+)
- Cada competidor intenta diferenciarse en un nicho de mercado: clientes corporativos, marcas blancas, pequeños clientes, etc. (+)
- Es difícil estimar el crecimiento anual de la industria pero sí se puede decir que la tendencia es positiva. (+)

## Escenarios VUCA

Al inicio de esta sección, se planteó que analizar el entorno tiene por objetivo predecir o anticiparse a cambios en variables que afecten el desempeño de la organización. Sin embargo, predecir o anticiparse a eventos no es para nada sencillo.

Bennett y Lemoine han desarrollado una guía para identificar, prepararse y responder a eventos bajo escenarios de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad ( VUCA por sus siglas en inglés). Dependiendo del conocimiento que se tenga sobre la situación y de la capacidad de predecir los resultados sobre las acciones empleadas, se conforman cuatro posibles desafíos V/U/C/A y una respuesta guía para afrontarlos. (Bennett, N y Lemoine, 2014)



Figura 4. Matriz VUCA. Copyright 2014 por Bennett y Lemoine. Reimpreso con permiso.

La complejidad se caracteriza por tener muchas partes y variables interconectadas. Si bien hay información disponible o puede predecirse, es tal el volumen de datos, que su procesamiento puede ser abrumador. En respuesta, es conveniente incorporar especialistas o desarrollar conocimiento en relación a dicha situación.

La volatilidad por lo contrario, es un desafío inesperado o inestable cuya duración es incierta. Aunque no es difícil de comprender, ya que el conocimiento al respecto por lo general está disponible. Para afrontar la volatilidad, se recomienda adicionar un margen extra de recursos, esto puede ser aumentar el inventario, presupuesto, incluso personal.

Ambigüedad, implica que las relaciones entre las variables no son claras dado que no existen precedentes. Básicamente es un evento totalmente desconocido. Por lo

que será necesario experimentar, plantear hipótesis, probarlas y generar conocimiento al respecto.

Finalmente la incertidumbre, donde si bien hay información sobre la situación, se desconocen las relaciones causa - efecto. El cambio solo es una posibilidad. Aquí se recomienda investigar, interpretar la información y compartir los resultados con otros jugadores a modo de reducir entre todos el grado de incertidumbre.

Perfit conoce en líneas generales los desafíos que tiene por delante pero no puede predecir los resultados de las acciones que ejecute, por lo tanto se encuentra en un entorno incierto. Siendo necesario que reúna más información sobre quienes afectan de manera directa su negocio : clientes, proveedores y competidores. Vincularse con empresas del rubro podría reducir la incertidumbre a través del conocimiento o experiencias compartidas.

## Operación

### Recursos operativos

Los principales recursos operativos son intangibles. Estos refieren a la tecnología y al conocimiento ligado con su desarrollo. También se incluye el conocimiento sobre marketing digital, en especial el canal email y su capacidad para relacionarse con los clientes.

Por otro lado, existen recursos tangibles como el capital de trabajo. Aunque éste, es común a todas las empresas.

### Procesos operativos

Perfit cuenta con tres procesos operativos primarios: desarrollo de producto, servicio al cliente y comercialización.

Sin embargo solo cuenta con administración como proceso operativo de apoyo.

### Cadena de valor

“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” (M.Porter, op.cit, pp.51 - 68)



Figura 5. Cadena de valor. Copyright 1987 por M. Porter. Reimpreso con permiso.

El modelo identifica actividades primarias, las cuales están implicadas en la creación, venta, distribución y posventa de un producto o servicio. Y actividades de apoyo, que sustentan a las primarias como así también se apoyan entre sí.

El enfoque sistémico de la cadena de valor considera que las actividades son interdependientes entre sí, construyendo eslabones a medida que se relacionan. Estos eslabones, afectan el desempeño de las actividades. Pudiendo o no, generar ventajas competitivas a través de la coordinación y optimización.



Figura 6. Cadena de valor Perfit.

Tabla 1. Análisis de la cadena de valor de Perfit

Eslabón	Relación	Efecto	Desempeño
Ventas/Soporte	Sin trazabilidad de clientes		- valor
Ventas/Servicios	Incrementa ingresos	Coordinación	+ valor
Ventas/Marketing	Sin relación		- valor
Ventas/Mantenimiento	Sin relación		- valor
Ventas/Desarrollo	Sin relación		- valor
Soporte/Mantenimiento	Alerta de fallas	Optimización	+ valor
Soporte/Desarrollo	Propuestas de mejora	Optimización	+ valor
Servicios/Mantenimiento	Alerta de fallas	Optimización	+ valor
Servicios/Desarrollo	Propuestas de mejora	Optimización	+ valor
Marketing / Mantenimiento	Sin relación		- valor
Marketing/Desarrollo	Sin relación		- valor

### Productos de la operación

El principal servicio que ofrece la empresa es la utilización de su plataforma de email marketing. Esta es un desarrollo propio en constante evolución.

Su plataforma se complementa con servicios de valor agregado como por ejemplo diseño gráfico y gestión de campañas.

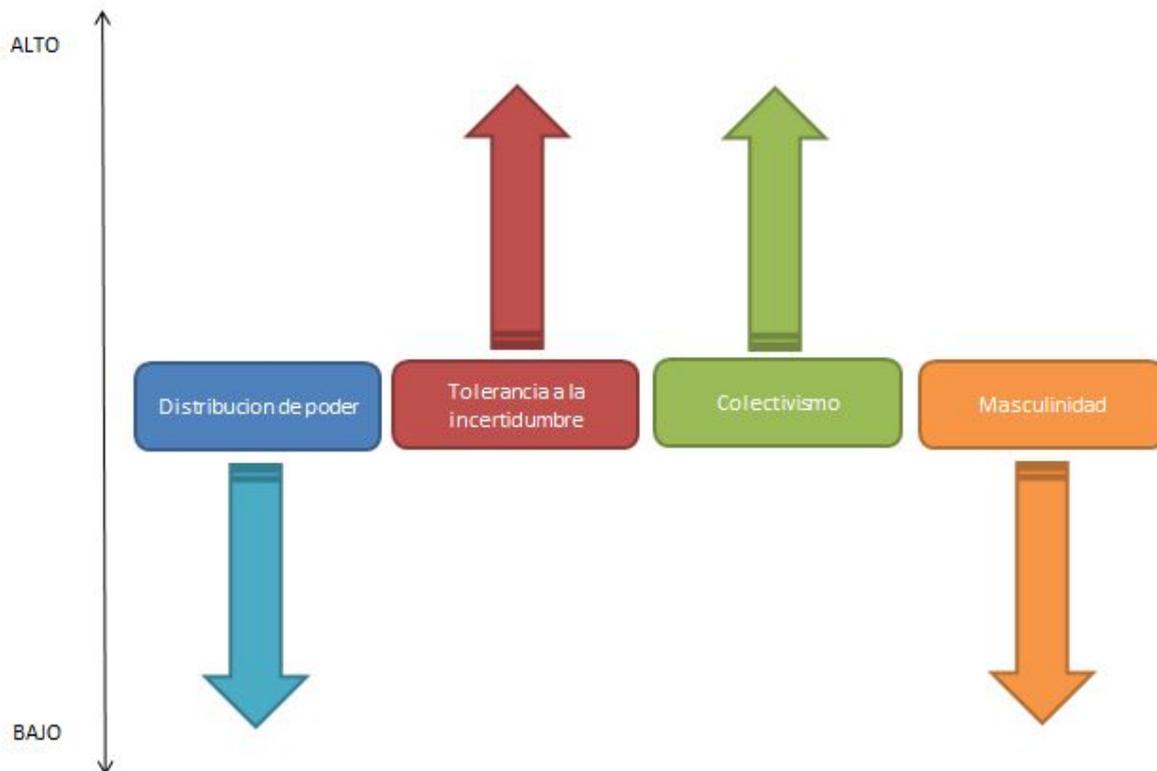
### Personas

#### Cultura

Geert Hofstede identificó cuatro dimensiones que caracterizan la cultura de un país / organización. Distribución de poder, representando el grado en que la sociedad acepta la distribución inequitativa del poder en las organizaciones. Tolerancia a la incertidumbre, siendo el grado de incomodidad ante la incertidumbre y la preferencia por la predictibilidad, la estabilidad y el bajo riesgo. Individualismo vs colectivismo, siendo el grado en que la gente prefiere cuidarse a sí misma permaneciendo emocionalmente independiente a grupos, organizaciones y colectividades. Y por último, Masculinidad vs feminidad. Esta dimensión revela la inclinación a los valores

masculinos de competitividad y materialismo, o a los femeninos de protección, calidad de vida y relaciones. ( G.Hofstede, 2010, pp 70 - 90)

#### Dimensiones culturales de Perfit



En base a lo observado, el poder se concentraría únicamente en sus cuatro dueños. Sin embargo, tampoco entre ellos se distribuye equitativamente, teniendo una gran preponderancia la influencia del gerente comercial y el de operaciones.

A su vez, presentan una gran tolerancia a la incertidumbre, esto se evidenciaría en su capacidad de operar con procesos gerenciales incompletos o incluso ausentes.

En cuanto a las relaciones, las mismas tienden a ser abiertas buscando la cooperación y consenso. El hecho que su oficina sea una casa compartida, podría resultar totalmente funcional a este tipo de cultura donde se favorece la cercanía entre personas y sentido de pertenencia.

En sintonía con la dimensión colectiva, Perfit fomenta valores femeninos. Priorizando el bienestar de sus miembros, relaciones y calidad de vida. Es común comentan los socios, que los empleados compartan abiertamente sus problemas personales y la organizaciones les de contención al respecto.

Cultura en 1° personas.

El siguiente, es un extracto que publica Perfit en su web dentro de la sección “Quiénes somos” . Sin dudas, permite tener un acercamiento a su cultura.

“Una casa amplia. Mates y mucho café. Almuerzos grupales. Un perro que pasa a saludar por cada escritorio. Tazas que se pierden. Una sala de música. Teléfonos que suenan. Pizarrones con muchas ideas. Tortas de cumpleaños. Parrilladas especiales. Y muchas ganas de crecer y aprender.”

La sección finaliza con esta frase alusiva a la película Volver al Futuro :

“¿Carretera? A dónde vamos, no necesitamos carreteras.”

En el sentido más literal, de notaría la ausencia total de un planeamiento estratégico o por lo menos de la necesidad de trazar un estrategia.

#### Valores culturales

Los valores representan el espíritu detrás de una organización. Éstos influyen en las relaciones internas y externas, delimitando la manera y el marco de referencia con el cual desempeñarse. En base al reglamento interno, se han podido identificar los valores culturales. Pertenecer a Perfit, implica compartir y adoptar los siguientes valores :

- Respeto
- Colaboración
- Conciencia
- Confianza
- Inclusión

## Información

Para ejercer debidamente sus funciones cada equipo / sector requiere de información fundamental. La misma puede ser información primaria, es decir generada por el mismo sector, o puede ser producto de un proceso previo ( output) .

Administración: La información de gestión representa la mayor fuente de información que utiliza la administración. En su mayoría está contenido en un sistema ERP, siendo ellos mismos los que la generan. También se recibe el input de un contador externo que actúa como staff. En cuanto a información generada por otros equipos, únicamente se encuentra el presupuesto comercial.

Operaciones : Dada la estrecha relación con clientes, operaciones se alimenta de sus demandas y pedidos, éstos ingresan por los canales de contacto disponible. A su vez, se reciben presupuestos por servicios de valor agregado. Éstos pueden generarse en el propio sector o ser enviados por comercial.

Comercial: Son generadores de información primaria. Allí es donde se generan los presupuestos y se cierran ventas. Generan el primer contacto con los potenciales clientes, para desempeñarse necesitan tener en claro la oferta (abonos y precios).

Sistemas: Recibe las demandas y los pedidos de los clientes, éstas refieren a mejoras o fallas en la aplicación. Sin embargo el contacto no es directo, operaciones modera el flujo de información.

## Arquitectura

### Estrategia

#### Componentes

Entre los elementos fundamentales de la estrategia , se encuentra la misión, visión y valores. Éstos últimos se han mencionado en la sección de cultura, por lo que no se volverán a enunciar en este apartado.

Respecto a los otros componentes, Perfit no dispone de una misión, lo que no implica que no la tenga. Simplemente sus fundadores no han indagado sobre este punto. Por otra parte, a inicios del corriente año, la empresa ha expresado por primera vez su visión de la siguiente manera:

“Ser referentes a nivel latinoamericano como proveedor de servicios de email marketing, haciendo foco en el mercado del comercio electrónico.

Ofrecer a nuestros clientes una excelente experiencia y soluciones que faciliten cumplir sus objetivos de marketing en forma eficiente.

Lograr una organización interna eficiente y orientada a objetivos”.

Extensa, con aspectos irrelevantes y hasta redundantes, pero aún así. Esta definición clarifica hacia dónde desea ir la empresa, cómo piensa hacerlo y qué tiene para ofrecer.

#### Concepto

¿A qué refiere, cuando se habla de estrategia?. A continuación, se compartirán algunas definiciones de los autores que inspiran este trabajo.

“La estrategia de la empresa, es cómo ésta decide crear valor económico sostenible en el marco de un riesgo aceptable”. (A. Levy, op.cit, p.58)

A.Levy considera que el primer paso en el planeamiento estratégico consiste en responder dos preguntas en simultáneo, ¿Cuál es la estrategia de portafolio de negocios? y ¿Cuál es la estrategia competitiva?.

La primera pregunta refiere a la dimensión de la diversificación y la segunda se enmarca en la diferenciación. El paralelismo entre ambas dimensiones radica en que un negocio o producto pueda ser incorporado al portafolios si cuenta con una

posición competitiva que crea valor y opera en sinergia con el resto de los negocios que tiene la empresa. (Idem, p.p 27 - 28)

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial “. ( M.Porter, op.cit, p.19)

A su vez, Porter identificó tres estrategias competitivas genéricas :

Liderazgo en costos : Teniendo el menor costo del sector, la ventaja competitiva se logra si su producto / servicio es percibido como comparable o aceptable para los compradores. De otro modo, deberá bajar su precio para lograr ventas perdiendo esta ventaja.

Diferenciación: Ofreciendo uno o más atributos ampliamente valorados por los compradores que lo posicionan como único en el sector. La ventaja se obtiene frente a la posibilidad de cobrar un mayor precio por la exclusividad ofrecida.

Enfoque : Seleccionando un segmento específico de la demanda y destinando todo su esfuerzo en satisfacerlo sin la intención de atender al resto de segmentos existentes. Esta estrategia tiene dos variantes, puede ser enfoque + liderazgo en costos o enfoque + diferenciación. Es decir, seleccionar un segmento determinado y aplicar alguna de las estrategias genéricas anteriores. ( Idem, pp. 28 - 34)

Según R. Biasca, la estrategia es el camino que elige una compañía para pasar de una situación actual a una situación deseada en un determinado tiempo en función de las oportunidades y fortalezas presentes. Para establecer esta dirección, la empresa se orienta a través de la misión y visión. También identifica tres niveles de formulación de estrategias. La estrategia corporativa es la que está relacionada con la orientación general de la empresa, la estrategia de negocio es la que genera para competir en un determinado mercado y la estrategia funcional es la que determina cómo las distintas partes de la organización concretan los niveles estratégicamente superiores. (2004, pp. 142-148).

S.Latazzi define la estrategia como las decisiones de más alto nivel. Para identificar este tipo de decisiones, recurre al concepto de cuestión estratégica clave. Las cuales pueden referirse a : Los objetivos de máximo nivel en cuanto a resultados ( crecimiento, rentabilidad, cuota de mercado, etc), el output y lo relativo a este ( bienes o servicios, mercado, clientes, competitividad), el input ( recursos de todo tipo) y los cambios organizacionales ( aquellos que afectan la estructura, procesos gerenciales, cultura, etc). Bajo esta apreciación, resulta indiferente si las decisiones son de corto o largo plazo, como así también quien las tome. Lo importante es que,

como consecuencia de estas, se produzca alto impacto en la organización. (Op.cit, pp. 103-107)

### Objetivos

Para este año, 2019, la empresa busca incrementar un 50% sus ingresos en moneda local y 100% en moneda extranjera (Dólares) como resultado de su reciente incursión en el mercado chileno. Este es el único objetivo mensurable.

Por otro lado, se plantean objetivos no específicos como por ejemplo generar ahorros impositivos, crear nuevos reportes de control de gestión y diseñar un plan de marketing.

### Estrategia seleccionada

Para alcanzar esta meta, tanto el producto como los servicios inherentes dejarán de ser estandarizados y comenzarán a particionarse en combinaciones modulares de mayor afinidad con las necesidades y posibilidades de los clientes.

Este nuevo mix no solo sería más rentable, también aumentaría las oportunidades de sostener y ganar participación de mercado.

### Sistemas / Procesos gerenciales

#### Planeamiento Estratégico

Se comenzará por responder cuáles son los negocios en lo que está Perfit y cómo se asigna recursos entre ellos. Luego, en la sección de Desarrollo competitivo, se tomará cada negocio en forma individual para indagar sobre sus ventajas competitivas diferenciadoras y sus habilidades distintivas para sostener esas ventajas.

