



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Plan de negocios para crear valor sostenible y sustentable en la empresa 3D Play a través del Portafolio de negocios integrado por juegos didácticos en Argentina desde el año 2023 (una aplicación del Modelo PENTA de Dinámica Estratégica-Operacional)

AUTOR: JESSICA NATALIA ARIAS PULIDO

DIRECTOR: POST-DOC. ALBERTO LEVY

SEPTIEMBRE DE 2023



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



DEDICATORIA

A Dios, por no soltarme de su mano.

A mis padres, por darme la oportunidad de venir a otro país a seguirme formando profesionalmente y por ser mi motor a la distancia.

A Mauricio, por ser mi apoyo al recorrer este camino largo y por darme luz en los momentos difíciles.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



AGRADECIMIENTOS

A Alberto Levy, Avi, Profesor Emérito de la Universidad de Buenos Aires, por el honor de ser su alumna en la cátedra de Dinámica Estratégica Operacional-DEO en el MBA de la Escuela de Negocios y Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, durante el segundo año de materias (2021). Por ayudarme a romper los paradigmas de mis mapas mentales, por abrirme la cabeza una y otra vez durante la realización de este trabajo con su perspectiva disruptiva, por invitarme a sus clases de grado durante el primer cuatrimestre de 2023 (virtuales y presenciales), por el valioso tiempo que me brindó, por orientarme; pero sobre todo por aceptar ser mi director de Trabajo Final de Maestría teniendo en cuenta su agenda e importancia en el mundo empresarial y académico.

A Mora Cozzarini, Maximiliano Leguiza y Albita dueños de la empresa 3D Play, por darme la confianza de contar su historia, por darme acceso a su información y por el tiempo depositado.

A Gabriel Demarco, ayudante de cátedra en Dinámica Estratégica Operacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, por su soporte continuo y su paciencia.

Por último, a familiares, amigos y demás personas allegadas que me dieron ánimo para no abandonar esta ardua labor.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



RESUMEN

Este Trabajo Final de Maestría está orientado a desarrollar un plan de negocios para crear valor sostenible y sustentable en la empresa 3D Play a través del portafolio de negocios integrado por juegos didácticos en Argentina desde el año 2023. Su enfoque fundamental es la implementación del Modelo PENTA¹, considerando que las decisiones estratégicas de toda empresa son su estrategia de diversificación o de portafolio de negocios y la estrategia de diferenciación o estrategia competitiva de cada uno de ellos. Así, se formulará la estrategia de 3D Play definiendo las dos decisiones estratégicas ya mencionadas y su interrelación, entendiendo cuál es su misión organizacional. Así mismo, a través del Protocolo Metodológico del PENTA, se aterrizará la estrategia en acciones tácticas, partiendo desde los objetivos estratégicos o aspiraciones, pasando por los objetivos operacionales y generando iniciativas de acción (tácticas) y de innovación que al estar acompañadas de sus indicadores claves de desempeño y de la gestión por proyectos, asegurarán el éxito de su ejecución.

¹ Modelo PENTA: esquema conceptual, referencial y operativo para crear valor asumiendo una aceptable exposición al riesgo. (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Índice de Contenido

Contenido

Índice de Contenido	5
Tema	7
Título.....	7
Tipo de trabajo	7
Introducción	7
Estado del arte.....	7
Evolución de los Modelos de Estrategia Empresarial.....	8
Comparación del Modelo PENTA con los otros modelos.....	13
Justificación	20
Pregunta problema	23
Objetivos e Hipótesis	23
General.....	23
Específicos	24
Hipótesis	24
Marco teórico.....	24
El Modelo PENTA.....	25
Marco conceptual.....	34
Juego y juguete	34
Educación especial.....	34
Juegos y Materiales Didácticos.....	35
Metodología de Investigación.....	35
Capítulo 1: Apreciación de la situación de la industria de los juegos y material didácticos para niños entre 1-12 años con limitaciones en Argentina	36
Población de niños entre los 1-12 años en Argentina (Socioparámetro).....	36
Población general.....	36
Población con discapacidad	38
Sector Educación en Argentina.....	39
Industria de los juguetes, juegos y materiales didácticos	41
Presentación de la Empresa	46
Capítulo 2: Plan Estratégico.....	49
Protocolo del Método PENTA.....	50
Implementación del Protocolo del Método PENTA en la empresa 3D Play.....	53



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Formulación de la Estrategia	54
Entrevistas y el Modelo PENTA.....	56
Análisis de los cinco Engranajes.....	61
Recursos.....	62
Mercado	66
Cultura.....	74
Procesos	77
Estrategia.....	79
AFODAR	82
Capítulo 3: Plan operacional y Metas Tácticas.....	85
Iniciativas.....	85
Cascadeo de objetivos HOSHIN.....	89
Objetivos estratégicos	89
Objetivos Operacionales y Metas Tácticas Funcionales (KPIs)	90
Capítulo 4: Herramientas de Project Management	107
Etapa de Planificación.....	111
Etapa de Ejecución.....	112
Conclusiones	114
Anexos	116
Anexo 1. Formato de entrevistas	116
Anexo 2. Gráficas de las variables de las Entrevistas.....	122
Gráficas Engranaje de Recursos	122
Gráficas Engranaje de Mercado.....	128
Gráficas Engranaje de Cultura	135
Gráficas Engranaje de Procesos.....	141
Gráficas Engranaje de Estrategia	148
Anexo 3. Tabla comparativa de Competidores.....	155
Anexo 4. Catálogo del portafolio de productos	156
Anexo 5. Planes Operacionales Interfuncionales para la empresa 3D Play	161
Bibliografía	165
Lista de Figuras.....	166
Lista de Tablas	168



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Tema

Constitución de una empresa orientada a la creación de valor sostenible y sustentable.

Título

Plan de negocios para crear valor sostenible² y sustentable³ en la empresa 3D Play a través del portafolio de negocios integrado por juegos didácticos en Argentina desde el año 2023 (una aplicación del Modelo PENTA de Dinámica Estratégica-Operacional)

Tipo de trabajo

Plan de Negocios

Introducción

Este trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocios para la empresa: “3D Play: Niños que juegan, niños felices, mejores adultos”, dedicada al diseño, creación y venta de juegos didácticos; idea original de los jóvenes emprendedores de la ciudad de Goya: Maximiliano Leguiza -Diseñador gráfico-, en sociedad con Mora Cozzarini -Profesora de Educación Especial del Instituto Superior Goya-.

3D Play es un emprendimiento de innovación social, inicialmente de triple impacto, en la que se desarrollan y crean elementos lúdicos y didácticos para incorporarlos venderlos a instituciones públicas y privadas de educación, y al público en general y así ayudar a más chicos de todos los niveles y capacidades, a liberar sus habilidades y creatividad al máximo y a su vez generar conciencia sobre la contaminación y el cambio climático. La empresa ayudará a resolver la falta de material didáctico a niños con limitaciones cognitivas, visuales, auditivas y del habla de manera eficiente y sustentable.

Estado del arte

Para explicar la temática planteada en este plan de negocios, se realizará un recorrido por los principales enfoques y herramientas utilizados en la estrategia empresarial, presentando sus

² Entendemos por sostenible a la dinámica de los procesos de aprendizaje e innovación requeridos para crear valor sustentable a lo largo del tiempo.

³ Entendemos por sustentable al óctuple impacto basado en la convergencia de los ejes: económico, social, ambiental, público, ético, cívico, emocional y espiritual.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



autores más destacados, sus obras y aportes. Estos modelos son herramientas fundamentales para concebir y estructurar el funcionamiento de una empresa. Se utilizan para desarrollar y gestionar estrategias empresariales, ayudan a las empresas a definir su visión, misión, objetivos y a medir su desempeño en función de diversos indicadores clave (como los KPIs), lo que contribuye a la gestión y mejora de los modelos de negocio.

Evolución de los Modelos de Estrategia Empresarial

Se iniciará presentando la *Matriz de Crecimiento* desarrollada por Igor Ansoff, conocido como el “padre de la gestión estratégica”. Esta teoría fue publicada en el año 1957 a través de su libro “Corporate Strategy”, en donde se propuso la matriz como un marco para ayudar a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento a través de cuatro estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación, (Ansoff).

La Matriz presentó una evolución, ya que posteriormente en 1965 en su artículo “Strategies for Diversification”, el autor profundizó en la importancia de la diversificación enfatizando los riesgos asociados a cada estrategia y cómo las empresas pueden gestionarlos. A lo largo de la década de los 70 y 80, el autor amplió y afinó su obra, explorando temas como la planificación estratégica y la gestión de la innovación integrando la Matriz de Crecimiento en un contexto más amplio de estrategia empresarial. Durante las décadas 80 y 90, la Matriz alcanzó reconocimiento en la academia y en el mundo empresarial al ser utilizada como una herramienta para planificar su crecimiento; en este tiempo el autor también abordó la importancia de la adaptación y la flexibilidad en el uso de la matriz, reconociendo el constante cambio de las condiciones del mercado.

Actualmente, la Matriz de Crecimiento de Ansoff sigue siendo utilizada en las escuelas de negocios y por profesionales para evaluar estrategias de crecimiento y formular planes estratégicos.

Ahora se presenta el *Modelo 7S de McKensey*, fue desarrollado en los años 1980 por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de McKinsey & Company. Este modelo se diseñó como una herramienta para analizar la efectividad organizacional, basándose en la idea de que el éxito de una organización no depende solo de su estructura, sino de un conjunto interrelacionado de siete factores claves (las 7S): Strategy (estrategia), Structure (estructura),



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Systems (sistemas), Shared Values (valores compartidos), Style (estilo), Staff (personal) y Skills (habilidades), (Peters & Waterman, 1982).

La evolución de las publicaciones de McKinsey sobre el modelo de las 7S ha pasado por varias etapas. En los años 80 el modelo se introdujo a través del libro "In Search of Excellence", logrando un gran reconocimiento, desde ese entonces McKinsey & Company lo utilizó como una herramienta clave para sus clientes, reflejando flexibilidad para adaptarse a diferentes sectores y culturas empresariales. Durante los años 90, el enfoque se centró en la reestructuración organizacional con el fin de adaptarse a la globalización y a nuevas tecnologías, aplicándose a industrias emergentes como la tecnología y los servicios financieros, enfocándose en cómo los valores compartidos y las habilidades eran críticas en estos sectores. En los 2000s ante la transformación digital, McKinsey & Company ajustó el modelo para integrar tecnología y métodos ágiles, publicando estudios sobre liderazgo y cambio organizacional en sectores tecnológicos. Para la década de los 2010s, McKinsey & Company destacó la importancia de los valores compartidos y la cultura para la innovación, aplicando el modelo en empresas tecnológicas y startups. Finalmente, en el escenario postpandemia (2020s) las publicaciones de la firma se centraron en la resiliencia organizacional, el trabajo remoto y la sostenibilidad, alineando el modelo con los nuevos desafíos globales y expectativas sociales.

En síntesis, el modelo de las 7S ha evolucionado desde un enfoque organizacional hasta incluir cultura, innovación, tecnología y sostenibilidad, manteniéndose relevante en diversas industrias.

Otro concepto importante de la época fue el de *Propósito Estratégico* (o "Strategic Intent"), que fue desarrollado por Gary Hamel y Coimbatore K. Prahalad en la década de los 80 y formalizado en su influyente artículo de 1989 titulado "Strategic Intent" publicado en Harvard Business Review, (Hamel & Prahalad). El propósito estratégico es una visión a largo plazo que proporciona dirección y motivación a las organizaciones, orientando sus esfuerzos para alcanzar objetivos ambiciosos y superadores a lo largo del tiempo. En este trabajo, los autores proponen una nueva forma de entender y definir la estrategia dentro de las organizaciones, centrándose en una visión a largo plazo que moviliza y dirige los esfuerzos de la empresa hacia la consecución de objetivos ambiciosos.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Con respecto a su evolución, el concepto de propósito estratégico ha pasado por varias fases que serán explicadas a continuación. Como ya se mencionó, en la década de 1980 se originó el concepto: los autores lo desarrollaron como una visión a largo plazo que superaba la planificación reactiva. Fue motivado por la competencia global (especialmente de empresas japonesas) y se centró en movilizar recursos para lograr una ventaja competitiva sostenida. Hacia los años 90 el enfoque se amplió al desarrollo de competencias esenciales (core competencies) para alcanzar el propósito, también introdujeron el concepto de "stretch" que incentivaba la creatividad al aspirar a metas que excedían los recursos actuales. Con la disrupción tecnológica del nuevo milenio (2000s), el propósito estratégico se vinculó a la innovación continua, resaltando la necesidad de flexibilidad y adaptación en las empresas ante la rápida evolución del mercado, mientras se mantiene una orientación a largo plazo. Para la década de los 2010s, Hamel promovió un liderazgo transformacional que inspirara a toda la organización, donde el propósito evolucionó para abarcar el impacto social y el bienestar de empleados y comunidades. Finalmente, durante la postpandemia en los 2020s, el propósito estratégico cobró relevancia en términos de resiliencia y sostenibilidad, centrándose en sobrevivir y prosperar en un entorno incierto, y se convirtió en un diferenciador clave en la confianza organizacional.

Para concluir, el propósito estratégico ha pasado de ser una herramienta de competitividad a un concepto que abarca innovación, impacto social, flexibilidad y sostenibilidad, adaptándose a las necesidades empresariales a lo largo del tiempo.

Se dará paso ahora al destacado académico Michael Porter, profesor de estrategia empresarial en la Harvard Business School. Conocido mundialmente por su aporte centrado en la teoría de la estrategia empresarial y la ventaja competitiva. Sus principales contribuciones han sido a través de las siguientes obras: su libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," publicado en 1980, donde introdujo el modelo de las *Cinco Fuerzas Competitivas*, que incluyen la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre las empresas existentes. Estas fuerzas les permiten a las empresas entender su entorno y diseñar sus estrategias y que sean efectivas, (Porter, 1980).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En 1985 publicó el libro "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", introduciendo su concepto de "Cadenas de Valor" argumentando que las empresas pueden descomponer sus actividades en una cadena de valor para identificar las áreas donde pueden agregar valor y obtener ventajas competitivas. En este mismo libro, en 1985 profundizó el concepto de Ventaja Competitiva, indicando que una empresa puede lograr ventaja competitiva al ofrecer productos o servicios de manera más eficiente y diferenciándose que sus competidores. Para este autor, las dos estrategias principales para obtener una ventaja competitiva es la diferenciación y el liderazgo en costos. Posteriormente, también en ese mismo año propuso las tres Estrategias Genéricas, en línea con lo ya mencionado acerca de Ventaja Competitiva, argumentando que las empresas deben elegir alguna de las siguientes estrategias y aplicarla en su mercado objetivo; estrategia de liderazgo en costos, de diferenciación y el enfoque, (Porter, 1985) .

Por otro lado, en su artículo de 1998 denominado "Clusters and the new economics of competition", Porter investigó acerca de los clusters empresariales y la competitividad nacional. Sostuvo que la proximidad geográfica de empresas relacionadas y el apoyo institucional pueden impulsar la competitividad de una región o un país en particular, (Porter, 1998).

En referencia a la herramienta de gestión, el *Balanced Scorecard*, creada por Robert Kaplan y David Norton a comienzos de la década de 1990 y posteriormente explicada por primera vez en el artículo "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" en la revista Harvard Business Review en 1992, se puede ver reflejada como una herramienta orientada a la gestión estratégica con el propósito de alinear actividades y objetivos con respecto a la estrategia de una empresa, proporcionando así una visión más integral del desempeño de la misma. Tras esta primera publicación sobre el Balanced Scorecard, Kaplan y Norton escribieron más libros orientados a este tema, como lo fueron: "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", publicado en 1996. Esta publicación ofrece un espectro más detallado sobre el Balanced Scorecard y cómo puede aplicarse en una organización. Como otra obra fundamental, cabe mencionar la publicación de "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", publicado en el 2000; libro que tiene por objetivo mostrar como distintas empresas pueden alinear sus



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



objetivos estratégicos con sus acciones cotidianas. Como última obra más representativa, "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies" publicada en 2006; explica más a profundidad como lograr una sinergia y como alinear diferentes unidades y departamentos de una empresa con la implementación de la herramienta BSC.

Otro de los modelos clave fue el *Modelo CANVAS* creado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en el año 2008, y sustentado en su primera publicación, con el libro "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers", publicado en 2010. Este es principalmente un modelo de gestión que, mediante el uso de nueve ejes principales, muestra cómo estructurar y analizar diferentes aspectos de un negocio, (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tras esta publicación introductoria al tema, años más tarde escribieron "Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want", publicado en 2014. En esta publicación el propósito fundamental es complementar el contenido de su primer libro en cuanto al enfoque de creación de propuestas de valor integrales orientadas a la satisfacción del cliente. Como última publicación relacionada al modelo Canvas, cabe destacar el libro "Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation" publicado en 2019. Con esta publicación, Osterwalder y Pigneur explican diversos métodos y formas ágiles para evaluar ideas de negocio antes de ser puestas en marcha.

Finalmente se mencionará el aporte del autor en el que se basa este plan de negocios y que será ampliado en el marco teórico. El *Modelo PENTA* de Alberto Levy, quien tuvo la oportunidad de presentarle al profesor Michael Porter la primera versión del PENTA en el año 1985 en el Harvard Business School, Universidad de Harvard. Así, nace el modelo PENTA (2003, 2007, 2010 y 2020) con el objetivo de poder contar tanto teóricamente con un esquema conceptual, como también en la práctica disponer de un esquema referencial y operativo que permita intervenir en las fases de diagnóstico y de formulación e implementación de la estrategia de un Sistema Psico-Socio-Técnico Complejo (SPSTC), (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).

Alberto Levy publicó el libro "PENTA: Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento" en el año 2020, para presentar el modelo, el cual ha pasado por diversas etapas, reflejando los cambios en el entorno empresarial, tecnológico y social. La primera etapa fue en el año 2003,



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



introduciendo el concepto de la "Era del Desconocimiento", argumentando que las organizaciones deben cambiar sus enfoques tradicionales de gestión para adaptarse a un entorno caracterizado por la incertidumbre; así, el modelo PENTA propone los cinco engranajes para gestionar la incertidumbre y fomentar la agilidad organizacional ante la globalización y las tecnologías emergentes. La segunda etapa fue en el año 2005, haciendo un refinamiento del modelo PENTA e integrando la digitalización, el internet y los avances en big data de la época; en esta etapa se profundizó en la importancia de la tecnología e innovación para mantener la ventaja competitiva. La tercera etapa fue en el año 2010, enfocándose en la globalización y los mercados emergentes; el autor presentó ejemplos y casos de empresas que usaron el modelo PENTA para gestionar disrupciones globales, destacando la importancia de la agilidad y la innovación continua. Para el año 2015, se introduce al modelo la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial; de esta manera, las empresas deben alinear su propósito con estos objetivos para prosperar a largo plazo. Finalmente, en 2020 con la publicación del libro ya mencionado, se hace un enfoque en la resiliencia organizacional tras la pandemia de COVID-19, resaltando la importancia de la adaptación rápida y la gestión del cambio para sobrevivir en tiempos de crisis y disrupción.

Así, a lo largo de casi dos décadas, el libro “PENTA: Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento” ha evolucionado significativamente, adaptándose a los cambios en el entorno global y las necesidades emergentes de las organizaciones. Desde sus inicios, Levy ha ajustado su modelo para incluir nuevas dimensiones como la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la resiliencia, manteniendo su relevancia en el mundo empresarial moderno.

Comparación del Modelo PENTA con los otros modelos

El Modelo Penta y la Matriz de Crecimiento

La Matriz de Crecimiento de Ansoff se centra en cómo una empresa puede expandirse externamente (nuevos mercados y productos), mientras que el Modelo PENTA se concentra en cómo gestionar eficientemente las capacidades internas para permitir ese crecimiento. La relación entre ambos modelos reside en que el éxito de las estrategias de expansión (Matriz de Ansoff) depende de una gestión interna sólida y bien alineada (Modelo PENTA). El Modelo PENTA traduce la expansión de Ansoff, en la *estrategia de diversificación* y asegura que los



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



procesos y estructuras internas estén preparados para soportar los desafíos del crecimiento, mientras que la Matriz de Crecimiento guía las decisiones estratégicas de expansión.

Figura 1

Matriz de Crecimiento



Nota: Tomado de (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, 2023)

De acuerdo con la figura, 1, se empieza evaluando en qué posición se encuentra la empresa (producto y mercado actuales) y se selecciona la estrategia de crecimiento según si planea expandirse en productos, mercados o ambos, considerando el nivel de riesgo involucrado en cada opción.

En el cuadrante 1 “Penetración de Mercado”, la estrategia es aumentar la participación de mercado con productos actuales en mercados conocidos, con un riesgo bajo. En el cuadrante 2 “Desarrollo de producto”, la estrategia es introducir nuevos productos en mercados donde ya opera la empresa, asumiendo un riesgo moderado. En el cuadrante 3 “Desarrollo de Mercado”, la estrategia es expandir productos actuales a nuevos mercados geográficos o segmentos, asumiendo un riesgo moderado también. En el cuadrante 4 “Diversificación”, la estrategia es crear nuevos productos para mercados nuevos, con un riesgo alto.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



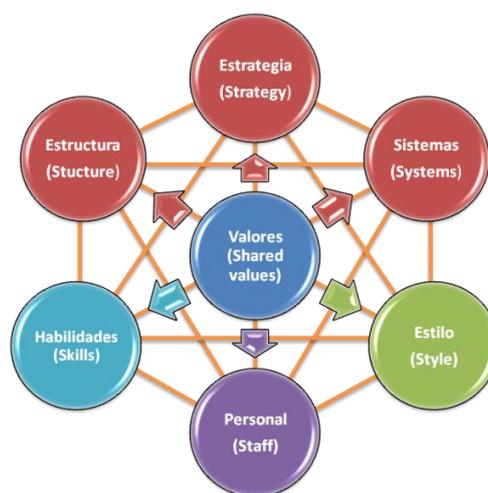
Las diferencias entre estos dos modelos radican en que la Matriz de Crecimiento de Ansoff se enfoca en la expansión externa de la empresa, buscando oportunidades de mercado y producto para lograr el crecimiento. Para Levy la diversificación es vista desde una perspectiva más compleja, que integra la adaptación, agilidad, sostenibilidad y tecnología. En lugar de limitarse a nuevas áreas de mercado y productos, sugiere que las empresas deben diversificarse de manera estratégica a través de cinco dimensiones o engranajes que otorgan una mayor flexibilidad y profundidad al concepto de diversificación.

El Modelo PENTA y las 7S de McKinsey

El Modelo 7S de McKinsey está más enfocado en asegurar la alineación estructural y cultural interna de la organización para ejecutar su estrategia de manera efectiva, lo cual es útil en entornos relativamente estables pero dinámicos.

Figura 2

Modelo de las 7S de McKinsey



Nota: Tomado de (McKinsey & Company, 2008)

En la figura 2 se pueden apreciar los 7 elementos que conforman el modelo. Esos elementos se pueden categorizar en “duros” o “blandos”. Los elementos duros están ubicados en la parte superior del modelo: estructura, estrategia y sistemas. Mientras que los blandos, contienen los



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



valores compartidos, estilo, personal y habilidades. Todos los elementos están interconectados y deben estar alineados entre sí para que la empresa funcione de manera óptima.

La principal diferencia entre los modelos radica en que El Modelo PENTA de Alberto Levy sí incluye los mercados como uno de sus 5 engranajes, al no considerarse dentro de las 7S de McKinsey este elemento, tampoco se cuenta con las ventajas competitivas, ni se ven reflejados claramente los recursos físicos, las marcas o la infraestructura.

Por otro lado, para Levy en el PENTA el engranaje central es la Estrategia, mientras que para McKinsey son los Valores Compartidos. A pesar de que en ambos modelos están interrelacionadas sus elementos/ engranajes, a McKinsey le falta el abordaje sistémico.

El Modelo PENTA y el Propósito Estratégico

El Propósito Estratégico de Hamel y Prahalad enfatiza la necesidad de movilizar a toda la organización hacia un objetivo ambicioso. En este sentido, el Modelo PENTA ofrece una herramienta práctica para lograr esta movilización, asegurando que los cinco engranajes clave (estrategia, cultura, recursos, procesos y mercados) estén alineados y preparados para cumplir con las metas estratégicas.

El Propósito Estratégico se enfoca en el por qué y en el qué (objetivos ambiciosos a largo plazo), mientras que el Modelo PENTA se ocupa del cómo (la gestión interna eficiente). El Modelo PENTA proporciona una estructura para gestionar los recursos internos, mientras que el Propósito Estratégico ofrece una visión inspiradora que moviliza esos recursos. Por otro lado, Hamel y Prahalad ven la estrategia como una fuerza motivadora que impulsa a toda la organización, mientras que Levy se centra en la optimización de los sistemas internos para garantizar que la organización esté alineada y preparada para ejecutar dicha estrategia.

El Modelo PENTA y las 5 Fuerzas y Estrategias Competitivas

La siguiente figura ya se encuentra explicada en las páginas 10 y 11 de este documento.

Figura 3

Modelo de las Fuerzas Competitivas de Michel Porter



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Nota: Tomado de (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020)

Con respecto al esquema de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter, PENTA tiene en cuenta muchas más variables relevantes. Por ejemplo, en la variable “Rivalidad entre las Empresas” se agregan conceptos tales como la Matriz Relacional Racional-Emocional de las culturas competidoras, las Ventajas Competitivas relativas, las Capacidades Distintivas relativas o el soporte de los procesos, además del vínculo sistémico entre estas categorías. Así mismo, en el engranaje de los Mercados en PENTA, se incluyeron todas las variables del modelo de Porter; agregando otras como la Compatibilidad Cultural, la Compatibilidad Tecnológica o Sinergia. Siempre pensando en la relación sistémica entre todas las variables de sus engranajes.

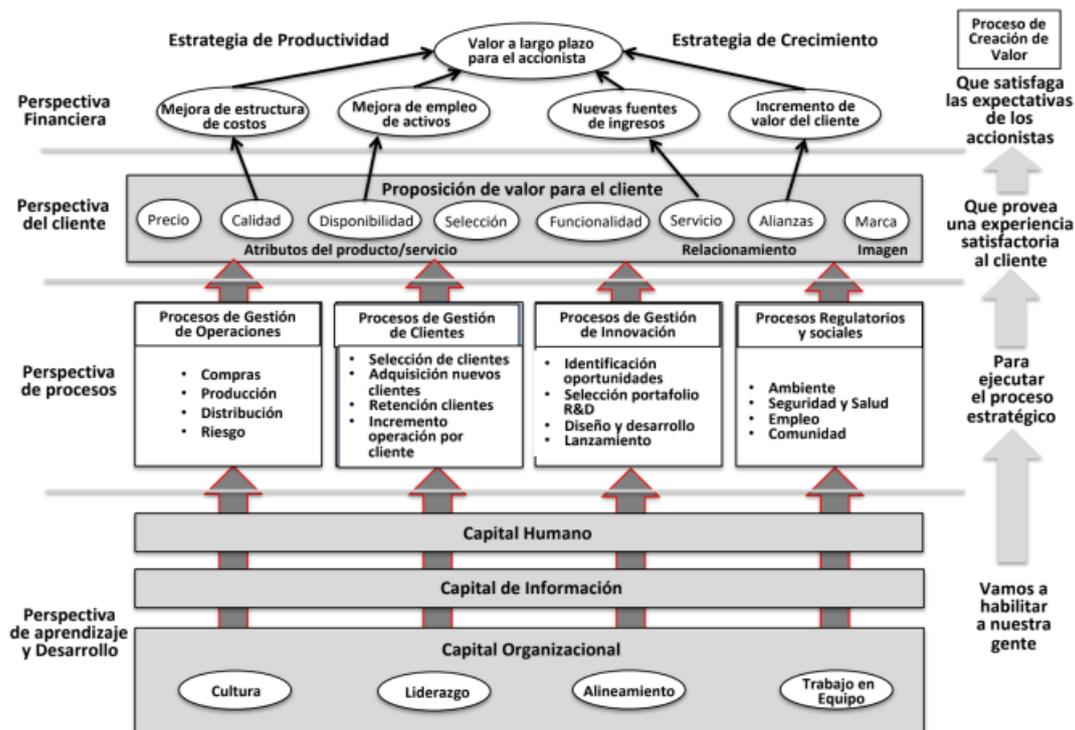
El Modelo PENTA y el Balance Scorecard

Ambos modelos tienen puntos en común en su enfoque hacia la estrategia y la gestión integral del desempeño organizacional, pero difieren en su propósito y alcance. El Balanced Scorecard es una herramienta más estructurada y operativa, centrada en medir el desempeño de una organización a través de un conjunto de indicadores que cubren áreas clave de la empresa, es ideal para empresas que buscan una herramienta para monitorear y ajustar su rendimiento. Por otro lado, el Modelo PENTA es más holístico y adaptativo, con un enfoque más estratégico que busca guiar a las empresas en la gestión de la incertidumbre, la innovación y la sostenibilidad.



Figura 4

Modelo Strategy Maps - Balanced Scorecard Robert Kaplan y David Norton



Nota: Tomado de (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020)

Levy considera que el modelo de Kaplan y Norton es muy bueno como primera aproximación, pero su crítica consiste en la falta de variables relevantes y en la relación eminentemente lineal causa-efecto sin un enfoque sistémico de recursividades o feedbacks que en la práctica real de las empresas se presentan con frecuencia y con mayor necesidad. Además de esto, el modelo Balanced Scorecard no es sistémico, o sea que su enfoque tiende a centrarse en elementos individuales o aspectos aislados, sin considerar cómo estos interactúan entre sí ni cómo afectan o son afectados por el entorno más amplio.

El Modelo PENTA y el Modelo CANVAS

El Modelo CANVAS es una herramienta más práctica y simplificada para diseñar modelos de negocio, ideal para startups o empresas que buscan mejorar la propuesta de valor. En cambio, el Modelo PENTA tiene una visión más estratégica y holística, centrada en gestionar la incertidumbre, la innovación y la resiliencia, especialmente útil para empresas en mercados



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



volátiles o altamente disruptivos. Mientras que el CANVAS puede ser un punto de partida para diseñar cómo una empresa entrega valor, el Modelo PENTA ofrece una visión sistemática que abarca el propósito, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación en un entorno global complejo y en constante cambio.

Figura 5

Modelo CANVAS: Alexander Osterwalder & Ives Pigneur



Nota: Tomado de (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020)

En la Figura 5 se observa el modelo CANVAS. Al igual que sucede con el Balanced Scorecard, el CNVAS es considerado muy bueno, pero la crítica de Levy consiste en la falta de variables relevantes y en la relación eminentemente lineal causa-efecto sin un enfoque sistémico de recursividades o feedbacks que en la práctica real en las empresas son muy comunes y constantes. De esta manera surge la siguiente figura (6), en donde con un abordaje sistémico, el Modelo PENTA complementa al CANVAS que es “intervenido” con categorías propias del Modelo PENTA respetando el esquema básico de CANVAS, pero agregando variables que se consideran imprescindibles para definir el modelo de negocio, como lo son el “núcleo



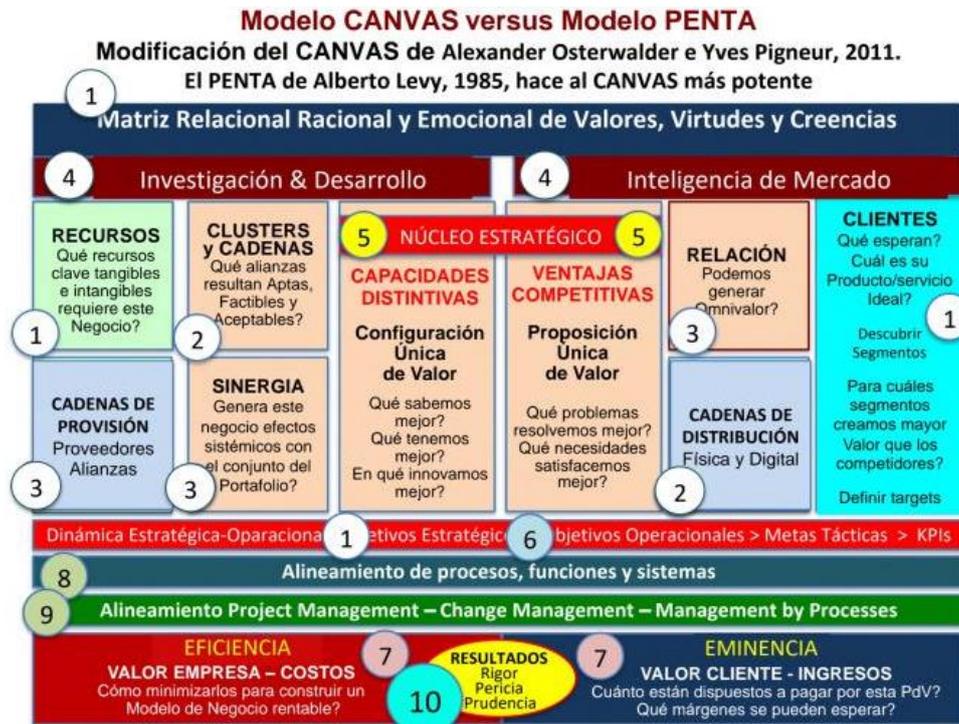
Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



estratégico” compuesto por las Capacidades Distintivas y las Ventajas Competitivas, entre otros.

Figura 6

Modelo CANVAS “intervenido” con perspectivas del PENTA



Nota: Tomado de (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020)

En su libro “PENTA: Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento”, Levy propone en un nuevo esquema el PENTA con unos agregados pertinentes para la comparación entre los cuatro esquemas: PENTA, Modelo CANVAS, Balance Scorecard y las Fuerzas Competitivas de Porter.

Justificación

A través de los años, en el mundo se ha podido observar cómo el uso de herramientas didácticas se ha vuelto un método muy común para transmitir e incentivar el aprendizaje en los niños. Desde iniciativas de organizaciones sociales hasta emprendimientos, el tema de la enseñanza lúdica ha sido abarcado por múltiples entidades cuyo objetivo final es cultivar y generar un interés espontáneo en los niños, por adquirir conocimientos mediante la exploración y el juego.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Como exponente más cercano en lo que se refiere al aprendizaje mediante herramientas lúdicas, la Unicef ha aparecido como una de las organizaciones abanderadas en cuanto al desarrollo de proyectos enfocados hacia el bienestar de los niños, y más exactamente hacia su formación y educación. Dentro de los proyectos más destacados que ha realizado la organización, cabe destacar la iniciativa denominada “Aprendizaje a través del juego” (2018), que han implementado en asociación con la Fundación Lego. Con esta iniciativa, se busca que los niños participen activamente del proceso educativo a través del juego desde la primera infancia, ya que el juego contribuye a crear personas que no dejan de aprender durante toda su vida y potencia el desarrollo general de los niños.

Esta empresa está centrada en la información brindada por profesionales que día a día trabajan en este ámbito y que defienden que el juego es la mejor manera de potenciar las diferentes capacidades y habilidades de los niños, para convertirlas en competencias. Según el informe de la Unicef mencionado con anticipación (2018):

“Las investigaciones científicas realizadas en los últimos 30 años nos han enseñado que el período más importante del desarrollo humano es el que comprende desde el nacimiento hasta los ocho años. Durante esos años, el desarrollo de las competencias cognitivas, el bienestar emocional, la competencia social y una buena salud física y mental forma una sólida base para el éxito incluso bien entrada la edad adulta”.

Cuando el niño juega, explora el mundo y sus posibilidades, conoce el entorno y se conoce a sí mismo: imagina, aprende, crece, disfruta y crea. Como los niños pasan gran parte de su tiempo jugando, mediante este proyecto se pretende desarrollar un producto al alcance de todos los niños, sin importar su condición cognitiva y con especial énfasis en aquellos que son vulnerables a la marginalidad y la exclusión social.

Desde hace décadas, la mayoría de las investigaciones están encaminadas a demostrar que los niños necesitan jugar. De acuerdo con Aizencang (2005): “La construcción histórico cultural de una nueva concepción de infante propia de la cultura moderna (...) trae consigo nuevas formas de representaciones en torno a su educación y sus formas esenciales, como el juego”.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En la última década, uno de los recursos más importantes para asegurar el aprendizaje de la creatividad y la lógica, han sido los bloques Lego. La empresa danesa de 1988, Lego System A/S- o simplemente Lego-, ha cambiado su filosofía y se ha adaptado a los distintos escenarios y al contexto mundial. Desde la década de los años sesenta, la empresa ha ayudado a distintas escuelas, con la donación de sus bloques, para atender la necesidad de niños que presenten deficiencias cognitivas. En el año 1986, se creó The LEGO Foundation (La Fundación LEGO) y asumió como una de sus principales responsabilidades el tema de la educación con su la creación de la unidad LEGO Education (Educación LEGO), en donde la empresa se preocupa por generar autoconfianza, perseverancia y resiliencia que surge cuando se participa en un juego con propósito, comprometiéndose a fomentar y desarrollar estas habilidades y a observar a los estudiantes, bajo la etiqueta de marketing #RebuildTheWorld (#ReconstruirElMundo), (LEGO, 2020).

Para el equipo de 3D Play no fue una labor sencilla encontrar el camino para emplear su creatividad e influir de manera positiva en la sociedad. En el camino que han tenido que recorrer en estos tres años de labores en el proyecto, han tenido que replantearse varias veces cuál es la razón de ser de su negocio y hacia dónde dirigir sus esfuerzos. La teoría del Círculo Dorado de Simon Sinek explica con solo tres preguntas por qué algunas organizaciones y líderes pueden inspirar mientras que otros no: ¿Para qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué? Lo más importante dentro de las organizaciones y emprendimientos, es saber cuál es la motivación, el propósito, la causa o creencia, para hacer lo que se hace (Sinek, 2018) . Considero que estamos asistiendo a la creación de una empresa con propósito que se manifiesta en la búsqueda del óctuple impacto. Para ello, debe generar una estrategia de portafolio de negocios basada en un sistema de juegos didácticos, los planes interfuncionales requeridos en toda su cadena de valor desde los insumos iniciales hasta el usuario final y los programas de acción táctica para que esa implementación sea eficiente y efectiva y permita ajustar los niveles anteriores de planeamiento y estrategia a través de una retroalimentación constante.

La motivación principal fue la de combinar el diseño gráfico, la ingeniería de producto, la estimulación cognitiva y el cuidado del medioambiente, para crear una propuesta innovadora y centrada en las necesidades de los niños en etapa de desarrollo que requieren materiales para



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



mejorar sobre aquellas competencias menos exploradas. Al mismo tiempo, lo que se busca es que los materiales para la estimulación cognitiva que no se usan más, o que presenten algún desperfecto, puedan ser reciclados y transformados de manera rápida en materiales actualizados.

Por otro lado, es importante mencionar que el producto, está orientado hacia el cumplimiento de objetivos de desarrollo sustentable: educación de calidad, industria, innovación e infraestructura, y producción y consumo responsable, (Naciones Unidas, 2015) . Tanto las piezas como el packaging tienen un enfoque de producción más limpia, partiendo del uso de materiales biodegradables, contando con un proceso de producción no convencional, la reducción de desperdicios, hasta la presentación de un producto innovador y versátil, porque se fusiona la mecánica con la robótica y con los sistemas como el braille. Se trata de un producto que no condiciona, les da la posibilidad de construir con libertad.

Mi aporte consiste en asesorar de forma voluntaria el proyecto, conocí y trabajé con los fundadores de 3D Play durante la participación del Programa Mentes Transformadoras que ofreció la Fundación Nobleza Obliga⁴ en el 2020, organización de la que hice parte como voluntaria y mentora de proyectos desde el segundo semestre del 2019 hasta el año 2020.

Pregunta problema

¿Cómo elaborar el plan de negocios que permita crear valor sostenible y sustentable en la empresa 3D Play a través del portafolio de negocios integrado por juegos didácticos en Argentina desde el año 2023?

Objetivos e Hipótesis

General

⁴ El Programa de Mentes Transformadoras perteneciente a La Fundación Nobleza Obliga es un programa de capacitación fortalecimiento y competencia de proyectos de innovación social de la Argentina. Tomado de: <https://noblezaobliga.org/mentes-transformadoras/>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Desarrollar un plan de negocios para crear valor sostenible y sustentable en la empresa 3D Play a través del portafolio de negocios integrado por juegos didácticos en Argentina desde el año 2023.

Específicos

1. Desarrollar una apreciación de situación de la industria de los juegos y materiales didácticos para niños de entre 1-12 años con limitaciones visuales, cognitivas, verbales, motrices y auditivas; y estimar la rentabilidad potencial asumiendo un riesgo aceptable.
2. Diseñar el plan estratégico orientado a la creación de valor económico, social, ambiental y ético para la creación de la empresa 3D Play dedicada a la industria de los juegos y materiales didácticos de los niños con limitaciones. Este plan estratégico incluirá, además de la estrategia propiamente dicha, la plataforma de recursos necesarios, la definición de los segmentos de mercado a servir de todos los segmentos posibles, la cultura organizacional adecuada para esta empresa en esta industria y los grupos de procesos que le den soporte.
3. Trazar un plan operacional y los programas de acción táctica que permitan la ejecución eficiente y efectiva del plan estratégico.
4. Incorporar la metodología de gestión de proyectos (Project Management) para asegurar esa implementación y los ajustes que fueran necesarios tanto en los niveles tácticos, operacionales y estratégicos.

Hipótesis

La creación de una empresa orientada al propósito de óctuple impacto requiere la sincronización de su estrategia de portafolio de productos y servicios, su base de recursos tangibles e intangibles que generan capacidades distintivas internas, el análisis de los segmentos de sus mercados para lograr ventajas competitivas en cada uno de ellos, su cultura interna constituida por valores, virtudes, y creencias y los procesos transversales que ligan a sus áreas funcionales.

Marco teórico

Teniendo en cuenta los antecedentes planteados en el estado del arte, se tomará como referencia para la elaboración de este plan de negocios el trabajo realizado por Alberto Levy, quien, a



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



través de su extensa obra, ha logrado representar con un enfoque sistémico lo referente a la constitución de empresas orientadas a la creación de valor sostenible y sustentable. Así, el libro “PENTA: Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento”, en donde se explica ampliamente el Modelo PENTA, será el sustento teórico de este trabajo.

El Modelo PENTA

El modelo PENTA surgió con el objetivo de contar teóricamente con un esquema conceptual, y de disponer en la práctica de un esquema referencial y operativo que permita intervenir en las fases de diagnóstico y de formulación e implementación de la estrategia de un Sistema Psico-Socio-Técnico Complejo (SPSTC), (Levy, 2020).

Para Levy, las empresas son la interacción entre su Estrategia, sus Recursos, los Mercados en los que opera, la Cultura que la contiene y los Procesos que la soportan). Así, el modelo PENTA es un Esquema Conceptual, Referencial y Operativo -ECRO- tomando este concepto de Enrique Pichón Rivièrre a las empresas (Zito Lema, 1976): es Conceptual porque se trata de un conjunto organizado, articulado y sistematizado de los conceptos críticos que definen a una empresa y que establecen las condiciones en las que relacionan entre sí en la práctica del día a día de esa empresa. También es Referencial porque sirve para indagar cómo es una empresa en particular en cuanto a la trama vincular entre los cinco engranajes: su Estrategia, su Cultura, Sus Recursos, sus Procesos, sus Mercados y sus interrelaciones. Esa trama vincular nos permite comprenderla en particular y diferenciarla de todas las demás. Alude al campo, al ámbito de la realidad sobre el que esa empresa piensa, decide, opera, aprende, desaprende y reaprende. Y finalmente es Operativo, porque no se trata exclusivamente de un enfoque teórico, sino que su objetivo fundamental es la intervención instrumental para su transformación desde lo que es hasta lo que se quiere ser.

El PENTA surge de una práctica que luego se conceptualiza. Para Levy, teoría y práctica no son opuestos, sino que se comprenden en forma complementaria: la práctica corrige a la teoría constantemente a través de mecanismos de ratificación y rectificación. Para lo cual, es necesario realizar una crítica y una autocrítica que permiten un ajuste tanto de la teoría como de la práctica, logrando así cada vez más objetividad.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El modelo cuenta con una amplia implementación y confrontación teórica, siendo experimentado con altos niveles de desempeño en muchas organizaciones de todo tipo y en varios países. Este modelo es el núcleo central de la metodología de Dinámica Estratégica-Operacional, y se basa en la articulación de los cinco engranajes claves en cualquier organización ya mencionados. Por otro lado, es un mapa exhaustivo del total de las fuentes posibles de generación de iniciativas de innovación, de cambio.

Para hacer énfasis en el modelo, es importante aclarar que toda empresa tiene y ejecuta un PENTA, y por lo tanto de forma consciente o no tiene ejecuta sus cinco engranajes, y en el mismo sentido las ocho ligas entre los cinco engranajes, el Análisis de Prospectiva y el aprendizaje en cinco niveles. Las empresas no pueden no tenerlo ni ejecutarlo. Este PENTA en operación, oculto e incluso desconocido para muchas empresas, se le llama PENTA Subyacente.

La propuesta de Levy, A. consiste en que las empresas aceptan la postura de que existe un PENTA Subyacente y que lo mejor es descubrirlo, ver cómo es hoy para orientarlo a lo que la empresa quiere o desea ser mañana. De esta manera, hay que ponerse a pensar en cómo es la empresa en los siguientes quince elementos: los cinco engranajes, las ocho ligas, el Análisis de Prospectiva y el Aprendizaje.

Una vez los niveles más altos de la empresa y sus equipos comienzan a pensar cómo es la empresa, llegan a una conclusión sobre cómo creen que es. Pero se debe tener cuidado con esa conclusión, ya que así no es cómo el PENTA realmente es, sino como la empresa piensa que el PENTA es. Para llegar a esta conclusión, cada miembro del equipo tiene su propia interpretación de cómo cree que es y de esa dinámica seguramente puede surgir un acuerdo grupal. Así, se logra establecer un PENTA, pero este es el resultado del acuerdo, no es el PENTA real, a este se le llama “PENTA REVELADO”.

Entonces, el PENTA Subyacente es la instanciación, es el que no se conoce, y una vez es conocido y presentado pasa a ser el PENTA Revelado.



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



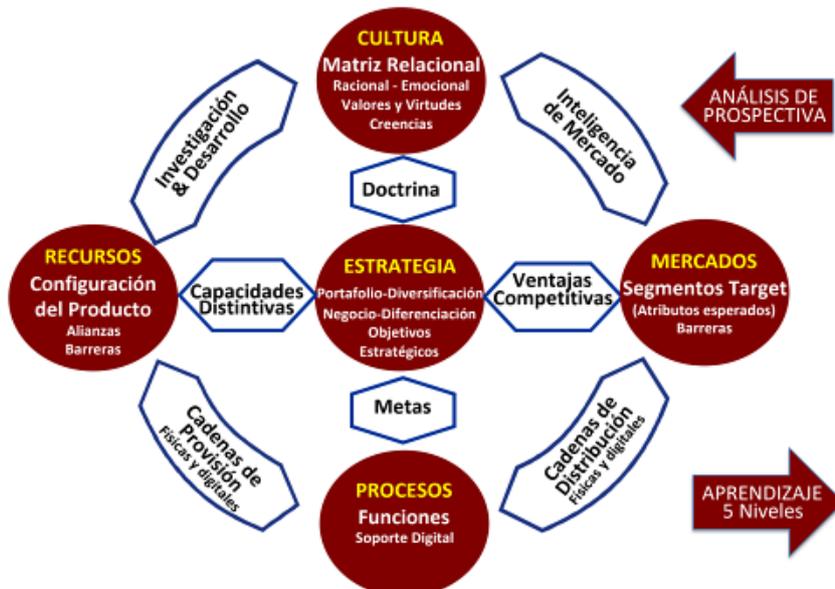
Este último es muy efímero porque seguramente la empresa va a querer cambiarlo, así no sea en su totalidad. De este modo, muy rápidamente se generará el primer PENTA trabajado, este PENTA se le conoce como PENTA “INTERVENIDO” y, a lo largo del tiempo constantemente aparecerán “n” PENTAS Intervenidos. Sin embargo, falta un PENTA más que se denomina “PENTA DESEADO”, es decir el que en cada hoy se apunta a cada mañana. Esta sucesión de PENTAS Deseados cumple el concepto de “empresa en marcha”.

Por consiguiente, el PENTA DESEADO hoy será mañana un PENTA INTERVENIDO que apuntará a otro PENTA DESEADO en el futuro de ese mañana, (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).

A continuación, se presenta el modelo en su última versión:

Figura 7

PENTA, El modelo de Dinámica Estratégica-Operacional



Nota: Tomada de (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En la figura anterior se pueden observar los componentes del modelo, los cuales serán explicados en su orden:

Análisis de prospectiva

Es mirar hacia adelante, hace referencia a imaginar a futuro sin estar atados al pasado. Es imaginar el “escenario más probable”, pero primero siendo “verosímil”. Se debe considerar que no es lo mismo que “proyectar”, ya que se cuenta con datos del antes.

Los cinco Engranajes

El engranaje de la Estrategia

El punto de partida es considerar que la estrategia es cómo la empresa decide crear valor económico sostenible, en el marco de un riesgo aceptable. Más adelante se reemplazará el concepto de crear solo “valor económico sostenible” por el de “crear valor sustentable”.

Para Levy, A., en el modelo PENTA “lo estratégico” de toda empresa está constituido por dos dimensiones: la primera corresponde a la formulación de objetivos de Diversificación o de Portafolio de Negocios, es decir en qué negocios pretende crear valor sostenible; y la segunda es la definición de objetivos de Diferenciación o Estrategia Competitiva de cada uno de esos negocios, o sea el por qué pretende ser líder rentable y preferido en cada uno de estos.

Estos dos tipos de objetivos o de Aspiraciones Estratégicas se lograrán o no mediante la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el logro de esas aspiraciones, y las indispensables iniciativas de innovación, para hacer lo mejor todavía mejor, para lograr resultados. Innovación para consolidar fortalezas, superar debilidades, neutralizar amenazas y aprovechar oportunidades. En conclusión, innovación estratégica para liderar el futuro, (Levy, 2020).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Aspiraciones, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Resultados, AFODAR, es una nueva versión del clásico “FODA” de Humphrey, A. De acuerdo con Levy, en el AFODAR se considera que una fortaleza no es una fortaleza porque sí, sino que lo será según una o más aspiraciones previas. Así mismo sucede con las oportunidades, las debilidades y las amenazas: lo serán solo en relación con las aspiraciones previas, (Levy, 2020). Los resultados por su parte surgen del cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados (SMART-PI⁵), esa “R” final es la correcta aplicación de esas iniciativas, tiene que cumplir las AFA (apta, factible y aceptable), están relacionados con indicadores de desempeño que permitan evidenciar ese cumplimiento. Por otro lado, el FODA tradicional consistía sólo en un proceso de diagnóstico, sin acciones. AFODAR, en cambio, requiere el planteamiento de aspiraciones y el logro de resultados.

Dado que los resultados implican consolidar fortalezas, superar debilidades, neutralizar amenazas y/o aprovechar oportunidades; la “amplitud de rango de formulación de estrategias ejecutables posibles” para una empresa en un momento determinado, no abarca ni una única opción ni un número ilimitado de posibilidades. Este rango potencial de formulación de estrategias ejecutables depende de su capacidad de Análisis de Prospectiva, de lo que la empresa imagine como los escenarios verosímiles, y de su Capacidad de Aprendizaje en cinco niveles, que determinará lo que la empresa se considere capaz de pensar, de saber y de hacer, (Levy, 2020).

AFODAR, es una reversión del clásico FODA, pero con un enfoque positivo que añade las aspiraciones (A) y los resultados (R) al análisis que se realiza con este instrumento administrativo. Para Levy, de acuerdo con esa visión, deberían descartarse las debilidades (D) y debería quedar únicamente “AFOAR”, pero siempre hay que tener en cuenta los aspectos a mejorar. Entonces FODA se sustituye por AFODAR, empezando por Aspiraciones y terminando con Resultados, (Levy, 2020).

El engranaje de la Cultura

⁵ Metas SMART-PI: específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales, para Levy, A se debe agregar “PI” de “Performance Indicators” (Indicadores de desempeño).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Se refiere a la Matriz Relacional Racional-Emocional, al “modo de vivir” que surge de las razones y emociones, de las ideas guía, de las creencias, valores, hábitos, estilos y clima, de coordinar las diversas áreas de la organización y de tratar de generar una visión comprendida, compartida y comprometida, (Levy, 2020). El CEO de la organización debe velar porque el respeto al ser humano sea el valor fundamental de su compañía.

Se deben considerar dos definiciones fundamentales para este engranaje: en primer lugar, la “capacidad cognitiva”, que es la capacidad de comprensión que tienen las personas; y en segundo lugar la “capacidad volitiva⁶”, que hace referencia a la capacidad que tiene una persona de controlar lo que hace, sus actos.

La capacidad volitiva está directamente relacionada con la capacidad intelectual, tiene que ver con el libre albedrío y permite involucrar a la inteligencia para aceptar o rechazar inclinaciones. Es la capacidad de manejar la voluntad de acuerdo con la propia comprensión de las cosas. Está relacionada con la perseverancia, el autocontrol, la capacidad de adaptación y la concentración. Se debe tener en cuenta que un “acto volitivo” resulta de la voluntad comprendida como la posibilidad de actuar después de elegir entre opciones ejerciendo la libertad.

De esta manera, el engranaje de Cultura se caracteriza como la “Dirección por volitivos”, complementando al engranaje de la Estrategia que se considera “Dirección por objetivos” y el de procesos como “Dirección por Normativos”.

El engranaje de los Recursos

Comprende los recursos tangibles: financieros, productivos, de infraestructura y también a las personas; y los recursos intangibles: información, tecnología, mística, marca, crédito,

⁶ Volitivo:

Proviene del latín y su traducción está directamente relacionada con el verbo “querer”. La Real Academia Española (RAE) afirma que volitivo es aquello relacionado con los actos y fenómenos de la voluntad, (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



tiempo, capacidad de maniobra, organicidad y estabilidad. En este engranaje, la innovación tiene como objetivo que los recursos y los vínculos que los conectan se potencien entre sí para estructurar de la mejor forma los productos y servicios ofrecidos por la empresa en sus mercados. Además de lo ya mencionado, en este engranaje deben considerarse las alianzas estratégicas con otros actores, como los proveedores y las barreras de protección en contra de las posibles trabas a la disponibilidad de insumos requeridos, (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).

El engranaje de los Procesos

Consiste en el conjunto de procesos horizontales que unen a las áreas funcionales verticales, mediante el diseño organizacional y los sistemas o Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En este caso, las innovaciones a implementar deben considerarse como proyectos y deben gestionarse por medio de la metodología de Dirección de Proyectos (Project Management, Project Management Institute) para asegurar su ejecución y control. Como ya se mencionó antes, es la “Dirección por Normativos” que complementa al engranaje de la Estrategia al que se considera como “Dirección por Objetivos” y al engranaje de la Cultura como “Dirección por Volitivos”, (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).

El engranaje de los Mercados

Comprende el posicionamiento en los segmentos target: marca e imagen, construcción y mantenimiento de las ventajas competitivas la demanda, además de la detección de nuevos mercados atractivos, nuevas tendencias y nuevas necesidades. Está relacionado con el impacto del escenario externo, la envergadura y la tasa de crecimiento, las barreras de entrada y de salida, el poder de negociación de los proveedores, distribuidores y de los clientes finales. La compatibilidad tecnológica y cultural, la sinergia y el riesgo, (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).

Las ligas entre los cinco engranajes:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



La estrategia es lo que la empresa se orienta a hacer diferente en cuanto a Capacidades Distintivas y a Ventajas Competitivas versus los demás competidores (frontales, laterales o sustitutivos), en un blanco de mercado específico. Esto aplica para los modelos de negocio B2B, B2C y/o B2T; asignando sus recursos (tangibles e intangibles) con el fin de crear valor sostenible y regenerable, tomando un riesgo aceptable en el cerco de su cultura organizacional, innovando constantemente en los procesos en el campo sistémico de actores aliados y/o adversarios de uno o más clúster, generando barreras de protección y maximizando su plasticidad y capacidad de maniobra para anticipar y superar a los competidores con objetivos simétricos en conflictos competitivos actuales o potenciales, (Levy, 2020).

Entonces la estrategia resulta de la correcta asignación de los recursos en los mercados en que sea atractivo para el negocio, dadas las Capacidades Distintivas la empresa logrará una mayor o menor eficiencia en la configuración de sus recursos. Estas capacidades son una de las palancas de estratégicas para la creación de valor económico sostenible. La otra palanca son las Ventajas Competitivas partiendo del posicionamiento de la marca en los mercados y generando un efecto de “atracción”, esta es la segunda fuerza de creación de valor, (Levy, 2020).

La Estrategia Competitiva se basa, entonces, en dos motores fundamentales:

Las Ventajas Competitivas, desde el lado de los mercados, es decir, la superioridad del posicionamiento de las marcas.

Las Capacidades Distintivas, desde el lado de los recursos, es decir, la eficiencia de la productividad en el uso de sus recursos.

La unión de estas dos palancas es el denominado “Núcleo Estratégico”.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Hasta acá, se ha mencionado lo correspondiente a los recursos, la estrategia y los mercados, o sea al eje horizontal del Modelo PENTA, que se refiere a la formulación. El eje vertical que relaciona la cultura, la estrategia y los procesos, hace referencia a la implementación.

La lectura vertical del modelo implica partir desde el engranaje de la cultura, que puede ser endógena (orientada hacia la innovación de “inventar”) o exógena (orientada hacia la innovación de “descubrir”). La idea es que las empresas abarquen ambas perspectivas: hacia el lado de la optimización de los recursos y hacia la segunda hacia la fidelización de los mercados. La primera, está fundamentada por medio de la Investigación y el Desarrollo y a segunda mediante la Inteligencia de Mercados.

La liga de Investigación y Desarrollo debe integrar lo mencionado en el párrafo anterior y también la Innovación abierta, que está relacionada con lo que otras organizaciones han adelantado en este campo. Por lo tanto, esta liga fomenta la adquisición de otras empresas, la fusión entre las mismas y las alianzas estratégicas.

La liga de Inteligencia de Mercado contempla las investigaciones de la demanda a nivel consumidor final de modelos B2C o B2B; o de clientes intermedios (B2T), junto con el análisis de los objetivos, recursos, el análisis del riesgo de nuevos competidores en esos segmentos target por parte de la competencia frontal, lateral o sustitutiva.

Del engranaje de la cultura, surge la Doctrina, que hace referencia a las conductas aceptadas y prohibidas que operan como políticas, impactando en la estrategia. Es vital considerar que en el modelo PENTA el propósito directriz de crear valor con un óctuple impacto (económico, social, ambiental, público, emocional, ético, cívico y espiritual), resulta de la Cultura y condiciona a la estrategia. Entonces, la finalidad última o el propósito es anterior a la estrategia, (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).

Partiendo del engranaje de la estrategia, se generan las metas que deben ser SMART (en español: específicas, medibles, alcanzables, realistas y controlables). Basado en esto, se



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



diseña el engranaje de los procesos. Los dos grandes procesos básicos son la gestión de las Cadenas de Provisión y de las Cadenas de Distribución físicas y digitales.

Aprendizaje en cinco niveles

Los cinco niveles o tipos lógicos de aprendizaje del Modelo PENTA son:

Aprender, Aprender a aprender, Aprender a desaprender. Aprender a reaprender y Aprender nuevas formas de aprender.

Posterior a este modelo, el autor presenta los procesos de transformación de una empresa, de reinención, de mutación, de Changeengineering⁷™. en los que se implementa el Protocolo Inicial de “primera recursión” y el Modelo DOC de Changeengineering™ Recursivo o de Reinención de “Orden 2”.

Marco conceptual

Juego y juguete

El juego puede definirse como una actividad que se utiliza para la diversión y el goce de los participantes, en muchas oportunidades, se usa como herramienta educativa. La principal diferencia entre el juego y juguete es que el primero es una acción, mientras que el juguete es un instrumento que permite que el juego se lleve a cabo, es el medio, (Secretaría de Industria Centro de estudios para la producción - FUNCEX, 2011).

Educación especial

La educación especial, es la modalidad del sistema educativo dedicada a asegurar el derecho al acceso a la educación que tiene todo niño/ niña, adolescente y joven con discapacidad temporal o permanente, y de esta manera, fomentar la inclusión educativa a través de acciones de políticas universales, (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires).

⁷ Changeengineering™, o Ingeniería del Cambio. Este no es Change Management tradicional. Es Cambio de “orden 2”. Es un nivel técnico, estratégico, cultural y cognitivo mucho más avanzado. Es la Transformación empresarial teniendo en cuenta a todo el PENTA Tomado de: Qué es Dinámica empresarial—Levy: Corporate Dynamics (levy-corporatedynamics.com).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Juegos y Materiales Didácticos

El concepto lúdico o lúdica hace referencia al juego. Lúdica viene del latín ludus: juego, diversión, pasatiempo. Mientras que el término didáctico o didáctica viene del griego didastékene que significa didas-enseñar y tékene-arte, es entonces la didáctica es el arte de enseñar. Y el juego tiene como función principal proporcionar diversión, aunque también puede cumplir con un papel educativo. Así, los juegos didácticos son actividades que promueven y estimulan algún tipo de aprendizaje en los niños de manera simple y lúdica, (Bolívar, 1998). Mientras que el material didáctico es más amplio y se define como aquel que reúne los medios y recursos que facilitan la enseñanza y el aprendizaje para la adquisición de conceptos, habilidades, actitudes y destrezas en los niños.

Metodología de Investigación

Dado el planteamiento de los objetivos específicos y tomando como referencia lo presentado en el libro Metodología de la investigación (Hernández Sampieri, 2014), se propone combinar la implementación de las metodologías de la siguiente manera:

Metodología Exploratoria y Descriptiva: con el fin de desarrollar una apreciación de situación de la industria de los juegos y materiales didácticos para niños de entre 1-12 años con limitaciones visuales, cognitivas, verbales, motrices y auditivas; y estimar la rentabilidad potencial asumiendo un riesgo aceptable; inicialmente se utilizará la metodología exploratoria para investigar y recopilar información sobre la industria de los juegos y materiales didácticos, especialmente haciendo un enfoque en el segmento de niños con limitaciones en Argentina. Para tal fin se utilizarán *documentos y registros* incluyendo análisis de datos disponibles públicamente.

Posteriormente se utilizará la metodología descriptiva para recopilar datos específicos de la industria, del sector educación, estadísticas y datos que sean relevantes para poder concluir la apreciación.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Metodología Explicativa: para lograr diseñar el plan estratégico orientado a la creación de valor económico, social, ambiental y ético para la creación de la empresa 3D Play dedicada a la industria de los juegos y materiales didácticos de los niños con limitaciones, se implementará el Modelo PENTA como esquema conceptual, referencial y operativo para crear valor asumiendo una aceptable exposición al riesgo. Para esto se llevará a cabo una *entrevista* por medio de cuestionario mixto porque se utilizará un formato para registrar las respuestas a la evaluación de los engranajes y abierto para discutir esos resultados. El Modelo PENTA ya cuenta con las entrevistas dentro de su Protocolo Metodológico.

En ese mismo orden, para trazar un plan operacional y los programas de acción táctica que permitan la ejecución eficiente y efectiva del plan estratégico (objetivo específico 3) e incorporar la metodología de gestión de proyectos para asegurar esa implementación y los ajustes que fueran necesarios tanto en los niveles tácticos, operacionales y estratégicos (objetivo estratégico 4), se recurrirá al Protocolo Metodológico propuesto por el autor del Modelo PENTA.

Capítulo 1: [Apreciación de la situación de la industria de los juegos y material didácticos para niños entre 1-12 años con limitaciones en Argentina](#)

Población de niños entre los 1-12 años en Argentina (Socioparámetro)

Población general

A continuación, se tendrán en cuenta algunas cifras de la población para dimensionar el posible tamaño del mercado total y contar con un socioparámetro que sirva como guía y contexto, pero que, de acuerdo con el Modelo PENTA, no constituye un segmento de mercado, ya que la demanda no es homogénea y los segmentos de mercado son un determinado conjunto de atributos demandados, diferente de otro u otros conjuntos de atributos, esos atributos deben descubrirse, (Levy, 2020).

Aun no se cuenta con las cifras oficiales del último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado 2022 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC),



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



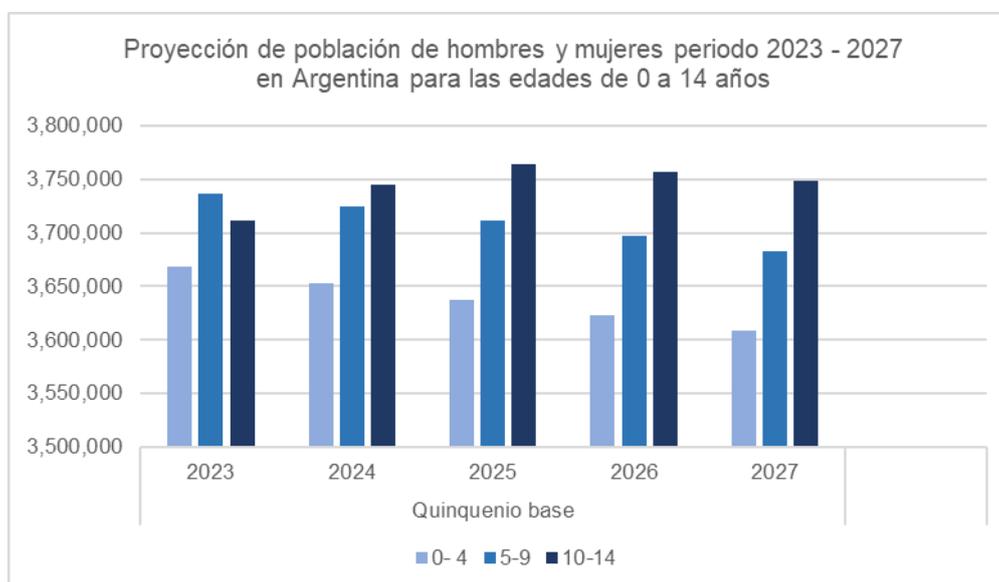
se cuenta con un informe presentado en enero de 2023, pero son cifras provisionales y no se encuentran las estimaciones y proyecciones elaboradas en base a los resultados oficiales.

Así que se tomará como base las proyecciones del último Censo realizado en 2010 que cuenta con las estimaciones y proyecciones desde el año 2010 hasta el 2040, De los datos contenidos en este documento, se realizó entonces una gráfica que muestra la posible variación entre los grupos de edad divididos por quinquenios.

En la siguiente gráfica de barras, se puede evidenciar cómo va a ser el comportamiento de los grupos de edades de: 0 a 4 años, de 5 a 9 años y de 10 a 14 años:

Figura 8

Proyección de población de hombres y mujeres periodo 2023 - 2027 en Argentina para las edades de 0 a 14 años



Nota: Este gráfico es una adaptación de la Proyección de la Población de hombres y mujeres periodo 2010-2040, en el quinquenio 2023-2027 en Argentina. Elaboración propia. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC).

Se tomaron estas edades con el fin de observar el comportamiento de las edades de escolaridad de la primera edad, la niñez y parte de la adolescencia. Con respecto al primer grupo (0 a 4



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



años), se obtiene un decrecimiento en esa población del 1.62% entre el inicio y el final del periodo, igualmente con el siguiente grupo (5 a 9 años) se una disminución del 1.46% entre 2023 y 2027, mientras que para el último grupo se observa un pico en el año 2025 y un incremento en todo el periodo del 0.97%.

Para el cálculo anterior se usaron los siguientes datos:

Tabla 1

Proyección de la Población de hombres y mujeres en el quinquenio 2023-2027 en Argentina

Edades	Quinquenio base				
	2023	2024	2025	2026	2027
0- 4	3,668,251	3,652,673	3,637,433	3,622,790	3,608,942
5-9	3,737,021	3,724,968	3,711,801	3,697,630	3,682,593
10-14	3,712,102	3,744,730	3,764,119	3,757,069	3,748,148

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC).
Y la siguiente ecuación Para calcular el porcentaje de incremento de la población:

$$\left(\frac{\text{Población en 2027} - \text{Población en 2023}}{\text{Población en 2023}} \right) * 100$$

Es inminente que los valores anteriores deberán actualizarse, una vez se presenten las cifras oficiales del Censo 2022 junto con las nuevas estimaciones y proyecciones, ya que en las presentadas en el Censo 2010 no se contempló el escenario pandemia. Los datos presentados con anterioridad permiten estimar cuál será la población de 1-12 años durante este quinquenio.

Población con discapacidad

Con el fin de tener un mayor acercamiento específicamente a las personas con discapacidad, el INDEC realizó un Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad en el año 2018, dicho informe reveló información importante sobre la situación de las personas con discapacidad en Argentina.

Según el estudio, alrededor del 10,2% de la población argentina (casi 4,4 millones de personas) reportó tener alguna discapacidad. Esto incluye discapacidades visuales, auditivas, motora,



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



cognitivas y otras. El estudio analiza datos de personas con discapacidad en diferentes rangos de edad, incluyendo niños de 1 a 12 años.

Por otro lado, las dificultades más comunes reportadas por las personas con discapacidad incluyeron la movilidad reducida (37,4%), las dificultades en la visión (18,7%) y las dificultades para comunicarse (13,6%).

Se destacaron desafíos significativos en cuanto a la accesibilidad⁸. Ya que, por ejemplo, solo el 9,4% de las personas con discapacidad tenían acceso a dispositivos de asistencia, como sillas de ruedas, bastones o audífonos.

Se mostraron disparidades importantes en términos de educación y empleo. Ya que las personas con discapacidad presentaron tasas más bajas de finalización de la educación secundaria y tasas de desempleo más altas en comparación con la población general, (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC, 2018).

En general, este estudio proporcionó datos importantes para comprender las necesidades y desafíos de las personas con discapacidad en Argentina haciendo énfasis en la importancia de promover la inclusión social de las personas con discapacidad para eliminar las barreras que enfrentan en la sociedad abogar por garantizar la igualdad de oportunidades. Se debe considerar que el estudio es del año 2018 y a la actualidad puede que se haya avanzado en temas de inclusión.

Ahora bien, hace falta ser más específicos con respecto al mercado que se pretende abarcar, para eso es necesario revisar algunos datos del sector educación propiamente.

Sector Educación en Argentina

La Ley de Educación Nacional 26.206 tiene por objeto regular el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales incorporados a la misma. En concordancia con el Ministerio de Educación

⁸ La accesibilidad es “la posibilidad de las personas con movilidad reducida de gozar de las adecuadas condiciones de seguridad y autonomía como elemento primordial para el desarrollo de las actividades de la vida diaria sin restricciones derivadas del ámbito físico urbano, arquitectónico o del transporte para su integración y equiparación de oportunidades” (Ley N.º 22.431).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Argentino, la estructura del Sistema Educativo Nacional está organizada en cuatro niveles y ocho modalidades. Los niveles corresponden a la educación inicial, la educación primaria, la educación secundaria y la educación superior. Mientras que las modalidades pueden ser generales-básicas, dentro de las cuales se encuentran: común, especial y jóvenes y adultos; también pueden ser específicas-complementarias: artística, técnico profesional, contextos de privación de la libertad, rural, intercultural bilingüe, domiciliaria y hospitalaria.

La Ley de Educación Nacional de Argentina establece el marco general para la educación en el país y, dentro de ese contexto, aborda la educación especial y el uso de juegos o materiales didácticos para niños con discapacidades. Además, promueve el derecho a la educación inclusiva para todos los niños, incluidos aquellos con discapacidades. Esto significa que se reconoce el derecho de los niños con discapacidad a recibir una educación de calidad en el sistema educativo regular, siempre que sea posible.

La ley reconoce la importancia de proporcionar recursos y apoyos adecuados para garantizar una educación inclusiva y de calidad para los niños con discapacidad. Esto puede incluir la disponibilidad de materiales didácticos adaptados y otros recursos específicos para atender las limitaciones visuales, cognitivas, verbales, motrices y auditivas. También destaca la importancia de la formación docente en relación con la educación inclusiva y la atención a la diversidad. Indicando que los docentes deben estar preparados para trabajar con estudiantes con discapacidad y utilizar estrategias pedagógicas apropiadas.

Haciendo referencia propiamente a las modalidades generales-básicas, de acuerdo con el informe de las Principales cifras del Sistema Educativo Nacional, elaborado por el Ministerio de Educación y Deporte en mayo de 2017: el 89% de los alumnos pertenece a la educación común, el 1% a la educación especial y el 10% a los jóvenes adultos. Adicionalmente, tomando como base las Proyecciones de Población del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC): 1 de cada 4 argentinos constituye población en edad escolar y casi la cuarta parte de la población argentina corresponde a la edad escolar.

A nivel provincial, en Corrientes el total de alumnos de educación común por nivel de enseñanza y sector de gestión, en el año 2019 fue de 322.110 un 2,8% del total del país que



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



correspondió a 11, 530.641 alumnos. Dentro del total de la provincia, el 84,7% corresponde a lo estatal y el 15,31% al privado.

De ese total de la provincia, 46.450 pertenecían en el nivel inicial (14,42%), 131,549 al nivel primario (40,84%), 106,083 en el secundario (32,93%) y 38,028 en el Superior no universitario (11,81%). Siendo el nivel primario en donde más concentración de estudiantes hay sumando lo estatal y lo privado, esta es una excelente oportunidad de descubrir segmentos target.

Dentro del funcionamiento provincial de la educación, se habla de establecimientos, que son unidades donde se organiza la oferta educativa, con una planta orgánico- funcional asignada, para impartir educación a un grupo de alumnos, en el que están incluidos sedes y anexos. Así, de acuerdo con el Ministerio de Educación de Corrientes, hasta 2017 había 392.859 alumnos que asistieron a 1.585 establecimientos. Dentro de esos 1.585 establecimientos, en Goya específicamente hay 141 que corresponden al 8,9% del total, a penas por debajo de Corrientes Capital que tiene el 20% de los establecimientos, el porcentaje restante (71.1%) corresponde a las demás localidades.

Por otro lado, se encuentran las unidades de servicio, las cuales también son unidades donde se organiza una oferta educativa y se corresponden con un determinado tipo de educación y nivel de enseñanza para los cuales se imparte educación en una localización. A nivel provincial, en 2017 se registraron 2.586 unidades de servicio, dentro de los cuales puntúa Corrientes Capital con 582 (20,14%) y Goya está en segundo lugar con 259 unidades (9.1%), siendo el nivel de educación primario el más representativo con 102 unidades (39,4%) y en segundo lugar está el nivel inicial con 91 unidades (35,14%). El porcentaje restante (70,8%) corresponde a las demás localidades.

Industria de los juguetes, juegos y materiales didácticos

La industria del juguete produce bienes de consumo final destinados al entretenimiento y recreación de un público fundamentalmente infantil. La Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ), es el organismo núcleo del sector juguetero en la Argentina.

Dentro de la cadena productiva de la industria del juguete en la Argentina, se encuentran los proveedores los cuales se encargan de suministrar los insumos necesarios para la fabricación



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



de juguetes, los cuales requieren de materias primas provistas por sectores industriales tales como: insumos plásticos, materiales textiles; metálicos, papeles, cartulinas y cartón y mecanismos para juguetes. En el eslabón intermedio (la industria en sí), se encuentra el proceso que comprende distintas etapas que van desde el diseño y el desarrollo de nuevos productos, su fabricación y armado hasta las actividades de promoción y marketing; todo esto debe estar de acuerdo con la normatividad de seguridad establecidas por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y por el Instituto de la Calidad Industrial (INTI). Por último, se encuentran los canales de distribución dentro de los cuales se comercializan los productos (nacionales e importados), comprendiendo principalmente las cadenas de jugueterías, las jugueterías tradicionales, super e hipermercados, negocios de artículos para el hogar, mayoristas, Negocios de artículos, entre otros, (Secretaría de Industria Centro de estudios para la producción - FUNCEX, 2011).

Dentro de los ejes de trabajo de la CAIJ, se encuentran: las campañas, que hacen referencia a estacionalidad de las ventas, concentradas mayormente en el Día del niño, la noche de las jugueterías, el día de reyes, el día del nieto y las fiestas de fin de año. El segundo eje hace referencia a la valoración del juguete y el tercero a la seguridad en los mismos, (Cámara Argentina de la Industria del Juguete - CAIJ).

En este trabajo, se hará foco en el segundo eje, que tratan de la valoración del juego y de los juguetes, en donde principalmente se habla de los beneficios del juego en la niñez los cuales pueden ser: cognitivos, emocionales, sociales, comunicacionales, creativos y físicos. Así como también el tercer eje que promueve la seguridad en el juego.

Por otro lado, la CAIJ a través de su sitio web expone las siguientes cifras: la industria del juguete constituye actualmente 8500 empleos, existen 180 empresas industriales dentro de las cuales el 50% son microempresas, el 32% pequeñas empresas y el 18% medianas empresas. Se han establecido 3500 comercios y se cubre la demanda de 7,5 millones de niños y niñas en Argentina.

Es importante ahora considerar cuáles son los juguetes apropiados según la edad, para la CAIJ, este es punto importante a la hora de elegir un juguete, ya que puede identificar el momento evolutivo de cada niño o niña, así como un acercamiento a su personalidad.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Juguetes por edades

Los juguetes apropiados dependen según la edad y existen factores que inciden en la elección de estos. Un punto importante a la hora de elegir un juguete es identificar el momento evolutivo de cada niño o niña como así también su personalidad.

De 0 a 6 meses: juguetes que desarrollen los sentidos y tengan imágenes de alto contraste. Gimnasios de cuna, juguetes de tela, muñecas suaves, peluches y juguetes musicales.

De 6 a 24 meses: juguetes que fomenten el desarrollo motor y la estimulación sensorial. Juguetes de paseo, bloques, juguetes de empujar y tirar, y muñecas.

De 1 a 2 años: juguetes para el juego físico y la imitación.

Juguetes de trepar, montar, libros para colorear, suministros de arte no tóxicos y juguetes de cocina.

De 2 a 3 años: juguetes que fomenten la creatividad. Bloques de construcción, rompecabezas, muñecas, juguetes de arena y triciclos.

De 3 a 6 años: juguetes que estimulen la imaginación y las habilidades sociales. Triciclos, bicicletas, juegos de construcción, rompecabezas, juegos de mesa, muñecas y peluches.

De 6 a 9 años: juguetes que requieran estrategia y habilidad. Juegos de mesa, juegos al aire libre, manualidades, ciencia, magia y muñecas con accesorios.

De 9 a 12 años: juguetes que fomenten la creatividad y la actividad física. Manualidades, juegos al aire libre, bicicletas, rompecabezas complejos, juegos de ciencia, juegos electrónicos y juegos de construcción avanzada.

De la información presentada con anterioridad, se logra identificar que los juegos y materiales didácticos están comprendidos principalmente en edades entre los 2 a los 9 años. Habría que descubrir cuáles son los atributos demandados por ese segmento target.

La elección de juguetes adecuados depende de la edad del niño o niña y de sus intereses y necesidades en cada etapa de desarrollo. Es importante seleccionar juguetes que promuevan su



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



crecimiento y aprendizaje de manera segura y entretenida, (Cámara Argentina de la Industria del Juguete - CAIJ, s.f.).

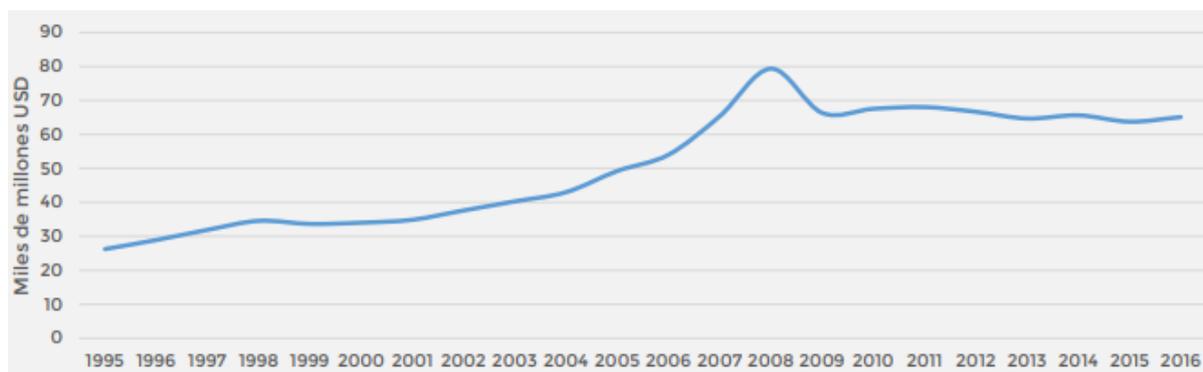
La industria de los juegos y materiales didácticos en Argentina abarca una amplia gama de productos y servicios. Está conformada por varios actores, incluyendo: empresas fabricantes, diseñadores y desarrolladores, instituciones educativas, organizaciones sin fines de lucro, tiendas minoristas y en línea, organismos gubernamentales y educativos, organizaciones y grupos de la sociedad civil.

Por último, es relevante presentar la siguiente información. De acuerdo con el informe “Argentina Exporta Juguetes” presentado en mayo de 2019 por el Ministerio de Protección del Trabajo Presidencia de la Nación. En este informe indican que los productos con mayor competitividad son los juguetes con diseño e idiosincrasia, los juegos de mesa no clásicos y los juguetes con diseño pueden competir por idiosincrasia y diferenciación. Además, que los juguetes didácticos también han tenido un fuerte impulso en la industria mundial.

En seguida, se presenta un gráfico que muestra cómo ha sido el comportamiento del comercio mundial de los juguetes desde el año 1995 hasta el 2016.

Figura 9

Exportaciones mundiales de juguetes



Nota: Tomado de: (Ministerio de Protección del Trabajo Presidencia de la Nación, 2019) Fuente original: BACI en base a las partidas arancelarias 9501-05.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



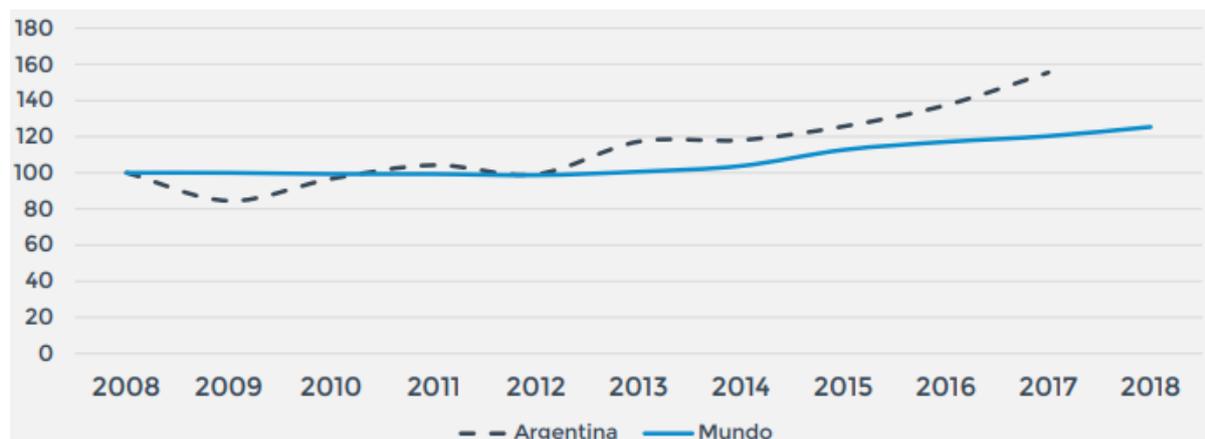
Del gráfico anterior se observa que tras el fuerte crecimiento presentado durante los primeros 8 años del siglo XXI, el comercio mundial de juguetes se mantuvo estable desde 2009 en adelante.

El informe indica que existen algunos segmentos que para aumentar las exportaciones será necesario ganar market-share en el mercado mundial.

Por otro lado, el consumo en argentina creció más que en el resto del mundo, tal como lo muestra la siguiente gráfica:

Figura 10

Exportaciones mundiales de juguetes



Nota: Tomado de: (Ministerio de Protección del Trabajo Presidencia de la Nación, 2019) Fuente original: CAIJ y Euromonitor (2018 es proyección).
Consumo aparente de juguetes (2008 = BASE 100, Millones de dólares).

De acuerdo con la información presentada en esta gráfica, se puede aprovechar esta tendencia creciente en el consumo de juguetes para incursionar en la industria. Sin embargo, habría que consultar a una información más actualizada que presente los patrones del comportamiento del consumo en Argentina y el mundo después de la pandemia COVID-19.

Con la información presentada en este capítulo se puede concluir que la industria en Argentina del juguete está influenciada por las tendencias globales en educación y entretenimiento, así como por la creciente conciencia de la importancia de la inclusión de niños con discapacidades en la educación y el juego. También que la accesibilidad y la calidad son factores clave en el desarrollo y la comercialización de juegos y materiales didácticos en el país.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Presentación de la Empresa

3D Play es un emprendimiento creado por los emprendedores Maximiliano Leguía y Mora Cozzarini, quienes, en su búsqueda por fusionar sus conocimientos: el diseño, la experiencia de usuario y la educación especial, se atrevieron a pensar y materializar nuevos productos para el sector educativo.

Figura 11

Fundadores de 3D Play



Nota: imagen tomada de la cuenta de Instagram oficial de la empresa: @3dplay.ok, octubre de 2020.

Este emprendimiento fue fundado en de la ciudad de Goya, provincia de Corrientes Argentina en marzo del año 2020, se basa en el diseño, desarrollo, producción y comercialización de material didáctico, para incorporarlo principalmente a instituciones educativas, y así ayudar a más chicos de todos los niveles y capacidades a liberar sus habilidades y creatividad al máximo. Al mismo tiempo, generando conciencia sobre la contaminación y el cambio climático. Para estos emprendedores, el juego es la mejor manera de potenciar las diferentes habilidades de los niños, ofreciendo libertad para crear y divertirse en el proceso de aprendizaje. En sus propias palabras: “Creemos que escuchar al usuario y poder responder de manera rápida es la clave en



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



los tiempos modernos, para vincular a más personas con el uso de las herramientas de juego y aprendizaje”.

Inicialmente se consideraron una empresa de triple impacto ya que desde la arista social están enfocados en el sector de la educación, entendiendo que lo social no es un efecto, sino que tiene que estar integrado. Con respecto a lo económico, sus precios accesibles, en el futuro se busca generar empleo y con respecto a lo ambiental, cuentan con un proceso eco-sustentable mediante el uso de materiales biodegradables, renovables y reciclados. