

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

ÁREA INTEGRADA IV

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA
DE MEJORA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE POSADAS

Alumna: Ramírez Dahiana Virginia

2024



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ÁREA INTEGRADA IV

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA DE
UNA EMPRESA DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE
POSADAS

Autor: Dahiana Virginia Ramírez

Orientador: Marcos Daniel Benítez

Profesores: Lic. Liliana Martina Paul
Lic. Cristina Cochancod
Lic. Héctor H. Holowaty

2024

Agradecimientos:

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi familia y amigos, quienes me apoyaron y acompañaron con amor durante todo este proceso desde el día cero, haciéndose presentes a pesar de la distancia.

En segundo lugar, a mi pareja que supo siempre recordarme el objetivo final de todo mi esfuerzo y ayudarme a reconectar con mi motivación en los momentos más difíciles.

En tercer lugar, a mi orientador Marcos Daniel Benítez, por su paciencia y sabiduría. Su guía y asesoramiento en cada duda o consulta fueron esenciales en la presente investigación. De quien aprendí mucho.

En cuarto lugar, a la casa de estudio de la Facultad de Ciencias Económicas, por las oportunidades y el excelente acompañamiento a lo largo de mi formación.

Por último, quisiera expresar mi más profundo agradecimiento al Director General de la empresa objeto de estudio. Su generosidad al abrirme las puertas de la organización y su disposición fueron fundamentales para el desarrollo de este diagnóstico organizacional.

¡Muchas gracias a todos!

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	3
1. CAPITULO 1.....	5
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	5
1.2. JUSTIFICACION.....	5
1.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
1.4. METODOLOGIA.....	7
1.5. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	8
2. CAPITULO II: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL.....	12
2.1. NIVEL INTERNACIONAL.....	12
2.2. NIVEL NACIONAL.....	14
2.3. EMPRESA.....	17
2.4. ADMINISTRACION.....	18
2.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	20
2.6. PROCESOS.....	25
2.7. ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	27
2.8. ANALISIS PEST.....	30
2.9. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	32
2.10. TABLERO DE COMANDO.....	34
3. CAPITULO III: ANALISIS EXTERNO E INTERNO.....	36
3.1. ANALISIS DEL ENTORNO.....	36
3.1.1. MACROENTORNO.....	36
3.1.2. ANALISIS PEST.....	37
3.1.3. BREVE CONCLUSION.....	49
3.1.4. MICROENTORNO.....	52
3.1.5. ANALISIS CINCO FUERZAS.....	53
3.1.6. BREVE CONCLUSION.....	58
3.2. ANALISIS INTERNO.....	59

3.2.1.	FICHA TECNICA.....	60
3.2.2.	CADENA DE VALOR	61
3.2.3.	BREVE CONCLUSION	72
4.	CAPITULO IV: EXPOSICION DE RESULTADOS.....	73
4.1.	IDENTIFICACION DE VINCULOS Y SINERGIAS.....	73
4.2.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTA REALIZADA AL DIRECTOR GENERAL	74
4.3.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL	78
4.4.	VALORACION DE ACUERDO A ESCALA TIPO LIKERT	80
5.	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	83
5.1.	CONCLUSION GENERAL.....	83
5.2.	PROPUESTAS DE MEJORA	85
	REFERENCIAS	90
	ANEXOS.....	96

RESUMEN

La creciente competitividad del mercado, exacerbada por la pandemia, ha puesto de manifiesto la importancia de contar con una gestión empresarial sólida. Sin embargo, muchas pequeñas y medianas empresas carecen de las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas. La ausencia de diagnósticos organizacionales limita su capacidad para identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades, lo que las vuelve más vulnerables en un entorno dinámico.

Debido a estas razones, el objetivo de la presente investigación consiste en obtener un mayor conocimiento del estado en el cual se encuentra la unidad de negocio de un grupo empresarial perteneciente al rubro inmobiliario en la ciudad de Posadas Misiones. Con el fin de preservar la confidencialidad de la entidad analizada, se optó por emplear un nombre comercial ficticio para este estudio. En este sentido, se ha denominado a la corporación como “Grupo Brick” y a la unidad estratégica de negocio objeto de estudio “Loteos Brick”.

Para poder cumplir con este objetivo, se procedió a realizar un estudio descriptivo con un enfoque cuantitativo. El estudio realizado sobre Loteos Brick reveló un panorama complejo pero prometedor para el sector inmobiliario argentino.

Respecto del entorno, el mercado inmobiliario argentino presenta un escenario dinámico y competitivo, con oportunidades en la tecnología y la sostenibilidad. Sin embargo, la incertidumbre económica y política representa un desafío. En cuanto al análisis interno, Loteos Brick posee una sólida posición en el mercado gracias a su especialización, planificación estratégica y cultura orientada a la mejora continua.

Se identificaron oportunidades de mejora en el ámbito tecnológico, con la implementación de tecnologías que aumenten la productividad y reduzcan costos. La innovación, al fomentar un ambiente de trabajo que estimule la generación de ideas innovadoras y la adaptación a los cambios. Por último, en cuanto al mercado, la atención a las tendencias del mercado y adaptación a los cambios del entorno.

Con base a los resultados, las mejoras en los procesos que podrían implementarse para así escalar el desempeño de la unidad estratégica de negocio se centran en la inversión en especialización, tecnología y desarrollo del talento para mantener el liderazgo en el mercado. La evaluación exhaustiva del mercado, para la toma de decisiones informadas y minimización de riesgos. La consulta con expertos, para obtener asesoramiento especializado en diversas áreas y la preservación de la cultura organizacional, con el fin de fomentar la innovación y la colaboración.

A su vez, el estudio ha identificado la necesidad de automatizar los tableros de comando en Loteos Brick para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Las propuestas abarcan desde el desarrollo de software personalizado, utilización de herramientas de automatización existentes, formación y mantenimiento, gestión de propiedades y alertas y recordatorios.

Loteos Brick tiene un futuro prometedor si continúa invirtiendo en tecnología, fomentando la innovación y adaptándose a los cambios del mercado. La empresa cuenta con una base sólida y una cultura organizacional fuerte que la posicionan como un líder en el sector inmobiliario misionero.

INTRODUCCION

La creciente complejidad del entorno empresarial, caracterizada por la aceleración tecnológica y la globalización, ha generado desafíos sin precedentes para las pequeñas y medianas empresas. En el contexto argentino, donde las pymes constituyen el grueso del tejido productivo, se observa una alta tasa de mortalidad empresarial. Investigaciones previas sugieren que la carencia de una estrategia empresarial sólida, la escasez de recursos y la dificultad para adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado son factores determinantes de este fenómeno.

En un país donde las pequeñas y medianas empresas son representativas del 99% del comercio nacional, es notable como la falta de implementación de tácticas y estrategias de gestión, de planificación estratégica, así como también la carencia de educación financiera, colaboran fuertemente en la pérdida de competitividad de las mismas (esto sin considerar la incidencia de las variables provenientes del contexto). Siendo las empresas con menos de 50 empleados las más afectadas (Ambito, 2023).

En un estudio llevado a cabo en México (2008), se concluyó que la falta de un diagnóstico organizacional es una de las principales razones detrás del fracaso de las pymes en ese país. El estudio mostró que la mayoría de las empresas encuestadas no utilizaban esta herramienta de gestión, lo que se atribuye a un desconocimiento de sus beneficios. Los resultados del estudio también evidenciaron que los errores administrativos representan el 43% de los factores que influyen en el fracaso empresarial. Además, reveló que un 82,5% de las empresas encuestadas no aplican diagnósticos organizacionales.

Con el objetivo de contribuir a revertir esta tendencia, en el presente trabajo se realizó un diagnóstico organizacional centrado en la unidad estratégica de negocio denominada Loteos Brick de un grupo inmobiliario argentino llamado Grupo Brick, que dispone de 35 empleados. Se seleccionó este caso debido a su representatividad en el tejido empresarial local y a la necesidad de identificar

soluciones adaptadas a las particularidades de las pymes. En el mismo se apuntó a dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué mejoras en los procesos podrían implementarse para escalar el desempeño de la unidad estratégica de negocio?

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación, se realizó un análisis exhaustivo de la unidad estratégica de negocio, empleando herramientas como el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor. Los hallazgos obtenidos, producto del cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos planteados, revelan una serie de oportunidades para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos de Loteos Brick. Las recomendaciones propuestas en este estudio constituyen una valiosa contribución para el desarrollo y crecimiento de la unidad estratégica.

1. CAPITULO 1

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

La eficiencia de los procesos es clave para la mejora de la gestión de la empresa, por eso en el presente trabajo de investigación se busca dar respuesta a la pregunta de:

¿Qué mejoras en los procesos podrían implementarse para escalar el desempeño de la unidad estratégica de negocio?

1.2. JUSTIFICACION

En este momento de cambios económicos, se busca proporcionar a las micro y pequeñas empresas una herramienta fundamental: el diagnóstico organizacional y un plan de acción. El objetivo es mejorar su capacidad competitiva y, en algunos casos, asegurar su supervivencia. Esto permitirá guiar la transformación interna de las organizaciones y contribuir al desarrollo sustentable. De acuerdo con Thompson et al., (2012), es una opción que las organizaciones pueden adoptar para enfrentar las dificultades derivadas del contexto actual, potenciar sus ventajas y minimizar los obstáculos que afectan su crecimiento. Es un primer paso para posibilitar el acceso a fuentes de financiamiento, a información, a capacitación, a la incorporación de tecnología, aspectos que colaboran en la eficacia y eficiencia, y consecuentemente mejoran la competitividad.

El autor destaca los siguientes beneficios que un adecuado diagnóstico y plan de mejoras pueden proporcionar para las micro y pequeñas empresas:

- Reducción de costos a través de la eficiencia en los procesos.
- Incorporación de tecnología acorde.
- Mejora del posicionamiento en los mercados.
- Acceso a mercados de mayor envergadura o enfocarse en aquellos rentables.

- Capacitación de recursos humanos.
- Incremento de productividad.
- Acceso a recursos materiales y humanos especializados.
- Desarrollo de economías de escala.
- Disponibilidad de información.
- Captación de recursos financieros.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Ventajas competitivas.
- Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.
- Facilita el aprendizaje entre los integrantes de la empresa, etc.

Se puede afirmar entonces que el diagnóstico constituye una herramienta esencial para el análisis de la situación actual en las organizaciones. Permite contar con una aproximación inmediata sobre la realidad de un proceso, un área o una empresa, y así identificar las principales debilidades en materia de gestión.

El diagnóstico organizacional es un componente esencial en la dirección y la planeación estratégica, de utilidad en la toma de decisiones (Vidal Arizabaleta, 2004).

Es importante subrayar también la relevancia de la gestión por procesos. Se trata de una técnica que busca mejorar la administración de las empresas a través de la organización de tareas y actividades. Focalizándose principalmente en lograr resultados específicos y satisfacer a los clientes. Un proceso bien estructurado permite a la organización anticipar los recursos necesarios, eliminar operaciones superfluas y minimizar los costos (UNIR, 2023).

Es por esto que resulta sumamente importante, más en un mercado inflacionario como lo es el argentino, en donde las organizaciones se encuentran expuestas a los constantes cambios en las variables externas (económicas, políticas y de mercado), que la inmobiliaria pueda estar en continuo conocimiento del estado en el cual se encuentra su negocio, identificando así que prácticas

podrían desarrollarse de una mejor manera, para luego planificar estratégicamente en busca de un funcionamiento más eficiente.

1.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Explicar cómo los factores internos y externos afectan el desempeño de la unidad estratégica de negocio de una empresa del sector inmobiliario e identificar mejoras basadas en los resultados obtenidos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- I. Exponer los conceptos inherentes al diagnóstico organizacional y las herramientas para su desarrollo.
- II. Indagar sobre los factores externos que afectan la operatoria de la empresa por medio de la herramienta PEST y análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- III. Identificar y describir las actividades que se llevan a cabo en la empresa con la herramienta de la Cadena de Valor.
- IV. Identificar sinergias entre las actividades descriptas.
- V. Elaborar propuestas de mejora en base a la descripción efectuada anteriormente.

1.4. METODOLOGIA

Para desarrollar esta tesina, se adoptó un enfoque metodológico cuantitativo de alcance descriptivo.

Según los autores Hernández Sampieri y Mendoza (2008), el estudio cuantitativo se caracteriza por su rigurosidad y su naturaleza secuencial. Se parte con una idea general que se va delimitando de forma progresiva hasta formular preguntas de investigación específicas. A partir de estas preguntas, se construye

un marco teórico sólido y se establecen hipótesis precisas. Luego, se diseña un plan de investigación que incluye la selección de variables y la elección de instrumentos de medición adecuados. Finalmente, se recolectan datos, se analizan estadísticamente y se interpretan los resultados para obtener conclusiones sólidas.

Por otra parte, de acuerdo con los autores Hernández Sampieri y Mendoza (2008), los estudios descriptivos tienen como finalidad caracterizar de manera precisa y detallada las propiedades, atributos y perfiles de los fenómenos objeto de investigación, ya sean estos individuos, grupos, comunidades o procesos. Se limitan a medir o recolectar información sobre las variables de interés, sin establecer relaciones causales entre ellas.

En una primera etapa, se realizó una exhaustiva revisión de fuentes secundarias como, bibliografía sobre el tema de investigación, incluyendo artículos científicos, con el objetivo de comprender a profundidad el objeto de estudio, sus aplicaciones y las herramientas más adecuadas para su análisis.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis interno, basado en información primaria obtenida mediante encuestas realizadas por vía web al director general y al gerente general del Grupo Brick. Conformadas por preguntas abiertas y cerradas (dicotómicas, de opción múltiple y respuesta única). Los datos obtenidos a través de estas encuestas fueron fundamentales para, con el análisis posterior, identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se formularon propuestas de mejora estratégicas.

1.5. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Se considera menester aclarar que para el desarrollo del presente trabajo se decidió utilizar un nombre ficticio a los fines de resguardar la identidad real de la empresa bajo estudio, siendo la denominación elegida “Grupo Brick”.

La empresa familiar que se está analizando, tiene su sede en Posadas, Misiones. Su fundador comenzó su andadura en el sector inmobiliario hace 65 años. Gracias a sus valores, habilidades y honestidad en la gestión de negocios, logró un crecimiento significativo, convirtiéndose en un líder reconocido en el sector inmobiliario. Sus cuatro hijos, que representan la segunda generación, han centrado sus esfuerzos en mantener los valores familiares, desarrollar servicios innovadores y adquirir un conocimiento profundo del mercado. En 2010, crearon Brick Casas & Terrenos, una firma que introdujo un nuevo modelo de negocio centrado en la especialización en casas y terrenos. Más tarde, decidieron enfocarse exclusivamente en terrenos y loteos, realizando constantemente tareas de relevamiento, análisis e interpretación de datos del mercado de terrenos en las localidades de Posadas, Garupá y Candelaria. A partir de estos datos, elaboraban hipótesis sobre las tendencias del mercado. Este proceso les permitía identificar oportunidades y diseñar servicios que se diferencien del resto. De esta manera, Brick Casas & Terrenos se transformó en Loteos Brick, posicionándose como líder y referente en su sector.

En el año 2013, se inauguró una nueva rama de la empresa, Inversiones Brick, con el objetivo de satisfacer las emergentes necesidades del mercado inversor. Esta unidad de negocio se dedicó a ofrecer soluciones innovadoras en el ámbito de la inversión y el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Su estrategia consistía en captar recursos de inversores mediante contratos de ahorro y/o mutuos, así como a través de la compra venta de terrenos y la compra renta de propiedades ya alquiladas. De esta manera, generaban rentabilidad para sus inversores. Los recursos obtenidos a través de estas operaciones permitían financiar las actividades comerciales de las demás unidades de negocios de la empresa.

En el año 2017, con la mira puesta en el crecimiento y la expansión, se lanzó Construcciones Brick. Esta nueva unidad de negocio fue diseñada con un propósito noble: ayudar a aquellas familias que, por diversas circunstancias, habían tenido que posponer el sueño de poseer su propia casa. Construcciones Brick se dedica al desarrollo de proyectos de viviendas estandarizadas, brindando una amplia gama de servicios. Entre ellos, se incluyen la construcción de proyectos

inmobiliarios propios para su posterior comercialización, la construcción de viviendas a pedido de terceros, y la realización de reformas y reparaciones para mejorar el valor de inmuebles ya construidos. Además, se encargan de la apertura de calles, la construcción de cordones cuneta, y la instalación de redes de agua y electricidad para el desarrollo de nuevos loteos.

En el año 2022, en respuesta a una demanda creciente, se estableció Alquileres Brick, una unidad de negocios especializada en la administración de alquileres. Esta unidad se distingue por ofrecer soluciones innovadoras que benefician tanto a propietarios como a inquilinos. Entre las funciones que desempeña Alquileres Brick, se incluyen el asesoramiento a propietarios que desean alquilar sus inmuebles y a clientes en busca de propiedades para alquilar. Además, se encargan de la elaboración de contratos de alquiler y de la administración integral de los alquileres, que abarca desde el cobro a los inquilinos hasta la liquidación a los propietarios. También se ocupan de resolver cualquier conflicto que pueda surgir entre las partes, garantizando así un servicio completo y eficiente.

De esta manera, el Grupo Brick se ha consolidado como una marca corporativa de gran envergadura. A lo largo de los años, ha desarrollado diversas unidades de negocios, cada una con su propia especialización y propósito. Sin embargo, todas estas unidades no operan de manera aislada, sino que funcionan de manera sinérgica e interrelacionada. Esta interconexión permite que las operaciones se realicen de manera más eficiente, maximizando así la rentabilidad.

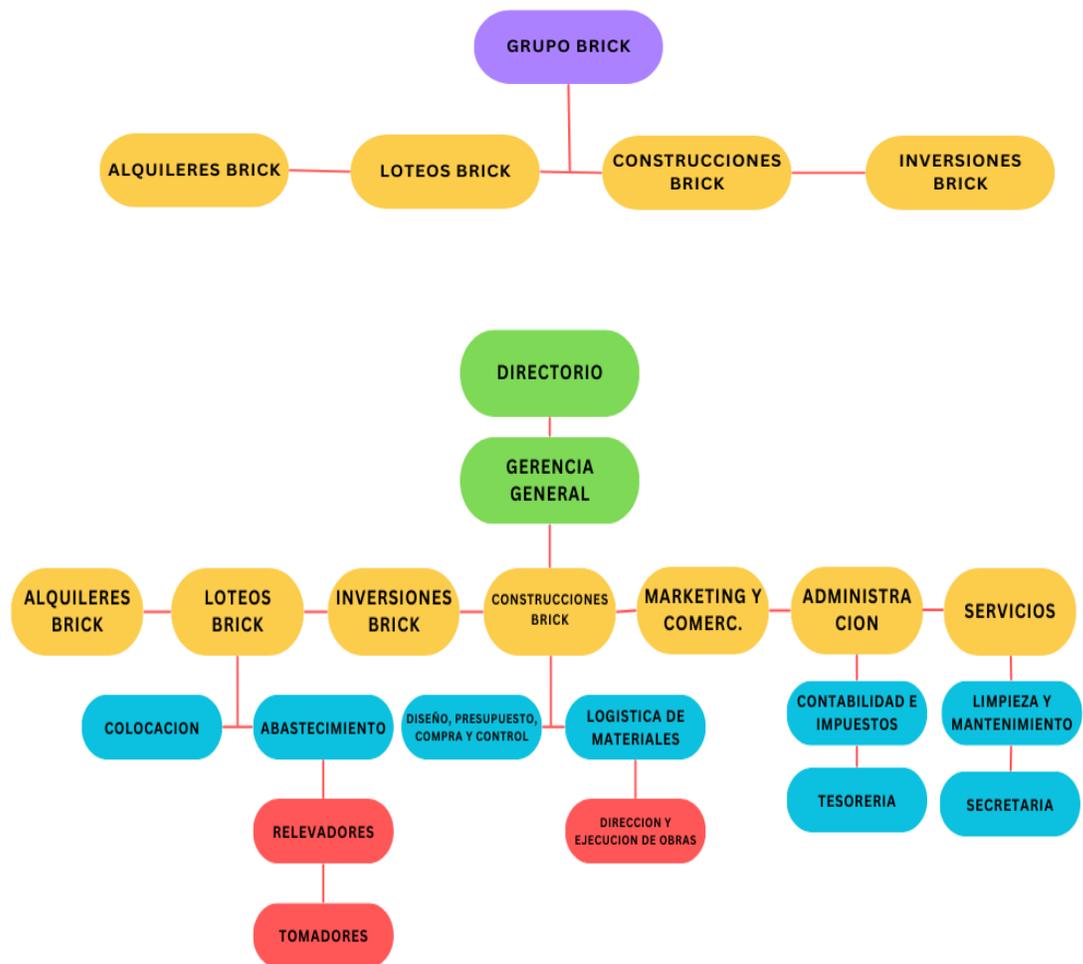
Cada unidad de negocio, ya sea Inversiones Brick, Construcciones Brick o Alquileres Brick, juega un papel crucial en el ecosistema del Grupo Brick. Juntas, estas unidades han permitido al grupo empresarial ofrecer una amplia gama de servicios y soluciones innovadoras en el sector inmobiliario.

Adicionalmente cabe destacar, que el grupo no solo se centra en maximizar las operaciones y la rentabilidad, sino que también se esfuerza por satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al desarrollo de la comunidad. Ya sea ayudando a las familias a realizar el sueño de tener su propia casa, proporcionando soluciones de inversión innovadoras, o administrando alquileres de

manera eficiente, el Grupo Brick se ha comprometido a hacer una diferencia positiva.

Figura 1

Estructura de Grupo Brick



Nota. Elaboración propia según estructura proporcionada por la empresa.

2. CAPITULO II: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

2.1. NIVEL INTERNACIONAL

Al momento de revisar la existencia de investigaciones previas afines es posible destacar un amplio abanico de opciones, por ende, a continuación, se enunciarán algunas de ellas.

A nivel internacional en Lima, Perú se realizó un trabajo llamado “Diagnóstico y Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para un Grupo Inmobiliario”, donde se llegó a la conclusión de que los mayores beneficios potenciales que se necesitarían implementar en la organización son: monitorear y controlar el rendimiento del proyecto. Proporcionar capacitación y desarrollo de competencias para personas. Proporcionar tutorías para directores de proyectos y proporcionar herramientas y sistemas de información para la administración de proyectos. (Ramos et al., 2022).

Otro estudio llevado a cabo en Montería Colombia, denominado “Plan de mejoramiento organizacional de la empresa CONFORT SP INMOBILIARIA S.A.S.”, permitió realizar la implementación de un seguimiento estratégico en el área de ventas para los diferentes bienes inmuebles, se logró delegar la función de incluir y llevar el control de los inmuebles para llevar un mejor orden, se consiguió crear un formato digital más claro y conciso para la captación de clientes entrantes, además, se logró con éxito un aporte innovador al vincular exitosamente los procesos de control de arriendos, ventas y servicios públicos en un entorno digital (Otero, 2023). Todo esto partiendo de un diagnóstico inicial.

Asencio et al. (2017), hicieron un estudio titulado “El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016” a través del cual se pudieron identificar las principales dificultades empresariales de los administradores de 119 negocios en la provincia Santa Elena, permitiendo además que el equipo de investigadores elabore e implemente estrategias empresariales que contribuyan a darle solución a la

problemática científica, con el fin de lograr un verdadero desarrollo empresarial en los negocios fabriles de la provincia bajo análisis.

González Meriño et al. (2021) en su proyecto “Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional”, lograron presentar un procedimiento para concebir y realizar diagnósticos organizacionales adaptados a las condiciones de cada organización en específico, pudiendo así alcanzar la flexibilidad e integralidad en el análisis, y la contextualización del contenido de las herramientas de diagnóstico organizacional.

En otra investigación realizada, denominada “Diagnóstico organizacional de la empresa Café del Mar”, se pudo identificar que hay factores que no reciben la atención necesaria por parte de la administración de la empresa y que no contribuyen a la total estabilidad organizacional de la misma, pudiendo así, desarrollar un plan de acción de mejoras. Dentro de estos factores se puede mencionar la inexistencia de un equipo de trabajo en el área de comunicaciones, mercadeo y publicidad, la poca importancia que se le otorga a la situación con la competencia, la falta de innovación en la cocina, entre otras (Medrano Suárez, 2014).

Un artículo publicado en la revista Salud y Administración por Universidad de la Sierra Sur en México nombrada “Adaptación de un Modelo de Diagnóstico organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca” concluyó que el uso de un modelo de diagnóstico fue valioso para crear un instrumento aplicado en el trabajo de campo. Dicho instrumento contenía los aspectos más relevantes para comprender las problemáticas generales de las micro, pequeñas y medianas empresas en Tuxtepec. La información recopilada permitió que diferentes agentes propongan estrategias de mejora. Además, el resultado del trabajo contribuyó a crear una base de datos actualizada del sector comercial y de servicios, lo que generó diversos beneficios (Esquivel Hernández et al., 2015).

Para finalizar, es oportuno destacar que en la Revista Venezolana de Gerencia (RVG) se publicó un artículo por Bravo Rojas et al. (2019) subrayando la

importancia del diagnóstico organizacional para comprender el entorno de una empresa. En el mismo se concluyó que al reducir la incertidumbre, se logra mayor estabilidad y competitividad, incluso en contextos desafiantes y globales, también que aunque no se trata de una tarea sencilla, diagnosticar oportunamente la situación empresarial es una habilidad gerencial crucial y por último que el diagnóstico, constituye un paso previo sumamente importante que permite definir la situación actual de la empresa y posteriormente resulta indispensable diseñar planes de acción con asignación de recursos para el logro de los objetivos planteados.

2.2. NIVEL NACIONAL

Cabe resaltar que a nivel nacional la cuantía de investigaciones referentes al tema de estudio es inferior pero aun así más que suficiente. Por ende, a continuación, se describirán algunas de las más relevantes.

En principio, una investigación realizada en la ciudad de Sumampa, Santiago del Estero, denominada “Diseño y aplicación de Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz”, en la cual se pudo establecer que, si bien, se cumplen los estándares de calidad de la cadena internacional, se observan errores en las actividades dentro de los procesos de compras, ventas, cobros y pagos, que no son corregidos, dado que no han definido objetivos estratégicos, además, la falta de planificación estratégica, no permitía al Hotel adaptarse a los cambios de la economía en general así como también de las nuevas demandas de los clientes, reduciendo sus posibilidades de generar una ventaja competitiva y posicionarse en el mercado (Ataide, 2020).

Contini (2016), realizó un estudio titulado “Diagnóstico organizacional y propuestas de cambio para una empresa comercializadora de materiales eléctricos”, en donde se pudo conocer que, en los últimos años, la empresa fue perdiendo participación, crecimiento y rentabilidad debido a factores de la realidad a los cuales le era difícil adaptarse. Esto se debía a que la empresa continuaba

siendo administrada por su dueño de la misma manera que en el pasado. Sin embargo, se pudieron detectar ciertas falencias que, si eran solucionadas, permitirían una mejor gestión y adaptación a la realidad en la que se vivió en aquel año. De esta manera, se podría conseguir el crecimiento y rentabilidad deseados por su dueño.

Otra de las investigaciones, desarrolladas a nivel nacional, se realizó en la ciudad de Salta, esta se llamó “Gestión de RRHH en una empresa de inversiones y desarrollo inmobiliario” en la cual se arribó a la conclusión de que las Pymes precisan del profesional de recursos humanos. Si estas desearan obtener productividad, resulta indispensable que cuenten con una plantilla del personal que trabaje conforme, un clima laboral y organizacional excelente, sin perder los valores de familia que establecieron en su política los fundadores (Aranda, 2019).

En la tesis realizada por (Pelleti, 2016), designada como “Diagnóstico organizacional para una empresa dedicada al transporte de automóviles”, se obtuvo como resultado que el plan estratégico planteado permitía a la empresa revertir su situación actual. Esto se lograba al minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades y fortalezas que se les presentaban para cumplir con los objetivos y metas propuestas. Para ello, era importante identificar el estado de los elementos internos que componían la empresa, así como también los factores externos donde se desempeñaba la cooperativa, para lo cual fue de gran utilidad el diagnóstico.

Un trabajo de investigación llevado a cabo en la localidad de Río primero, provincia de Córdoba, llamado “Planificación estratégica para ferretería De Diego SRL” por De Diego María Laura (2007), en el cual después de llevar a cabo un diagnóstico organizacional, se identificaron desafíos internos, incluyendo debilidades en la operación interna, carencia de capacitación, problemas de comunicación y ausencia de una definición formal de los procesos. Además, la organización carecía de una visión, misión y objetivos definidos, lo que significaba que no existía una planificación formal a corto, mediano y largo plazo.

Una tesis, titulada “Diagnóstico de la Tasa de Rotación y Plan de Mejora para Sistemas S.A”, en la cual se detectaron causas internas y externas de rotación.

Entre las primeras se incluían la falta de un plan definido por la empresa de la carrera profesional de los empleados, baja remuneración y mala organización y planificación de los procesos de trabajos por parte de los líderes. En cuanto a las últimas, ajenas a la empresa, se resaltaron el asentamiento en el mercado informático cordobés de empresas multinacionales como ser EDS, Motorola, etc., que ofrecían mejores remuneraciones y beneficios a los empleados provocando la renuncia de los empleados en la empresa bajo estudio (Bonetto, 2007).

Cabe hacer énfasis en un trabajo denominado “Diagnóstico organizacional con enfoque tecnológico en pequeñas empresas” que se presentó en el IV° CONLAD - VII° Encuentro Internacional de administración de la región Jesuítica Guaraní”, con la ponencia de Mantulak et al. (2017), en el cual los hallazgos obtenidos del diagnóstico contribuyeron a identificar los aspectos organizativos y sus componentes asociados. A través de la implementación del procedimiento propuesto, el análisis organizativo realizado durante el proceso de investigación-acción en el estudio de caso permitió destacar elementos clave, como la estrategia general de desarrollo, la situación económica y financiera, y el mercado. En resumen, se caracterizó a la empresa como poseedora de una condición organizacional altamente adecuada.

Por último, es menester destacar una tesis de grado llevada a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, en Misiones Argentina, titulada “Diagnóstico del sector Inmobiliario de la Ciudad de Posadas, Provincia de Misiones” (misma casa de estudio de la cual emana la presente tesina). Se arribó a la conclusión de que, de acuerdo con el análisis realizado, el funcionamiento de la organización estaba influenciado por varios factores, estos incluyen las necesidades de los clientes, las fuerzas competitivas del sector, el tipo de industria en la que operan y la forma en que llevan a cabo sus actividades. Además, la coyuntura económica, caracterizada por la inflación y la inestabilidad cambiaria, ejerció presión sobre la inversión en bienes raíces. Por lo tanto, las empresas debieron adaptarse al entorno complejo y esforzarse constantemente por mejorar sus procesos diarios

para lograr así, una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios (Adams et al., 2014).

Resulta innegable que existe abundante literatura sobre el tema en cuestión. Esto no solo refleja su relevancia creciente en los últimos años, sino también el reconocimiento por parte de la administración empresarial de su papel crucial. Los estudios en esta área han demostrado que la planificación estratégica y la identificación de oportunidades de expansión son factores determinantes para el éxito a largo plazo de las organizaciones. En resumidas palabras, el diagnóstico organizacional es una herramienta esencial para evaluar, planificar y mejorar el desempeño de una organización. Su aplicación adecuada puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento de una organización.

2.3. EMPRESA

Previo al desarrollo de la presente investigación, considero pertinente exponer una serie de conceptos relevantes que contribuyan a su entendimiento. En principio, resulta de gran importancia poner el foco de atención en la empresa objeto de estudio. De esta manera, se puede definir a la empresa como toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr el auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios (Chiavenato, 2001).

La Real Academia Española, por su parte, define a la empresa como “la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

De Zuani (2016), contribuye definiendo a la misma como la organización con fines económicos y responsabilidad social, con capacidad de generar productos y servicios que satisfacen las necesidades del ser humano.

De la definición anterior, podemos destacar como De Zuani denota a la empresa como organización. Podemos concluir entonces que toda empresa es, en sí misma, una organización. De esta manera, Chiavenato (2001) conceptualiza a la misma como el conjunto de operaciones coordinadas de manera intencional,

compuesta por al menos dos individuos, cuya colaboración mutua es fundamental para su supervivencia. El autor destaca que una organización solo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse,
- Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo en común.

2.4. ADMINISTRACION

Se puede afirmar que para que las operaciones componentes de la organización funcionen de manera coordinada, se debe contar con una administración eficiente. Por consiguiente, se puede conceptuar a la administración como el conjunto de operaciones que realizan las empresas (Fayol & Taylor, 1987).

Según los autores, estas pueden dividirse en:

- Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
- Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
- Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
- Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas).
- Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.)
- Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).

Duque (2018), señala a la administración como una disciplina que implica hacer cosas a través de las personas, basándose en la planificación, organización, dirección y control, así como otros principios administrativos. Su objetivo es utilizar de manera eficiente los recursos e insumos disponibles para mejorar la calidad de vida de las personas y su sociedad.

El autor sostiene que las funciones administrativas se componen de una variedad de principios, conceptos, conocimientos, técnicas y herramientas que son esenciales e imperativas para lograr los resultados deseados en las organizaciones modernas. El estudio del proceso administrativo propone que la administración se

lleve a cabo a través de una serie de pasos ordenados, interrelacionados, interdependientes e interactivos. Constituyendo dichos pasos, la base del proceso administrativo.

Figura 2

Funciones básicas de la Empresa



Nota. Adaptado de *Procesos Administrativos* (p. 21), por Oscar Yamith Duque, 2018, Areandina Editorial

Duque (2018), considera que Frederick W. Taylor, a través de su administración científica, representa la creación de principios y el desarrollo de una teoría administrativa fundamentada en la investigación de los fenómenos. Por esta razón, sugirió que todos los procesos empresariales deben llevarse a cabo de manera racional, utilizando métodos científicos. En primer lugar, puso de relieve la importancia de coordinar las unidades de una empresa para evitar la desunión del conjunto, dado que no se puede considerar las áreas funcionales como entidades aisladas. En segundo lugar, para Taylor, los fundamentos de la administración son la planificación, organización, dirección y control. Estos son la base esencial de lo que hoy en día conocemos como proceso administrativo.

A continuación, en la figura 2, se ilustra a través de una tabla la idea desarrollada anteriormente.

Tabla 1

Funciones del Administrador según la Teoría Neoclásica

PLANEACION	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Definir la misión	Dividir el trabajo	Designar las personas	Definir los estándares
Formular objetivos	Asignar actividades en órganos, cargos	Coordinar esfuerzos	Monitorear el desempeño
Definir planes	Asignar recursos	Comunicar, motivar	Evaluar desempeño
Programar actividades	Definir autoridad y responsabilidad	Liderar, orientar	Emprender acciones correctivas

Nota. Adaptado de *Procesos Administrativos* (p. 23), por Oscar Yamith Duque, 2018, Areandina Editorial.

2.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Vidal Arizabaleta (2004), define al diagnóstico organizacional como el proceso de comparación entre dos situaciones: la actual, que hemos comprendido a través de la indagación, y otra ya establecida y presumiblemente conocida que nos sirve como guía o referencia.

Se puede afirmar que el diagnóstico constituye una herramienta esencial para el análisis de la situación actual en las organizaciones. Permite contar con una aproximación inmediata sobre la realidad de un proceso, un área o una empresa, y así identificar las principales debilidades en materia de gestión. De acuerdo con Vidal Arizabaleta (2004), el diagnóstico es un componente de la Dirección y Planeación Estratégica, que sirve para la toma de decisiones y, además, incluye los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier organización. También podemos hacer alusión al autor Rodríguez Masilla (2016), el cual conceptualiza al diagnóstico como el análisis que se hace para evaluar la situación de una empresa, sus problemas, sus potencialidades y eventuales vías de desarrollo. Mansilla detalla que las necesidades de iniciar un proceso de diagnóstico

de la organización y, eventualmente, de desarrollo de la misma, tiene distintos orígenes:

- Proceso natural de crecimiento de la organización.
- Proceso natural de deterioro de la organización.
- Sometimiento actual o eventual a cambios relevantes.
- Incremento de la complejidad del entorno (político, económico y social).
- La organización necesita conocer su propia cultura.
- Deseo de mejora del clima organizacional y aumento de la motivación de los miembros.
- La organización fue fundida con otra o comprada por nueva empresa que desea implementar diferentes herramientas de gestión.

Según los autores Lawler, Nadler y Camman (como se citó en Rodríguez Mansilla, 2015): “En la búsqueda de la eficiencia organizacional resulta necesario contar con tres herramientas:

Herramientas conceptuales.

- Técnicas y procesos de medición.
- Tecnologías de cambio.”

Estos tres tipos de herramientas tienen la característica no solo de hacer una contribución por sí mismas, sino que además ayudan al desarrollo de las otras (Rodríguez Mansilla, 2015).

De acuerdo con un estudio realizado en la ciudad de México por Velázquez (2008), numerosas pequeñas y medianas empresas enfrentan dificultades anualmente en el continente americano. Esta problemática surge principalmente debido a las decisiones que toman sin contar con un diagnóstico

organizacional sólido que les brinde el conocimiento y el respaldo necesario para tomar decisiones informadas y beneficiosas para la organización. Las tasas de fracaso de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son significativas en los distintos países estudiados. A continuación, se presentan algunos datos de diversos países:

Tabla 2

Comparativo mundial del fracaso de Pymes

País	Estadística
España	El 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años, según García Ordóñez de la Universidad de Cádiz. Las estadísticas indican una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más de 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida (Emprendedor XXI, de La Caixa).
México	Al cumplir 10 años, solamente 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen (Francisco Yáñez). De acuerdo con Centro-CRECE, 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.
Estados Unidos	El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de 30% no llega al tercer año (Samuelson y Nordhaus).
Argentina	7% de las empresas llega al segundo año de vida y 3% al quinto (Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa).
Chile	Un estudio que dio seguimiento a 67,310 empresas creadas en 1996, indicó que 25% de ellas desapareció en el primer año; 17% en el segundo; 13% en el tercero y 11% en el cuarto, según informa Rodrigo Castro F.
Hispanoamérica	La experiencia demuestra que 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos de 90% antes de cinco años (degerencia.com).
CEPAL	En los países subdesarrollados, entre 50 y 75% de las nuevas empresas dejan de existir durante los primeros tres años.

Nota. Adaptado de *Revista Mundo Siglo XXI* (p. 75), por Guillermo Velázquez Valadez, 2008, CIECAS.

Para poder llevar adelante este diagnóstico, es relevante exponer el proceso a través del cual se llevará acabo el mismo. Para ello, la autora Vidal Arizabaleta (2004) establece una serie de 6 pasos detallados del proceso de diagnóstico en la actualidad con los respectivos instrumentos a aplicar, los cuales son:

- Evaluación del entorno:

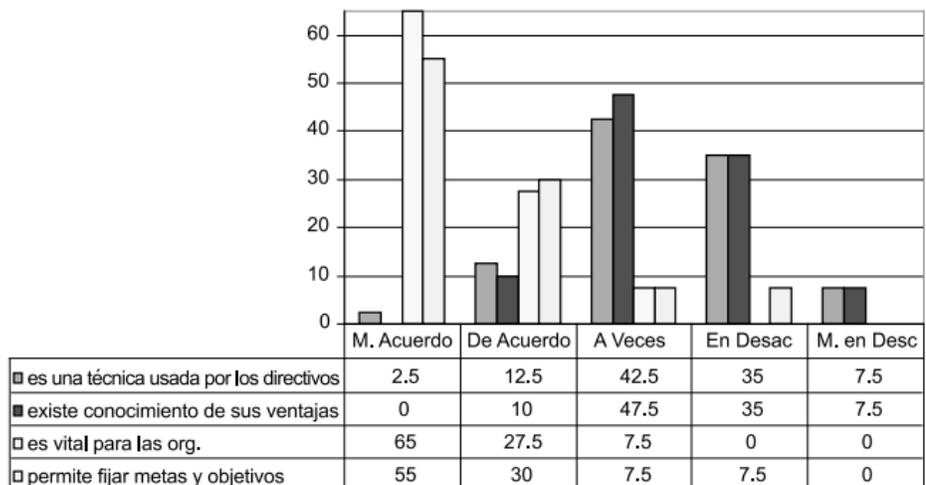
- Análisis de las fuerzas externas clave.
 - Análisis de la cadena productiva y del clúster al que pertenece la organización.
 - Matriz de perfil competitivo-MPC.
 - Síntesis: matriz evaluación de factores externos-EFE
- Direccionamiento estratégico:
- Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas, cultura.
 - Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA.
 - Cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento-OAR.
- Finanzas:
- Balance general.
 - Estado de resultados.
 - Presupuesto.
 - Indicadores e inductores.
- Procesos internos:
- Indicadores e inductores
 - Cuestionario: ¿Cómo está la logística en su empresa?
- Cliente:
- Sistema de investigación de mercados-SIM.
 - Cuestionario de satisfacción del cliente.

- Indicadores e inductores.
- Formación y crecimiento (humana):
 - Indicadores e inductores
 - Evaluación por competencias.
 - Cuestionario de clima organizacional.
- Síntesis evaluación de factores internos matriz EFI.

Por último, en una investigación realizada en el año 2007 (como se citó en Revista Mundo Siglo XXI (p. 78), por Guillermo Velázquez Valadez, 2008), la cual abarco un total de 104 empresas, donde un 87% fueron Pymes, se pudieron destacar las siguientes cifras respecto de las ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional:

Figura 3

Ventajas de la aplicación del Diagnóstico Organizacional



Nota. Adaptado de *Revista Mundo Siglo XXI* (p. 78), por Velázquez Valadez Guillermo, 2008, CIECAS.

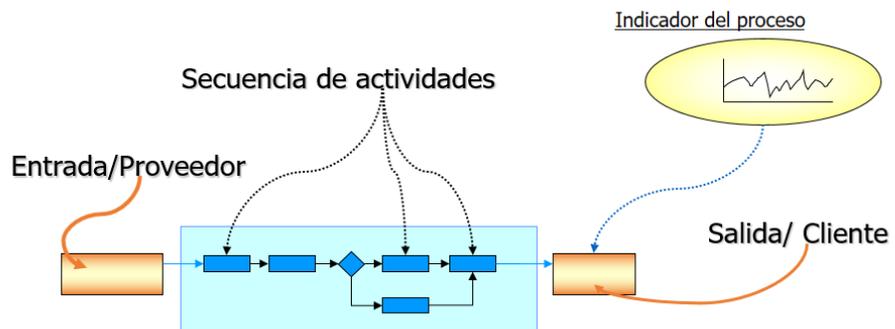
2.6. PROCESOS

De acuerdo con Adler (2004) se denomina proceso a la totalidad de tareas que se realizan de forma permanente hacia el progreso. Tomando como punto de partida situaciones básicas o sencillas que a medida que avanzan se tornan compuestas debido al desarrollo de las actividades antes mencionadas.

El autor Davenport (1996), por su parte, conceptualiza al proceso como un orden detallado de actividades de trabajo a lo largo del tiempo y del espacio, con un inicio, un final y entradas y salidas bien identificadas, es decir, una estructura para accionar. Podemos concluir entonces que un proceso se encuentra conformado por un conjunto de tareas o actividades las cuales se relacionan entre sí transformando los elementos de entrada en elementos de salida (resultados).

Figura 4

Diagrama de un proceso



Nota. Adaptado de Carrasco Bravo, J. Gestión por Procesos, 2011, EVOLUCION CL.

Según el autor Pérez Fernández De Velasco (2009), todo proceso cuenta con tres elementos:

- a) Input (entrada principal): es un producto con características objetivas que responden al criterio definido. Proviene de un suministrador externo o interno, es decir que puede ser la salida de otro proceso anterior en la cadena de valor o de un proceso del proveedor o del cliente.

La existencia del input acredita la ejecución sistemática del proceso.

- b) La secuencia de actividades: se trata del conjunto de factores, medios y recursos con determinados requisitos para que sean ejecutados siempre bien: un procedimiento de trabajo, información sobre qué procesar y como, cuando entregar el output al siguiente subproceso del proceso administrativo, en otras operatorias.

Cabe detallar que algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, esto quiere decir que son inputs necesarios para la ejecución del proceso, pero no suficientes para ponerlo en marcha por sí mismos. Pueden provenir de otros procesos con los que se interactúa.

Un sistema de control con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados tanto de productos del proceso como del nivel de satisfacción del usuario, el cual muchas veces es interno.

- c) Output (salida): se trata del producto que cuenta con la calidad exigida por el estándar del proceso, el cual va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).

Cabe dilucidar que el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente.

Según un artículo publicado en la revista Economía industrial número 330, escrito por Zaratiegui (1990), existen distintos tipos de procesos, entre ellos:

- Procesos estratégicos: son aquellos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- Procesos clave u operativos: son los que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los

directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los demás directores y de sus equipos humanos.

- Procesos de apoyo: son los procesos no directamente vinculados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Cómo podemos notar, toda organización está compuesta por un conjunto de procesos, lo cuales cuentan con un gran potencial de mejora que derivará en el crecimiento global de la organización. Se puede afirmar entonces, que los procesos constituyen la base para los cambios estratégicos de toda organización.

2.7. ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

De acuerdo con Porter (2008), la rentabilidad de un sector está determinada por las fuerzas competitivas más fuertes, y estas se convierten luego en elementos cruciales en la formulación de estrategias. Entender las fuerzas competitivas y sus raíces subyacentes permite descubrir los fundamentos de la rentabilidad actual de un sector. Además, proporciona un marco para prever la competencia y ejercer influencia en ella (y en la rentabilidad) a largo plazo. Para un estrategia, la salud de la estructura del sector debería ser tan relevante como la posición de su propia empresa.

Amenaza de nuevos entrantes: la llegada de nuevos competidores a una industria trae consigo innovaciones y un anhelo de ganar cuota de mercado, lo que provoca una presión ascendente en los precios, los costos y el nivel de inversión requerido para mantenerse competitivo. Por lo tanto, la posibilidad de que ingresen nuevos actores limita las ganancias potenciales en una industria. Cuando esta posibilidad es alta, las empresas ya establecidas deben mantener bajos sus precios o aumentar su inversión para disuadir a los posibles competidores.

Poder de los proveedores: los proveedores con gran influencia se apropian de una porción más grande del valor, ya sea incrementando los precios, limitando la calidad o los servicios, o pasando los costos a los actores de la industria.

Las compañías se apoyan en una variedad de grupos de proveedores para obtener sus materiales. Un conjunto de proveedores es influyente si:

- Tiene mayor concentración que el sector al que abastece.
- Los colectivos de proveedores no dependen en gran medida de la industria para sus ganancias.
- Los actores de la industria deben enfrentar costos al cambiar de proveedor.
- Los proveedores suministran productos que son únicos.
- No hay un reemplazo para lo que el colectivo de proveedores proporciona.
- El colectivo de proveedores puede plantear de manera creíble la posibilidad de integrarse de manera más profunda en la industria.

Poder de los compradores: los consumidores influyentes, que son el contrapunto de los proveedores dominantes, pueden obtener más valor si fuerzan la reducción de precios, demandan mayor calidad o servicios superiores (lo que aumenta los costos) y, en general, ponen a los actores de la industria en competencia; todo esto en detrimento de la rentabilidad de la industria. Al igual que con los proveedores, existen diferentes grupos de consumidores con variados niveles de poder de negociación. Un grupo de consumidores tiene poder de negociación si:

- Existen pocos compradores o cada uno adquiere volúmenes que son grandes en comparación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos de la industria son estandarizados o indiferenciados.
- Los compradores deben enfrentar pocos costos al cambiar de proveedor.
- Los consumidores pueden amenazar de manera creíble con integrarse hacia atrás en la industria, y fabricar los productos de la industria por sí mismos si los proveedores obtienen demasiados beneficios.

Amenaza de sustitutos: un reemplazo realiza la misma tarea, o una similar, que el producto de una industria, pero de maneras diferentes. Cuando la amenaza de reemplazos es elevada, la rentabilidad de la industria se ve afectada. La amenaza de un reemplazo es alta si: Proporciona una relación precio-rendimiento atractiva en comparación con el producto de la industria. El costo para el consumidor al cambiar al reemplazo es reducido.

Rivalidad entre competidores existentes: la competencia entre los actores existentes en el mercado se manifiesta de diversas maneras conocidas, incluyendo reducciones de precios, introducción de nuevos productos, campañas de marketing, y mejora de los servicios. Un alto nivel de competencia limita la rentabilidad de la industria. La competencia es más feroz cuando:

- Existen numerosos competidores o son aproximadamente iguales en tamaño y fuerza.
- Los competidores están profundamente comprometidos con el negocio y aspiran a liderar, especialmente si tienen objetivos que trascienden el rendimiento económico en ese sector específico.
- Las empresas no logran interpretar correctamente las señales entre ellas, debido a una falta de conocimiento mutuo, estrategias competitivas diferentes o metas distintas.

Un alto nivel de competencia limita la rentabilidad de la industria. La competencia es más feroz cuando:

- Existen numerosos competidores o son aproximadamente iguales en tamaño y fuerza.
- Los competidores están profundamente comprometidos con el negocio y aspiran a liderar, especialmente si tienen objetivos que trascienden el rendimiento económico en ese sector específico.

Las empresas no logran interpretar correctamente las señales entre ellas, debido a una falta de conocimiento mutuo, estrategias competitivas diferentes o metas distintas.

Figura 5

Diagrama de las 5 fuerzas de Porter



Nota. Extraído de revista "Harvard Business School Publishing Corporation", 2008, p.02.

2.8. ANALISIS PEST

Santos Diego (2024), expone en la revista estadounidense "Hubspot" que la denominación de análisis "PEST" es consecuencia de las siglas: Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico. Estos son los cuatro grandes parámetros en los cuales se centra el análisis, que, a su vez, constituyen las principales variables con potencial de influenciar y alterar la operativa de una empresa.

El autor resalta que el análisis PEST contribuye a que los negocios comprendan su posición dentro del mercado y también, de qué forma pueden ser más estratégicos. Dentro de sus principales beneficios destaca los siguientes:

- La aplicación de recursos de manera más efectiva.
- Comprensión a fondo del entorno.
- Conocimiento de un riesgo potencial.

- Información para aprovechar oportunidades.

Los factores en los cuales se centra dicho análisis son:

- Factores Políticos: se trata de los factores políticos o relacionados que pueden influir en la economía de una empresa o sector empresarial. Las directrices o criterios considerados para este factor pueden influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos. Dentro de los mismos se pueden encontrar las políticas gubernamentales, trámites, la estabilidad o inestabilidad política, aranceles, restricciones a la importación y exportación, leyes de protección de derechos de autor, entre otros.
- Factores Económicos: hace referencia a los elementos del entorno económico que están vinculados a la empresa. Estos abarcan todas las tendencias del mercado que pueden facilitar o dificultar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Dentro de estos se encuentran el crecimiento de la industria, el aumento de la competencia, las tendencias macroeconómicas, el poder adquisitivo de los consumidores, la inflación, las tasas de interés, entre otros.
- Factores Socioculturales: engloba los comportamientos, tendencias y actitudes sociales que influyen en la empresa o en sus consumidores. Los mismos pueden abarcar creencias acerca del valor del dinero, tabúes culturales, estructuras familiares, el estilo de vida, entre otros.
- Factores tecnológicos: hace referencia a todos los dispositivos o sistemas tecnológicos que tienen la capacidad de influir en la producción, distribución y publicación de los productos o servicios. Pudiendo conformar parte de los mismos la infraestructura del transporte, las técnicas y tecnologías emergentes, la automatización, las regulaciones tecnológicas, entre otras.

2.9. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

De acuerdo con un artículo denominado “El análisis estratégico interno”, publicado por la Universitat Oberta de Catalunya y escrito por el Licenciado en Dirección de empresas y derecho José María López de Pedro, la cadena de valor es una herramienta ampliamente utilizada en el análisis interno. Este modelo, introducido por Porter en 1985 en su obra “Competitive Advantage”, tiene como finalidad permitir a los directivos descomponer todas las actividades que su empresa realiza regularmente para producir y comercializar un bien o prestar un servicio. En esta secuencia, cada actividad debe añadir una porción del valor asociado al producto final y representar, a su vez, una fracción del costo total que la empresa debe asumir para completar el producto. De este modo, si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto excede la suma de todos los costos generados por las diversas actividades, la empresa habrá obtenido un margen o beneficio. En el contexto de la cadena de valor, este margen se denomina valor agregado por la empresa.

Desde una perspectiva más general, la cadena de valor puede ser interpretada como un eslabón más de un sistema de valor más grande que engloba la cadena de valor de todos los proveedores y clientes que intervienen en el proceso productivo que arroja como resultado el bien o servicio.

Figura 6

Cadena de valor de Porter



Nota. Extraído de revista *FUOC*, 2019, p.11.

El principal objetivo del análisis de la cadena de valor, consiste en contribuir a que los directivos o gerentes puedan identificar donde se encuentran las fuentes de ventajas competitivas para su negocio, es decir, cuáles de las actividades llevadas a cabo por la empresa aportan o aportarían a la generación del valor obtenido por el cliente, ya sea en mayor o menor medida. Según lo previsto por Porter, dichas fuentes pueden encontrarse en:

- El interior de las actividades básicas: la empresa busca optimizar la ejecución de una actividad;
- Las interrelaciones entre diversas actividades realizadas por las empresas;
- Las interrelaciones propias de dos empresas, en un mismo sistema de valor.

Dentro de las actividades de la cadena de valor se encuentran las actividades primarias y la de soporte o apoyo. Las primeras, forman el proceso productivo base de la empresa. Contribuyen de forma clara y directa a la generación

de valor recibido por el cliente. De acuerdo con el modelo de Porter, estas son las siguientes:

- Logística interna o de ingreso de factores;
- Operaciones o producción en si misma;
- Logística externa;
- Marketing y ventas;
- Servicio posventa.

En segundo lugar, se encuentran las actividades de apoyo, estas son aquellas que no contribuyen de forma directa a la creación de valor para el cliente, sino que respaldan a las actividades primarias, garantizando así la normal operatoria de la empresa. De acuerdo con Porter, las actividades de apoyo son:

- Aprovisionamiento;
- Desarrollo de tecnología;
- Recursos humanos;
- Infraestructura de empresa.

2.10. TABLERO DE COMANDO

De acuerdo con Guidek et al., (2017), un tablero de comando o cuadro de mando integral (CMI), es un sistema de gestión que vincula objetivos estratégicos con indicadores de desempeño medibles. Esta herramienta permite a las organizaciones traducir su estrategia en acciones concretas, facilitando la comunicación y la alineación de los esfuerzos de todos los miembros de la organización.

Según Drucker (1985), como se citó en Guidek et al., (2017), uno de los pensadores más influyentes en el campo de la administración, anticipó la

importancia de los sistemas de medición en las organizaciones. Según Drucker, las empresas que deseen prosperar en un entorno cada vez más competitivo deben ser capaces de realizar un diagnóstico preciso de su salud general. A través de indicadores clave de desempeño, las organizaciones pueden identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, lo que les permite tomar decisiones estratégicas más acertadas.

3. CAPITULO III: ANALISIS EXTERNO E INTERNO

3.1. ANALISIS DEL ENTORNO

Vidal Arizabaleta (2004), se refiere al entorno como el conjunto de individuos, organizaciones, instituciones, objetos o elementos de diversa índole que, siendo ajenos a la empresa, poseen alguna relevancia para ella. Aclara, que determinar los límites exactos entre la organización y su entorno puede ser un desafío.

Para proceder con el análisis del entorno, se procedió por estudiar por un lado al macro entorno, a través de la herramienta de análisis PEST y luego, el micro entorno, por medio de la herramienta de las 5 fuerzas competitivas desarrolladas por Michael E. Porter.

Para llevar a cabo el análisis, se emplearon datos primarios, recolectados mediante una serie de encuestas. Dichas encuestas fueron respondidas por el gerente general del Grupo Brick. Cabe resaltar que el siguiente diagnóstico se centrará en la unidad de negocio Loteos Brick, esto debido a su mayor antigüedad en la participación del Grupo Brick, pudiendo así acceder a mayor información de la misma. Además de un especial interés por los propietarios de la empresa en analizar dicha unidad de negocio más específicamente.

3.1.1. MACROENTORNO

De acuerdo con (Pinilla et al., 2017), el macro entorno o entorno general consiste en aquellos factores externos que afectan a la empresa pero que se escapan de su control. Dicha influencia afecta a todas las empresas de una misma área geográfica pero no en la misma proporción. Todo dependerá de cómo las empresas se adapten a los cambios o, incluso, se anticipen a ellos. En un contexto adverso, la competencia es mayor, por lo que saber anticiparse al futuro inminente ayuda a reducir su impacto negativo.

Para proceder con este análisis se recurre a la herramienta conocida como análisis PEST. La cual, según un artículo publicado por Hubspot, no solo es una herramienta de diagnóstico, sino también un pilar fundamental para la formulación de estrategias sólidas que permitan a las empresas navegar con éxito en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

3.1.2. ANALISIS PEST

Factor Político:

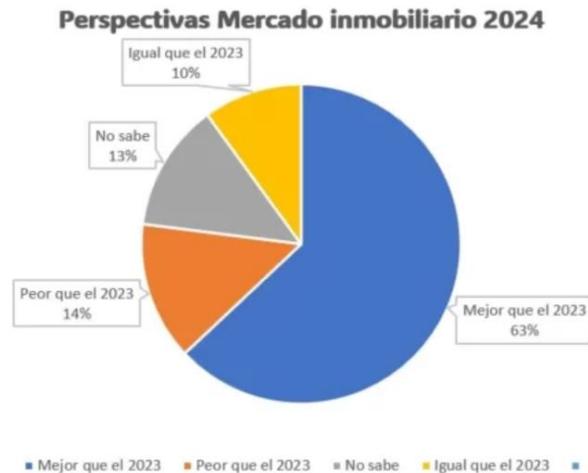
Un artículo publicado por la revista Noticias Real Estate, destaca una encuesta llevada adelante por los mismos en conjunto con “Análisis y Tendencia”, en donde se consultó a 360 profesionales del sector inmobiliario y de la construcción sobre sus expectativas para el mercado inmobiliario en 2024, durante el gobierno del actual presidente Javier Milei. Los resultados ofrecen una perspectiva combinada, pero en su mayoría optimista, sobre el futuro del mercado inmobiliario en Argentina. A continuación, se detallan los mismos:

Resultados encuesta mercado inmobiliario 2024:

- 63% de los encuestados anticipan un mercado mejor que el de 2023.
- 14% prevén un escenario peor que el del año anterior.
- 13% no están seguros de cómo será el mercado.
- 9% creen que será similar a 2023.

Figura 7

Perspectivas Mercado Inmobiliario 2024



Nota. Extraído de artículo “*Mercado inmobiliario Milei: Encuesta proyecciones 2024*” de la revista Noticias Real Estate, Migliorisi Diego, 2023.

Estos resultados indican que hay un optimismo cauteloso en el sector, teniendo en cuenta las previsiones de cambios en la macroeconomía para el 2024. Estos abarcan, ajustes en el sector estatal, posibles modificaciones a la ley de alquileres para fomentar acuerdos más flexibles entre las partes contratantes, variaciones en el tipo de cambio y políticas dirigidas a fortalecer la confianza de los compradores. El nuevo rumbo geopolítico se percibe como un factor positivo, generando una perspectiva optimista en el sector.

De acuerdo con otro artículo publicado en la misma revista “Noticias Real Estate”, las causas de reactivación del mercado inmobiliario son:

- Estabilización de precios: luego de seis años de continuas caídas, el valor de las propiedades dejó de descender y en ciertos casos, comenzó a aumentar. Este es un claro indicador de que el mercado comienza a encontrar su equilibrio.

- Derogación de la Ley de Alquileres: la eliminación de restricciones abusivas ha permitido un incremento automático de la oferta de alquileres, la cual en el 2023 casi desapareció.

Varios propietarios que habían retirado sus inmuebles del mercado de alquiler como consecuencia de la Ley antes mencionada, ahora vuelven a ofrecerlos a través del sistema convencional de alquileres. Esto refleja la recuperación de la libertad contractual y ha sido fundamental para la revitalización del sector.

Además, se ha observado una reducción en el exceso histórico de oferta, que previamente había contribuido a la caída de los precios. La seguridad jurídica y la defensa de la propiedad privada por parte del gobierno nacional han incentivado el retorno de los inversores locales al mercado inmobiliario y esta tendencia promete fortalecerse aún más en el futuro. La desaceleración de la inflación también ha contribuido directamente a la estabilidad económica, lo que resulta clave para la inversión y el retorno gradual de la capacidad de ahorro de los ciudadanos. También, el regreso de los créditos hipotecarios es una noticia alentadora para el mercado, ya que amplía el circuito de compradores activos y brinda a las personas la posibilidad de acceder a su primera o segunda vivienda.

Este conjunto de factores ha resultado en un incremento significativo en la cantidad de consultas y, como resultado, en la realización de operaciones. Esto marca el comienzo de lo que parece ser una época dorada para el mercado inmobiliario en Argentina, así como para toda su cadena de valor, incluyendo la construcción y las numerosas empresas nacionales que impulsan los nuevos desarrollos.

Para finalizar, cabe destacar que los principales bancos de Argentina están implementando programas de crédito para la compra de viviendas, tanto para la primera como para la segunda vivienda. Estos créditos se caracterizan por ser accesibles y viables, cubriendo hasta un 80% del valor de la propiedad con tasas de interés inferiores al 9% anual. Es probable entonces, que en un futuro cercano haya una mayor competencia entre las entidades financieras en la concesión de

créditos, lo que mejorará aún más las condiciones antes mencionadas y ofrecerá oportunidades cada vez más favorables para los consumidores.

Factor económico:

En cuanto al factor económico, de acuerdo con un artículo publicado en la revista Expreso News, al hacer una recapitulación de los últimos cuarenta años de los actores del Mercado Inmobiliario Argentino, se puede resaltar la hiperinflación de los 80, la estanflación de los noventa, la crisis del año 2001 cuando los bancos tomaron un préstamo compulsivo del dinero de las personas, el tan conocido “Corralito”.

La crisis del campo en el año 2008, el cepo cambiario que se instrumentó en el año 2011. La devaluación a mediados de 2018, otro cepo cambiario en el año 2019.

En el año 2020 la cuarentena que dejó aproximadamente 6 meses inactivo al mercado inmobiliario. Además, los alineamientos geopolíticos con regímenes autoritarios han afectado la percepción de la propiedad privada como un asunto relativo. La descontrolada inflación del año 2023, redujo significativamente la capacidad de ahorro de la mayoría de los argentinos. Aunque hubo etapas de recuperación en cada crisis, estas se volvieron cada vez más breves con el tiempo.

Es pertinente resaltar como el mercado tiende a recomponerse con el tiempo, independientemente de los segmentos analizados. Aunque pueda sufrir caídas abruptas debido a crisis macroeconómicas, eventualmente se recupera.

La crisis actual es distinta, sucede que la mayoría de los propietarios no enfrenta dificultades económicas ni hipotecas problemáticas. A diferencia del contexto del año 2001, no hay deudas masivas ni restricciones financieras. Los compradores activos disponen de dinero ahorrado, es decir, liquidez de ventas previas. Las políticas gubernamentales son capaces de generar confianza y estimular operaciones inmobiliarias que se pospusieron debido a la incertidumbre de años anteriores.

Según un artículo publicado en la revista Santander, Argentina enfrenta una larga historia de inestabilidad política y económica, con fluctuaciones significativas en su crecimiento anual. En 2022, el país experimentó un crecimiento del 5%, pero en 2023, entró en recesión con una contracción estimada del 2.5% en el PIB. Esta situación se vio agravada por la disminución del consumo de los hogares y una sequía devastadora que afectó las exportaciones agrícolas. La alta inflación, los esfuerzos para consolidar las finanzas públicas y las estrictas condiciones financieras han ejercido presión sobre el consumo durante 2024. Además, los bajos niveles de confianza y el aumento de la incertidumbre política han obstaculizado persistentemente la inversión en el país.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que el crecimiento repunte hasta el 2.8% este año, mientras que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) pronostica una nueva contracción del 1.3%. Sin embargo, se espera una mejora gradual para 2025 a medida que el entorno macroeconómico se fortalezca y las exportaciones recuperen impulso.

El nuevo Gobierno liderado por Javier Milei, que asumió el cargo en diciembre de 2023, se enfrenta a la urgente tarea de consolidar las finanzas públicas para estabilizar la economía. Para lograrlo, ha implementado una iniciativa de apoyo fiscal que incluye subsidios a los trabajadores, exenciones fiscales ampliadas y medidas de alivio crediticio para proteger a los hogares de la creciente inflación. Sin embargo, esta expansión fiscal temporal podría aumentar la presión sobre las finanzas públicas, ya afectadas por la disminución de los ingresos fiscales provenientes de las exportaciones. El FMI estimó un déficit fiscal del 3,2% del PIB el año pasado, con una reducción prevista al 2,8% en 2024.

En lo que respecta al sector inmobiliario en Argentina, incluyendo la provincia de Misiones, este se encuentra influenciado por diversos factores, entre ellos las tasas de interés y el acceso al crédito. El aumento de las tasas de interés hipotecarias puede tener un impacto significativo en la demanda de viviendas. Cuando las tasas de interés suben, el esfuerzo hipotecario para adquirir una vivienda se torna más costoso. Esto significa que los compradores deben destinar

una mayor parte de sus ingresos al pago de las hipotecas. A medida que las tasa se incrementan, algunos compradores pueden retrasar sus decisiones de compra o buscar opciones más asequibles.

La revista *Ámbito*, afirma que el mercado inmobiliario puede verse significativamente afectado por los préstamos hipotecarios, aumentando la demanda de propiedades al dar a un mayor número de personas acceso a la vivienda y al mismo tiempo generando un aumento en los precios de las mismas. Es una señal favorable, dado que pone en mayor movimiento el mercado, donde todos los actores se benefician. También puede aumentar la actividad de construcción, lo que favorece la economía local. Igualmente, aunque los préstamos hipotecarios pueden ser muy ventajosos, es crucial examinar cuidadosamente su impacto en la dinámica del mercado inmobiliario.

Cabe resaltar que el director general, quien dio respuesta a una de las encuestas elaboradas, destacó que el contexto macroeconómico argentino, el cual permanece sumamente dilatado en el tiempo, los obliga a centrar la mirada en el país vecino Paraguay, con la necesidad de diversificar riesgo entre ambos países y, de esta manera, continuar con su proceso de crecimiento ampliando mercados y escalando su negocio. Adicionalmente, destaca como una crisis económica casi siempre termina favoreciendo a las empresas más sólidas y fuertes. En pocas palabras, el entrevistado comenta que se producirá una fuerte concentración del mercado hasta volver a equilibrar la oferta y la de demanda, depurando así el mismo y reduciendo la competencia.

Factor social:

Respecto del factor social, un artículo publicado en la revista *Ámbito* hace referencia a que en Argentina se continúa debatiendo cómo abordar la problemática de la pobreza con ayudas materiales y gasto público, dejando de lado la lucha contra la misma a través de la educación y el mérito propio.

Actualmente sucede que las tres clases sociales han perdido pragmatismo y se han fragmentado, agravando el deterioro socioeconómico,

cultural y educativo. La clase baja se ha dividido en dos grupos, la clase media se tornó vulnerable y luchadora (siendo un trabajador con sueldo y beneficios de seguridad social considerado apenas de clase media), y la clase alta permanece acomodada en un país incómodo.

Desde un punto de vista económico, Argentina cuenta con un altísimo porcentaje de población considerada pobre, cuyo sector vive en un estado de constante necesidad. De acuerdo con un artículo periodístico publicado en Infobae en el período octubre 2023 - marzo 2024, la tasa de pobreza alcanzó un 48,3% de la población urbana según los cálculos de la Universidad Di Tella, es decir, que en el primer trimestre del año alcanzó a 22,6 millones de personas. Esto si se considera una proyección de la población total, incluyendo zonas no urbanas, rurales y con baja densidad demográfica.

Luego, la clase trabajadora en Argentina, se encuentra en una situación de total vulnerabilidad económica. Donde a pesar de tener empleo, recibos de sueldo y acceso a la seguridad social. Aunque no llegan a la pobreza, estos trabajadores luchan diariamente para cubrir sus necesidades básicas. Son aproximadamente 5 millones de asalariados privados, quienes trabajan de lunes a viernes, entre 6 y 8 horas diarias, con un salario asegurado, pero, aun así, la mayoría no llega a fin de mes y recurren al uso de tarjetas de crédito o adelantos de sueldos.

La clase media frágil surge como resultado de decisiones políticas que fragmentaron la clase media tradicional en una categoría más vulnerable y económicamente volátil. A pesar de que llegan a fin de mes, su estabilidad se basa en ser propietarios o en haber heredado propiedades. Además, esta nueva clase muestra un crecimiento en educación universitaria y racionalidad, aunque su enfoque laboral tiende a ser más técnico y profesional.

Luego, la clase media tradicional argentina, que a valores de septiembre del 2023 abarcaba ingresos entre los \$440.000 hasta los \$1.500.000. Estos individuos solían ocupar altos cargos jerárquicos o ser jefes en sus trabajos, con

una sólida formación técnica. En esta clase también se encuentra un grupo reducido de asalariados a quienes hoy se conoce como CEOs o directores de empresas.

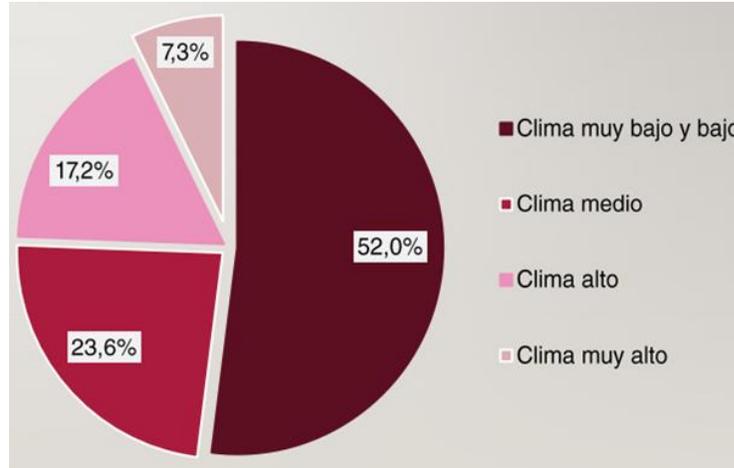
En el último segmento de la sociedad argentina, se encuentra lo que antes se denominaba clase social alta. Actualmente se les llama sectores acomodados y sus ingresos (a valores de septiembre del 2023) comienzan en \$1.5 millones sin un límite superior. Se trata de un grupo minoritario que vive cómodamente. Una característica distintiva de esta clase es su alto nivel de educación, que abarca desde secundaria completa hasta estudios universitarios. Son considerados la “clase pensante” o “racional”, ya que no se dejan influenciar fácilmente desde una perspectiva electoral ni por la clase política. Un dato no menor es que, durante las elecciones primarias de agosto del 2023, los 11 millones de argentinos que no votaron, en su mayoría, pertenecen a esta clase social, que no se deja persuadir por los candidatos o, mejor dicho, por la política.

De acuerdo con un dossier denominado “Más Allá de las Aulas”, presentado por el Instituto Provincial de Estadística y Censos de Misiones, que consiste en un análisis de la relación entre el nivel educativo de los estudiantes misioneros y distintas variables socioeconómicas de la ciudad de Posadas.

En el tercer trimestre del año 2023 el 52%, es decir, más de la mitad de los hogares MDS (los hogares que tienen carencias o privaciones referentes a vivienda, infraestructura básica y condiciones de vida) del aglomerado Posadas posee un clima educativo muy bajo o bajo. Siendo el 23, 6% de los hogares MDS poseedores de un clima educativo medio, entendiéndose por clima educativo al promedio de años de estudio alcanzados por el conjunto de las personas mayores de 18 años que residen en el hogar.

Figura 8

Clima educativo en los hogares MDS

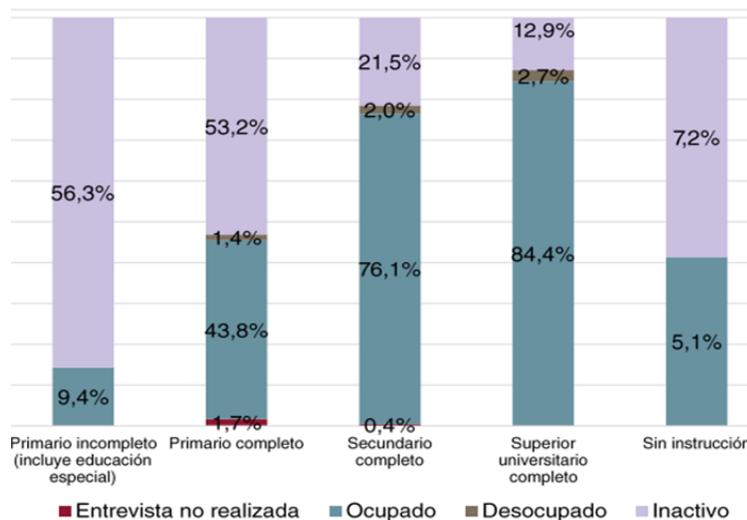


Nota. Extraído de dossier educativo del *Instituto Provincial de Estadística y Censos de Misiones*, 2023.

A continuación, se presenta un gráfico de la relación entre el nivel de educación y el mercado laboral en Posadas Misiones.

Figura 9

Nivel educativo y mercado laboral



Nota. Extraído de dossier educativo del *Instituto Provincial de Estadística y Censos de Misiones*, 2023.

Se puede notar como un mayor nivel de educación denota una mayor ocupación y menor nivel de inactividad y los mismo sucede en sentido contrario.

El director general del Grupo Brick, comenta que dentro de los factores sociales que son desfavorecedores para el rubro, puede destacar principalmente: el incremento de la pobreza y la caída del ingreso disponible de gran parte de la población, lo cual reduce las posibilidades de acceso a la adquisición de propiedades por parte de los compradores, además de la constante condición de incertidumbre, tanto económica como laboral, lo que provoca un retraso en las decisiones de inversión. Por otro lado, destaca como factor favorecedor que en tiempos de crisis la demanda siempre resulta ser más selectiva, respondiendo bien al servicio de calidad y a las mejores condiciones de acceso y costo. Esto permite que las empresas que se encuentran diferenciadas, capten la poca demanda existente.

Factor tecnológico:

En un artículo publicado en la revista *Ámbito Financiero*, se afirma que en los últimos años los avances en las distintas áreas de la tecnología parecen acercarnos cada vez más rápido a nuevas e innovadoras tendencias, las cuales impactan desde la vida cotidiana hasta la forma en la cual las grandes industrias llevan adelante su negocio.

Muchas de las grandes empresas tecnológicas ya trabajan en las formas de adaptarse, o incluso, crear dichas tendencias; desde la realización de diseños de inteligencia artificial más capaces, hasta el surgimiento de dispositivos que utilizan realidad mixta.

En cuanto al contexto argentino, un artículo publicado por el Portal Oficial del Estado argentino el pasado mes de mayo del corriente año, informa que se llevó adelante una importante reunión entre el Presidente Javier Milei, y su respectivo equipo, con el CEO de Meta, Mark Zuckerberg y demás ejecutivos de la empresa, con el fin de discutir las oportunidades que ofrece la IA (Inteligencia Artificial) para impulsar el desarrollo tecnológico en Argentina. Durante dicho encuentro, se

debatieron futuras iniciativas de formación y capacitación para fortalecer el ecosistema de desarrolladores en IA y de realidad aumentada en el territorio argentino. Cabe destacar que esta valiosa convención, no solo resulta beneficiosa para las relaciones entre Argentina y la empresa Meta, sino que adicionalmente, constituye la gran oportunidad de que nuestro país se posicione como uno de los líderes en el ámbito tecnológico y de inteligencia artificial.

Por otro lado, en cuanto al contexto provincial misionero. Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2021, se llevó a cabo una serie de encuestas por el IPEC (Instituto Provincial de Estadística y Censos), con el fin de obtener información respecto del acceso a computadoras e internet en los hogares, como así también el uso de telefonía celular, computadoras e internet, por parte de las personas de 4 años y más que residen en los hogares de la ciudad de Posadas Misiones. Como resultado se obtuvo que el 57,4 % de los hogares de la ciudad de Posadas, cuentan con acceso a computadoras y el 87,0 % acceden a internet. Es decir que, a diferencia de las computadoras, ocho de cada diez hogares tienen la posibilidad de acceder a los beneficios del internet.

En cuanto a los datos obtenidos de la Región NEA (Posadas, Gran Resistencia, Corrientes y Formosa), estos cumplen con un comportamiento diferente, siendo menor en gran medida, la cantidad de hogares que acceden a computadoras (55,1%) y levemente superior en relación al acceso a internet (87,6%). En la Región NEA, también es mayor la cantidad de personas que usan teléfonos celulares (89,0%). Es decir, ocho de cada diez personas. En segundo lugar, se encuentra el uso de internet (85,6%) y luego el de computadoras (38,5%).

Por último, en relación al uso de celulares, computadoras e internet, por parte de los ciudadanos de la ciudad de Posadas, el 85,6% de las personas entrevistadas usa celulares (8 de cada 10 personas), el 84,6% internet y el 24,7% usa computadoras, siendo el dispositivo celular el de uso más recurrente en relación a las tres tecnologías.

Cabe destacar que en una nota publicada por la revista Infobae, un conjunto de propietarios y CEOs de empresas de bienes raíces proporcionó una

visión profunda de las estrategias y tecnologías emergentes que están dando forma al futuro de la industria. Entre las cuales se destacó, el crecimiento que se viene registrando en el valor de las propiedades; la importancia del modelo colaborativo, destacando que antes la información se reservaba y actualmente resulta productivo compartirla ya que esto contribuye al progreso; el impacto significativo de la tecnología en el real estate; la adaptación de los espacios de coworking al empleo híbrido y la tokenización inmobiliaria, esta tecnología innovadora permite llevar adelante la división de una propiedad en múltiples partes de manera digital, para así facilitar la inversión y gestión de bienes raíces.

Resulta evidente como la innovación y la adaptación surgen como claves para el éxito de un sector en constante evolución, lo que demuestra la importancia de estar a la vanguardia respecto de las nuevas tecnologías y estrategias afines.

Factor medioambiental:

Cabe denotar la creciente importancia que ha tenido el factor medio ambiental en distintos rubros y sectores del mercado en los últimos años. Esto destaca el especial interés de las personas, alrededor de todo el mundo, en ser más conscientes y empáticos respecto al consumo, uso y cuidado de los recursos naturales provistos por nuestro planeta, dada su característica de ser no renovables.

En cuanto al rubro inmobiliario, más específicamente, un reporte llevado a cabo por la revista *Ámbito Financiero*, en el día mundial del medio ambiente del corriente año, puso de relieve el cambio de tendencia que se viene dando en el real estate. Orientado a la búsqueda de inmuebles con recursos más naturales y que cuiden el medio ambiente.

Dos expertos analizaron en un informe de Zonaprop sobre cómo impacta la construcción sustentable en el mercado inmobiliario. Los cambios en los gustos y preferencias de potenciales clientes inmobiliarios son notables, cada vez más personas están interesadas en reducir su huella ambiental y vivir de manera más consciente. Esto se refleja en una mayor demanda de inmuebles que incluyan elementos sostenibles, como eficiencia energética, uso de materiales ecológicos y

tecnologías verdes. Este está impulsando a la industria de la construcción hacia prácticas más sostenibles y responsables con el medio ambiente.

Los aspectos esenciales que marcan un antes y un después en el proceso de cambio a un mercado más sustentable son, en principio la eficiencia energética. Esto implica diseñar edificaciones que reduzcan el consumo de energía mediante tecnologías como el aislamiento térmico, sistemas de calefacción y refrigeración eficientes, y el uso de fuentes de energía renovable. Por otro lado, la importancia de usar materiales de construcción que sean sostenibles, es decir, aquellos que generan un menor impacto ambiental en todo su proceso de obtención y disposición. Esto incluye materiales reciclados, renovables y de bajo contenido de carbono. Por último, se debe implementar la recolección y reutilización de aguas de lluvia, así como tecnologías para reducir el consumo de agua potable, como canillas de bajo flujo y sistemas de riego más eficientes.

Por otra parte, en cuanto a los costos, cabe destacar que, resulta más accesible tener una casa sustentable que una tradicional. En principio, una casa no convencional, puede resultar más costosa en comparación de aquellas que no lo sean, pero a la larga el factor de ahorro es muy grande y con seguridad otorgará un mayor beneficio a quienes opten por ella.

Para finalizar, gracias al creciente interés en el medio ambiente y los avances tecnológicos, las viviendas sostenibles están ganando popularidad y se tornan más rentables hacia el largo plazo. Además, las políticas gubernamentales y los incentivos económicos están impulsando la construcción sustentable, lo que contribuye a la viabilidad financiera.

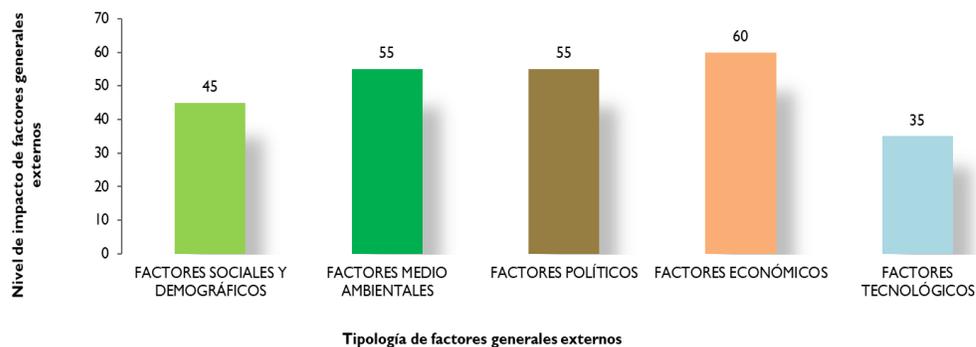
3.1.3. BREVE CONCLUSION

Luego de realizar un análisis global PEST, el cual consideró diversos aspectos relacionados con el entorno político, económico, social, tecnológico y medioambiental, se asignaron puntuaciones en una escala del 0 (total desacuerdo) al 4 (total acuerdo). Estas puntuaciones se aplicaron al funcionamiento de la unidad estratégica de negocio Loteos Brick.

Los resultados han evidenciado que los factores externos han influido de manera determinante en el desempeño de Loteos Brick. La empresa ha enfrentado un entorno dinámico y complejo, caracterizado por cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos. A pesar de los desafíos, Loteos Brick ha demostrado una notable capacidad de adaptación, aprovechando oportunidades y superando las amenazas del mercado. El siguiente gráfico ilustra la valoración de cada uno de los factores analizados en el diagnóstico del macro entorno.

Figura 10

Nivel de Impacto de Factores Externos en Loteos Brick



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al análisis del macro entorno, a nivel Político y Económico hacia finales del corriente año, el panorama del mercado inmobiliario argentino presenta matices, según las proyecciones de las principales consultoras y analistas. Si bien existe un consenso general sobre una recuperación gradual, las perspectivas varían en cuanto a la velocidad y la magnitud de este crecimiento. En pocas palabras, el mercado inmobiliario argentino presenta un panorama mixto hacia fines de 2024. Si bien hay señales de recuperación, la persistencia de desafíos económicos y políticos genera cierta incertidumbre. Las decisiones de inversión deben tomarse considerando cuidadosamente los factores específicos de cada proyecto y consultando o investigando con expertos en el sector.

En cuanto al factor social, como se pudo observar en el análisis, Argentina enfrenta un escenario socioeconómico complejo, que se encuentra

caracterizado por la desigualdad en la distribución de la riqueza, con una concentración de la misma en determinados grupos sociales. Las condiciones de vulnerabilidad en la que vive gran parte de la población, con dificultades para acceder a servicios básicos y oportunidades y por supuesto la fragmentación social en grupos con intereses y perspectivas muy diferentes, lo que dificulta la construcción de consensos y el desarrollo de políticas públicas efectivas. Esto puede derivar en una disminución en la demanda de vivienda, dificultad en el acceso a créditos hipotecarios, la incidencia de una estabilización o incluso disminución de los precios de las propiedades, un aumento de alquileres informales y asentamientos precarios y envejecimiento del parque inmobiliario existente, con menores ofertas de viviendas modernas.

Respecto del factor tecnológico, la creciente adopción de la tecnología en Argentina tiene un impacto significativo en diversos sectores de la economía, incluyendo una mayor eficiencia y productividad, la automatización de procesos y el uso de datos permiten a las empresas ser más eficientes y productivas. Surgen nuevos modelos de negocio basados en la tecnología, lo que genera oportunidades de inversión y empleo. La automatización de tareas rutinarias requerirá que los trabajadores adquieran nuevas habilidades y conocimientos. A su vez, la tecnología puede mejorar la calidad de vida de las personas al facilitar el acceso a servicios y a información. Es decir, Argentina se encuentra en un proceso de transformación digital que genera nuevas oportunidades y desafíos.

En cuanto al factor medioambiental, la tendencia hacia la sostenibilidad en el sector inmobiliario genera un impacto positivo a largo plazo, tanto para el medio ambiente como para la sociedad en general. Algunos de los beneficios esperados incluyen la reducción de la huella de carbono, mejora de la calidad de vida, mayor valor de las propiedades al ser sostenibles y la creación de nuevos empleos. Entonces, la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave en el mercado inmobiliario. La creciente demanda de viviendas sostenibles está impulsando la innovación y la adopción de prácticas más responsables con el medio

ambiente. A medida que la conciencia ambiental aumenta, se espera que esta tendencia se consolide y se extienda a otros sectores de la economía.

A raíz del análisis PEST efectuado, se pudieron identificar las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Crecimiento del turismo: El desarrollo del turismo puede impulsar la demanda de propiedades vacacionales y de alquiler.
- Desarrollo tecnológico: La adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y la realidad virtual, puede mejorar la eficiencia de los procesos y la experiencia del cliente.
- Diversificación de la oferta: La posibilidad de invertir en diferentes tipos de propiedades, como viviendas, locales comerciales y oficinas, ofrece mayores oportunidades de inversión.

Amenazas:

- Inestabilidad económica: La alta inflación, la devaluación, las políticas económicas cambiantes y la incertidumbre generan desconfianza en los inversores y dificultan la planificación a largo plazo.
- Crisis social: La alta tasa de pobreza, la desigualdad y la fragmentación social limitan el poder adquisitivo de la población y reducen la demanda de vivienda.

3.1.4. MICROENTORNO

Según los autores (Pinilla et al., 2017), el micro entorno o entorno específico es representativo del entorno inmediato de la empresa, sobre el cual dispone de una capacidad de influencia más notoria y directa. El mismo se encuentra conformado por: los clientes, la competencia, los proveedores y los distribuidores.

La unidad de negocio Loteos Brick se dedica a la generación de valor para una variedad de partes interesadas que incluyen clientes, propietarios de terrenos, inversores y colaboradores. Su objetivo es ser un actor económicamente viable y respetado en el competitivo mercado de terrenos de Posadas. Para lograr esto, Loteos Brick se compromete a realizar un estudio exhaustivo y meticuloso del mercado, comprendiendo sus dinámicas y tendencias para poder ofrecer las mejores oportunidades a sus clientes.

Además, Loteos Brick se esfuerza por proporcionar servicios que se distingan de la competencia. Estos servicios no solo son diferenciados, sino que también son altamente valorados por todas las partes involucradas en cada proyecto que emprenden. Ya sea que se trate de un cliente que busca el terreno perfecto para su nuevo hogar, un propietario que desea vender su terreno al mejor precio posible, un inversor que busca una inversión rentable o un colaborador que trabaja para hacer realidad estos proyectos, Loteos Brick se esfuerza por superar sus expectativas y proporcionar un valor excepcional.

A continuación, se desarrollará el estudio del micro entorno de la empresa objeto de estudio, por medio del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter. Su objetivo es comprender los factores que influyen en la rentabilidad a largo plazo de una empresa en el mercado, así como evaluar su nivel de competencia en el contexto global.

3.1.5. ANALISIS CINCO FUERZAS

- Competidores en la industria: al realizar un profundo análisis de la competencia en la industria inmobiliaria, es evidente que esta es intensa y variable. Existe una fuerte presencia de otras empresas inmobiliarias en el mercado, muchas de las cuales también se especializan en la oferta de terrenos. Estas empresas compiten en varios frentes, incluyendo la ubicación y calidad de los terrenos, los precios, la reputación de la empresa, y la calidad del servicio al cliente. A su vez, estas empresas pueden tener estrategias de

marketing agresivas y redes de contactos extensas, lo que les permite atraer a una amplia gama de clientes potenciales. También pueden tener acceso a recursos financieros significativos, lo que les permite invertir en la adquisición de terrenos de alta calidad y en la mejora de sus servicios.

Por otro lado, algunas de estas empresas pueden tener alianzas estratégicas con otras empresas o entidades, lo que les permite acceder a oportunidades de negocio exclusivas. También pueden tener ventajas competitivas en términos de experiencia en la industria, conocimiento del mercado local, y relaciones con las autoridades locales.

A su vez, resulta importante destacar las ventajas competitivas con las que cuenta esta unidad de negocio para diferenciarse de la competencia. Entre estas se pueden resaltar la especialización en el rubro terrenos, lo cual les otorga el liderazgo de mercado, luego se encuentra su profesionalismo, dado que estudian y conocen todo el mercado inmobiliario en profundidad y, por último, algunos de los servicios diferenciadores que ofertan a la hora de la venta como la financiación propia a toda la cartera de propiedades a cuota fija y la aprobación inmediata.

- Amenaza de nuevos entrantes: en el sector inmobiliario, específicamente en el segmento de oferta de terrenos, la amenaza de nuevos entrantes puede ser relativamente baja debido a las elevadas barreras de entrada. Estas barreras pueden tomar varias formas. Por un lado, existen numerosos reglamentos que deben cumplirse en el sector inmobiliario. Estos pueden incluir normas de zonificación, permisos de construcción, normas medioambientales, entre otras. Cumplir con estos reglamentos puede requerir un conocimiento especializado, además de un considerable tiempo y esfuerzo. Adicionalmente, la adquisición de

terrenos y la preparación de los mismos para la venta puede implicar una cantidad significativa de trámites burocráticos. Esto puede incluir la realización de estudios de suelo, la obtención de títulos de propiedad claros, la negociación de acuerdos de acceso, entre otros. Por último, en algunos casos, pueden existir leyes que limiten la capacidad de las nuevas empresas para entrar en el mercado. Estas pueden incluir restricciones sobre la propiedad de terrenos por parte de entidades extranjeras, requisitos de capital mínimo, o leyes que favorezcan a las empresas locales sobre las nuevas empresas.

- Poder de negociación de los proveedores: si bien el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, es importante considerar factores como la importancia de ciertos proveedores para la empresa y la posibilidad de relaciones a largo plazo. Aunque la empresa cuenta con múltiples opciones, establecer relaciones sólidas con proveedores clave puede generar beneficios adicionales, como condiciones preferenciales y una mayor agilidad en la cadena de suministro.

Cabe resaltar que los incentivos fiscales para la compra de vivienda, como las deducciones de impuestos a la propiedad o los créditos hipotecarios subsidiados, pueden aumentar la demanda de propiedades y, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores. Así como también, las inversiones gubernamentales en infraestructura, como la construcción de carreteras, escuelas o transporte público, pueden aumentar el valor de los terrenos en ciertas áreas y fortalecer la posición de los proveedores en esas zonas. Un entorno político y económico estable fomenta la inversión en el sector inmobiliario y aumenta la demanda de propiedades, lo que puede fortalecer la posición de los proveedores. Por el contrario, la incertidumbre política y

económica puede debilitar su poder de negociación. Por ende, las políticas gubernamentales desempeñan un papel crucial en la configuración del poder de negociación de los proveedores de terrenos y viviendas. Al comprender cómo estas políticas afectan el mercado inmobiliario, las empresas pueden desarrollar estrategias más efectivas para negociar con sus proveedores y asegurar el suministro de los bienes y servicios necesarios para sus operaciones.

- Poder de negociación de los clientes: en cuanto al poder de negociación de los clientes, la información proporcionada por el gerente general sugiere que los clientes de Loteos Brick pueden tener un alto grado de influencia. Esto se debe a que los mismos tienen la capacidad de cambiar fácilmente a la competencia si no están satisfechos con los terrenos ofrecidos o con el servicio proporcionado. Esta capacidad de cambiar de proveedor otorga a los mismos un considerable poder de negociación, pudiendo utilizar esta capacidad para negociar mejores precios, condiciones de pago más favorables o servicios adicionales. De todas formas, puede variar según el segmento de mercado. Los inversores inmobiliarios, tienden a tener mayor poder de negociación debido a su volumen de compra y su conocimiento del mercado. Por otro lado, los compradores de primera vivienda pueden ser más vulnerables a las estrategias de venta y tener menor capacidad para negociar. Adicionalmente, la disponibilidad de financiamiento y las tasas de interés vigentes como se vio en el análisis PEST, influyen significativamente en el poder adquisitivo de los clientes y, por lo tanto, en su capacidad para negociar mejores condiciones.

Además, en el sector inmobiliario, los clientes suelen estar bien informados sobre las opciones disponibles en el mercado. Esto

puede ser debido a la abundancia de información disponible en línea, así como a la asesoría de agentes inmobiliarios y otros profesionales del sector. Esta información puede permitir a los clientes comparar las ofertas de diferentes proveedores y elegir la que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto.

- Amenaza de productos sustitutos: en lo que respecta a la amenaza de productos sustitutos, de acuerdo con un artículo publicado por la revista Infobae en el corriente año, la principal a destacar es la creciente preferencia por el alquiler. En lugar de adquirir una propiedad, muchos consumidores optan por alquilar viviendas o locales comerciales debido a:

Flexibilidad: el alquiler ofrece mayor flexibilidad para cambiar de residencia o lugar de trabajo, sin el compromiso a largo plazo de una propiedad.

Menores costos iniciales: evitar los gastos asociados a la compra de una vivienda, como el pago inicial y los costos de cierre, es atractivo para muchos consumidores.

Incertidumbre económica: en épocas de incertidumbre económica, el alquiler puede parecer una opción más segura que adquirir una propiedad.

De todas formas, en el artículo se resalta que la reciente implementación de nuevas líneas de crédito hipotecario, como las indexadas al UVA, ha ampliado significativamente las alternativas para acceder a la vivienda propia. Sin embargo, la elección entre alquilar o comprar en este contexto económico dinámico exige una evaluación exhaustiva de los factores involucrados, considerando la evolución probable de las cuotas hipotecarias y los precios de los inmuebles. Esto quiere decir que, si bien la amenaza de productos sustitutos, como el alquiler, es significativa, Loteos Brick puede mitigarla al destacar los beneficios únicos de la propiedad,

ofrecer opciones de financiamiento flexibles, adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y segmentar su oferta. Por ende, si un cliente no está interesado en comprar un terreno, el Grupo Brick puede ofrecerle alternativas de alquiler a través de “Alquileres Brick”. Esta diversidad de opciones puede ayudar a mitigar la amenaza de productos sustitutos.

3.1.6. BREVE CONCLUSION

Luego de llevar adelante el análisis de las cinco fuerzas competitivas, se pudo notar que las principales fuerzas a destacar son la intensa competencia en el mercado inmobiliario, con empresas que ofrecen servicios similares y compiten en múltiples frentes. La amenaza de nuevos entrantes es relativamente baja debido a las regulaciones, costos de inversión y conocimientos especializados requeridos. Los proveedores de terrenos tienen un poder de negociación moderado, influenciado por factores como las políticas gubernamentales y la demanda del mercado. Los clientes, especialmente los inversores inmobiliarios, tienen un alto poder de negociación debido a la disponibilidad de información y la capacidad de cambiar de proveedor. El alquiler se presenta como una alternativa atractiva para muchos consumidores, representando una amenaza significativa para el negocio de venta de terrenos.

Se lograron detectar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Crecimiento del mercado inmobiliario: las inversiones gubernamentales en infraestructura y los incentivos fiscales pueden impulsar la demanda de propiedades. El mercado inmobiliario muestra signos de recuperación y se espera un crecimiento en los próximos años.
- Diversificación de la oferta: la posibilidad de ofrecer opciones de alquiler a través de Alquileres Brick permite mitigar la amenaza de productos sustitutos y captar una audiencia más amplia.

Amenazas:

- Cambios en las preferencias de los consumidores: la creciente preferencia por el alquiler representa una amenaza constante para el negocio de venta de terrenos.
- Nuevas tecnologías: la aparición de nuevas tecnologías en el sector inmobiliario puede cambiar la forma en que los clientes buscan y adquieren propiedades.

3.2. ANALISIS INTERNO

Según Serna (2010), el análisis interno se define como una evaluación del desempeño de la compañía en comparación con el de su competencia. Además, considera que es esencial que este análisis interno se complemente y valide mediante un estudio profundo del entorno y la competencia. En resumen, el análisis interno busca comprender las características internas de la empresa, como sus recursos, habilidades y capacidades, para enfrentar eficazmente el entorno empresarial.

Para poder llevar adelante un correcto análisis interno de la unidad de negocio “Grupo Terrenos”, se recurrió a utilizar una de las herramientas fundamentales y más útiles, la denominada “cadena de valor”.

La cadena de valor es una técnica que analiza estratégicamente las actividades internas de una empresa. En otras palabras, estudia en profundidad cómo la empresa puede desarrollar ventajas competitivas frente a sus rivales. Esta cadena se compone de nueve actividades principales: producción, logística interna, logística externa, desarrollo tecnológico, infraestructuras, venta y servicio postventa, gestión de recursos humanos y abastecimiento. Estas actividades se interconectan para crear una red coherente de colaboración dentro de la empresa. Para poder proceder con la misma se partió de la base de una serie de respuestas obtenidas a partir de encuestas realizadas al Gerente General del “Grupo Brick”.

Figura 11

Cadena de valor de Loteos Brick



Fuente. Elaboración propia.

3.2.1. FICHA TECNICA

- Tipo de estudio: Descriptivo - Cuantitativo.
- Instrumento de recolección de datos: Cuestionario web semi estructurado.
- Tipo de preguntas: Abiertas y cerradas (dicotómicas, de opción múltiple y respuesta única).
- Población:
 - Elemento Censal: Proceso de colocación, proceso de abastecimiento, tarea de relevadores, tarea de tomadores, marketing y ventas, servicio postventa, administración, aprovisionamiento y gestión de recursos humanos.
 - Unidad Censal: Unidad estratégica de negocio Loteos Brick de la ciudad de Posadas, Misiones.

- Marco Censal: Todos los procesos, tareas o actividades que se llevan a cabo dentro de la unidad estratégica de negocio seleccionada.
- Tamaño de la muestra: 8.
- Alcance: Directivos, responsables y trabajadores de la unidad estratégica de negocio Loteos Brick de la ciudad de Posadas Misiones.
- Período de realización: Mayo 2024.

3.2.2. CADENA DE VALOR

IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES PRIMARIAS

a) Logística interna:

En la unidad de negocio Loteos Brick la logística interna es llevada adelante por la sección de “Abastecimiento”, como se observa en el diagrama de conformación de la empresa presentado anteriormente. En esta sección se llevan a cabo a su vez dos actividades o funciones consideradas importantes, los relevadores y también se encuentran los tomadores.

En la sección de abastecimiento, se considera necesario abastecerse del mercado de oferentes de terrenos para garantizar un stock suficiente. Los gestores de esta sección buscan adquirir propiedades con márgenes atípicos para obtener mayores beneficios. Se realizan relevamientos exhaustivos de los inmuebles, se analizan las características de cada propiedad y se registran los datos en un sistema de control de stocks. De esta forma, se garantiza una gestión eficiente del inventario y se optimizan los procesos de compra y venta.

Las principales funciones son:

Relevadores: los relevadores son responsables de realizar un relevamiento exhaustivo. Su tarea consiste en:

- Realizar una revisión física de todos los inmuebles disponibles para la venta.

- Analizar el mercado de terrenos en las áreas circundantes a las ciudades de Posadas, Candelaria y Garupá.
- Identificar oportunidades y evaluar la oferta de propiedades en diversos medios, como redes sociales, diarios y sitios web.
- Registrar meticulosamente las características de cada propiedad, incluyendo sus medidas, la existencia de un título de propiedad, su valor, las opciones de pago disponibles, un control de calidad de las mismas.
- Capturar fotografías de los inmuebles para documentar su estado y características.
- Preparar planos detallados de cada propiedad.

Por último, dentro de las actividades de control de inventario, utilizan sistemas de control de stocks que se encuentran enlazados directamente a su sitio web. Esto les permite mantener actualizada la información sobre las propiedades que tienen disponibles. Actualmente la unidad de negocio administra 1100 propiedades.

Por ende, el almacenamiento de las materias primas y recursos de trabajo no representa un gasto mayor para Loteos Brick.

Operaciones:

En Loteos Brick, se puede considerar como actividad primaria de operaciones a la realizada por los tomadores.

Los tomadores desempeñan un papel crucial en la estrategia de Loteos Brick. Sus funciones son las siguientes:

- Evaluar el tipo de negocio al que pertenece cada propiedad después de que el equipo comercial haya realizado la tasación correspondiente.
- Analizar si el precio del inmueble está por encima, igual o por debajo del valor de mercado.

- En caso de que se detecte un margen atípico en el precio de una propiedad, los tomadores buscan adquirirla para luego venderla a un valor más favorable.
- Si el inmueble está a valor de mercado o a un precio inferior y es propiedad de un particular, Loteos Brick ofrece servicios diferenciados para captar la propiedad y ponerla a la venta.
- Una vez identificados los inmuebles, se completan planillas de relevamiento y se recopila información detallada sobre cada propiedad.
- Se da de alta el inmueble en el sistema.
- Las fotografías y los planos obtenidos durante el relevamiento se utilizan para armar legajos digitales, que se cargan en una base de datos centralizada.
- También, se lleva adelante el mantenimiento preventivo y correctivo de los inmuebles.

Es por esto que este paso es de gran importancia para la cadena de valor de la empresa.

b) Logística externa:

En lo que respecta a la logística externa se identifica la sección de “Colocación”, la cual desempeña un rol crucial. La sección Colocación se encarga de:

- Atención y asesoramiento: atención de las consultas de posibles interesados en adquirir propiedades. Proporciona información detallada sobre los inmuebles disponibles. Asesora a los interesados en la elección de la propiedad más adecuada para sus requerimientos.
- Mostrar el Inmueble: los agentes de Colocación organizan visitas para mostrar los inmuebles a los potenciales compradores.

Donde, durante estas visitas, se destacan las características y ventajas de cada propiedad.

- Seguimiento y Atenciones Personalizadas: una vez que un cliente muestra interés en una propiedad específica, la sección de Colocación realiza un seguimiento personalizado. Proporcionando especial atención a las dudas adicionales, se brinda información adicional y se establece una comunicación constante con el cliente.
- Ejecución de la Venta y Contratos: en las ventas de propiedades se lleva a cabo el chequeo de dominio e inhibiciones. También se busca arribar a un acuerdo con el propietario por medio de la negociación. Cuando se cierra una venta, la sección de Colocación se encarga de llevar a cabo todos los trámites necesarios.
- Formalización de la operación: luego de cerrada una venta, se elaboran los contratos de compraventa, se asegura que todas las condiciones acordadas se cumplan y se procede con la firma del mismo.
- Administración y Facturación: una vez que la venta se encuentra cerrada, la información se envía al área de Administración. En donde dicho equipo se encarga de efectuar el cobro correspondiente y generar la factura para el comprador. Además, se realiza el pago al propietario de la propiedad vendida.

Cabe aclarar que todo este proceso puede demorar años hasta que se produce la firma de la escritura. Esto se debe a que el cliente puede optar por adquirir la propiedad al contado o en cuotas, lo que puede requerir trámites a largo plazo.

c) Marketing y Ventas:

La estrategia de marketing de Loteos Brick es variada y efectiva y consiste en una de las actividades que mayor valor aporta a la cadena de la empresa, tanto en sentido económico como en un mayor acercamiento al potencial

cliente. Para promocionar sus servicios, utilizan diversas tácticas que les permiten llegar a un público amplio y diverso. Dentro de estas estrategias se encuentra, en primer lugar, la colocación de cartelería en las propiedades. Loteos Brick coloca carteles en sus propiedades disponibles, donde, estos carteles no solo informan sobre la venta o alquiler de terrenos, sino que también crean una presencia visual en la zona. Los carteles son una excelente manera de atraer la atención de posibles compradores o inquilinos.

En segundo lugar, la empresa se asegura de mantener su página web constantemente actualizada. En ella, los visitantes pueden encontrar información detallada sobre los terrenos disponibles, los servicios ofrecidos y los precios. Además, la página web incluye fotos y descripciones de las propiedades, lo que facilita la toma de decisiones por parte de los interesados.

También se valen de la utilización de las redes sociales, donde, Loteos Brick aprovecha el poder de las mismas para promocionar sus servicios. Publican regularmente en distintas plataformas como Facebook e Instagram. Comparten fotos de terrenos, proyectos en marcha y noticias relevantes del sector inmobiliario. Las redes sociales les permiten llegar a un público más amplio y generar interacción con los usuarios.

La empresa también invierte en anuncios pagados en sitios web específicos del rubro inmobiliario. Estos anuncios aparecen cuando los usuarios buscan propiedades en línea. Es una forma efectiva de dirigirse a personas que ya están interesadas en comprar o alquilar terrenos.

Cabe resaltar, la oferta de esta unidad de negocio al mercado de financiación propia en toda su cartera de inmuebles. Esto significa que los clientes pueden acceder a créditos directamente con la empresa, lo que agiliza el proceso de compra. Además, brinda la seguridad jurídica necesaria durante la transacción. También ofrecen líneas de ahorro para proyectos de construcción son una excelente manera de fidelizar a los clientes en aquellos casos donde los potenciales clientes no cuentan con los recursos para poder entrar en obra, buscando que así logren materializar la construcción de su proyecto.

Por último, cabe aclarar que esta sección es la responsable de realizar la correspondiente tasación y fijación de precios de las propiedades disponibles para la venta.

Loteos Brick ha diseñado una estrategia integral que combina medios tradicionales con herramientas digitales para promocionar sus servicios. Su enfoque en la financiación propia lo diferencia de la competencia y le permite fidelizar clientes.

d) Servicio Postventa:

Los servicios postventa ofrecidos por Loteos Brick se diferencian de la competencia al incluir servicios de construcción adicionales. De esta manera, los servicios postventa constituyen un factor clave para generar valor para la empresa, ya que permite continuar colaborando con el cliente incluso después de la venta, eliminando la posibilidad de que posteriormente elijan a la competencia, además de generar demanda para la unidad de negocio Construcciones Brick.

Estos pueden incluir desde cerramientos perimetrales, los cuales no solo brindan seguridad y privacidad a los propietarios, sino que también realzan el valor de las propiedades, hasta la construcción completa de viviendas, esto incluye desde la planificación arquitectónica hasta la entrega de las llaves. Los clientes pueden confiar en Loteos Brick para llevar a cabo todo el proceso de construcción.

Loteos Brick no solo busca vender propiedades, sino que también construye sueños. De esta manera, la empresa se asegura de satisfacer las necesidades de sus clientes incluso después de la compra. Con el objetivo de que los clientes, en un futuro, los vuelvan a elegir.

IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO

a) Infraestructura:

En la unidad de negocio Loteos Brick, así como en todo el grupo al que pertenece, se plantean por escrito estrategias y objetivos, los cuales son controlados llevando registros estadísticos de los recursos, las acciones y los resultados. Los resultados se miden a través de tableros de comando de

seguimiento de los resultados individuales alcanzados por cada asesor y también globales, propios de los equipos de trabajo.

En esta unidad estratégica de negocios, la eficiencia y la eficacia de los procesos internos es evaluada a través de estadísticas de resultados en el tiempo, realización de comparativos de gestiones y proyecciones de los resultados esperados.

Los procesos se encuentran estandarizados. La empresa implementa un sistema de mejora continua, donde se evalúa a cada persona o empleado, dando una devolución trimestral con los puntos fuertes y los puntos a mejorar y, solicitando al asesor una devolución sobre que más necesita el trabajador para mejorar su desempeño en las labores.

Al momento de tomar decisiones estratégicas, la empresa dispone de mucha información objetiva, aunque de todas formas esta nunca es completa. Por ende, deben recurrir en gran medida a su experiencia, el conocimiento del mercado y a su intuición. Cabe resaltar que se trata de una característica que no es propia de la empresa o del sector, sino que más bien del propio país en el cual habitamos. La empresa considera que su estructura es la más adecuada para el mercado en el que opera.

Las áreas de Marketing y de Administración, son áreas que funcionan de manera común y en simultáneo para todas las unidades de negocio del Grupo Brick. De esta manera, se aprovechan mejor los recursos y, además, algunas unidades de negocio comparten sus equipos comerciales, como por ejemplo cuando un cliente adquiere un terreno determinado a través de los servicios de Loteos Brick y adicionalmente, se le ofrece el cerramiento del mismo, piletas, quincho o la construcción de la vivienda (lo cual se ejecutará a través de Construcciones Brick).

Finalmente, en la división de Loteos Brick, se aplican diversos indicadores de gestión, financieros y patrimoniales para supervisar tanto el estado general del Grupo Brick como el de cada unidad de negocio en particular. También realizan los presupuestos correspondientes. Además, estos indicadores permiten controlar la dirección del negocio y las estrategias. Los informes financieros

generados a partir de los resultados de estos indicadores se utilizan como base para tomar decisiones estratégicas.

b) Gestión de Recursos Humanos:

En cuanto al capital humano que desempeña labores en la unidad de negocio Loteos Brick, se puede resaltar que la misma ejecuta procedimientos preestablecidos con base en criterios determinados para el reclutamiento del personal.

La unidad de negocio busca que los integrantes de la misma tengan bien delimitadas sus funciones y responsabilidades, sin negar la posibilidad de que estos puedan colaborar con otras tareas u actividades que no vayan acorde a sus funciones preestablecidas.

A su vez, la unidad de negocio dispone de personal cualificado, con conocimientos y capacidades para realizar distintas tareas en la empresa. Para poder cumplimentar con esto, la empresa cuenta con un sistema de formación profesional establecido para que los trabajadores se encuentren en constante capacitación y logren potenciar, desarrollar y escalar sus habilidades y aptitudes. Proceso en el cual los superiores acompañan siempre.

Por otro lado, en cuanto a la motivación del personal, la empresa fomenta un clima laboral que promueve la motivación intrínseca de cada empleado. Buscando así ofrecer un clima laboral positivo, de mucho respeto y apoyo mutuo, además de ser lo más flexibles posibles, en concordancia con su objetivo de continuar creciendo incluso contra corriente. La empresa busca adaptarse constantemente al contexto, para que de esta forma su fórmula continúe siendo rentable y factible.

En definitiva, Loteos Brick apunta a construir una cultura desafiante y de mucho apoyo, solidaridad y respeto, que evite que cada miembro se sienta desmotivado por el trato o las condiciones en de la organización. A lo largo de los años la empresa ha experimentado diferentes niveles de éxito en la implementación de la estrategia, debido a las condiciones del mercado.

En esta área de operaciones, aplican un sistema de mejora continua en el que evalúan a cada individuo proporcionándoles retroalimentación trimestral

sobre sus fortalezas y áreas de mejora. Adicionalmente, solicitan comentarios al asesor sobre las necesidades específicas para mejorar en sus responsabilidades.

Por último, si bien la empresa no cuenta con un sistema establecido para recibir sugerencias de los empleados, debido a que por su tamaño no lo consideran necesario, cuando existen dudas a nivel directivo, es decir, sienten que están perdiendo el rumbo o cuando no comprenden lo que está sucediendo, entonces les solicitan su opinión, a través de diálogo informal, con respecto a los clientes y proveedores. Esto lo realizan desde hace algunos años de manera bastante continúa dada la turbulencia y la inestabilidad que atraviesa el país y el sector inmobiliario.

c) Desarrollo Tecnológico:

Con respecto a la tecnología, la empresa se encuentra muy adaptada y equipada en cuanto software y herramientas informáticas múltiples y variadas para la mejora en la eficiencia de sus procesos, donde algunos se encuentran completamente integrados y otros funcionan de manera independiente. Los principales componentes tecnológicos son:

- Sistema contable e impositivo: la empresa ha implementado un sistema contable e impositivo que les permite llevar un registro específico de sus transacciones financieras y cumplir con las obligaciones fiscales. Este sistema automatiza tareas como la facturación, el seguimiento de ingresos y gastos, y la presentación de declaraciones tributarias.
- Control de stocks integrado: para gestionar su inventario, utilizan sistemas de control de stocks que se encuentran enlazados directamente a su sitio web. Lo cual permite mantener actualizada la información sobre las propiedades disponibles (actualmente administran 1100 propiedades).
- Integración con correos y redes sociales: la empresa ha establecido conexiones entre sus sistemas internos y las plataformas de correo electrónico y redes sociales. Lo que permite una comunicación eficiente con sus clientes y proveedores.

- Gestión de relaciones con clientes (CRM): utilizan un sistema de relacionamiento de clientes denominado Bitrix, que es un CRM (Customer Relationship Management). Con Bitrix, pueden centralizar toda la información relevante sobre sus clientes, incluyendo datos de contacto, historial de compras, preferencias y comunicaciones anteriores. Facilitando así un servicio personalizado y una relación sólida con cada cliente.
- Comunicación multicanal: la empresa administra correos electrónicos, mensajes de WhatsApp, redes sociales y llamadas telefónicas a través de sus respectivos canales. El objetivo es estar disponible para los clientes en la plataforma que prefieran. Además, esta comunicación multicanal está respaldada por el sistema CRM, que registra todas las interacciones para un seguimiento efectivo.
- Base de datos de clientes: toda la información recopilada sobre los clientes se almacena en una base de datos centralizada. Esto incluye datos demográficos, historial de compras, preferencias y cualquier otra información relevante. La empresa utiliza esta base de datos para segmentar a los clientes, personalizar campañas de marketing y tomar decisiones estratégicas.
- Herramientas de Microsoft: para las tareas diarias, como la redacción de documentos, hojas de cálculo y presentaciones, la empresa confía en herramientas como Excel, Word y otras aplicaciones de Microsoft. Estas herramientas son fundamentales para la operación cotidiana y la colaboración interna.
- Asesorías externas: actualmente, la empresa contrató los servicios de un ingeniero en sistemas para que los asesore respecto a la optimización de los procesos y los sistemas informáticos.
- Base de datos de proveedores: de acuerdo con el entrevistado, emplean una base de datos que almacena información sobre

todas las propiedades disponibles en el mercado para su venta. Esta base de datos les permite identificar las oportunidades más favorables y, cuando cuentan con presupuesto, gestionan la adquisición de terrenos.

Por ende, la empresa cuenta con una estrategia tecnológica integral que abarca desde la gestión financiera hasta la atención al cliente. Su enfoque en la integración, la comunicación efectiva y la optimización de procesos les permite mantenerse competitivos en un entorno empresarial dinámico.

d) Aprovisionamiento:

La actividad de aprovisionamiento en una inmobiliaria es fundamental para garantizar su funcionamiento de manera eficiente y su ventaja competitiva. Dentro de las mismas se pueden resaltar:

Compra de inmovilizado:

- **Mobiliario y equipos:** la adquisición de mobiliario y equipos para oficinas, salas de exhibición y áreas de atención al cliente es fundamental para Loteos Brick. Esto incluye escritorios, sillas, computadoras, impresoras, teléfonos y demás elementos necesarios para la operatoria diaria.
- **Inmuebles:** en este contexto se hace especial referencia a la adquisición de inmuebles con el propósito principal de que la empresa los utilice o para disponer de inmuebles destinado al alquiler o arrendamiento en la unidad de negocio Alquileres Brick. Estos pueden ser locales comerciales, terrenos o edificios.

Servicios:

- **Mantenimiento y atención al cliente:** Loteos Brick proporciona servicios de calidad a sus clientes. Esto implica mantener las propiedades en buen estado (reparaciones, limpieza, mantenimiento de jardines) y brindar asistencia a los compradores durante todo el proceso de negociación y posterior a la venta.

3.2.3. BREVE CONCLUSION

Luego del análisis de la cadena de valor efectuado en la unidad estratégica de negocios se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades en la unidad bajo estudio.

Fortalezas:

- Relevamientos exhaustivos: la realización de relevamientos detallados y la captura de información precisa sobre las propiedades garantizan una base de datos confiable.
- Atención personalizada: el seguimiento personalizado y la atención a las necesidades de los clientes fortalecen la relación y generan confianza.
- Estrategia de marketing diversificada: la combinación de canales tradicionales y digitales permite llegar a un público amplio y diverso.
- Integración de sistemas: la conexión entre diferentes sistemas (CRM, contabilidad, sitio web) optimiza los procesos y facilita la toma de decisiones.

Debilidades:

- Falta de un sistema formal de sugerencias: aunque se realizan consultas informales, la ausencia de un sistema formal para recibir sugerencias de los empleados podría limitar la innovación y la mejora continua.
- Falta de estandarización de procesos: si los procesos de relevamiento y evaluación no están completamente estandarizados, podría haber inconsistencias en la calidad de la información recopilada y en la toma de decisiones.
- Falta de un enfoque sistemático en la mejora continua: si bien se menciona la mejora continua, no queda claro cómo se implementa de manera sistemática en toda la organización.

4. CAPITULO IV: EXPOSICION DE RESULTADOS

4.1. IDENTIFICACION DE VINCULOS Y SINERGIAS

En primer lugar, es importante destacar que ninguna otra empresa del sector inmobiliario se encuentra especializada en terrenos como la unidad bajo análisis. Sus principales diferenciales son la especialización, el profesionalismo, la masividad de sus operaciones, el financiamiento y la integración de sus operaciones.

A nivel corporativo, el Grupo Brick fomenta la integración entre sus unidades estratégicas de negocio. Una de las integraciones más frecuentes, es la combinación de la compra venta de terrenos o loteos con la financiación propia desarrollada por Inversiones Brick. Esta sinergia es particularmente relevante en el contexto actual argentino, caracterizado por altas tasas de inflación e interés. Siendo las personas más proclives a financiar la compra de terrenos en lugar de la construcción de viviendas que tienen valores más altos.

En la unidad de negocio Loteos Brick, destaca la sinergia entre la actividad de apoyo de infraestructura y la actividad primaria de operaciones. La planificación estratégica es fundamental para tomar decisiones informadas sobre la adquisición de propiedades, estableciendo criterios claros como precio, ubicación y estado. Asimismo, los presupuestos permiten evaluar la capacidad financiera de la empresa.

Se evidencia la integración entre el desarrollo tecnológico, el marketing y las ventas. Un sistema CRM centralizado facilita la gestión de la relación con los clientes, permitiendo una atención personalizada y la identificación de oportunidades de venta. La comunicación multicanal amplía el alcance de la empresa y facilita la interacción con los clientes.

La gestión de recursos humanos potencia las actividades primarias de la cadena de valor. La capacitación del personal en áreas como negociación, relevamiento de propiedades y gestión de inventarios mejora la eficiencia y la calidad del servicio.

Es fundamental reconocer la importancia de las relaciones humanas en cualquier organización. La humanización de las interacciones, tanto internas como externas, contribuye a fortalecer la conexión con los clientes y a mejorar el clima laboral.

Finalmente, es importante resaltar la integración entre la actividad de apoyo de aprovisionamiento con todas las actividades primarias, especialmente con el servicio postventa. Esto se debe a que la empresa necesita disponer de los recursos, materiales necesarios y herramientas adecuadas para satisfacer a los clientes en los servicios de construcción posteriores a la venta, como ser, viviendas completas, cerramientos perimetrales, entre otras.

Loteos Brick entonces, se destaca en el sector inmobiliario por su especialización, profesionalismo, financiamiento, la integración de sus actividades y cultura de mejora continua. A nivel corporativo, logra sinergias entre sus unidades estratégicas de negocio, especialmente en la compra venta de terrenos y la financiación propia. Además, la planificación estratégica, la tecnología, la gestión de recursos humanos y la humanización de las interacciones son elementos clave para el éxito de la empresa. De esta manera es posible notar como todas las actividades en su conjunto, tanto primarias como de apoyo, se integran entre sí, generando sinergia y aportando valor a la cadena de la empresa.

4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTA REALIZADA AL DIRECTOR GENERAL

La presente encuesta se realizó con el objetivo de recabar información para así obtener un mayor conocimiento del estado en el cual se encuentra la empresa objeto de estudio. En esta encuesta en específico, se buscó hacer énfasis en la visión global del grupo, es decir, incluyendo todas sus unidades de negocio.

La misma fue resuelta por el Director General del Grupo Brick (rol que ejerce desde hace 14 años), quien comentó que alcanzó su posición actual luego de haber estudiado y trabajado desde pequeño, poniendo en práctica la teoría aprendida con tanto estudio y, por supuesto, a través de las equivocaciones y

correcciones del camino. Este Director, desde sus trece años inició en la empresa de su familia desde puestos operativos y a partir de los veinticinco años asumió responsabilidades gerenciales y de dirección.

El Grupo Brick se encuentra conformado por varias unidades de negocio que funcionan en forma especializada y profesional, buscando de esta manera la integración, sinergia y diferenciación. Como grupo, las demandas a las que buscan dar respuesta son resolver necesidades de acceso a la compra y venta de terrenos, desarrollo de loteos y construcción de viviendas, brindando a su vez distintos tipos de opciones de inversión y financiamiento a los clientes.

En relación a la planificación y estrategia, el director afirma que cuentan con objetivos y estrategias formalizados, es decir, definidos por escrito. Estos se supervisan mediante registros estadísticos de recursos, acciones y resultados. Además, utilizan múltiples indicadores y tableros de control para medir los resultados de las actividades, especialmente las críticas para el éxito de cada unidad de negocio. También disponen de un conjunto amplio de indicadores de gestión, financieros y patrimoniales, que les permiten monitorear tanto el estado general como el particular, así como el rumbo del negocio y las estrategias.

En cuanto a las circunstancias del entorno que favorecen su desarrollo, el encuestado destaca las siguientes:

- Una crisis económica siempre termina favoreciendo a las empresas más sólidas y fuertes. Produciéndose una fuerte concentración del mercado hasta alcanzar el equilibrio entre la oferta y la de demanda, depurando el mercado y reduciendo la competencia.
- En períodos de crisis siempre surgen buenas oportunidades de inversión en el rubro inmobiliario.
- En tiempos de crisis la demanda siempre termina siendo más selectiva y responde bien al servicio de calidad y a las mejores condiciones de acceso y costo, permitiendo a las empresas diferenciadas captar la poca demanda existente.

- El contexto macroeconómico argentino tan dilatado en el tiempo los obliga a poner la mirada en Paraguay con la necesidad de diversificar riesgo entre países y continuar su proceso de crecimiento.

Respecto de aquellas circunstancias que lo desfavorecen, resalta las siguientes:

- La reducción de los márgenes de ventas para sostener el nivel de ingresos.
- La suba de los costos de operación en dólares.
- La falta de crédito hipotecario que es algo que viene sucediendo hace más de 20 años y es inusitado a nivel mundial.
- El incremento de la pobreza y la caída del ingreso disponible de gran parte de la población reduce las posibilidades de acceso a la compra de propiedades.
- Las condiciones de incertidumbre económica y laboral siempre retrasan o posterga las decisiones de inversión.

La empresa se diferencia de la competencia a partir de la especialización, del profesionalismo, de la masividad e integración de sus operaciones, del financiamiento y de la eficiente configuración de su cadena de valor. El encuestado resalta que ninguna empresa del sector cuenta con una cadena de valor configurada como la suya. Además de permanecer innovando y adaptándose a los constantes cambios del mercado.

De acuerdo con el Director, el rubro en el cual opera la empresa cuenta con reglamentos, trámites burocráticos y leyes limitativas, que dificultan el fácil acceso de competidores al mercado. Como resultado, la rentabilidad media del sector baja. Además, la empresa tiene la capacidad de cambiar proveedores de propiedades con facilidad y también permite a los clientes cambiar a la competencia. Esto implica que dichos clientes, pueden influir en el nivel de los precios. Por estas razones, la empresa dispone de una variedad de productos sustitutos para ofrecer en el mercado y así, cubrir distintos aspectos de la demanda.

Respecto a la toma de decisiones y el liderazgo interno, el encuestado comenta que disponen de mucha información objetiva, pero esta nunca es completa. Por ende, deben recurrir en gran medida a la experiencia, al conocimiento del mercado y a su intuición profesional. Resalta que se trata de una característica que no es propia de la empresa o sector, sino más bien de Argentina como país.

En cuanto a la motivación de los trabajadores, creen en el paradigma de que la motivación es intrínseca de cada persona. Cuentan con un sistema de formación para el desarrollo de capacidades y acompañan a sus trabajadores. En definitiva, se empeñan en construir una cultura desafiante y de mucho apoyo, solidaridad y respeto para evitar que cada integrante se sienta desmotivado por el trato o las condiciones. De esta manera, disponen de personal con conocimientos, aptitudes y habilidades para realizar distintas tareas en la empresa.

La empresa cuenta con procedimientos y criterios delimitados para la selección del personal, además de que internamente, los colaboradores tienen bien delimitadas sus funciones y responsabilidades. Cabe resaltar que la empresa no dispone de un sistema formal para recibir sugerencias de los trabajadores, ya que, por su tamaño, no lo creen necesario. Pero afirman que cuando existen dudas, sienten que pierden el rumbo o no comprenden la situación actual, solicitan su feedback (retroalimentación) sobre la opinión de clientes y proveedores.

En lo que respecta a la comunicación interna de la empresa, las directivas se comunican a través de los gerentes y entre los distintos equipos. En varias ocasiones, esta se lleva a cabo de manera informal, mediante reuniones y diálogos, lo que contribuyó a generar problemas por deficiencias en la misma. En situaciones específicas, se hace necesario dejar constancia por correo electrónico, donde se notifican concursos, metas y feedback de resultados. Asimismo, la información se coordina mediante grupos de WhatsApp o conversaciones personales. Además, la empresa mantiene comunicación a través de sistemas internos, como bases de datos compartidas, programas de stock y herramientas de relacionamiento con clientes, así como mediante páginas web y diversas redes sociales.

Para finalizar, si bien la empresa no cuenta con una demanda estacional, el Director de Loteos Brick afirma que si hay ciclos económicos. De acuerdo a la

situación en la que se encuentra el país, las decisiones siempre son diferentes debido a que el poder de negociación cambia constantemente si se encuentran en un ciclo de recesión, depresión, estabilización o crecimiento. En cuyo caso las decisiones son de precio, condiciones de tasas, entregas, plazos de financiación y moneda. Decisiones de contratación u otras de reducción de personal o de áreas de negocios específicas.

El encuestado afirma que, siendo más eficientes en las distintas áreas de trabajo de la empresa, podría mejorarse la performance del negocio, desafío al que en el presente trabajo se busca dar respuesta.

4.3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL

La presente encuesta se realizó con el fin de recolectar información para así obtener un mayor conocimiento del estado en el cual se encuentra la unidad estratégica de negocio (UEN) “Loteos Brick” de la empresa objeto de estudio, sobre la cual, como se mencionó anteriormente, se centra la presente investigación.

El Gerente General dio respuesta a la encuesta. Con diez años de experiencia en la empresa y un año y medio en su cargo actual, lleva adelante tareas de dirección, control y también, formación del Gerente Comercial. Sus principales funciones incluyen el relevamiento y análisis del mercado de terrenos de Posadas, Garupá y Candelaria, la captación de productos para la venta (buscando variedad en los precios y buena cobertura geográfica) y, por supuesto, la venta de dichos productos.

En cuanto a la rentabilidad del negocio, esta se determina a través de la utilización de la siguiente fórmula:

Margen Bruto = Precio de venta - costo de compra

Margen Neto = Precio de venta - costo de compra – Costos de operación.

La UEN utiliza múltiples indicadores financieros, para elaborar informes que sustentan la toma de decisiones. Además de realizar presupuestos y el correspondiente control de los mismos. Calculan los costos en los que incurren y

permanecen en la búsqueda constante de estrategias para la reducción de los mismos.

La UEN promociona sus productos por medio de carteleras en las respectivas propiedades, a través de la página web que permanece en continua actualización, las distintas redes sociales y a través de anuncios en páginas específicas del rubro inmobiliario.

La UEN ofrece como servicio posterior a la venta, servicios de construcción. Esto abarca desde cerramientos perimetrales hasta el levantamiento de la casa completa. También, para aquellas personas que no disponen de los recursos o herramientas para proyectar construcciones, ofrecen líneas de ahorro para que estos logren llegar a la construcción de sus proyectos.

Se plantean metas y objetivos en función de los cuales actúan. Estos se miden y son controlados mediante el uso de tableros de comando de seguimiento de resultados, tanto individuales de cada asesor, como también otros globales, propios del equipo de trabajo.

La eficiencia y eficacia de los procesos internos de la empresa se deben a una evaluación constante basada en estadísticas de resultados a lo largo del tiempo, comparativas de gestión y proyecciones de los resultados esperados. Estos procesos están estandarizados y respaldados por un sistema de mejora continua. Además, se realiza una evaluación trimestral de cada empleado, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejora, y se solicita su opinión sobre cómo pueden mejorar en sus tareas

Esta unidad de negocio se destaca de la competencia gracias a su especialización en el sector de terrenos, lo que le otorga un liderazgo en el mercado. Además, su profesionalismo se refleja en su profundo conocimiento del mercado. Al cerrar una venta, ofrecen servicios diferenciadores, como financiación propia con aprobación inmediata. También evalúan los riesgos y oportunidades del negocio mediante los llamados “precios justos”, un acuerdo voluntario entre el Estado Nacional, las empresas proveedoras y los supermercados para mantener precios constantes en más de 1500 productos de alimentos, bebidas, lácteos, higiene personal y limpieza, de acuerdo con un artículo de la revista Infobae.

Por último, el encuestado afirma que pueden mejorar principalmente en el área de sistemas. Automatizando tableros de comando, creando sistemas de gestión de fácil procesamiento para obtener información valiosa para la toma de decisiones.

4.4. VALORACION DE ACUERDO A ESCALA TIPO LIKERT

Con posterioridad a realizar un diagnóstico, en la empresa objeto de estudio, mediante la ejecución de una serie de encuestas realizadas tanto al Director General como al Gerente General del Grupo Brick, se asignaron puntuaciones objetivas del 1 (uno) al 5 (cinco) a cada aspecto analizado de la unidad estratégica de negocio, tomando como base las preguntas realizadas a los encuestados. En esta escala “Tipo Likert”, 1 representa el puntaje más bajo y 5 el más elevado. A continuación, se expone la tabla con las respectivas puntuaciones y un gráfico de red, el cual representará visualmente los resultados obtenidos.

Tabla 3

Escala de puntuación

ACCION RECOMENDADA	PUNTAJE- VALOR
Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
No hay ventaja - Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante- Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente- Accionar inmediatamente	1

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 4

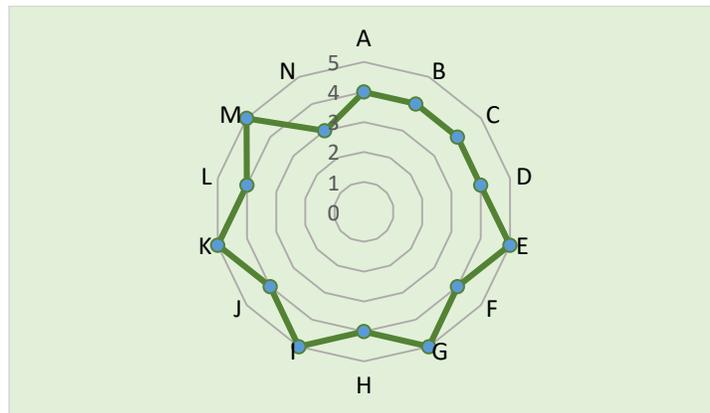
Escala Tipo Likert para LA UEN Loteos Brick

N°	PREGUNTAS	PUNTAJE
	ESTRUCTURA LOTEOS BRICK	4,00
A	¿Cómo se determina la rentabilidad del negocio?	4
B	¿Poseen indicadores financieros? (Ejemplo, rentabilidad, nivel de endeudamiento, liquidez, etc.)	4
C	¿Poseen informes financieros? ¿Los utilizan para tomar decisiones?	4
D	¿Cuál es el tiempo promedio necesario para cerrar una venta?	4
E	¿Calculan los costos que soporta la unidad de negocio?	5
F	¿Llevan a cabo presupuestos? ¿Realizan control presupuestario?	4
G	¿Cómo promocionan y venden las propiedades? ¿Qué servicios ofrecen después de la venta?	5
H	¿Se llevan a cabo estrategias para reducir los costos de compras?	4
I	¿Plantean objetivos en la unidad de negocio? ¿Cómo los miden?	5
J	¿Cómo evalúan la eficiencia y eficacia de los procesos internos en "Construcciones Brick"?	4
K	¿Considera que tienen alguna ventaja sobre la competencia que les permita tener un mejor desempeño en el mercado? ¿Cuál es?	5
L	¿Cómo se manejan los riesgos y oportunidades en la unidad de negocio?	4
M	¿Se realiza un seguimiento de los procesos? ¿Implementan la mejora continua en la unidad de negocio?	5
N	¿Cuáles son los aspectos que considera que pueden mejorar? ¿En qué áreas o tareas enfrentan dificultades o desafíos?	3

Fuente. Elaboración propia.

Figura 12

Gráfico de red de la estructura de Loteos Brick



Fuente. Elaboración propia.

4.5. MATRIZ DAFO

A continuación, se expone la matriz DAFO a modo ilustrativo con las respectivas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas como resultado del diagnóstico realizado en la unidad estratégica de negocio Loteos Brick.

Tabla 5

Matriz DAFO Loteos Brick

Fortalezas	Amenazas
Relevamientos exhaustivos. Atención personalizada. Estrategia de marketing diversificada. Integración de sistemas.	Inestabilidad económica. Crisis social. Cambios en las preferencias de los consumidores. Nuevas tecnologías.
Debilidades	Oportunidades
Falta de un sistema formal de sugerencias. Falta de estandarización de procesos. Falta de un enfoque sistemático en la mejora continua.	Crecimiento del mercado inmobiliario. Diversificación de la oferta. Crecimiento del turismo. Desarrollo tecnológico.

Nota. Elaboración propia.

5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1. CONCLUSION GENERAL

En el presente trabajo se realizó un diagnóstico organizacional específico de la unidad de negocios Loteos Brick donde se analizaron los aspectos tanto internos como externos que inciden en el funcionamiento de sus procesos e identificar oportunidades de mejora en los mismos. Con esto se buscó dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué mejoras en los procesos podrían implementarse para escalar el desempeño de la unidad estratégica de negocio?

Luego de efectuar el análisis del macro entorno por medio de la herramienta PEST, se observó que el panorama del mercado inmobiliario argentino presenta un escenario complejo y dinámico hacia finales de 2024. Si bien se vislumbra una recuperación gradual, la persistencia de desafíos económicos y políticos genera incertidumbre. La desigualdad social, la fragmentación política y las dificultades de acceso a servicios básicos limitan la demanda de vivienda y generan presiones sobre los precios.

Sin embargo, la creciente adopción de la tecnología y la creciente conciencia ambiental ofrecen oportunidades para la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio. La sostenibilidad se posiciona como un factor clave en el sector, impulsando la demanda de viviendas eficientes y respetuosas con el medio ambiente.

En este contexto, se considera importante que las decisiones de inversión contemplen cuidadosamente los factores políticos, económicos, sociales y ambientales, así como las tendencias tecnológicas. Se recomienda, fundamentalmente, la evaluación exhaustiva del mercado y la consulta con expertos para la toma de decisiones informadas y la minimización de riesgos.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado revela un entorno competitivo complejo, pero con oportunidades significativas. Loteos Brick opera en un entorno dinámico y competitivo, donde la clave del éxito radica en la diferenciación, la oferta de servicios personalizados y de alta calidad que se diferencien de la competencia. La innovación, al adoptar nuevas tecnologías y

desarrollar productos y servicios innovadores para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Las relaciones sólidas con los clientes, proveedores y socios estratégicos. El nivel de adaptabilidad a los cambios en el mercado y las nuevas tendencias. En el enfoque en el cliente en todas las decisiones y acciones.

Se considera necesaria la implementación de tecnologías que aumenten la productividad y reduzcan costos. Paralelamente, se recomienda promover un ambiente de trabajo que estimule la generación de ideas innovadoras y la adaptación a los cambios del entorno.

El análisis de la cadena de valor de Loteos Brick revela una empresa con una sólida posición en el mercado inmobiliario. Su especialización en terrenos, combinada con una planificación estratégica integral y una cultura organizacional centrada en la mejora continua, le permiten destacar en la industria. La empresa ha logrado integrar de manera efectiva diversas actividades, desde la adquisición de propiedades hasta el servicio postventa, generando sinergias que aumentan el valor percibido por los clientes.

Son pilares fundamentales de su éxito la alineación de los empleados con la misión y visión de la empresa, esto genera un sentido de pertenencia y compromiso. La búsqueda constante de mejoras en los procesos y productos. La inversión en tecnología y recursos humanos. La importancia que se le da a las relaciones interpersonales y a la satisfacción del cliente. Loteo Brick ha logrado construir una ventaja competitiva sostenible gracias a una combinación de factores internos bien definidos y una cultura organizacional fuerte.

Se contempla apropiado que la empresa mantenga su inversión en especialización, tecnología y desarrollo del talento para sostener su liderazgo en el mercado. También, que estén atentos a las tendencias del mercado para así, adaptarse a los cambios del entorno. Por último, la preservación de la cultura que fomenta continuamente la innovación y la colaboración.

Para finalizar la presente conclusión, observo necesario resaltar que cada análisis, con su respectiva herramienta, se llevó adelante con la constante guía y acompañamiento de los representantes encuestados de la empresa objeto de

estudio, dado su interés por el presente análisis. Extiendo mi agradecimiento ya que sin su predisposición no hubiese sido posible.

5.2. PROPUESTAS DE MEJORA

Es posible destacar que, en cuanto a planificación y estrategia, la empresa cuenta con objetivos y estrategias bien definidos, lo que le permite tener un claro camino a seguir para alcanzar sus metas, además de efectuar un control del cumplimiento de los mismos, a través de registros estadísticos de recursos, acciones y resultados. La unidad estratégica implementa diversos indicadores tanto de gestión, financieros como patrimoniales, que les permite monitorear el estado general y particular, así como también el rumbo del negocio. Dentro de estos se pueden encontrar indicadores de gestión como: índice de satisfacción del cliente, tasa de retención de clientes. Indicadores patrimoniales como: periodo medio de cobro, periodo medio de pago, rotación del inventario. También indicadores financieros como: retorno sobre la inversión (ROI), retorno sobre el patrimonio (ROE), liquidez corriente, liquidez ácida, endeudamiento, entre otros.

Se identificaron las principales áreas de mejora en materia de sistemas. Se apunta al logro de la automatización de los tableros de comando y capacitación de los empleados, se crean así sistemas de fácil procesamiento para obtener información crucial para la toma de decisiones.

La automatización en este contexto se refiere a la implementación de procesos automáticos para realizar tareas repetitivas o rutinarias en la unidad de Loteos Brick. Esto permite ahorrar tiempo, mejorar la precisión y reducir errores, pudiendo así tomar decisiones más informadas y por ende acertadas.

Con base en la Matriz DAFO presentada con anterioridad y con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación “¿Qué mejoras en los procesos podrían implementarse para escalar el desempeño de la unidad estratégica de negocio?”, en lo que respecta a la automatización de tableros de comando y evolución de procesos, se recomiendan las siguientes propuestas:

Desarrollo de Software Personalizado:

Contratar a un programador o un equipo de desarrollo para crear un sistema personalizado que automatice las tareas específicas que requiere la empresa. El programador escribirá códigos para conectar diferentes componentes, como bases de datos, APIs (pieza de código que permite a diferentes aplicaciones comunicarse entre sí y compartir información y funcionalidades) y aplicaciones, y diseñará flujos de trabajo automatizados.

Muchas aplicaciones inmobiliarias ofrecen APIs o webhooks (forma en la cual una aplicación proporciona información en tiempo real a otras aplicaciones), que permiten la integración con otros sistemas. Un programador puede usar estas interfaces para automatizar la transferencia de datos entre aplicaciones.

Apuntar a que el diseño del sistema cuente con una arquitectura escalable que permita futuras expansiones y adaptaciones a nuevas necesidades empresariales.

Herramientas de Automatización Existentes:

Otra alternativa consiste en recurrir a herramientas y plataformas de automatización que no requieren programación intensiva. Dentro de estas se pueden encontrar:

- Zapier: en su sitio web, lo definen como una herramienta de automatización que conecta diversas aplicaciones y servicios en línea. Con más de seis mil integraciones y servicios. Su objetivo principal es facilitar la comunicación automática entre estas aplicaciones, simplificando tareas repetitivas y aumentando la eficiencia operativa.
- Integromat: según la página de Drew, Integromat es una plataforma de integración robusta que facilita la visualización, diseño y automatización del trabajo en cuestión de minutos. Similar a Zapier, ofrece opciones más avanzadas. Además, es importante mencionar que su acceso es gratuito y sin límite de temporalidad.

- Microsoft Power Automate: de acuerdo con la plataforma Arrentia, se trata de una herramienta de Microsoft diseñada para aumentar la productividad en el ámbito empresarial. Facilita la automatización de tareas repetitivas y procesos de negocio al combinar diversos servicios y aplicaciones en la nube. Está especialmente enfocada en la integración de aplicaciones de Microsoft.
- Airtable: en su página se la define como una plataforma en línea intuitiva y poderosa que brinda flexibilidad para desarrollar sus propias soluciones y optimizar el flujo de trabajo.

Estas herramientas pueden ser de gran utilidad en caso de no disponer de presupuesto o margen para recurrir a los servicios de un programador. También, si no se cuenta con experiencia en programación.

Es de gran importancia verificar la compatibilidad de estas herramientas con los sistemas y aplicaciones ya implementados en la empresa.

Por último, realizar un análisis de costos y beneficios para determinar la herramienta más adecuada según el presupuesto y las necesidades específicas de la empresa.

Formación y Mantenimiento:

En caso de que la empresa opte por desarrollar un sistema personalizado, necesitará formar al personal para que estos puedan ejecutarlo correctamente. Además, se debe considerar el mantenimiento continuo y las actualizaciones del sistema.

Implementar programas de capacitación continua para asegurar que el personal esté siempre actualizado con las nuevas funcionalidades y mejoras del sistema.

Establecer un equipo de soporte técnico interno o externo que pueda resolver problemas y realizar actualizaciones de manera eficiente.

Crear un manual de procedimiento del sistema y los procesos automatizados para facilitar la formación y el mantenimiento.

Gestión de Propiedades:

Implementar la utilización de software o aplicaciones para rastrear automáticamente las propiedades disponibles, su estado (disponible, en negociación, vendida) y detalles relevantes como ubicación, precio y características.

Automatizar la actualización de datos en tiempo real para mantener tu tablero siempre al día.

Incorporar herramientas de mapeo geográfico para visualizar la ubicación de las propiedades y facilitar la planificación de visitas.

Implementar medidas de seguridad para proteger la información sensible de las propiedades y los clientes.

Alertas y Recordatorios:

Configuración de alertas automáticas para eventos importantes, como vencimientos de contratos, fechas de cierre o seguimiento de clientes.

Recepción de notificaciones en tiempo real para tomar decisiones oportunas.

Sincronización de alertas con calendarios digitales para una mejor gestión del tiempo y planificación de actividades.

Implementar notificaciones a través de múltiples canales (correo electrónico, SMS, aplicaciones móviles) para asegurar que las alertas sean recibidas de manera oportuna.

Adicionalmente, se recomienda tener en cuenta lo siguiente una vez elegida la alternativa de automatización de tableros de comando:

- Prueba piloto: se recomienda implementar una prueba piloto con una pequeña parte de los procesos para evaluar la eficacia de la solución y realizar los ajustes necesarios antes de una implementación a gran escala.
- Gestión del cambio: es importante comunicar los beneficios de la automatización a los empleados y brindarles el apoyo necesario para adaptarse a los nuevos procesos.

- Monitoreo y mejora continua: la automatización es un proceso continuo. Es necesario monitorear el desempeño de los sistemas automatizados y realizar ajustes periódicos para garantizar que sigan siendo eficientes y efectivos.

Para finalizar, como se mencionó con anterioridad en la conclusión del presente estudio, se recomienda una evaluación exhaustiva del mercado y la consulta con expertos para garantizar una toma de decisiones informada y estratégica. Se contempla que la empresa invierta de manera sostenida en especialización, tecnología y desarrollo del talento humano, con el objetivo de fortalecer su posición competitiva. Asimismo, se sugiere que la organización se mantenga atenta a las tendencias del mercado y promueva una cultura organizacional que fomente la innovación y la colaboración.

REFERENCIAS

Adler, O. M. (2004). *Producción & Operaciones*. Ediciones Macchi.

Adams, J. A., Flores, V. A., & Kluge, A. G. (2014). *Diagnóstico del sector inmobiliario de la Ciudad de Posadas*. 1–5.

Ámbito. (2023). *Cómo se fragmentaron las clases sociales argentinas según sus ingresos*. Recuperado de Chiesa Juan Pablo. <https://www.ambito.com/opiniones/como-se-fragmentaron-las-clases-sociales-argentinas-segun-sus-ingresos-n5824376>

Ámbito. (2023). *La realidad de las pymes en Argentina: análisis sobre la razón de su baja supervivencia*. Adler Daniel. <https://www.ambito.com/opiniones/pymes/la-realidad-las-argentina-analisis-la-razon-su-baja-supervivencia-n5623107>

Ámbito. (2024). *¿De qué manera afectan los créditos hipotecarios en el mercado inmobiliario?* Arnaude Juan Bautista. Recuperado de <https://www.ambito.com/opiniones/de-que-manera-afectan-los-creditos-hipotecarios-el-mercado-inmobiliario-n6005956>

Ámbito. (2024). *Las 5 tendencias tecnológicas que darán que hablar este 2024*. Recuperado de <https://www.ambito.com/tecnologia/las-5-tendencias-tecnologicas-que-daran-que-hablar-este-2024-n5947934>

Argentina.gob.ar. (2024). *Javier Milei y su equipo discutieron el futuro tecnológico de la Argentina*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/javier-milei-y-su-equipo-discutieron-el-futuro-tecnologico-de-la-argentina>

Aranda, F. E. (2019). *GESTIÓN DE RRHH EN UNA EMPRESA DE INVERSIONES Y DESARROLLO INMOBILIARIO*. https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num_data.php?explnum_id=1963

Arbentia. (2024). *Microsoft Power Automate*. Recuperado de <https://www.arbentia.com/microsoft-power-platform/power-automate/>

Asencio, L. C., Guarnizo Crespo, S. F., Caiche Rosales, W., & Medina Vergara, V. V. (2017). *El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios*

fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. INNOVA Research Journal, 2(5). <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>

Ataide, V. L. (2020). *Diseño y aplicación de Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz*. file:///H:/usuario/Desktop/ARI IV/TFG - Verónica Ataide.pdf

Bonetto, T. (2007). *Diagnóstico de la Tasa de Rotación y Plan de Mejora para Sistemas S.A.* Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/12264>

Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional*.88.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos (5ta edición)*. Editorial Nomos S.A.

Contini, A. M. (2016). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTAS DE CAMBIO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIALES ELÉCTRICOS*. Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/12366>

Davenport, T. H. (1996). *Innovación de procesos*. Díaz de Santos.

De Diego, M. L. (2007). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA FERRETERÍA DE DIEGO S.R.L.* Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/12260>

De Zuani, E. R. (2016). *Introducción a la Administración (p. 371)*. Editorial Hanne.

Drew. (2024). *¿Qué es Integromat?*. Recuperado de <https://www.wearedrew.co/tech/integromat>

Duque, O. Y. (2018). *Procesos Administrativos*. In Fundación Universitaria del Área Andina. file:///H:/usuario/Downloads/94 PROCESOS ADMINISTRATIVOS.pdf

Esquivel Hernández, M. D., Segura Ozuna, M. G., Cano, I. M., Láinez, J. J. A., & Hernández Contreras, J. A. (2015). *Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca*. *Salud y Administración*, 2(5), 11–19.

<https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/64/61%0Ahttps://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/64>

Expreso News. (2023). *Mercado Inmobiliario 2024: la recuperación en tres etapas*. Migliorisi Diego. Recuperado de <https://expresonews.com/nota/4645/mercado-inmobiliario-2024-la-recuperacion-en-tres-etapas/>

Fayol, H., & Taylor, F. W. (1987). *Administración industrial y general* (p. 149). EL ATENEO.

González Meriño, F. R., Antúnez Saiz, V. I., & Palacios Hidalgo, A. (2021). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional*. 9(3).

Gómez Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica (10ma edición)*. 3R editores.

Guidek, R. C., Peirán, M., Owczarczyn, L. L., Martínez, E., Rubio, M. A., Cabodevila, P., & Schmidt, A. (2017). *Introducción a las Tecnologías de Gestión*. http://inti.gov.ar/tecnologia_gestion/pdf/manual_desarrollo_completo.pdf

Hubspot. (2024). *Cómo hacer un análisis PEST empresarial*. Santos Diego. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-pest>

Infobae. (2022). *Precios Justos: cómo funcionará el congelamiento que lanzará mañana el Gobierno*. Casas Ximena. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/11/10/precios-justos-como-funcionara-el-congelamiento-que-lanzara-manana-el-gobierno/#:~:text=%E2%80%9CPrecios%20Justos%20es%20un%20acuerdo%20de%20limpieza%20de%20precios%20de%20energía%20y%20agua%20y%20transporte%20público%20de%20Argentina%20en%20el%20marzo%20de%202022%20según%20fuentes%20oficiales>.

Infobae. (2022). *La Argentina sumó 3,2 millones de nuevos pobres en el primer trimestre del año*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/04/15/la-argentina-sumo-32-millones-de-nuevos-pobres-en-el-primer-trimestre-del-ano/#:~:text=La%20pobreza%20alcanza%20al%2048,primeros%20tres%20meses%20del%202024&text=La%20pobreza%20en%20la%20Argentina,22%20millones%20de%20personas>.

Infobae. (2023). *Infobae Talks Real Estate: las tendencias que están transformando el mercado inmobiliario*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/inhouse/2024/06/06/infobae-talks-real-estate-las-tendencias-que-estan-transformando-el-mercado-inmobiliario/>

Infobae. (2024). *Alquilar o comprar una vivienda con crédito hipotecario: qué conviene en el contexto económico actual*. Cieri José Luis. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/07/28/alquilar-o-comprar-una-vivienda-con-credito-hipotecario-que-conviene-en-el-contexto-economico-actual/>

IPECMisiones. (2022). *Resultados sobre Acceso y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación – Módulo TICs*. Recuperado de <https://www.ipec.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/IPEC-Mnes-Resultados-sobre-Accesos-y-uso-de-Tecnolog%C3%ADa-y-Comunicaci%C3%B3n-4to-Trim.-2021.pdf>

IPECMisiones. (2023). *MÁS ALLÁ DE LAS AULAS: ventajas estadísticas del aprendizaje*. Recuperado de <https://www.ipec.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2024/02/IPEC-Misiones-Dossier-Educativo.pdf>

InvestPosadas. (2024). *Tipos de inversiones*. Recuperado de <http://invest.posadas.gob.ar/>

Mantulak, M. J., Michalus, J. C., & Suárez Hernández, J. (2017). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE TECNOLÓGICO EN PEQUEÑAS*. https://rid.unam.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12219/5123/Mantulak%2CM.J_2019_Diagnostico_organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medrano Suárez, C. M. (2014). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CAFÉ DEL MAR*. *Lincolin Arsyad*, 3(2). <http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127>

Metro Obra. (2024). *Índice de la Cámara Argentina de la Construcción 2024*. Recuperado de <https://www.metroobra.com/indice-de-la-camara-argentina-de-la-construccion/>

Misiones Cuatro. (2024). *Alquileres: la demanda se mantiene y hay oferta*. Recuperado de <https://misionescuatro.com/posadas/alquileres-la-demanda-se-mantiene-y-hay-oferta/>

- Misiones Online. (2021). *A pesar de la nueva ley de alquileres, en Posadas hay una alta demanda de viviendas familiares*. Pinto Carina. Recuperado de <https://misionesonline.net/2021/06/23/ley-de-alquileres-alta-demanda/>
- Misiones Online. (2023). *Con 20 empresas ya radicadas, el Parque Industrial de Posadas está próximo a recibir a otras 10 de origen nacional y extranjeras*. Recuperado de <https://misionesonline.net/2023/04/17/parque-industrial-de-posadas-3/>
- Misiones Online. (2024). *Dos nuevas empresas se sumarán al Parque Industrial y de la Innovación de Posadas*. Recuperado de <https://misionesonline.net/2024/04/10/dos-nuevas-empresas-parque-industrial/>
- Noticias Real Estate. (2024). *Crecimiento mercado inmobiliario argentino 2024: Los 4 factores fundamentales*. Recuperado de Migliorisi Diego. <https://noticiasrealestate.com/crecimiento-mercado-inmobiliario-argentino-2024/>
- Noticias Real Estate. (2023). *Mercado inmobiliario Milei: Encuesta proyecciones 2024*. Recuperado de <https://noticiasrealestate.com/mercado-inmobiliario-milei-2024/>
- Otero, J. F. H. (2023). *Plan de mejoramiento organizacional de la empresa CONFORT SP INMOBILIARIA S.A.S.* 31–41. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/994c8dc6-be2d-4ab8-9486-6b371fd5bc46/content>
- Pelleti, M. (2016). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE AUTOMÓVILES*. Universidad Siglo 21, 5(1). <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/11813>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos (3ra edición)*. ESIC Editorial.
- Pinilla, F., Gil Cid, A., Hernando Polo, C., Lázaro Polo, I., & Martínez Beorlegui, I. (2017). *Fundamentos de Administración y Gestión*. Mc Graw Hill Education, 6(1), 51–66. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://fiskal.kemenkeu.go.id/ejournal%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.0>

06%0Ahttps://doi.org/10.1

- Radionews. (2024). *Invest Posadas, el programa municipal que trabaja en el posicionamiento internacional de la ciudad*. Recuperado de <https://radionewsmisiones.ar/site/provinciales/invest-posadas-el-programa-municipal-que-trabaja-en-el-posicionamiento-internacional-de-la-ciudad/>
- Ramos, V. J. B., Cruz, C. R. P. D. La, Jiménez, P. A. S., & Tinoco Torre, J. C. (2022). *Diagnóstico y Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para Avenir Grupo Inmobiliario*. *הארץ*, 8.5.2017, 2003–2005.
- Rodríguez Mansilla, D. (2016). *Diagnóstico organizacional (8va edición)*. Alfaomega.
- Santander Trade Markets. (2024). *Argentina: Política y economía*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos (18va edición)*. Mc Graw Hill.
- Velázquez, G. (2008). *¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?* *Mundo Siglo XXI*, 13, 73–90.
- Zapier. (2024). *Alcanza el éxito con la automatización*. Recuperado de https://zapier.com/l/home-spanish?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=gaw-row-nua-evr-search_brand_alldev_prospecting_spanish-ads_localization&utm_term=qu%C3%A9%20es%20zapier&utm_content=20018&utm_ads_campaign_id=20970661345&utm_ads_adset_id=161959086870&utm_ads_ad_id=688748896495&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwllG2BhC4ARIsADBgpVSU9xorWdcYtCkBw0ATspnr11zL8RMMDymxLa90qZn6LRq6LQg_pU8aAv04EALw_wcB

ANEXOS

Anexo I

Encuesta Diagnóstico General para Grupo Brick

La presente encuesta tiene como objetivo recabar información a través de una serie de preguntas, para así obtener un mayor conocimiento del estado en el cual se encuentra la empresa objeto de estudio. Es importante señalar que, para responder adecuadamente, es relevante considerar la visión global de la empresa, incluyendo todas sus unidades de negocio.

(* Indica que la pregunta es obligatoria)

PREGUNTAS DE INTRODUCCION

1. ¿Cuál es su rol dentro de la organización?
2. ¿Cómo aprendió lo que sabe hacer?
3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa? ¿Hace cuánto ocupa su rol actual?

PLANIFICACION Y ESTRATEGIA

4. ¿Existen objetivos y estrategias definidos por escrito? *
SI
NO
5. En caso de contar con objetivos definidos: ¿Cómo controla el cumplimiento de los mismos?
6. ¿Podría definir qué necesidad del mercado busca responder el negocio con los servicios que ofrece? *
7. ¿Podría nombrar tres circunstancias del contexto actual que lo favorezcan en su negocio?
8. ¿Podría nombrar tres circunstancias del contexto actual que lo desfavorezcan en su negocio?
9. ¿Cree que la empresa está innovando y adaptándose a los cambios en el mercado? *

- SI
- NO

10. ¿Cómo se diferencia su servicio del de la competencia? *

11. ¿Cómo miden el desempeño de la estrategia? ¿Poseen indicadores? *

MERCADO

12. ¿Existen reglamentos, trámites burocráticos o leyes limitativas en el sector? *

- SI
- NO

13. ¿Cómo considera que es la rentabilidad media del sector? *

- Alta
- Media
- Baja

14. ¿Cuenta con servicios sustitutos? *

- SI
- NO

15. ¿Qué tan fácil sería encontrar nuevos proveedores de propiedades? *

- Muy fácil
- Fácil
- Nada fácil

16. ¿Qué tan fácil sería para sus clientes cambiarlos por su competencia? *

- Muy fácil
- Fácil
- Nada fácil

17. ¿Tienen sus clientes suficientes poder como para influir en sus precios? *

- SI

- NO
- TAL VEZ

TOMA DE DECISION Y LIDERAZGO

18. ¿Cómo toman las decisiones? ¿Tienen información objetiva que respalde las mismas? *

19. ¿Motivan a los empleados? ¿Cómo lo hacen? *

20. ¿Utilizan procedimientos y criterios para la selección de personal? *

- SI
- NO

21. ¿Cuentan con un sistema de formación para el desarrollo de capacidades?

- SI
- NO

22. ¿Los integrantes de la empresa tienen bien delimitadas sus funciones y responsabilidades?

- SI
- NO

23. ¿Dispone de personal con conocimientos y capacidad para realizar distintas tareas en la empresa? *

- SI
- NO

24. ¿Cuentan con algún sistema para recibir sugerencias de los empleados? ¿Cuál es dicho sistema?

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

25. ¿Considera que la estructura de la organización es adecuada? *

- SI
- NO

26. ¿Cómo se maneja la comunicación interna y la coordinación entre los departamentos? *

27. ¿Se generaron problemas en la empresa por causa de una mala comunicación? *

- SI
- NO
- TAL VEZ

28. ¿Considera que delega bien su autoridad? *

- SI
- NO

29. ¿Considera que siendo más eficiente en ciertas áreas podría mejorarse la performance del negocio? *

- SI
- NO
- TAL VEZ

30. ¿El negocio cuenta con una demanda estacional? *

- SI
- NO

31. Por último. En caso de que su respuesta anterior haya sido si: ¿Qué acciones o alternativas considera para los meses de menores ventas?

Anexo II

Encuesta Diagnóstico "Loteos Brick"

La presente encuesta se lleva acabo con el objetivo de recolectar información de la unidad estratégica de negocio "Loteos Brick", para así obtener un mayor conocimiento del estado en el cual se encuentra la misma.

(* Indica que la pregunta es obligatoria)

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1. ¿Cuál es su rol dentro de la organización?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa? ¿Hace cuánto ocupa su rol actual?
3. ¿Podría describir las actividades que usted realiza en la unidad de negocio "Loteos Brick"?
4. ¿Cuáles son las funciones principales que se llevan a cabo en esta unidad de negocio "Loteos Brick"?

ESTRUCTURA DE COSTOS Y FINANZAS

5. ¿Cómo se determina la rentabilidad del negocio? *
6. ¿Poseen indicadores financieros? (Ejemplo, rentabilidad, nivel de endeudamiento, liquidez, etc.) *
 - SI
 - NO
7. ¿Poseen informes financieros? ¿Los utilizan para tomar decisiones?
 - SI
 - NO
8. ¿Cuál es el tiempo promedio necesario para cerrar una venta? *
9. ¿Calculan los costos que soporta la unidad de negocio "Loteos Brick"?
 - SI
 - NO

10. ¿Llevan a cabo presupuestos? ¿Realizan control presupuestario? *
11. ¿Cómo promocionan y venden las propiedades? ¿Qué servicios ofrecen después de la venta? *
12. ¿Se llevan a cabo estrategias para reducir los costos de compras? *
- SI
 - NO

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

13. ¿Plantean objetivos en la unidad de negocio? ¿Cómo los miden? *
14. ¿Cómo evalúan la eficiencia y eficacia de los procesos internos en "Loteos Brick"? *
15. ¿Cómo evalúan la eficiencia y eficacia de los procesos internos en "Loteos Brick"? *
16. ¿Cómo se manejan los riesgos y oportunidades en la unidad de negocio? *
17. ¿Se realiza un seguimiento de los procesos? ¿Implementan la mejora continua en la unidad de negocio? *
18. Para finalizar ¿Cuáles son los aspectos que considera que pueden mejorar? ¿En qué áreas o tareas enfrentan dificultades o desafíos? *