Entonces, ¿en qué negocios está Perfit?.

Según sus socios, operan en 5 unidades. La más importante es de producto, refiere al email marketing como canal digital. Luego mencionan las unidades de servicio, diseño, capacitación y gestión.

Esta definición podría relacionarse al artículo de Theodore Levitt, Miopía en el marketing. Donde identifica el fracaso de la administración para reconocer el alcance de su negocio, debido a que su estrategia se centra en el producto/servicio y no en el beneficio que busca o percibe el cliente al adquirirlo. (T. Levitt, 1960)

Parecería que la respuesta de Perfit es una limitación en su alcance de negocio. Siendo una posibilidad, definir que están en el negocio del Marketing Directo lo cual permite ampliar su oferta de productos. O mejor aún, definirse como una compañía de Marketing Digital. De esta manera podrían incorporar otros canales digitales que

sirvan a la misma demanda y presenten sinergia con sus recursos. Esto se profundizará en la sección de recomendaciones.

Si se consideran los elementos que componen una unidad de negocio ( producto/servicio, clientes, mercado), Perfit solo cuenta con una unidad, “Email marketing”. Todo lo demás no tiene por el momento caracter de UN, a pesar que se evidencia su generación de valor incremental.

Sin diversificación, el riesgo está concentrado en una sola unidad, con lo cual quizás en lo inmediato se esté creando valor económico, pero la sostenibilidad y supervivencia está ante una clara amenaza.

La falta de claridad en el planeamiento estratégico, podría ocasionar una distorsión entre la estrategia y la operación, donde la primera se mezcla con la segunda y ésta a su vez con la táctica.

Al analizar la asignación de recursos entre sectores. Según menciona la empresa, se basan en el criterio de cadena de valor, concepto anteriormente desarrollado. Lo que podría objetarse, es que esta asignación sea liderada por cada gerente y no se desprenda como una respuesta cohesionada, a la interrogante de con qué recursos alcanzaremos lo que nos proponemos. Esto podría explicar por ejemplo, la falta de recursos que tiene la gerencia de Sistemas.

#### Planeamiento Operativo

Ahora es momento de revisar el planeamiento operativo, el cual indica cómo se ejecutará la estrategia competitiva definida con anterioridad.

Este planeamiento fue realizado por propia iniciativa de la empresa con la metodología Objectives and Key Results, la cual comienza con la definición de metas claras y específicas anuales para luego definir objetivos de segundo nivel con alcance trimestral o mensual.

Resulta un buen signo de desarrollo organizacional que Perfit utilice este método, sobre todo porque es el primer año que lo utiliza. Sin embargo, no se divisan objetivos a mediano y largo plazo, ni siquiera para el próximo año.

Otro punto, es que la coordinación sólo tiene alcance trimestral, es decir que al comienzo de cada trimestre el directorio se reúne y coordina los próximos esfuerzos. Tener un horizonte de alcance tan limitado, reduciría notablemente la capacidad de prospección.

“Se hace lo urgente y no lo importante, siempre se trabajó sobre los problemas”.  
(Gerente de Operaciones)

Dado que uno de los componentes más relevantes de la cadena de valor es Operaciones. Las principales iniciativas se ubican allí. La compañía ha diseñado un programa de capacitación trimestral cuyo objetivo es que todos los miembros de este equipo estén en condiciones de brindar soporte sobre los principales temas de consulta.

En paralelo están certificando su mesa de ayuda bajo las normas ISO y planean incorporar un recurso adicional para las consultas de primer nivel. Esta categoría, comprende preguntas básicas sobre el uso del producto/servicio y tiene alta representatividad sobre el caudal de necesidades de atención.

Otra iniciativa muy interesante, ha sido la contratación de un empleado chileno para atender ese mercado. Si bien tiene un rol preponderantemente comercial, las consultas de primer nivel también son atendidas por él. Por ahora esta persona puede abarcar ambas funciones sin resignar calidad.

Por último, las consultas se responden por el canal originario de las mismas. Si bien Perfit dispone de un chat online, email y teléfono de atención. Se respeta el canal elegido por el cliente para solucionar su inquietud. Esto busca descomprimir la tensión que de por sí genera tener que recurrir al soporte. Si el usuario tuviese que emigrar de canal para obtener una respuesta, su percepción sobre la calidad de la atención podría deteriorarse.

En cuanto a cada área funcional, todavía no se han definido objetivos operativos. Básicamente la empresa está trabajando en el ordenamiento interno, para eso están documentando procesos por primera vez. Buscan identificar oportunidades de mejora en los flujos de trabajo y corregir desvíos.

Tomarán decisiones basadas en la optimización, esto implica utilizar menos recursos de todo tipo, reducir tiempo, acortar pasos y evaluar automatizaciones.

De todas formas, hay algunos objetivos funcionales que van tomando forma. Para el 2° trimestre del 2019, Administración por ejemplo debe reducir los costos impositivos. Para ello esperan acceder a los beneficios de la Ley de Promoción de Software. También deben trabajar sobre nuevos reportes de gestión que permitan cuantificar con confianza la rentabilidad, utilidad final y flujo de fondos. Hasta el momento solo registraban en el sistema de gestión los ingresos, el resto de los valores eran estimados.

Marketing es nuevo sector, se creó en febrero de este año (2019). Si bien por ahora solo trabaja una persona, sus objetivos inmediatos son realizar un benchmarking sobre la competencia, implementar un plan de comunicación de redes sociales y confeccionar una grilla de newsletter mensual.

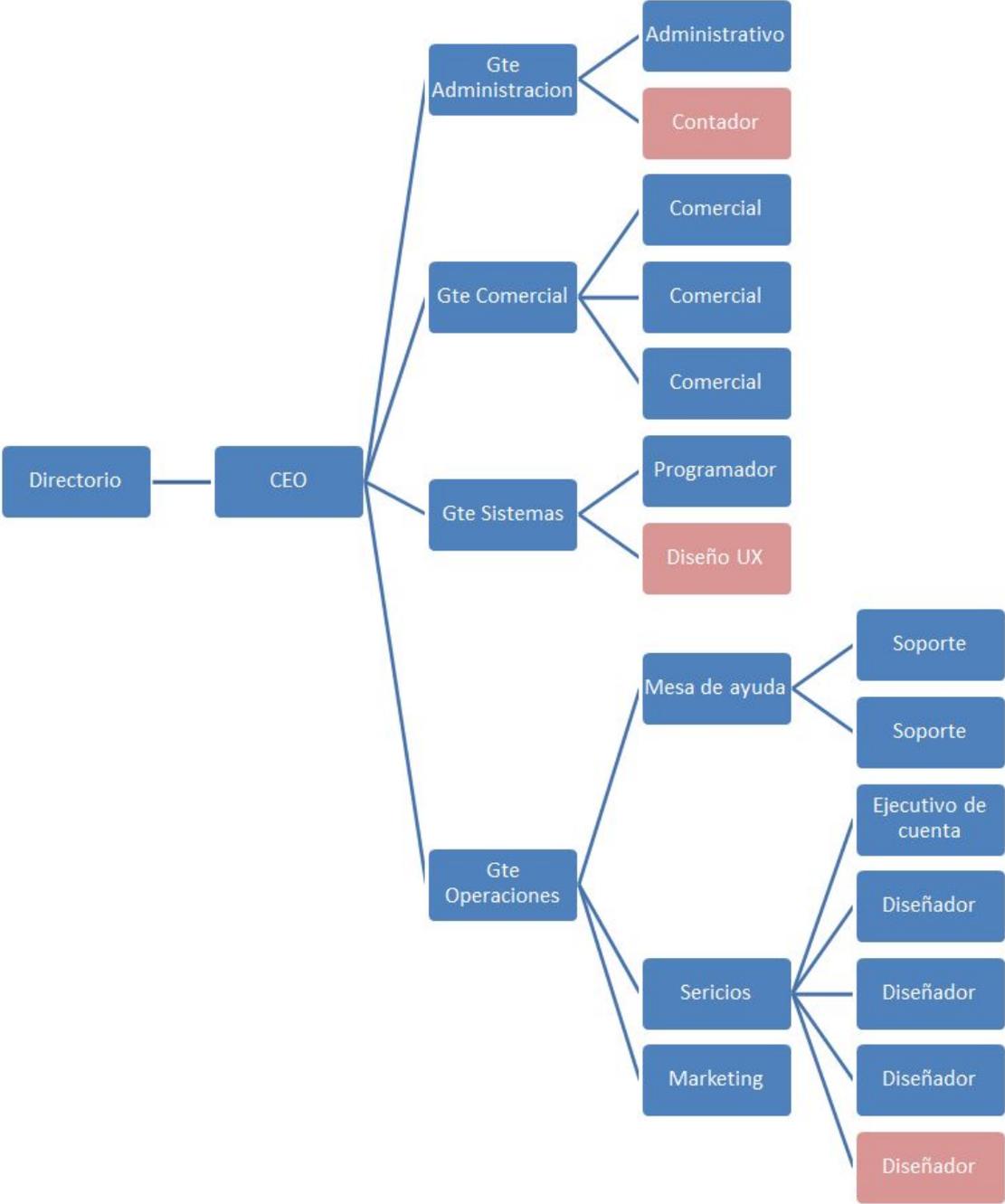
### Programación táctica

Al momento de desagregar los planes operativos, no fué posible llegar a la programación táctica. Básicamente porque esta no existe.

Se observa que el modelo de gestión es prácticamente por proyectos. Se definen metas de corto plazo y una vez finalizadas, avanzan al siguiente paso.

Estructura

Organigrama



Linea

Staff

### *Figura 7. Organigrama Perfit*

Una aclaración muy importante es que el Gerente Comercial cumple implícitamente el rol de CEO. A su vez, todos los Gerentes, simultáneamente forman parte del directorio.

#### Roles Gerenciales

Según Lazzatti un gerente puede ocupar tres roles dentro de su área de responsabilidad. Como Administrador, planificando, dirigiendo, coordinando y controlando las tareas de las personas de su operación. Aquí, si bien su campo de acción es la operación, éste no interviene personalmente dado que su meta es el logro de resultados. Este rol no crea ni modifica la arquitectura establecida.

Como Arquitecto elaborando la estrategia de la organización o sector y también alineando al resto con la estrategia. Lo que conlleva al diseño de la estructura y sistemas. El Arquitecto es el máximo responsable del planeamiento estratégico y gestión del cambio.

Por último como Humano, el cual se ocupa del desarrollo de las personas, liderar el clima y cultura, desarrollar el trabajo en equipo. Este es un rol transversal a los demás.

Si bien hay un cuarto rol, el del Operador, que implica actuar personalmente en la operación. Lazzatti no lo considera gerencial, dado que es una actividad que también realizan los colaboradores. (Op.cit, pp. 41 - 44)

A su vez, el autor identifica tres niveles de desarrollo en la organización en los cuales para cada uno, se ejerce un determinado rol gerencial.

- N1: No tiene gente a cargo, ocupa el rol de operador.
- N2: Es jefe directo de N1, ocupa los roles preponderantemente administrador y humano, en menor medida arquitecto.
- N3: Es jefe de N2, ejercicio pleno de los roles administrador, humano y arquitecto. (Idem, pp. 54 - 57)

Definidos teóricamente los roles . Se ha solicitado a los gerentes de Perfit que completen un cuestionario sobre el ejercicio de los roles gerenciales. (Idem, pp. 65 - 74).

Sobre un listado de funciones, los encuestados deben calificar su desempeño con una escala de 1 (malo) a 5 (excelente). Siendo el resultado final un reflejo tentativo de la inclinación que tiene el gerente entre los posibles roles.

Tabla 2. Roles gerenciales de Perfit

Gerente	Administrador	Arquitecto	Humano	Total
Operaciones	3,3	3	3,6	9,9
Comercial	2,2	2,5	2,5	7,2
Administracion	3,2	2,6	2,3	8,1
Sistemas	3	2,6	2,6	8,2

Si bien formalmente todos los gerentes son de nivel 2, el gerente comercial ocupa implícitamente el rol de CEO por lo que a fines de este análisis se le atribuye el nivel 3.

Desde lo general, se ven rendimientos de buenos a regulares. Ningún gerente es muy bueno ocupando un rol.

En lo particular, rápidamente se observa una inconsistencia. El gerente comercial / CEO tiene la peor calificación total, como así también la peor calificación como arquitecto. La mejor calificación está en operaciones con un buen desempeño como arquitecto y administrador y muy buen desempeño como humano. Administración y Sistemas se inclinan por roles administradores, siendo necesario que potencien su rol humano por sobre arquitecto dado el nivel que ocupan en la organización.

#### Roles gerenciales y desarrollo organizacional

Es común encontrar dentro de una Pyme que la posición de CEO sea ocupada por el dueño o que las funciones del CEO sean distribuidas entre varios en el caso de haber más de un dueño.

Por otro lado, dentro de una organización, es posible haber la distinción entre negocio ( actividad, estrategia y resultados) y administración ( estructura, procesos y personas). Normalmente al dueño le interesa el éxito del negocio, dado que los resultados contribuyen a sus objetivos personales, siendo el resto de la organización un medio para cubrir las necesidades del negocio. Esta complejidad, representa para Latazzi una problemática que afecta el desarrollo organización de una empresa. ( S. Latazzi, op.cit p. 193 - 198)

Perfit, no está ajena a esta situación. Inicialmente cuando se dio la concepción de la empresa era esperable que sus dueños superpongan la función de empresario con operador. A partir de la puesta en marcha, sus dueños se concentraron en el rol de operador y administrador priorizando la generación de resultados para lógicamente

sobrevivir. Esto condicionó el rol de arquitecto, reduciendo la función de estrategia y por ende limitando el diseño de la estructura y sistemas.

Hoy que la empresa está en crecimiento, resultaría necesario rediseñar la estructura y desarrollar sistemas para mejorar los procesos gerenciales ( Planeamiento estratégico, Control de las operaciones, etc) , cambio que es posible de hacer a través de la profesionalización.

Sin embargo, se observan características personales en el CEO que podrían ocasionar dificultades en la gestión del cambio. Esta persona prioriza el disfrute personal frente a las obligaciones que conlleva su puesto, sus múltiples viajes de placer afecta sensiblemente la toma de decisiones, debiendo esperar a su regreso para avanzar con actividades o negocios. También se observa una dificultad para concretar sus ideas dada la distancia que hay entre ellas y la “ realidad” refiriendo a esta como las posibilidades que tiene la empresa. Por último y en lo que respecta a su estilo de liderazgo, se presenta una gran dificultad para ejecutar medidas disciplinarias y coordinar o influir sobre el resto del equipo.

## Resultados

Al momento de estudiar la situación patrimonial, económica y financiera, la compañía no ha podido brindar información con la profundidad y confiabilidad necesaria para hacer un análisis integral.

Tal como se comentó anteriormente, Administración tiene el desafío de robustecer su sistema de gestión y proporcionar informes para la toma de decisiones.

### Estructura de capitalización

La empresa está 100% financiada por capital propio. Nunca en su historia ha incurrido en el apalancamiento financiero.

En cuanto a las utilidades, se retiene el 100% de las mismas. Se utilizan para financiar las necesidades de fondos futuros. El excedente se coloca en el fondo común de inversión del banco con el cual opera, cuyo rendimiento del último año (2018) ha sido de 35% . Dado el porcentaje de retención de utilidades, los socios se han asignado un sueldo operativo.

### Evolución de resultados



Figura 8 . Evolución de resultados Perfit.

Estructura de costos y gastos

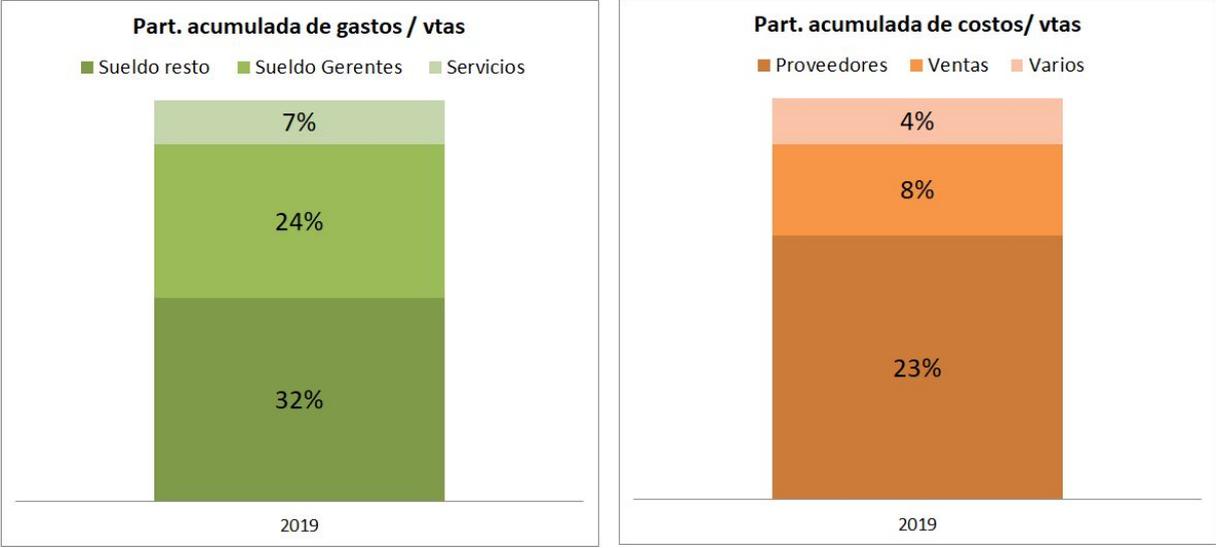


Figura 9 . Estructura de costos y gastos de Perfit 2019.

## Analisis FODA

Para determinar cuál es la posición de Perfit ante el entorno, es necesario identificar las oportunidades y amenazas presentes. Estas tendrán un efecto en todo el mercado, abarcando también a la competencia.

La capacidad de capitalizar esas oportunidades y neutralizar las amenazas, estará dada por las fortalezas y debilidades internas que presente la empresa respecto a la competencia.

### Fortalezas

- Flexibilidad comercial: Medios de pago, precios, descuentos y plazos de pago.
- Estructura de costos flexible: Bajos costos fijos y costos variables según necesidad de proyectos en curso.
- Servicio al cliente : Personalizado, de calidad y rápida resolución de problemas ( por lo general en el 1er contacto)

### Debilidades

- Posicionamiento de marca : La marca se conoce solo por referidos, el equipo de marketing se creó hace menos de 1 año.
- Planeamiento comercial : No existe una planificación estratégica de cuentas ni revisión periódica de precios y tipos de abonos respecto de la competencia.
- Management inexperto : Recursos no especializados que realizan muchas tareas diversas. Falta de procesos y planificación que genera saturación de recursos y pérdida de eficiencia.
- Desarrollo de producto: No se desarrollaron nuevas actualizaciones en los últimos 2 años. La competencia fue realizando varios desarrollos y hoy lleva la delantera en funcionalidades como automatización y transaccionalidad.

### Oportunidades

- Tasa de crecimiento del Ecommerce : Favorece la incorporación de nuevos clientes potenciales como así también un aumento en la cantidad de envíos por parte de los actuales usuarios.
- Integración con otros sitios de ventas online : Permitiría a los vendedores de estos portales crear campañas de marketing para sus clientes mediante el uso de las herramientas de Email Marketing que se encuentren integradas a estas plataformas.
- Expansión internacional : Las herramientas desarrolladas son fácilmente adaptables a otros mercados. Esto es posible mediante integraciones con los portales de comercio electrónico que ya tienen presencia en toda la región.
- Facturas electrónicas : La obligatoriedad de este nuevo formato implica la comunicación vía email.

- Tipo de cambio : Operar en el extranjero permite obtener ingresos en Dólares, mientras que los costos de estructura son en pesos. (También representa una amenaza)
- Ley de Software : Otorga beneficios fiscales, descuentos en el impuesto a las Ganancias y bonos para cancelar impuestos
- Transformación Digital: Producto de este nuevo paradigma, se vive una proliferación de negocios digitales y una adecuación de empresas tradicionales al canal online.

#### Amenazas

- Inflación: Debiendo administrar sus costos en pesos y la posibilidad de actualizar dichos incrementos a sus ingresos.
- Tipo de cambio: Siendo que los proveedores son un costo en dólares.
- Políticas de SPAM de grandes proveedores de correo electrónico (HOTMAIL, GMAIL, etc) : La aplicación de nuevos tipos de filtros, técnicas y políticas para evitar el SPAM de grandes proveedores pueden impactar negativamente el negocio del Email Marketing debido a que las campañas comerciales podrían caer en carpetas de SPAM.

En la sección de Desarrollo competitivo se verá en profundidad el Modelo Penta ( 5 pilares), creado por Alberto Levy. Se adelanta a su presentación formal, dado que otro de los atributos del modelo, es su versatilidad. En este caso como plataforma para realizar un análisis FODA desde la perspectiva de sus propios gerentes.

A través del pilar de los recursos es posible identificar fortalezas y debilidades según la calificación de las variables que lo comprenden. Por otro lado, mediante el pilar de los mercados, se pueden identificar amenazas y oportunidades. Para su análisis, será necesario evaluar estos aspectos en comparación con la competencia.

Las variables cuya calificación sea mayor a neutro serán consideradas fortalezas u oportunidades, en contrapartida, todas las variables por debajo de neutro serán amenazas y debilidades.

A partir del Penta de Perfit, se obtiene el siguiente FODA:

Tabla 3. Foda Perfit .

Fortalezas - Recursos	Debilidades - Recursos
Estabilidad	Crédito
Mística	Financieros
	Tiempo
Oportunidades - Mercado	Amenazas - Mercado
Barreras de salida	Barreras de entrada
Compatibilidad cultural	Impacto del escenario externo
Compatibilidad tecnológica	Nivel de rivalidad
Envergadura y crecimiento	Poder de negociación de cliente final
	Poder de negociación de intermediarios
	Sinergia con otros negocios

Considerando los recursos con los que cuenta la compañía para implementar su estrategia competitiva, se aprecia únicamente la estabilidad de sus resultados y la mística interna. Por lo que se aprecia una carencia generalizada de fortalezas. Construir en un escenario firme es muy importante, al igual que contar con una cultura compartida, sin embargo, resulta necesario sumar recursos que favorezcan la competitividad.

Por otro lado, la falta de tiempo, activos financieros y acceso al crédito podrían complicar el éxito de la estrategia al no poder financiar e implementar los nuevos proyectos .

La mirada externa es sumamente más prometedora, destacando principalmente que el mercado tiene gran envergadura y tasa de crecimiento. Además, las barreras de salida son bajas en caso de complicaciones. Otra oportunidad radica en la compatibilidad que tiene Perfit con su negocio tanto desde lo cultural como lo tecnológico.

En cuanto a las amenazas, será necesario mirar de cerca el nivel de rivalidad y construir una cadena comercial saludable dado el alto poder de negociación que

tienen los intermediarios y clientes finales, esto se da básicamente por la facilidad para switchear proveedores de este servicio.

El escenario económico internacional también podría repercutir elevando el costo relativo de aquellos servicios que requiere Perfit y son provistos en Dólares.

Por último, este servicio guarda una relación directa con el grado de digitalización con el que cuenta el mercado. Esto implica que la capacidad de sinergia con otro tipo de negocios se verá limitada por una barrera tecnológica.

## Posición Competitiva

R.Biasca proporciona una guía para determinar la posición competitiva de una empresa en base a la calificación de ciertos indicadores. Éstos abarcan los principales puntos del EERR, mercado y cultura. En base a cada resultado es posible calificar la situación, el tiempo disponible corregirla y los recursos necesarios. ( R. Biasca, op.cit, p. 482)

*Tabla 4. Posición competitiva de Perfit.*

Indicador	Deterioro	Situación
Utilidad	Escasa	Preocupante
Endeudamiento	Utilidad sin problemas financieros	Mejorable
Part. de mercado y satisfacción de clientes	Buena	Mejorable
Factores de éxito	Brecha creciente con las mejores prácticas	Preocupante
Últimas inversiones realizadas	Pobres	Preocupante
Clima	No hay crisis, comienzan a observarse problemas	Mejorable

### Diagnóstico

Como producto del análisis y estudio integral realizado en esta sección, se podría determinar que la situación competitiva de Perfit es preocupante.

Dados los cambios ocasionados por la transformación digital, se considera que las exigencias del contexto son moderadas. Esto se debe a que todavía muchas empresas no han transitado este camino o su desarrollo es incipiente como para aumentar sus demandas.

Para corregir esta situación, se podrían requerir 2 años de desarrollo.

En cuanto a los recursos necesarios, estos serían significativos, siendo el capital financiero, el recurso de mayor importancia y dificultad en su acceso.

# El desarrollo competitivo

El diagnóstico del desarrollo competitivo permite encuadrar la posición competitiva, es decir donde está posicionada la empresa en el mercado, en comparación a donde quisiera estar.

Según A. Levy, la competitividad viene dada por constantes dinámicas entre las habilidades distintivas, es decir lo que la empresa hace mejor que su competencia en el empleo de sus recursos, de aquí en más productividad. Y por el posicionamiento, representado por el lugar simbólico que ocupa la empresa en la mente de sus consumidores. Las distintas configuraciones de productividad y posicionamiento componen la estrategia de diferenciación. (Op.cit, pp 212-213).

## Modelo Penta

El Penta es un modelo creado por Alberto Levy en 1989, desde ese momento se ha posicionado como su metodología central para abordar el desarrollo competitivo. En la actualidad el modelo sigue vigente y se actualiza incorporando nuevos conceptos como por ejemplo Canvas. Para los fines de este trabajo, se utilizará su versión original.

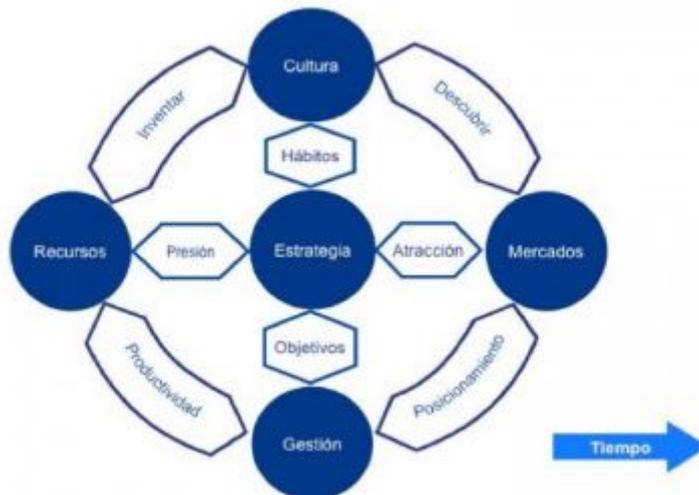


Figura 10. Modelo Penta. Copyright 2010 por A. Levy. Reimpreso con permiso.

Como se observa, el modelo plantea la interrelación sistemática entre la estrategia, cultura, gestión, mercados y recursos. Siendo clave estos pilares para Levy en cualquier organización, sus pesos específicos están equiparados, es decir que ninguno es más importante que el otro.

El pilar de la estrategia representa la misma definición dada por el autor anteriormente, a su vez comprende las dimensiones de diversificación y diferenciación.

El pilar de la cultura representa el marco que guía las interacciones que se dan dentro de la organización y que la hacen única frente al resto. Es el medio de cohesión entre sus miembros y fomenta la homogeneidad actitudinal a través de valores y creencias compartidas.

El pilar de los recursos comprende tanto los tangibles como los intangibles. Personas, capital, información, marca, tecnología. Es todo lo necesario para operar sosteniblemente en los negocios en los cuales participa la empresa.

El pilar de la gestión refiere principalmente al diseño organizacional, como por ejemplo el tipo de estructura y roles presentes. También contiene a todos los procesos, ya sean macro o micro y el flujo de información entre ellos.

El pilar del mercado engloba a los componentes de la rivalidad, clientes, proveedores, competidores, barreras de entrada y salida. También considera el atractivo de éste, a través de su tamaño y tasa de crecimiento. Es el escenario donde se sitúa al posicionamiento.

Comprendidos los pilares, a continuación se explica las relaciones entre ellos.

En sentido horizontal, la estrategia realiza una suerte de inyección o presión de recursos en el mercado. Según las habilidades distintivas de la organización en el empleo de sus recursos, se podrá obtener mayor o menor nivel de productividad en la búsqueda de crear valor sostenible. Otra fuerza creadora de valor, es representada por el posicionamiento de mercado, el cual genera atracción sobre los mercados.

En sentido vertical, la cultura tiene dos perfiles, uno dispuesto a inventar y otro a descubrir. Se necesita de ambos para optimizar recursos y fidelizar mercados.

¿Han escuchado la frase, “La cultura se cómo a la estrategia en el desayuno”? Definitivamente la cultura genera hábitos que pueden facilitar o entorpecer la implantación de la estrategia.

Por último, desde la estrategia, se pasa a la gestión. Es decir que se conciben objetivos específicos para el cumplimiento de la estrategia. Eso será alcanzable si se consideran las necesidades del mercado y si se optimiza el uso de los recursos dedicados a tal fin. (Idem, pp.57 - 60)

A su vez, el Penta resulta útil para descubrir la percepción de los gerentes sobre el nivel de desarrollo competitivo. También evidencia el nivel de cohesión entre esas percepciones y finalmente nos guía en la identificación y clasificación de las variables correspondientes del modelo de análisis FODA.

Para comenzar con el análisis, se ha brindado a los socios una planilla con todas las variables comprendidas en cada uno de los cinco pilares y solicitado que clasifiquen cada variable en una escala de 1 a 5, siendo 1 un nivel de desarrollo muy inferior y 5 un nivel muy superior. Una vez recibidas las respuestas, se consolidaron los resultados en la siguiente tabla.

*Tabla 5. Penta de Perfit.*

PILAR	ADM.	COMERCIAL	OP.	SISTEMAS	PERFIT
CULTURA	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR	NEUTRO	<b>NEUTRO</b>
ESTRATEGIA	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR	NEUTRO	<b>NEUTRO</b>
GESTION	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	INFERIOR	<b>NEUTRO</b>
MERCADOS	NEUTRO	SUPERIOR	NEUTRO	SUPERIOR	<b>NEUTRO</b>
RECURSOS	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	INFERIOR	<b>NEUTRO</b>
<b>TOTAL</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>NEUTRO</b>

La primera conclusión a la que se puede arribar es que en líneas generales la empresa presenta un grado de desarrollo competitivo neutro, es decir que no cuenta con claras habilidades distintivas ni ventajas competitivas.

Recordar que esto surge de las constantes interacciones dinámicas entre la organización y el entorno. No tener una ventaja consolidada no solo refiere a

falencias en la estrategia , también podría significar que se está sirviendo insatisfactoriamente a un segmento del mercado. Es decir no se están brindando el conjunto esperados de atributos que esa demanda requiere. Esto limita la capacidad del posicionamiento en generar valor.

Desde el lado de la productividad parecería suceder lo mismo, en este caso los recursos presentan una calificación neutral, considerando que la gestión también tiene la misma calificación, la segunda fuerza creadora de valor se ve limitada.

Finalmente, y haciendo referencia a los cinco pilares, la cultura no cuenta con la fuerza necesaria para generar cambios transformacionales e influir sobre cualquier de los pilares restantes.

Un Penta tibio no es un fracaso, más bien es un barco a velocidad crucero. El riesgo radica en que el resto de los competidores fortalezcan su posición competitiva y en consecuencia un Penta neutral termine siendo un Penta inferior. Eso sí, atenta directamente contra la sostenibilidad del negocio, ya que ni siquiera hay lugar para el crecimiento o rentabilidad.

Ahora se analiza el Penta desde el punto de vista de cada gerente. Para todos los gerentes excepto para el comercial, Perfit tiene un desarrollo neutral. Eso ya es un problema, siendo que son solo 4 gerentes, implica que el 25% de la mesa no ve lo mismo. Dicho de otro modo, el 75% piensa y acciona en una dirección contraria al restante. Hasta resulta un agravante que la desconexión se da en el área comercial, principal responsable por la generación de ingresos quién además suele ocupar el rol implícito de CEO.

Otra observación es que ningún pilar presenta consenso entre los gerentes. Luego hay particularidades referidas a la impronta de cada perfil. Sistemas es el más crítico con la Gestión y los Recursos, mientras que Administración y Operaciones consideran que el mercado es neutral.

## Ventajas Competitivas

“ La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para su compradores” (M.Porter, op.cit, p 20)

Las interacciones entre lo que espera la demanda, lo que percibe en las marcas/productos y finalmente su satisfacción, se da en lo que A. Levy llama “Posicionamiento Relativo”. Aquí se encuentran 9 posibles combinaciones.

Algo para destacar de este enfoque, es que, si la demanda no percibe un atributo a pesar de que las marcas/productos lo tengan, se considera que dicho atributo no está presente en esas marcas/productos. Por lo contrario, también puede suceder que en realidad un atributo no esté presente en las marcas/productos. Pero si la demanda considera que, si lo está, a través de sus percepciones, este atributo finalmente sea adjudicado. (Op.cit, pp 132- 138)

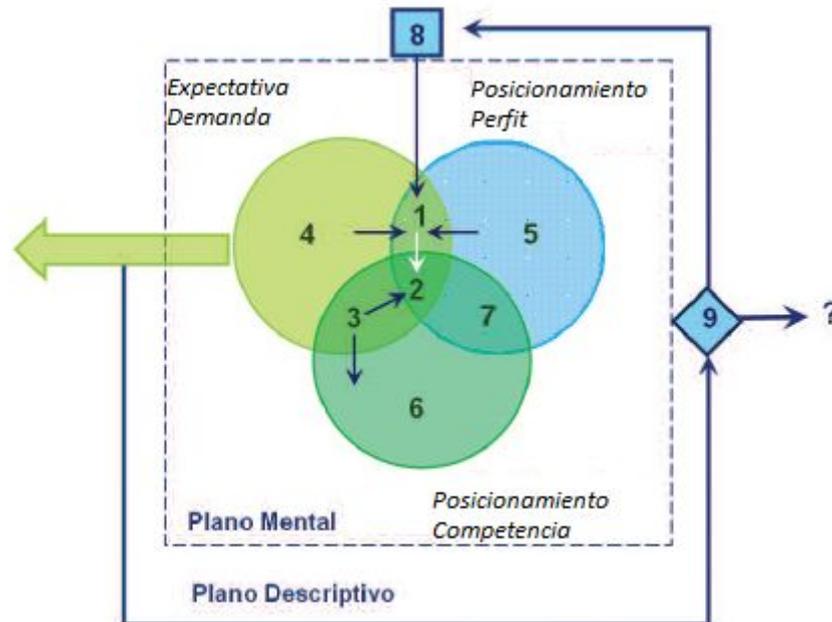


Figura 11. Posicionamiento relativo. Copyright 2010 por A. Levy. Reimpreso con permiso.

A modo de resumen, cada campo representa una posición:

- 4) Son todos aquellos atributos que, en ese momento, ese consumidor demanda que no percibe en ninguna de las dos marcas competidoras.
- 5) Son los atributos percibidos en ese momento, por ese consumidor en Perfit, pero no valorados. Lo mismo representa el campo 6) pero para la competencia. Siendo el campo 7) los atributos percibidos en ambas marcas, pero no valorados.
- 2) Son los atributos que el consumidor considera que le ofrecen ambas marcas y los valora, en este campo las marcas están indiferenciadas.
- 1) Son los atributos de Perfit que en ese momento el consumidor considera como ventajas competitivas frente a la competencia. Es decir que los valora y percibe solo en Perfit. En cambio, el campo 3) corresponde a las ventajas competitivas de la competencia. El consumidor decidirá por la marca que mejor proposición de valor ofrezca.
- 8) Son los atributos de Perfit que todavía no son demandados por ese consumidor ni percibidos en ninguna marca. Si bien ya están disponibles, será necesario

incorporarlos en la mente del consumidor. De hacerlo, pasarán a ser nuevas ventajas competitivas.

9) Son nuevos atributos para desarrollar por Perfit según su interpretación de la dirección en la que migre la demanda. De hacerlo pasarán a ser 8) y de posicionarlos, serán 1).

Contando con 3 años de experiencia como jefe de Marketing Directo se ha tenido la posibilidad de implementar un CRM y evaluar los proveedores disponibles de emailing. Sintetizar el propio conjunto esperado de atributos sería por demás subjetivo, por lo que se ha consultado con Leila Aisen (Jefe de Mkg Digital en Supermercado DIA - 2017), Martin Biegun (Co-Founder at WoowUp #1 Omnichannel RETAIL Customer Data Management Platform in LATAM), Marcos Servente (Coordinador de Marketing en Fox Networks Group - Latin América 2019) y considerado todos los pedidos o sugerencias que le llegan a Perfit a través de sus canales de atención.

A continuación, se listan las demandas de los principales segmentos.

*Tabla 6. Conjunto de atributos demandados.*

Segmento Grandes Empresas	Segmento Pyme + Emprendedores
Atención personalizada	Disponibilidad de base de contactos propia
Armado de planes de trabajo a medida	Flexibilidad en los planes del servicio
Detección de oportunidades y corrección de desvíos	Integraciones de herramientas de Mkt digital
Estándares de seguridad	Modelo de prueba gratis
Flexibilidad en los planes del servicio	Modelo de trabajo colaborativo
Integraciones con BBDD	Modelo SAAS
Integraciones de herramientas de Mkt digital, CRM, ERP	Plataforma amigable-intuitiva
Modelo SAAS	Que tenga plantillas personalizadas-adaptables

Reglas de envío automatizadas	Reglas de envío automatizadas
Reportes de resultados	Reportes de resultados
Segmentación de contactos	Segmentación de contactos
Sencilla y rápida implementación del proyecto	Sencilla y rápida implementación del proyecto
Soporte técnico 24x7	Soporte de campañas
Conocimientos de Ecommerce	Soporte de diseño gráfico
Experiencia en la industria	Soporte técnico 24x7
Credenciales (Clientes)	Tutoriales

Mientras que para el segmento Corporativo resulta más importante la implementación, reputación, rendimiento y costos.

Para las Pymes la configuración de atributos demandados es diferente dado que priorizan el soporte, facilidad de uso y flexibilidad de planes. Éstas últimas, buscan un mayor grado de integración dentro de su estructura.

Una vez develado lo que valora cada segmento, es momento de responder si el mercado está bien orientado en la satisfacción de estas demandas.

Para determinar si un atributo es percibido, se utilizará como criterio la información disponible. Si lo comunica, lo tiene. Esto implica una adaptación del modelo original ya que para identificar todas las percepciones, se debería realizar un estudio de mercado o acceder a información privada de cada competidor. Es por ello que la competencia no presentará los campos 8 y 9.

Por la misma restricción previamente mencionada, es que tampoco se considerarán atributos no valorados, des afectando los campos 5,6 y 7.

*Tabla 7. Posicionamiento relativo de Perfit en el segmento corporativo.*

SEGMENTO EMPRESAS - CORPORATIVO	PERCEPCIÓN PERFIT	PERFIT	PERCEPCIÓN COMPETENCIA	CAMPO	OBSERVACIÓN
Atención personalizada	SI	SI	NO	1	Ventaja Competitiva Perfit
Armado de planes de	SI	SI	SI	2	Marcas

trabajo a medida					Indiferenciadas
Detección de oportunidades y corrección de desvíos	SI	SI	NO	1	Ventaja Competitiva Perfit
Estándares de seguridad	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Flexibilidad en los planes del servicio	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Integraciones con BBDD	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Integraciones de herramientas de Mkt digital, CRM, ERP	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Modelo SAAS	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Reglas de envío automatizadas	NO	NO	SI	3	Ventaja Competitiva Competencia
Reportes de resultados	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Segmentación de contactos	NO	NO	SI	3	Ventaja Competitiva Competencia
Sencilla y rápida implementación del proyecto	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Soporte técnico 24x7	SI	NO	NO	1	Ventaja Competitiva Perfit
Conocimientos de Ecommerce	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Experiencia en la industria	NO	SI	SI	3	Ventaja Competitiva Competencia
Credenciales (Clientes)	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas

Dentro del segmento Corporativo, Perfit presenta ventajas competitivas relativas a su servicio / soporte al cliente. Mientras que la competencia, posee ventajas competitivas ligadas al desarrollo de su producto y a la experiencia en la industria. Para el resto de los atributos demandados, las marcas están indiferenciadas. Esta equidad comprende más del 60% (10/16) de las expectativas de la demanda. Cabe

destacar que la demanda estaría siendo satisfecha en su totalidad por la oferta, es decir no habrían atributos sin atender.

*Tabla 8. Posicionamiento relativo de Perfit en el segmento pyme - emprendedor.*

SEGMENTO PYME - EMPRENDEDOR	PERCEPCIÓN PERFIT	PERFIT	PERCEPCIÓN COMPETENCIA	CAMPO	OBSERVACIÓN
Disponibilidad de base de contactos propia	NO	NO	NO	4	Demanda insatisfecha
Flexibilidad en los planes del servicio	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Integraciones de herramientas de Mkt digital	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Modelo de prueba gratis	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Modelo de trabajo colaborativo	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Modelo SAAS	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Plataforma amigable-intuitiva	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Que tenga plantillas personalizadas-adaptables	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Reglas de envío automatizadas	NO	NO	SI	3	Ventaja Competitiva Competencia
Reportes de resultados	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Segmentación de contactos	NO	NO	SI	3	Ventaja Competitiva Competencia
Sencilla y rápida implementación del proyecto	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas
Soporte de campañas	SI	SI	NO	1	Ventaja Competitiva Perfit
Soporte de diseño gráfico	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas

Soporte técnico 24x7	SI	NO	NO	1	Ventaja Competitiva Perfit
Tutoriales	SI	SI	SI	2	Marcas Indiferenciadas

Por el lado del segmento Pyme - Emprendedor, si hay un atributo insatisfecho, solo que resulta inviable su satisfacción. Dada la ley de protección de datos personales, las empresas no pueden compartir sus bases de contactos y quienes tengan acceso a las mismas deben garantizar confidencialidad.

Nuevamente Perfit presenta ventajas competitivas ligadas a su servicio / soporte al cliente. Mientras que la competencia tiene ventajas en las funcionalidades de su producto.

Para el resto de los atributos, las marcas están indiferenciadas, alcanzando una equidad del 70% (11/16) sobre las expectativas de la demanda.

A futuro se piensa desarrollar la aplicación para mobile con el objetivo de tener en tiempo real el estado de las campañas y consultar resultados. Si bien esto podría representar el campo "9", cabe destacar que la competencia ya lo ha implementado. Por lo que si Perfit llega a desarrollarlo, estaríamos frente a un atributo del tipo "2", nuevamente las marcas estarían indiferenciadas.



E) Son las habilidades de Perfit que no son empleables en el sector. Lo mismo representa F) pero de la competencia. De tener las mismas habilidades no empleables, estaríamos en el campo G).

B) Son las habilidades de las dos empresas, útiles y necesarias para operar, pero no suficientes para liderar.

A) Representa las habilidades distintivas de Perfit para competir en el mercado y C) las habilidades de su competencia.

H) Son las habilidades disponibles de Perfit pero que todavía no empleo en sus procesos competitivos. Mientras que I) son las habilidades que está adquiriendo y desarrollando, es decir no están disponibles.

Tabla 9. Productividad relativa de Perfit.

HABILIDADES REQUERIDAS DEL SECTOR	PERFIT	COMPETENCIA	CAMPO	OBSERVACIÓN
Diseño HTML	SI	SI	B	Insuficiente para liderar
Programación JAVA	SI	SI	B	Insuficiente para liderar
Marketing Digital	SI	SI	B	Insuficiente para liderar
Gestión de base de datos	SI	SI	B	Insuficiente para liderar
Gestión de servidores	SI	SI	B	Insuficiente para liderar
Conocimiento de ESP	SI	SI	B	Insuficiente para liderar
	Diseño gráfico	SI	G	No empleable en el sector
	Comunicación	SI	G	No empleable en el sector
	Marketing	SI	G	No empleable en el sector
	Relacionamiento con clientes	NO	E	No empleable en el sector

Para operar en este sector es imprescindible contar con conocimientos y habilidades técnicas y específicas ligadas a la programación.

Tanto Perfit como la competencia tienen lo necesario para realizar sus actividades. De hecho no es necesario que la empresa en cuestión, adquiriera nuevas habilidades si desea mejorar su producto ya que todos los desarrollos se realizan con el conocimiento disponible. Se podría decir entonces, que las marcas todavía no tienen las habilidades necesarias para liderar.

Sin embargo cuentan con conocimientos no “estrictamente” empleables en el sector pero aún así, necesarios para sostener su posicionamiento. Esto se debe a que nadie por el momento ha logrado ubicar dicha habilidad distintiva como un requisito necesario para operar. De hacerlo, estaríamos frente a una habilidad del tipo “A” o “C”.

El modelo recomienda que toda ventaja competitiva “1” debe siempre estar sustentada por una habilidad distintiva “A”.

A su vez, toda empresa debe tratar de incorporar habilidades distintivas que puedan ser transformadas en ventajas competitivas en la arquitectura mental del consumidor.

Ahora se puede comprender cómo se vinculan las ventajas competitivas y las capacidades distintivas. Es lo que el autor llama “Paradigma Vincular”, es la conexión entre lo que demanda la demanda y lo que ofrece la oferta en un determinado momento. La evolución de ambos es dada por la dinámica de este paradigma, ninguno evoluciona aisladamente. De hecho, si la oferta no acompaña a la demanda en la misma sintonía, esa empresa condiciona sus posibilidades de crecimiento y desarrollo. (Op.cit, pp. 145 - 146)

Para ejemplificar el paradigma vincular, la ventaja competitiva que tiene Perfit debido a su Servicio y Soporte al cliente, se sustenta con la habilidad distintiva de relacionarse con sus clientes.

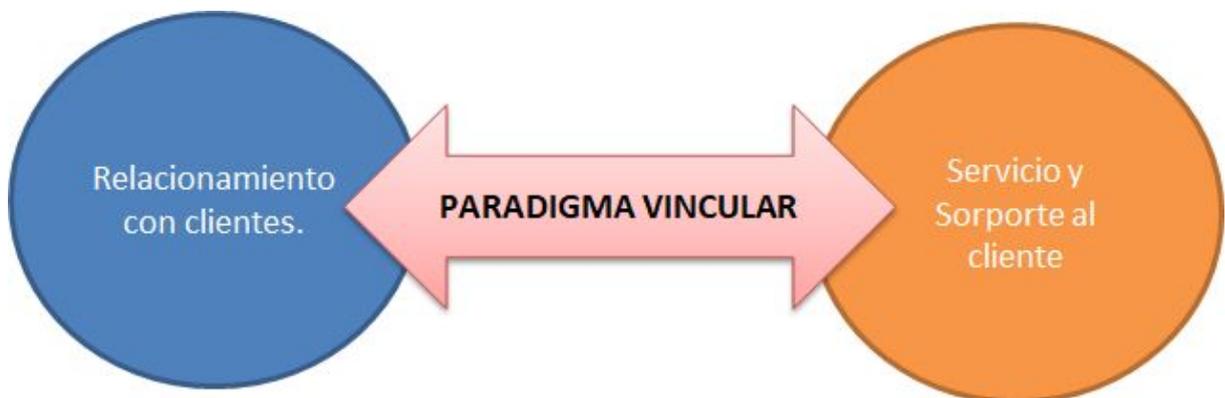


Figura 11. Paradigma vincular Perfit.

# Conclusiones y Recomendaciones

## Replanteo Estratégico

Este es un punto, en el cual se debe decidir cuál será el foco que debe tomar Perfit para reorientarse en pos de fortalecer su desarrollo competitivo.

Lamentablemente no son muchos los caminos que puede tomar la compañía y Alberto Levy resume esta toma de decisión a través de la matriz de Portafolio. Allí se combinan dos pilares del Penta, los recursos renombrado como perfil de desempeño y los mercados renombrado como atractivo del sector. Ambos ejes se clasifican en alto, medio y bajo configurando nueve posibles estrategias de negocio. (Op.cit, pp 223 - 228)

		ATRACTIVO DEL SECTOR		
		Alto	Medio	Bajo
PERFIL DE DESEMPEÑO	Alto	Ingresar o Proteger Agresivamente	Construir Selectivamente	Transferir Selectivamente
	Medio	Ajustar y Construir Agresivamente	Mantener Selectivamente	Transferir Agresivamente
	Bajo	Rediseñar y Construir Agresivamente	Nicho o Transferir	Desinvertir

Figura 12. Matriz de Portafolio. Copyright 2010 por A. Levy. Reimpreso con permiso.

El caso de estudio se ubicaría en un sector de atractivo alto, pero con un perfil de desempeño medio. Eso significa que es recomendable para Perfit ajustar y construir agresivamente.

Traducido de otro modo, la compañía debe defender su única ventaja competitiva y emprender un plan para construir nuevas ventajas que apalanquen su posicionamiento relativo.



Figura 13. Cambio estratégico sugerido.

## Corto Plazo

Se recomienda en lo inmediato potenciar su ventaja ligada al servicio / soporte al cliente. Cómo hacerlo, básicamente comunicando este atributo como principal propuesta de valor. Es decir construir una imagen de marca anclada en este concepto.

Otra propuesta para esta instancia, es cambiar el enfoque en la gestión de clientes. Dejar de ser reactivo ( recepción de consultas) y pasar a ser proactivo. El contacto debe salir de la compañía antes que el cliente lo solicite. Esta anticipación también traería beneficios con algunas falencias que tiene el sector comercial en su capacidad de atender y hacer crecer el valor de cada cuenta. Cómo gestionar y monetizar relaciones, básicamente a través de un CRM. Plataforma 100% sinérgica con el Penta de Perfit.

Incorporar un atributo antes no percibido. Uno de los atributos demandados por el segmento Corporativo es que su proveedor de email marketing tenga experiencia en la industria en la cual éste opera. La cartera de clientes de Perfit incluye o ha incluido industrias como Retail ( Electrodomésticos y Supermercados), Farma, Teleco y Ong entre otras. Para generar la percepción de esta experiencia, solo basta con comunicarlo. Puede ser desde una sección especial en su web o a través de casos de éxito alcanzados.

## Mediano Plazo

La próxima etapa se desarrollará en el mediano plazo. Periodo en el que la empresa deberá de manera imperiosa actualizar su producto acorde a los atributos demandados por los segmentos atendidos en ese momento.

Si bien el desafío es grande, Perfit cuenta con los conocimientos adecuados para realizarlo. No así con el capital necesario, ya que esta variable es una de sus debilidades.

Otra decisión relevante del mediano plazo refiere a los segmentos atendidos, los cambios en sus necesidades y la capacidad de satisfacerlas. Posiblemente dentro de dos años, ambos segmentos presenten modificaciones en el conjunto de atributos demandados respecto del presente. Se considera necesario inclinar la oferta hacia la demanda donde resulte más factible ganar cuota de mercado.

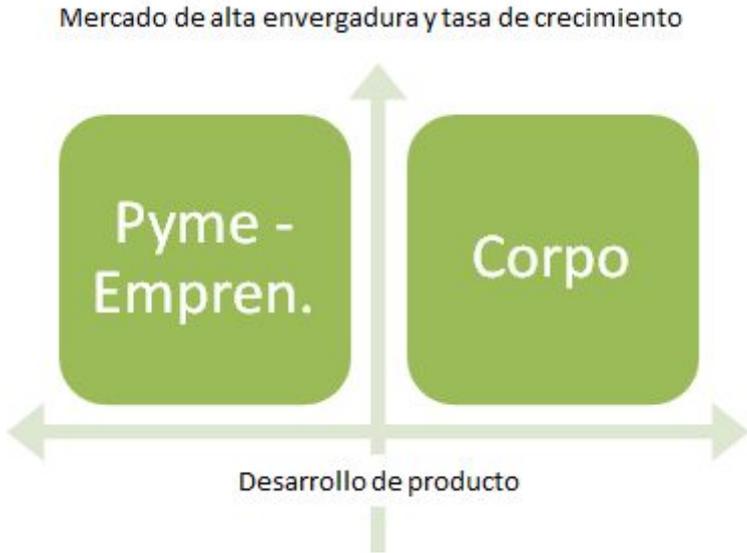


Figura 14. Matriz de selección de segmento.

Por la información recolectada del entorno, se sabe que el segmento Pyme - Emprendedores tiene la mayor envergadura y tasa de crecimiento. Comparando niveles de satisfacción, este segmento es el que más posibilidades tendría Perfit de satisfacer. Además es el que tiene la menor curva de desarrollo de producto requerida.

En conclusión, otra sugerencia es mantener la cartera de Corporativos en tanto se pueda, mientras que se reasignan recursos para ganar mercado en el segmento Pyme - Emprendedores.

## Largo Plazo

Finalizada la etapa de desarrollo de nuevos atributos, es momento de posicionarlos en el mercado como ventajas competitivas.

Este posicionamiento es posible si se incorpora un atributo existente y percibido en Perfit pero no valorado por no ser demandado. Cómo lograr entonces esa valoración, utilizando lo que Simon Sinek define como círculo dorado. Una serie de superficies agregadas, donde se parte del “Qué hace la empresa”, pasando por “Cómo lo hace”, hasta llegar a su núcleo “ Por qué lo hace” el cual implica su propósito.

Este abordaje de adentro hacia afuera, genera un efecto inspirador sobre la audiencia. Considerando que la gente no compra lo que una empresa hace, compra el porqué la empresa lo hace. (2011, pp. 20 - 100)

Perfit debería inspirar a la demanda con un nuevo mensaje y construir una nueva imagen de marca.

Perfit hace lo que hace, porque cree que lo más importante son las relaciones.

Cómo lo hace, acompañando a sus clientes desde el primer momento con soluciones y servicio a medida.

Qué hace, hoy ofrece una herramienta de email marketing pero a futuro ofrecerá canales de marketing directo o digital.

*Figura 15. Círculo dorado Perfit*



Analizando los clientes, se ha evidenciado la importancia que tienen las plataformas de ecommerce, proporcionando una demanda cautiva para el resto de soluciones allí integradas. Es de suma importancia realizar los desarrollos necesarios para integrarse con todas las plataformas existente. Pero sobre todo, Perfit debe crear alianzas estratégicas con estos sitios logrando ser el proveedor de email marketing que éstos recomienden.

La última recomendación en torno al replanteo estratégico, se refiere a la diversificación y redefinición del negocio. A lo largo de este trabajo he dejado en evidencia que el alcance del negocio influye directamente en el crecimiento, desarrollo y supervivencia de una empresa.

Perfit cuenta con el Penta adecuado para ampliar su horizonte y definir su negocio en torno al Marketing Directo o Marketing Digital.

## Reestructuración

Roger Martin plantea el rol adecuado que debe tener el directorio con respecto a la estrategia de una compañía. Si el directorio es quien hace la estrategia, el CEO no está desempeñando correctamente su rol. Por el contrario, si el CEO es quien únicamente hace la estrategia mientras que el directorio solamente decide si la acepta o no, éste último no agrega valor al desarrollo de la estrategia.

En lugar de estos extremos, el enfoque correcto es un proceso iterativo en el que el CEO está a cargo, porque el CEO tiene la tarea de formular una estrategia, pero éste debe obtener la máxima cantidad de insights del directorio, asumiendo que éste tiene información útil que proporcionar.

El primer paso es consensuar con el directorio acerca de los desafíos que la estrategia debe abordar. Luego el CEO debe presentar una serie de alternativas / estrategias que resuelvan los desafíos previamente consensuados. Por último y en base a la retroalimentación recibida, el CEO presenta la estrategia seleccionada y deseada por el directorio.

Con los pasos anteriores, el directorio estará alineado con los desafíos a resolver y habrá brindado asesoramiento sobre el rango de posibilidades a partir de los cuales se ha de crear la estrategia. ( R. Martín, 2018)

Al adaptar el enfoque de Roger Martin a Perfit. El CEO / Gerente Comercial debería consensuar con el resto de socios - gerentes acerca de las problemáticas a resolver

en primera instancia. Alineación sumamente vital dado que cada gerente tiene una percepción distinta sobre la compañía, aspecto evidenciado en las respuestas proporcionadas sobre el PENTA.

Los pasos siguientes consisten en la presentación de estrategias, retroalimentación sobre éstas y finalmente la elección de una de ellas.

Se recurre a la mera enunciación de los puntos anteriores, ya que el aspecto más importante que hoy debe ajustar Perfit es el consenso de sus socios sobre las problemáticas que afrontan como compañía. Siendo esta respuesta el máximo insight que un CEO requiere .

En la sección de Estructura se develan los perfiles gerenciales y por ende la necesidad de desarrollar determinados roles acorde al nivel de responsabilidad de cada gerente. La ausencia de un Arquitecto al mando de la empresa derivaría en un planeamiento estratégico sin impacto y carente de crear valor a futuro.

De cara a esta situación y al riesgo inminente de agravar la miopía estratégica, se sugieren dos posible acciones. Todas de distinta configuración en términos de impacto para la organización y sus resultados.

1. Reemplazo interno: El gerente de operaciones tiene un perfil cuyas competencias son más afines con la responsabilidad de un CEO. Además cuenta con la autoridad formal e informal para asumir dicho rol. Se recomienda que asuma el liderazgo de la organización. Lo que implica modificar la estructura actual, pasando de tener cuatro cabezas desarticuladas a una sola que cohesiona a las demás.
2. Transformación personal: El actual CEO debería de fortalecer o adquirir las competencias necesarias para el cumplimiento de su rol. Para ello el coaching resulta una metodología muy práctica.

No se evidencia la posibilidad de incorporar un reemplazo externo, dado que esto podría ocasionar problemas de agencia, sumando mayor complejidad a la compañía.

Otro cambio propuesto en la estructura es la incorporación de Marketing a la gerencia comercial. Esta modificación podría aumentar el foco en generar nuevas ventas como así también trabajar sobre la retención de clientes. Si bien no es estrictamente necesario que sean parte del mismo equipo, la descoordinación en la cadena de valor y la necesidad de generar resultados, motivan este cambio.

## Cambio de Gestión

### Cuadro de mando integral

Se recomienda tomar decisiones basadas en datos, a su vez se requiere de un instrumento alineador en el plano táctico, operativo y estratégico. Es por ello que se ha pensado en la siguiente herramienta.

El cuadro de mando integral, desarrollado por Kaplan y Norton. Además de ser una fantástica herramienta de control de gestión, permite trazabilizar y clarificar la estrategia de una organización. A través de cuatro dimensiones es posible medir la creación o destrucción de valor.

La perspectiva económico - financiera, responde a cómo nos ven los accionistas en materia de resultados. Éstos dependen a su vez, de tres dimensiones. Perspectiva para el cliente, que responde a cómo nos ve el cliente. Perspectiva de procesos internos, que responde a en qué debemos sobresalir y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que responde a cómo podemos seguir mejorando.

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, no solo se limita a la definición de indicadores para cada dimensión. Para reflejar la estrategia, es necesario incorporar objetivos e iniciativas para alcanzarlos. ( Kaplan, R y Norton, D.1992)

Dimensión	Objetivo	Indicador
Económico - Financiera	Sobrevivir	<i>Flujo de fondos</i>
	Crear valor	<i>EVA</i>
	Crecer	<i>Market Share</i>
Cliente	Calidad de producto	<i>Q de reclamos y Q de fallas</i>
	Calidad de servicio	<i>Tiempo de resolución y Q de consultas</i>
		<i>% de clientes con y sin servicios de valor agregado</i>
		<i>Mix de clientes ( Nuevos y Perdidos)</i>
	Desarrollo de producto	<i>Q de atributos demandados satisfechos</i>
		<i>Q y velocidad en la incorporación de actualización</i>
Interna	Conocimiento	<i>Entrenamiento de recursos de atención</i>
		<i>Actualización y formación de programadores</i>
		<i>Actualización de normas impositivas</i>
		<i>Actualización en Mkt digital</i>
Aprendizaje y Crecimiento	Innovación	<i>Q de nuevos proyectos y grado de avance</i>
	Mejora	<i>Q de propuestas realizadas y Q de ejecutadas</i>

Figura 16. Cuadro de mando integral guía para Perfit.

### Nueva cadena de valor



Figura 17. Nueva cadena de valor Perfit

Para que el cambio de gestión tenga el impacto deseado, es necesario modificar la cadena de valor de Perfit. Vinculando las actividades que generan valor y proponiendo nuevas actividades que desactiven la descoordinación e ineficiencia.

En todas las actividades primarias se incorpora el concepto de planeamiento, el cual representa un medio para alcanzar los objetivos planteados en el tablero de control. A su vez, se recuerda que dentro del proceso de planeamiento estratégico, la empresa no ha desarrollado la programación táctica, siendo imperioso hacerlo.

Dos últimas consideraciones, la trazabilidad en la relación con los clientes se realiza a través de un CRM, propuesta realizada en el Replanteo estratégico a corto plazo. Este tendría un efecto alineador entre Comercial y Operaciones. Por otro lado, Marketing además de ser un actividad primaria, podría cumplir un rol de apoyo siendo el nexo entre los clientes, sus atributos demandados y las actividades que logran satisfacerlos, generando valor a través de ventajas competitivas.

# Evaluación de desarrollo de producto

Se sugiere abordar el desarrollo de producto como un nuevo proyecto de inversión, para lo cual se deberá estimar la inversión inicial y los flujos futuros de fondos incrementales generados por este proyecto.

Se sabe que en promedio, un recurso de desarrollo percibe un sueldo de \$100.000 por mes. A su vez, recién a partir del 6to mes este recurso completa su curva de aprendizaje y comienza a generar resultados.

Otro dato obtenido es que se captan 20 cuentas mensuales y en promedio la retención es del 98% luego del 1º año. Por último el ticket promedio es de \$2.350

El modelo de negocio se basa en la cantidad de mails que se incorporan a la aplicación, de decir que una nueva funcionalidad no generará nuevos ingresos en las cuentas existentes, aunque sí retendría a los clientes cuyos atributos demandados se complejizan. El desarrollo de producto, permitiría captar nuevos clientes que hasta el momento no ha sido posible de satisfacer dada las funcionalidades disponibles.

En base a lo comentado y la información relevada a lo largo de este trabajo, se ha realizado la siguiente estimación de flujo de fondos incrementales .

Tabla 10. Estimación de flujo de fondos incrementales para desarrollo de producto

	T0	T1	T2	T3	
Cientes		240	360	504	
Tck prom	\$	2.350	\$ 3.290	\$ 4.277	
Nuevos ingresos	\$	564.000	\$ 1.184.400	\$ 2.155.608	
Retencion			\$ 773.808	\$ 2.432.758	
Ingreso total	\$	564.000	\$ 1.958.208	\$ 4.588.366	
Desarrollo	-\$	1.200.000	-\$ 1.560.000	-\$ 2.028.000	
Desarrollo inicial	-	600.000			
<b>Rdo</b>	-	600.000	-\$ 636.000	\$ 398.208	\$ 2.560.366
Tasa		35%			
VAN	\$	188.025			
TIR		44%			

Se recomienda avanzar en el desarrollo de nuevas funcionalidades. El proyecto ha sido actualizado a la misma tasa de corte con la cual la empresa espera

rendimientos de sus actuales inversiones y aún así se obtiene un valor actual positivo de \$188.000. Esto se debe a que la máxima tasa de retorno que ofrece el proyecto es 9 puntos porcentuales mayor a los rendimientos que ofrecen los fondos de inversión utilizados.

Si bien se trata de distintos tipos de riesgo, se prioriza en este caso la generación de valor a través de un nuevo servicio / producto. También se busca mantener y defender la participación de mercado como consecuencia de una mejor competitividad.

Es posible encontrar inversiones con mejores rendimientos, sin embargo no se estaría procurando la rentabilidad, sustentabilidad y crecimiento de Perfit.

*Análisis de Escenarios*

Dada las características del entorno ( VUCA ) , resulta prudente analizar el proyecto desde múltiples escenarios. Considerando una mirada pesimista como así también optimista.

Existe riesgo ante un escenario pesimista, la variable más crítica es la cantidad de clientes. Es por ello que si el resto de supuestos se dan, los clientes totales no pueden ser menos de 1140. De otro modo, el proyecto no sería rentable.

*Tabla 11. Análisis de Escenarios.*

Variables	Pesimista	Moderado	Optimista
Clientes	980	1.100	1.770
Ticket promedio	30% / 30%	40% / 30%	40% / 40%
Retención	98% / 80%	98% / 90%	98% / 98%
Desarrollo	30% / 30%	30% / 30%	20% / 20%
VAN	-\$ 300.000	\$ 190.000	\$ 2.526.000

# Referencias Bibliográficas

Biasca, R. (2004). *¿Somos competitivos?: Análisis estratégico para crear valor*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica (2a ed)

Bennett, N y Lemoine, J.2014. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2018). Estadísticas de comercio electrónico. Argentina. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/>

Hofstede, G. , Jan Hofstede, G. , Minkov, M. 2010 ( 3ra edición) . *Cultures And Organizations: Software Of The Mind* . New York, Estados Unidos. Editorial McGraw-Hill Education

Kaplan, R y Norton, D.1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Lazatti, S. 2015. *El gerente: estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Levitt, T.1960. Miopía en el Marketing. Harvard Business Review. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20160304091734/http://www.slideshare.net/ivanss3/la-miopa-en-el-marketing-theodore-levitt-harvard-business-review>

Levy, A. 2010.*Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales*. Recuperado de <https://materiabiz.com/>

Ministerio de producción y trabajo. 2019 . *GPS de empresas* . Argentina. Recuperado de <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>

Porter, M. 1987. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. DF, México. Editorial Patria (16ta reimpresión)

Power Data.(2016). *Centro de recursos, Conceptos clave*. España. Recuperado de <https://www.powerdata.es/>

Proteccion de datos. (2011). *Concepto*. Argentina. Recuperado de <http://www.protecciondedatos.com.ar/>

Roger, L. M. (2018). The Board's Role in Strategy. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/12/the-boards-role-in-strategy>. Consultado en línea en dic.2018

Sinek, S. 2011. Start with Why. Londres, Inglaterra. Editorial Penguin Putnam Inc.

## Bibliografía

Almquist, E., Senior, J. y Bloch, N. (2016). The Elements of Value. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value> . Consultado en línea en Feb.2019

Bregman, P. (2017). Execution Is a People Problem, Not a Strategy Problem. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2017/01/execution-is-a-people-problem-not-a-strategy-problem> .

Consultado en línea en Feb.2019

Kenny, G. (2014). Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values> .

Consultado en línea en Feb.2019

Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy> . Consultado en línea en Feb.2019

Robert, M. (1998). Estrategias pura y simple: Cómo las empresas ganadoras se imponen a sus competidores. DF, México. Editorial Mc Grall Hill.

# Anexo

## Cuestionario Diagnóstico

¿En qué negocios esta perfit? ¿Quién y cómo deciden en que negocios estar?

Esta en el negocio del email marketing, diseño on para terceros y capacitación en email, consultoría y gestión como servicios adicionales. Lo decide el directorio en base a intuición y propuestas/ oportunidades que llegan.

¿Como asignan los recursos a cada uno de los negocios? (Personas, Capital, Tiempo) ¿Quién y cómo lo deciden?

Se asignan en base a rentabilidad y potencial, en general los servicios resignan rentabilidad para fidelizar a los clientes. Normalmente lo decide el gerente del área y lo propone al directorio para su decisión final.

¿Qué objetivos tienen para todo el portafolio y para cada uno de los negocios? ¿Quién y cómo deciden esos objetivos?

Para el portafolio es crecer 50% más en facturación vs año anterior y crecer un 100% en facturación para las operaciones internacionales vs año anterior. En cuanto a las unidades, servicios por ejemplo debe ser más rentable y explorar nuevas oportunidades de negocio con la estructura vigente. Para ello se debe estandarizar la oferta en productos. El directorio decide los objetivos del portafolio y cada gerente decide sus propios objetivos orientados al del portafolio con la modalidad OKR. Al inicio de cada trimestre se buscan los compromisos del resto de cada gerencia para alcanzar las sinergias necesarias.

¿Cuáles son las ventajas competitivas diferenciadoras con los competidores y valoradas por el mercado? (lugar simbólico que ocupa la empresa en la mente de sus consumidores)

la cercanía y el soporte, estar ahí a disposición. Los que vienen reconocen malas experiencias pasadas y valoran la calidad de nuestro servicio.

¿Cuáles son las habilidades distintivas? (Lo que saben hacer mejor que nadie) Esos son los conocimientos insuperables por los competidores que permiten sostener las ventajas anteriormente mencionadas.

Estamos adaptando nuestro soporte a las necesidades del cliente y su perfil, por ejemplo, las consultas se derivan con especialistas del tema, mantenemos el mismo canal de contacto donde se originó la consulta, hasta contratamos a un chileno para resolver consultas de chile.

¿Cuáles son los planes para ejecutar las estrategias competitivas definidas con anterioridad? ¿Como piensan crear esas ventajas y habilidades? ¿Quienes participan?

El equipo tiene un plan de capacitación, estamos certificando normas ISO en la mesa de ayuda y sumando un recurso de 1° primer nivel en atención en soporte. Participan el gerente de operaciones, el de sistemas y todo el equipo de atención.

¿Qué objetivos operacionales tienen las áreas funcionales (MKT, Finanzas, ¿IT) de forma tal que cada área opere alienada a la estrategia competitiva? ¿Quiénes participan?

Hoy estamos documentando procesos, a fin de optimizar aquellos que sean susceptibles de automatizar. Eso nos permite identificar desvíos en los flujos de trabajo, todas las áreas deben mejorar procesos.

Marketing es un nuevo sector se creó en febrero, hoy no sabemos qué hace la competencia. Nos planeamos fortalecer nuestras redes, actualizar los newsletter.

Administración tiene de objetivo bajar los costos impositivos, ser considerado ley de soft, imputar gastos en el sistema de gestión. También debe dar un reporte mensual sobre la rentabilidad, utilidad y FF.

Estamos considerando que cada área maneje su propio presupuesto.

¿Cuáles son los programas tácticos de cada área funcional (MKT, Finanzas, ¿IT) para alcanzar los objetivos operacionales? ¿Quiénes participan?

## Glosario Penta

<b>ESTRATEGIA</b>	
foco simbólico o geográfico	Claridad sobre los mercados a los que apuntan
diferenciación continua de ventajas competitivas	Revisamos y renovamos aquello que nos diferencia de la competencia y hace que los clientes nos elijan
diferenciación continua de capacidades distintivas	Revisamos y renovamos aquello que nos diferencia de la competencia y hace que seamos líderes del sector o especialistas
share superior y sostenible	Líderes del mercado de manera sostenida, otra posibilidad es ganar nuevas cuentas a una tasa interesante y sostenidamente
simbiosis de la demanda	La Demanda es muy leal y no cambia de proveedor - la Demanda no consigue otro proveedor - la Demanda tiene contrato con el proveedor y no cambia - el costo de cambio es tan alto que la Demanda es cautiva
barreras de ingreso	Aquellos que piensan competir en este mercado tiene muchas dificultades para entrar al juego
efecto network	Más gente lo usa, mas gente lo quiere usar, viralización
economía de escala de alto costo fijo relativo	Mediante un activo fijo es posible potenciar los negocios ej: pago un servidor que me potencia la cantidad de clientes
proliferación adyacente	Es mismo producto en un lugar nuevo o nuevo producto en mismo lugar, diferente a diversificación que es nuevo producto y nuevo lugar
innovación abierta	Generación de novedades ( Innovaciones) en las que no solo participen los miembros de la organización
innovación de capacidades distintivas	Generación de novedades ( Innovaciones) referidas a aquello que nos diferencia de la competencia y hace que seamos líderes del sector o especialistas
innovación de ventajas competitivas	Generación de novedades ( Innovaciones) referidas a aquello que nos diferencia de la competencia y hace que seamos líderes del sector o especialistas
eficiencia operativa	Operacion con los recursos óptimos
<b>MERCADOS</b>	
impacto del escenario externo	Grado de impacto o exposición ante cambios de variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Legales
envergadura y crecimiento	Tamaño del mercado y tasa de crecimiento del mismo
nivel de rivalidad	Cantidad de competidores y nivel de competencia
presión de sustitutos	Como los sustitutos puede afectar la posición dentro del mercado
barreras de entrada	Recursos necesarios para ingresar al mercado
barreras de salida	Recursos necesarios para abandonar el mercado
poder de negociación de proveedores	Capacidad de influencia por parte de proveedores
poder de negociación de intermediarios	Capacidad de influencia por parte de intermediarios
poder de negociación de cliente final	Capacidad de influencia por parte de clientes
compatibilidad cultural	Afinidad cultural entre la empresa y lo necesario para tener éxito en el mercado
compatibilidad	Afinidad tecnológica entre la empresa y lo necesario para tener éxito en el mercado

tecnológica	
riesgo relativo	grado de riesgo al que se expone la empresa en comparación al que se expone el resto del mercado
sinergia con otros negocios	posibilidad de realizar nuevos negocios a partir del negocio o recursos principales
<b>RECURSOS</b>	
gente	Disponibilidad de capital humano, cantidad y calidad
productivos	Disponibilidad de bienes y servicios para operar
financieros	Disponibilidad de fondos para sostener y crecer el negocio
infraestructura	Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.
marca	Nivel de posicionamiento y reconocimiento de la marca
crédito	Disponibilidad para tomar deuda
tiempo	Disponibilidad de tiempo necesario para el desarrollo de una actividad
información	Disponibilidad de información necesaria para la gestión
conocimiento	Sabiduría referida a la actividad en la que se desarrolla
organicidad	Dotar al grupo de organicidad es someterlo a normas consensuadas y pasar a la acción de acuerdo a un plan y a un programa donde dicho plan tiene tiempos concretos, secuencias, objetivos parciales y finales.
maniobra	Capacidad de cambiar el sentido de las acciones ante determinadas situaciones
estabilidad	Es la fluctuación de los resultados
mística	Refiere al sentido de pertenencia de las personas y su voluntad de vencer competitivamente a la competencia
<b>CULTURA</b>	
pensamiento sistémico	capacidad de interrelacionar las variables como un todo y no solo como la conjunción de ella de manera individual
capacidad de teorizar	Formular una teoría, o varias, sobre algo, o tratarlo desde un punto de vista teórico.
valores trascendentes	Identificación y fomento de valores característicos de la empresa
disposición ante el conflicto	Actitud ante el conflicto
abordaje de la complejidad	Cómo y de que manera se comprenden situación y desafíos complejos
liderazgo transformacional	liderazgo que genera cambios y nuevos estadios
organicidad vertical y horizontal	relación, comunicación y vínculo entre pares y superiores
innovación proliferada	fomento de la innovación en toda la organización
involucramiento sistémico	participación por parte de los miembros de la empresa en diversos temas por propio interés
razonamiento prospectivo	Estudio de las posibilidades futuras de un negocio teniendo en cuenta los datos de que se dispone
actitud ante el riesgo	Grado general de exposición ante el riesgo
balance cambiar / conservar	predisposición a las transformaciones
<b>GESTION</b>	
procesos de definición	consistencia en la planificación, ejecución y control de objetivos de todo tipo y sus

de objetivos y KPI		respectivos indicadores
procesos de negociación y ventas	de	consistencia en los procesos y procedimientos de ventas ( equipos involucrados, estrategia)
procesos de administración finanzas	de y	consistencia en la planificación, ejecución y control de recursos financieros
procesos de alineamiento tecnológico	de	incorporación de las tecnologías necesarias para el logro de los objetivos o asegurar el correcto funcionamiento de las operaciones
procesos de integración y grupal		consistencia de las áreas funcionales y su interrelación, existencia de momentos de conexión entre partes
procesos de aprendizaje y desarrollo	de	Método, forma en la cual se comparte el conocimiento y se fomenta el desarrollo profesional
procesos de cambio y transformación	y	cómo se abordan las necesidades e inquietudes de transformación para que la empresa logre sus objetivos
procesos de comunicación compromiso	de y	como se comparten las noticias, existencia de canales formales, identificación del compromiso y premiación
procesos de investigación desarrollo, + innovación	de y	R+D+I como tareas estructuradas y formales, impulsado por la propia empresa
procesos de fidelización		cómo se retienen clientes

## Respuestas Penta

PILAR	Concepto	Gerente	NOTA
CULTURA	disposición ante el conflicto	ADMINISTRACIÓN	5
CULTURA	organicidad vertical y horizontal	ADMINISTRACIÓN	5
CULTURA	pensamiento sistémico	ADMINISTRACIÓN	4
CULTURA	capacidad de teorizar	ADMINISTRACIÓN	4
CULTURA	valores trascendentes	ADMINISTRACIÓN	4
CULTURA	abordaje de la complejidad	ADMINISTRACIÓN	4
CULTURA	involucramiento sistémico	ADMINISTRACIÓN	4
CULTURA	razonamiento prospectivo	ADMINISTRACIÓN	4
CULTURA	actitud ante el riesgo	ADMINISTRACIÓN	4
CULTURA	balance cambiar / conservar	ADMINISTRACIÓN	4
CULTURA	pensamiento sistémico	COMERCIAL	4
CULTURA	valores trascendentes	COMERCIAL	4
CULTURA	disposición ante el conflicto	COMERCIAL	4
CULTURA	abordaje de la complejidad	COMERCIAL	4
CULTURA	organicidad vertical y horizontal	COMERCIAL	4
CULTURA	involucramiento sistémico	COMERCIAL	4
CULTURA	razonamiento prospectivo	COMERCIAL	4
CULTURA	valores trascendentes	OPERACIONES	4
CULTURA	pensamiento sistémico	SISTEMAS	4
CULTURA	valores trascendentes	SISTEMAS	4
CULTURA	disposición ante el conflicto	SISTEMAS	4
CULTURA	abordaje de la complejidad	SISTEMAS	4
CULTURA	organicidad vertical y horizontal	SISTEMAS	4
CULTURA	involucramiento sistémico	SISTEMAS	4
CULTURA	razonamiento prospectivo	SISTEMAS	4
CULTURA	innovación proliferada	ADMINISTRACIÓN	3
CULTURA	liderazgo transformacional	COMERCIAL	3
CULTURA	innovación proliferada	COMERCIAL	3
CULTURA	actitud ante el riesgo	COMERCIAL	3
CULTURA	balance cambiar / conservar	COMERCIAL	3
CULTURA	pensamiento sistémico	OPERACIONES	3
CULTURA	disposición ante el conflicto	OPERACIONES	3
CULTURA	abordaje de la complejidad	OPERACIONES	3
CULTURA	liderazgo transformacional	OPERACIONES	3
CULTURA	actitud ante el riesgo	OPERACIONES	3
CULTURA	liderazgo transformacional	SISTEMAS	3
CULTURA	innovación proliferada	SISTEMAS	3
CULTURA	actitud ante el riesgo	SISTEMAS	3
CULTURA	balance cambiar / conservar	SISTEMAS	3
CULTURA	liderazgo transformacional	ADMINISTRACIÓN	2

CULTURA	capacidad de teorizar	COMERCIAL	2
CULTURA	capacidad de teorizar	OPERACIONES	2
CULTURA	organicidad vertical y horizontal	OPERACIONES	2
CULTURA	innovación proliferada	OPERACIONES	2
CULTURA	involucramiento sistémico	OPERACIONES	2
CULTURA	razonamiento prospectivo	OPERACIONES	2
CULTURA	balance cambiar / conservar	OPERACIONES	2
CULTURA	capacidad de teorizar	SISTEMAS	2
ESTRATEGIA	foco simbólico o geográfico	ADMINISTRACIÓN	4
ESTRATEGIA	diferenciación continua de ventajas competitivas	ADMINISTRACIÓN	4
ESTRATEGIA	share superior y sostenible	ADMINISTRACIÓN	4
ESTRATEGIA	simbiosis de la demanda	ADMINISTRACIÓN	4
ESTRATEGIA	barreras de ingreso	ADMINISTRACIÓN	4
ESTRATEGIA	efecto network	ADMINISTRACIÓN	4
ESTRATEGIA	innovación abierta	ADMINISTRACIÓN	4
ESTRATEGIA	innovación de capacidades distintivas	ADMINISTRACIÓN	4
ESTRATEGIA	innovación de ventajas competitivas	ADMINISTRACIÓN	4
ESTRATEGIA	foco simbólico o geográfico	COMERCIAL	4
ESTRATEGIA	diferenciación continua de ventajas competitivas	COMERCIAL	4
ESTRATEGIA	share superior y sostenible	COMERCIAL	4
ESTRATEGIA	simbiosis de la demanda	COMERCIAL	4
ESTRATEGIA	barreras de ingreso	COMERCIAL	4
ESTRATEGIA	economía de escala de alto costo fijo relativo	COMERCIAL	4
ESTRATEGIA	innovación de capacidades distintivas	COMERCIAL	4
ESTRATEGIA	simbiosis de la demanda	OPERACIONES	4
ESTRATEGIA	barreras de ingreso	OPERACIONES	4
ESTRATEGIA	efecto network	OPERACIONES	4
ESTRATEGIA	proliferación adyacente	OPERACIONES	4
ESTRATEGIA	innovación de capacidades distintivas	OPERACIONES	4
ESTRATEGIA	foco simbólico o geográfico	SISTEMAS	4
ESTRATEGIA	diferenciación continua de ventajas competitivas	SISTEMAS	4
ESTRATEGIA	share superior y sostenible	SISTEMAS	4
ESTRATEGIA	simbiosis de la demanda	SISTEMAS	4
ESTRATEGIA	barreras de ingreso	SISTEMAS	4
ESTRATEGIA	economía de escala de alto costo fijo relativo	SISTEMAS	4
ESTRATEGIA	innovación de capacidades distintivas	SISTEMAS	4
ESTRATEGIA	diferenciación continua de capacidades distintivas	ADMINISTRACIÓN	3
ESTRATEGIA	proliferación adyacente	ADMINISTRACIÓN	3
ESTRATEGIA	eficiencia operativa	ADMINISTRACIÓN	3
ESTRATEGIA	diferenciación continua de capacidades distintivas	COMERCIAL	3
ESTRATEGIA	proliferación adyacente	COMERCIAL	3
ESTRATEGIA	innovación abierta	COMERCIAL	3

ESTRATEGIA	innovación de ventajas competitivas	COMERCIAL	3
ESTRATEGIA	eficiencia operativa	COMERCIAL	3
ESTRATEGIA	foco simbólico o geográfico	OPERACIONES	3
ESTRATEGIA	share superior y sostenible	OPERACIONES	3
ESTRATEGIA	economía de escala de alto costo fijo relativo	OPERACIONES	3
ESTRATEGIA	innovación de ventajas competitivas	OPERACIONES	3
ESTRATEGIA	diferenciación continua de capacidades distintas	SISTEMAS	3
ESTRATEGIA	proliferación adyacente	SISTEMAS	3
ESTRATEGIA	innovación abierta	SISTEMAS	3
ESTRATEGIA	innovación de ventajas competitivas	SISTEMAS	3
ESTRATEGIA	eficiencia operativa	SISTEMAS	3
ESTRATEGIA	efecto network	COMERCIAL	2
ESTRATEGIA	diferenciación continua de ventajas competitivas	OPERACIONES	2
ESTRATEGIA	diferenciación continua de capacidades distintas	OPERACIONES	2
ESTRATEGIA	innovación abierta	OPERACIONES	2
ESTRATEGIA	efecto network	SISTEMAS	2
ESTRATEGIA	economía de escala de alto costo fijo relativo	ADMINISTRACIÓN	1
ESTRATEGIA	eficiencia operativa	OPERACIONES	1
GESTION	procesos de alineamiento tecnológico	ADMINISTRACIÓN	4
GESTION	procesos de integración y grupal	ADMINISTRACIÓN	4
GESTION	procesos de cambio y transformación	ADMINISTRACIÓN	4
GESTION	procesos de comunicación y compromiso	ADMINISTRACIÓN	4
GESTION	procesos de fidelización	ADMINISTRACIÓN	4
GESTION	procesos de alineamiento tecnológico	COMERCIAL	4
GESTION	procesos de investigación y desarrollo, + innovación	COMERCIAL	4
GESTION	procesos de alineamiento tecnológico	SISTEMAS	4
GESTION	procesos de investigación y desarrollo, + innovación	SISTEMAS	4
GESTION	procesos de definición de objetivos y KPI	ADMINISTRACIÓN	3
GESTION	procesos de negociación y ventas	ADMINISTRACIÓN	3
GESTION	procesos de administración y finanzas	ADMINISTRACIÓN	3
GESTION	procesos de aprendizaje y desarrollo	ADMINISTRACIÓN	3
GESTION	procesos de negociación y ventas	COMERCIAL	3
GESTION	procesos de cambio y transformación	COMERCIAL	3
GESTION	procesos de fidelización	COMERCIAL	3
GESTION	procesos de definición de objetivos y KPI	OPERACIONES	3
GESTION	procesos de negociación y ventas	OPERACIONES	3
GESTION	procesos de integración y grupal	OPERACIONES	3
GESTION	procesos de negociación y ventas	SISTEMAS	3
GESTION	procesos de cambio y transformación	SISTEMAS	3
GESTION	procesos de fidelización	SISTEMAS	3

GESTION	procesos de investigación y desarrollo, + innovación	ADMINISTRACIÓN	2
GESTION	procesos de definición de objetivos y KPI	COMERCIAL	2
GESTION	procesos de administración y finanzas	COMERCIAL	2
GESTION	procesos de integración y grupal	COMERCIAL	2
GESTION	procesos de aprendizaje y desarrollo	COMERCIAL	2
GESTION	procesos de comunicación y compromiso	COMERCIAL	2
GESTION	procesos de administración y finanzas	OPERACIONES	2
GESTION	procesos de alineamiento tecnológico	OPERACIONES	2
GESTION	procesos de aprendizaje y desarrollo	OPERACIONES	2
GESTION	procesos de cambio y transformación	OPERACIONES	2
GESTION	procesos de comunicación y compromiso	OPERACIONES	2
GESTION	procesos de investigación y desarrollo, + innovación	OPERACIONES	2
GESTION	procesos de fidelización	OPERACIONES	2
GESTION	procesos de definición de objetivos y KPI	SISTEMAS	2
GESTION	procesos de administración y finanzas	SISTEMAS	2
GESTION	procesos de integración y grupal	SISTEMAS	2
GESTION	procesos de aprendizaje y desarrollo	SISTEMAS	2
GESTION	procesos de comunicación y compromiso	SISTEMAS	2
MERCADOS	envergadura y crecimiento	ADMINISTRACIÓN	5
MERCADOS	nivel de rivalidad	ADMINISTRACIÓN	5
MERCADOS	poder de negociación de proveedores	ADMINISTRACIÓN	5
MERCADOS	envergadura y crecimiento	COMERCIAL	5
MERCADOS	impacto del escenario externo	OPERACIONES	5
MERCADOS	envergadura y crecimiento	OPERACIONES	5
MERCADOS	nivel de rivalidad	OPERACIONES	5
MERCADOS	envergadura y crecimiento	SISTEMAS	5
MERCADOS	impacto del escenario externo	ADMINISTRACIÓN	4
MERCADOS	presión de sustitutos	ADMINISTRACIÓN	4
MERCADOS	poder de negociación de cliente final	ADMINISTRACIÓN	4
MERCADOS	compatibilidad cultural	ADMINISTRACIÓN	4
MERCADOS	compatibilidad tecnológica	ADMINISTRACIÓN	4
MERCADOS	impacto del escenario externo	COMERCIAL	4
MERCADOS	poder de negociación de intermediarios	COMERCIAL	4
MERCADOS	poder de negociación de cliente final	COMERCIAL	4
MERCADOS	compatibilidad cultural	COMERCIAL	4
MERCADOS	compatibilidad tecnológica	COMERCIAL	4
MERCADOS	poder de negociación de cliente final	OPERACIONES	4
MERCADOS	riesgo relativo	OPERACIONES	4
MERCADOS	impacto del escenario externo	SISTEMAS	4
MERCADOS	poder de negociación de intermediarios	SISTEMAS	4
MERCADOS	poder de negociación de cliente final	SISTEMAS	4
MERCADOS	compatibilidad cultural	SISTEMAS	4

MERCADOS	compatibilidad tecnológica	SISTEMAS	4
MERCADOS	poder de negociación de intermediarios	ADMINISTRACIÓN	3
MERCADOS	riesgo relativo	ADMINISTRACIÓN	3
MERCADOS	presión de sustitutos	OPERACIONES	3
MERCADOS	barreras de entrada	OPERACIONES	3
MERCADOS	poder de negociación de intermediarios	OPERACIONES	3
MERCADOS	compatibilidad cultural	OPERACIONES	3
MERCADOS	compatibilidad tecnológica	OPERACIONES	3
MERCADOS	sinergia con otros negocios	OPERACIONES	3
MERCADOS	barreras de entrada	ADMINISTRACIÓN	2
MERCADOS	nivel de rivalidad	COMERCIAL	2
MERCADOS	presión de sustitutos	COMERCIAL	2
MERCADOS	barreras de entrada	COMERCIAL	2
MERCADOS	barreras de salida	COMERCIAL	2
MERCADOS	poder de negociación de proveedores	COMERCIAL	2
MERCADOS	riesgo relativo	COMERCIAL	2
MERCADOS	sinergia con otros negocios	COMERCIAL	2
MERCADOS	barreras de salida	OPERACIONES	2
MERCADOS	poder de negociación de proveedores	OPERACIONES	2
MERCADOS	nivel de rivalidad	SISTEMAS	2
MERCADOS	presión de sustitutos	SISTEMAS	2
MERCADOS	barreras de entrada	SISTEMAS	2
MERCADOS	barreras de salida	SISTEMAS	2
MERCADOS	poder de negociación de proveedores	SISTEMAS	2
MERCADOS	riesgo relativo	SISTEMAS	2
MERCADOS	sinergia con otros negocios	SISTEMAS	2
MERCADOS	barreras de salida	ADMINISTRACIÓN	1
MERCADOS	sinergia con otros negocios	ADMINISTRACIÓN	1
RECURSOS	gente	ADMINISTRACIÓN	4
RECURSOS	productivos	ADMINISTRACIÓN	4
RECURSOS	infraestructura	ADMINISTRACIÓN	4
RECURSOS	marca	ADMINISTRACIÓN	4
RECURSOS	conocimiento	ADMINISTRACIÓN	4
RECURSOS	maniobra	ADMINISTRACIÓN	4
RECURSOS	mística	ADMINISTRACIÓN	4
RECURSOS	información	COMERCIAL	4
RECURSOS	estabilidad	COMERCIAL	4
RECURSOS	mística	COMERCIAL	4
RECURSOS	crédito	OPERACIONES	4
RECURSOS	información	SISTEMAS	4
RECURSOS	estabilidad	SISTEMAS	4
RECURSOS	mística	SISTEMAS	4
RECURSOS	financieros	ADMINISTRACIÓN	3
RECURSOS	información	ADMINISTRACIÓN	3

RECURSOS	organicidad	ADMINISTRACIÓN	3
RECURSOS	estabilidad	ADMINISTRACIÓN	3
RECURSOS	infraestructura	COMERCIAL	3
RECURSOS	marca	COMERCIAL	3
RECURSOS	conocimiento	COMERCIAL	3
RECURSOS	organicidad	COMERCIAL	3
RECURSOS	estabilidad	OPERACIONES	3
RECURSOS	mística	OPERACIONES	3
RECURSOS	infraestructura	SISTEMAS	3
RECURSOS	marca	SISTEMAS	3
RECURSOS	conocimiento	SISTEMAS	3
RECURSOS	organicidad	SISTEMAS	3
RECURSOS	tiempo	ADMINISTRACIÓN	2
RECURSOS	gente	COMERCIAL	2
RECURSOS	productivos	COMERCIAL	2
RECURSOS	financieros	COMERCIAL	2
RECURSOS	tiempo	COMERCIAL	2
RECURSOS	maniobra	COMERCIAL	2
RECURSOS	gente	OPERACIONES	2
RECURSOS	productivos	OPERACIONES	2
RECURSOS	financieros	OPERACIONES	2
RECURSOS	infraestructura	OPERACIONES	2
RECURSOS	marca	OPERACIONES	2
RECURSOS	tiempo	OPERACIONES	2
RECURSOS	información	OPERACIONES	2
RECURSOS	conocimiento	OPERACIONES	2
RECURSOS	organicidad	OPERACIONES	2
RECURSOS	maniobra	OPERACIONES	2
RECURSOS	gente	SISTEMAS	2
RECURSOS	productivos	SISTEMAS	2
RECURSOS	financieros	SISTEMAS	2
RECURSOS	tiempo	SISTEMAS	2
RECURSOS	maniobra	SISTEMAS	2
RECURSOS	crédito	ADMINISTRACIÓN	1
RECURSOS	crédito	COMERCIAL	1
RECURSOS	crédito	SISTEMAS	1

## Roles Gerenciales

OPERACIONES	Calificación					ROL
Alinear a la gente pertinente en una visión compartida de la situación de mi área de responsabilidad a lograr en el futuro				4		HUM
Aplicar a mis colaboradores las medidas correspondientes a un desempeño desfavorable				4		HUM
Asignar adecuadamente las tareas a mis colaboradores y a otras personas pertinentes, teniendo debidamente en cuenta su desarrollo personal				4		HUM
Brindar apoyo personal o colaboración a las personas que trabajan conmigo				4		HUM
Brindar feedback positivo o crítica constructiva según corresponda				4		HUM
Buscar y seleccionar los talentos necesarios para lograr el éxito en mi área de responsabilidad				4		HUM
Comportarme de manera que favorezca la motivación de las personas que trabajan conmigo					5	HUM
Contribuir a la capacitación y el desarrollo de las personas que trabajan conmigo				4		HUM
Contribuir al desarrollo de los valores compartidos				4		HUM
Controlar el cumplimiento de las metas y ejercer acciones consecuentes				4		ADM
Controlar la calidad de mi área de responsabilidad				4		ADM
Controlar la productividad de mi área de responsabilidad				4		ADM
Controlar los costos de mi área de responsabilidad				4		ADM
Dar el ejemplo a través del comportamiento personal correspondiente					5	HUM
Definir los objetivos estratégicos y la correspondientes estrategias claves de mi área de responsabilidad				4		ARQ
Delegar adecuadamente en los colaboradores todas las tareas que es razonable delegar			3			ADM-HUM
Desarrollar el trabajo en equipo en los grupos a los que pertenezco				4		HUM
Desarrollar planes de acciones y cronogramas de trabajo			3			ADM

Desarrollar una visión atractiva de la situación de mi área de responsabilidad a lograr en el futuro			3			ARQ-HUM
Diseñar o modificar la estructura organizativa de mi área de responsabilidad			3			ARQ
Ejercer técnicas de influencia adecuadas en función de la situación y de la audiencia			3			HUM
Elaborar o modificar políticas y estandarizar procedimientos en lo que corresponda				4		ARQ
Escuchar activamente y brindar la debida consideración a lo que me dicen				4		HUM
Estar bien dispuesto a experimentar, correr riesgos razonables y aprender de los errores			3			ARQ
Estar comprometido y ser tenaz en el logro de los resultados perseguidos				4		ADM
Evaluar a mis colaboradores y a otras personas a quienes me corresponde evaluar, y comunicar debidamente dicha evaluación				4		HUM
Facilitar la comunicación con y entre las personas que trabajan conmigo				4		HUM
Fijar metas desafiantes como base del control de las operaciones			3			ADM
Gestionar los aspectos humanos del cambio organizacional		2				HUM
Identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno y las fuerzas y debilidades de mi área de responsabilidad		2				ARQ
Identificar y darle prioridad a las cuestiones estratégicas claves de mi área de responsabilidad			3			ARQ
Identificar y evaluar los riesgos del negocio y adoptar las medidas correspondientes para evitarlos, mitigarlos, compartirlos o asumirlos.		2				ADM-ARQ
Innovar en los procesos y productos para mejorar calidad y productividad en mi área de responsabilidad			3			ARQ
Manejar conflictos			3			HUM
Otorgar recompensas o contribuir a su otorgamiento en la medida que esté a mi alcance			3			HUM
Participar a los demás en los procesos de toma de decisiones salvo que la situación no lo amerite			3			HUM
Percibir y tomar debidamente en cuenta las emociones y los sentimientos de las personas que se relacionan conmigo				4		HUM
Planificar mi sucesión en el puesto	1					HUM
Proporcionar orientación a las personas que trabajan conmigo			3			HUM

Responder a las necesidades actuales y potenciales de mis clientes			3			ADM-ARQ
Suministrar los recursos necesarios a mis colaboradores o personas pertinentes para que puedan cumplir con sus tareas debidamente.		2				ADM
Supervisar las tareas de mis colaboradores y otras personas que trabajan conmigo			3			ADM-HUM
Tomar debidamente en cuenta la influencia del entorno en mi área de responsabilidad			3			ARQ
Transmitir en forma clara y sincera mis ideas y asegurarse de que mi mensaje sea debidamente interpretado				4		HUM
Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos				4		ADM
	ROLES					
	ADM	ARQ	HUM			
PUNTAJE TOTAL	43	33	93			
CANTIDAD DE CALIFICACIONES	13	11	26			
PROMEDIO	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>			
COMERCIAL	Calificación					ROL
Alinear a la gente pertinente en una visión compartida de la situación de mi área de responsabilidad a lograr en el futuro			3			HUM
Aplicar a mis colaboradores las medidas correspondientes a un desempeño desfavorable		2				HUM
Asignar adecuadamente las tareas a mis colaboradores y a otras personas pertinentes, teniendo debidamente en cuenta su desarrollo personal		2				HUM
Brindar apoyo personal o colaboración a las personas que trabajan conmigo				4		HUM
Brindar feedback positivo o crítica constructiva según corresponda			3			HUM
Buscar y seleccionar los talentos necesarios para lograr el éxito en mi área de responsabilidad			3			HUM
Comportarme de manera que favorezca la motivación de las personas que trabajan conmigo			3			HUM
Contribuir a la capacitación y el desarrollo de las personas que trabajan conmigo		2				HUM
Contribuir al desarrollo de los valores compartidos			3			HUM

Controlar el cumplimiento de las metas y ejercer acciones consecuentes	2				ADM
Controlar la calidad de mi área de responsabilidad	2				ADM
Controlar la productividad de mi área de responsabilidad	2				ADM
Controlar los costos de mi área de responsabilidad	2				ADM
Dar el ejemplo a través del comportamiento personal correspondiente		3			HUM
Definir los objetivos estratégicos y la correspondientes estrategias claves de mi área de responsabilidad		3			ARQ
Delegar adecuadamente en los colaboradores todas las tareas que es razonable delegar	2				ADM-HUM
Desarrollar el trabajo en equipo en los grupos a los que pertenezco	2				HUM
Desarrollar planes de acciones y cronogramas de trabajo	2				ADM
Desarrollar una visión atractiva de la situación de mi área de responsabilidad a lograr en el futuro	2				ARQ-HUM
Diseñar o modificar la estructura organizativa de mi área de responsabilidad		3			ARQ
Ejercer técnicas de influencia adecuadas en función de la situación y de la audiencia			4		HUM
Elaborar o modificar políticas y estandarizar procedimientos en lo que corresponda	2				ARQ
Escuchar activamente y brindar la debida consideración a lo que me dicen		3			HUM
Estar bien dispuesto a experimentar, correr riesgos razonables y aprender de los errores		3			ARQ
Estar comprometido y ser tenaz en el logro de los resultados perseguidos	2				ADM
Evaluar a mis colaboradores y a otras personas a quienes me corresponde evaluar, y comunicar debidamente dicha evaluación	2				HUM
Facilitar la comunicación con y entre las personas que trabajan conmigo	2				HUM
Fijar metas desafiantes como base del control de las operaciones	2				ADM
Gestionar los aspectos humanos del cambio organizacional	2				HUM
Identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno y las fuerzas y debilidades de mi área de responsabilidad		3			ARQ
Identificar y darle prioridad a las cuestiones estratégicas claves de mi área de responsabilidad	2				ARQ



Asignar adecuadamente las tareas a mis colaboradores y a otras personas pertinentes, teniendo debidamente en cuenta su desarrollo personal	2				HUM
Brindar apoyo personal o colaboración a las personas que trabajan conmigo	2				HUM
Brindar feedback positivo o crítica constructiva según corresponda	2				HUM
Buscar y seleccionar los talentos necesarios para lograr el éxito en mi área de responsabilidad	2				HUM
Comportarme de manera que favorezca la motivación de las personas que trabajan conmigo		3			HUM
Contribuir a la capacitación y el desarrollo de las personas que trabajan conmigo	2				HUM
Contribuir al desarrollo de los valores compartidos		3			HUM
Controlar el cumplimiento de las metas y ejercer acciones consecuentes			4		ADM
Controlar la calidad de mi área de responsabilidad			4		ADM
Controlar la productividad de mi área de responsabilidad			4		ADM
Controlar los costos de mi área de responsabilidad			4		ADM
Dar el ejemplo a través del comportamiento personal correspondiente		3			HUM
Definir los objetivos estratégicos y la correspondientes estrategias claves de mi área de responsabilidad		3			ARQ
Delegar adecuadamente en los colaboradores todas las tareas que es razonable delegar	2				ADM-HUM
Desarrollar el trabajo en equipo en los grupos a los que pertenezco	2				HUM
Desarrollar planes de acciones y cronogramas de trabajo		3			ADM
Desarrollar una visión atractiva de la situación de mi área de responsabilidad a lograr en el futuro		3			ARQ-HUM
Diseñar o modificar la estructura organizativa de mi área de responsabilidad		3			ARQ
Ejercer técnicas de influencia adecuadas en función de la situación y de la audiencia	2				HUM
Elaborar o modificar políticas y estandarizar procedimientos en lo que corresponda		3			ARQ
Escuchar activamente y brindar la debida consideración a lo que me dicen	2				HUM
Estar bien dispuesto a experimentar, correr riesgos razonables y aprender de los errores	2				ARQ

Estar comprometido y ser tenaz en el logro de los resultados perseguidos			4		ADM
Evaluar a mis colaboradores y a otras personas a quienes me corresponde evaluar, y comunicar debidamente dicha evaluación			3		HUM
Facilitar la comunicación con y entre las personas que trabajan conmigo		2			HUM
Fijar metas desafiantes como base del control de las operaciones			3		ADM
Gestionar los aspectos humanos del cambio organizacional		2			HUM
Identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno y las fuerzas y debilidades de mi área de responsabilidad		2			ARQ
Identificar y darle prioridad a las cuestiones estratégicas claves de mi área de responsabilidad			3		ARQ
Identificar y evaluar los riesgos del negocio y adoptar las medidas correspondientes para evitarlos, mitigarlos, compartirlos o asumirlos.		2			ADM-ARQ
Innovar en los procesos y productos para mejorar calidad y productividad en mi área de responsabilidad			3		ARQ
Manejar conflictos		2			HUM
Otorgar recompensas o contribuir a su otorgamiento en la medida que esté a mi alcance		2			HUM
Participar a los demás en los procesos de toma de decisiones salvo que la situación no lo amerite			3		HUM
Percibir y tomar debidamente en cuenta las emociones y los sentimientos de las personas que se relacionan conmigo		2			HUM
Planificar mi sucesión en el puesto	1				HUM
Proporcionar orientación a las personas que trabajan conmigo			3		HUM
Responder a las necesidades actuales y potenciales de mis clientes			3		ADM-ARQ
Suministrar los recursos necesarios a mis colaboradores o personas pertinentes para que puedan cumplir con sus tareas debidamente.		2			ADM
Supervisar las tareas de mis colaboradores y otras personas que trabajan conmigo			3		ADM-HUM
Tomar debidamente en cuenta la influencia del entorno en mi área de responsabilidad		2			ARQ
Transmitir en forma clara y sincera mis ideas y asegurarse de que mi mensaje sea debidamente interpretado		2			HUM

Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimiento establecidos				4		ADM
	ROLES					
	ADM	ARQ	HUM			
PUNTAJE TOTAL	42	29	61			
CANTIDAD DE CALIFICACIONES	13	11	26			
PROMEDIO	<b>3,2</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>			
SISTEMAS	Calificación					ROL
Alinear a la gente pertinente en una visión compartida de la situación de mi área de responsabilidad a lograr en el futuro				4		HUM
Aplicar a mis colaboradores las medidas correspondientes a un desempeño desfavorable				4		HUM
Asignar adecuadamente las tareas a mis colaboradores y a otras personas pertinentes, teniendo debidamente en cuenta su desarrollo personal			3			HUM
Brindar apoyo personal o colaboración a las personas que trabajan conmigo	2					HUM
Brindar feedback positivo o crítica constructiva según corresponda	2					HUM
Buscar y seleccionar los talentos necesarios para lograr el éxito en mi área de responsabilidad			3			HUM
Comportarme de manera que favorezca la motivación de las personas que trabajan conmigo				4		HUM
Contribuir a la capacitación y el desarrollo de las personas que trabajan conmigo			3			HUM
Contribuir al desarrollo de los valores compartidos				4		HUM
Controlar el cumplimiento de las metas y ejercer acciones consecuentes			3			ADM
Controlar la calidad de mi área de responsabilidad				4		ADM
Controlar la productividad de mi área de responsabilidad			3			ADM
Controlar los costos de mi área de responsabilidad			3			ADM
Dar el ejemplo a través del comportamiento personal correspondiente				4		HUM
Definir los objetivos estratégicos y la correspondientes estrategias claves de mi área de responsabilidad			3			ARQ

Delegar adecuadamente en los colaboradores todas las tareas que es razonable delegar	2				ADM-HUM
Desarrollar el trabajo en equipo en los grupos a los que pertenezco	2				HUM
Desarrollar planes de acciones y cronogramas de trabajo		3			ADM
Desarrollar una visión atractiva de la situación de mi área de responsabilidad a lograr en el futuro	2				ARQ-HUM
Diseñar o modificar la estructura organizativa de mi área de responsabilidad		3			ARQ
Ejercer técnicas de influencia adecuadas en función de la situación y de la audiencia	2				HUM
Elaborar o modificar políticas y estandarizar procedimientos en lo que corresponda		3			ARQ
Escuchar activamente y brindar la debida consideración a lo que me dicen	2				HUM
Estar bien dispuesto a experimentar, correr riesgos razonables y aprender de los errores	2				ARQ
Estar comprometido y ser tenaz en el logro de los resultados perseguidos			4		ADM
Evaluar a mis colaboradores y a otras personas a quienes me corresponde evaluar, y comunicar debidamente dicha evaluación		3			HUM
Facilitar la comunicación con y entre las personas que trabajan conmigo	2				HUM
Fijar metas desafiantes como base del control de las operaciones	2				ADM
Gestionar los aspectos humanos del cambio organizacional	2				HUM
Identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno y las fuerzas y debilidades de mi área de responsabilidad		3			ARQ
Identificar y darle prioridad a las cuestiones estratégicas claves de mi área de responsabilidad		3			ARQ
Identificar y evaluar los riesgos del negocio y adoptar las medidas correspondientes para evitarlos, mitigarlos, compartirlos o asumirlos.	2				ADM-ARQ
Innovar en los procesos y productos para mejorar calidad y productividad en mi área de responsabilidad		3			ARQ
Manejar conflictos	2				HUM
Otorgar recompensas o contribuir a su otorgamiento en la medida que esté a mi alcance	2				HUM
Participar a los demás en los procesos de toma de decisiones salvo que la situación no lo amerite	2				HUM

Percibir y tomar debidamente en cuenta las emociones y los sentimientos de las personas que se relacionan conmigo		2				HUM
Planificar mi sucesión en el puesto	1					HUM
Proporcionar orientación a las personas que trabajan conmigo			3			HUM
Responder a las necesidades actuales y potenciales de mis clientes			3			ADM-ARQ
Suministrar los recursos necesarios a mis colaboradores o personas pertinentes para que puedan cumplir con sus tareas debidamente.			3			ADM
Supervisar las tareas de mis colaboradores y otras personas que trabajan conmigo			3			ADM-HUM
Tomar debidamente en cuenta la influencia del entorno en mi área de responsabilidad		2				ARQ
Transmitir en forma clara y sincera mis ideas y asegurarse de que mi mensaje sea debidamente interpretado			3			HUM
Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos				4		ADM
	ROLES					
	ADM	ARQ	HUM			
PUNTAJE TOTAL	39	29	68			
CANTIDAD DE CALIFICACIONES	13	11	26			
PROMEDIO	<b>3,0</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>			

# Reglamento Interno

¡Bienvenido a la comunidad de Perfit!

En Perfit nos importa el ambiente de trabajo, queriendo que sea siempre un lugar agradable, inclusivo, cálido y de confianza. Nos gusta que se creen relaciones reales y duraderas entre nuestro equipo de trabajo. Por eso también nos preocupamos por cada persona, su desarrollo personal y laboral.

Para que nuestro día a día se desarrolle enfocados en nuestro espíritu nos propusimos este reglamento como pauta de convivencia.

Tené en cuenta que podés recurrir al manager de tu área para resolver cualquier permiso, duda o necesidad.

## Desempeño y código de conducta

- Al formar parte de la imagen de la empresa, deberás cuidar tu presentación personal para que sea adecuada a la ocasión, teniendo en cuenta tu vestimenta, aseo personal y vocabulario.
- Ante cualquier trato incorrecto o falta de respeto, deberás comunicarte con tu manager de inmediato. Debés procurar tener un trato amable y respetuoso en todas las relaciones interpersonales que el trabajo genere.
- Está prohibido fumar dentro de la oficina, sólo se puede en los espacios al aire libre, como ser el patio, terraza y balcón. Aquellos que utilicen estos espacios deben dejarlos limpios, descartando las colillas y la ceniza en los ceniceros.
- En relación al uso del celular y redes sociales personales te pedimos que sea un uso responsable, teniendo en cuenta que no sea una distracción en tus tareas y/o responsabilidades.
- Los accesos y áreas comunes de la oficina cuentan con cámaras de vigilancia en grabación las 24 horas. La información obtenida y almacenada se utilizará exclusivamente para prevenir y dar seguridad y protección a las personas y los bienes.
- Tendrás a disposición para tu jornada distintas infusiones como té, café, mate, cereales y frutas de estación. Recordando siempre la importancia de que todos encuentren las cosas en su lugar y en condiciones te pedimos colaborar con el orden y el consumo responsable.
- Están a tu disposición la heladera, el microondas, la cafetera, la pava eléctrica y vajilla. Para el uso de los mismos te solicitamos que sea un uso adecuado y respetuoso. Teniendo siempre en cuenta que todo debe quedar limpio y ordenado.
- En Perfit buscamos colaborar con el reciclado de la basura por lo que te pedimos que cuando vayas a descartar la basura trates de reciclar todo lo que se pueda y coloques cada cosa en el tacho correspondiente.

- Al finalizar cada día laboral te pedimos dejes tu escritorio limpio y ordenado, es decir guardar tus pertenencias, llevar a la cocina las tazas, mates, pots... y tirar los papeles.
- Está prohibido retirar materiales, instrumental, herramientas, mobiliario o cualquier otro objeto, propiedad de la empresa, salvo autorización previa.
- Si tenés que recibir visitas de clientes o de temas personales dentro del horario de trabajo en la oficina deberás conversar con tu manager previamente.
- Dentro de Perfit no se podrán realizar colectas, rifas, apuestas, venta de productos o servicios.
- Tanto tu domicilio como tu teléfono particular son una vía de comunicación fehaciente con Perfit. Por lo que deberás informar a la empresa en caso que los cambies. De no hacerlo así, se tomará como válido el último registrado, por lo que toda comunicación cursada a éste se dará por válida y notificada.

#### Horarios de trabajo

- El horario deberá ser cumplido con puntualidad. Asimismo deberás tener presente el sistema de ausencias vía la aplicación para tal fin (Calamari). Si en alguna ocasión prevees algún tipo de inconveniente que no te permite llegar a horario, avísale al manager de tu equipo a la mayor brevedad posible.
- Los horarios no podrán ser modificados sin autorización previa. Los mismos se programan en función de las necesidades del equipo.
- Los horarios de ingreso y egreso tanto de la jornada de trabajo como los de descanso, son registrados vía la aplicación Slack, se debe siempre estar activo en la misma.
- El tiempo asignado a descanso dentro de la jornada incluye el horario de almuerzo, que será de 1 hora entre las 12.30 y las 14:30 hs. Procuramos coordinar los mismos entre los miembros del equipo.

Ausencias: Se diferencian dos tipos de ausencias: programadas y no programadas.

Ausencias Programadas: están sujetas a aprobación previa y se debe coordinar con el manager del área para que no quede ninguna actividad desatendida.

#### a- Trámites y turnos médicos

- 3 días al año.
- Se puede solicitar de a medio día.
- Se deben solicitar con al menos 1 semana de anticipación.

#### b- Días de estudio

- 10 días al año.
- Se puede solicitar medio día.

- Se debe presentar constancia de examen.
- No puede ser inmediatamente antes ni después de un fin de semana largo.
- No pueden ser más de 2 días consecutivos.
- Se deben solicitar con al menos 1 semana de anticipación.

#### c- Vacaciones

- 10 días hábiles por año para aquellos que llevan más de 6 meses trabajando. Cada 5 años se suman 5 días hábiles más.
- Acumulables por 1 año.
- Se deben solicitar con al menos 1 mes de anticipación.

#### d- Licencia sin goce de sueldo

- 5 días al año.
- Se deben solicitar con al menos 15 días de anticipación.

#### e- Reuniones fuera de la oficina, viajes de negocios o cursos

- Sin límite de días.

Ausencias No Programadas: no requieren aprobación previa pero sí notificación inmediata.

#### a- Imprevisto (trabajo remoto)

- 5 días anuales.
- Se cumple con mismo horario pero en forma remota.
- Se debe estar disponible en Slack y redireccionar el interno telefónico..

#### b- Enfermedad o urgencia médica

- Se debe presentar certificado médico, caso contrario se tomará como Ausencia NO JUSTIFICADA, descontándose el o los días correspondientes.

Licencias especiales: se rigen por la Ley de Contrato de Trabajo.

#### Accidente de trabajo

Cuando se produzca un accidente de trabajo se deben cumplimentar los procedimientos administrativos para documentar el hecho, que son:

- \* el aviso inmediato al Manager del área.
- \* la concurrencia inmediata al Consultorio Ambulatorio que la ART determine. Al momento de su ingreso se le entrega la tarjeta identificadora. En la cartelera de novedades, consta toda la información necesaria y actualizada.

Cuando el hecho presente características dudosas o bien no se completaran en tiempo y forma los requisitos previstos para encuadrarlo como accidente de trabajo, el servicio médico encuadrar el caso, en principio, como si fuera una enfermedad inculpable a la empresa. Si luego se reuniera la documentación necesaria, recaratular la ausencia como accidente de trabajo.

El procedimiento de aviso y los posteriores controles son similares a los previstos para las enfermedades.

#### - Accidente "in itinere"

Se trata de los accidentes ocurridos durante el traslado del trabajador desde su domicilio hasta el lugar de trabajo o viceversa.

Encuadrarlo como tal requiere una denuncia policial, efectuada por el trabajador, donde consten las circunstancias que produjeron el hecho.

En caso de no cumplimentarse este requisito se tomará la ausencia como si fuera una enfermedad.

El control de la misma se operará respetando las mismas pautas que para una enfermedad.

#### Home office

El esquema de home working tiene como objetivo dar un beneficio que ayude a la productividad del equipo, ahorrar tiempo y gastos de transporte y comida.

Los días de home working son días laborales como cualquier otro, con las mismas responsabilidades y obligaciones; la regla número 1 es q no afecte en nada el rendimiento normal. Es fundamental que se utilice en forma responsable, cumpliendo y haciendo cumplir las pautas que se detallan en este documento.

#### Cantidad de días disponibles

- Para quienes cumplen horario full-time (de 9 a 18hs): hasta 1 días por mes.
- El beneficio se otorga a partir del cuarto mes desde el ingreso a la empresa.
- Pueden utilizarse de a 1/2 día (mañana o tarde).
- Los días no son acumulables de un mes al otro.

#### Aviso y aprobación

- El pedido se debe hacer con al menos 2 días hábiles de anticipación mediante Calamari.
- El pedido debe ser aprobado por el manager del equipo.

## Comunicación y disponibilidad

- Slack es el canal de comunicación principal para estar en contacto con el resto del equipo. Se debe estar atento a las notificaciones y responder lo antes posible.
- Se debe estar disponible en Slack durante todo el horario laboral, tanto para comunicación escrita como para llamadas de audio.
- En caso de ausentarse o no estar disponible, por ejemplo durante el almuerzo, se debe indicar en Slack con el estado correspondiente.
- Para los roles que reciben llamados telefónicos entrantes, se debe estar conectado al sistema de telefonía y disponible para atender, tal como si se estuviese en la oficina.

## Reuniones de equipo

- Los días en los que hay reuniones de área o generales planificadas con anterioridad, se debe asistir a la oficina.

## Revocación

El beneficio de home working puede revocarse en cualquier momento, en forma individual o general:

- Si se considera que perjudica al funcionamiento o comunicación del equipo.
- Si se detecta una baja en la performance o calidad del servicio.
- Si se detectan abusos o conductas contrarias al reglamento.
- En situaciones excepcionales como lanzamientos, actualizaciones o fechas importantes.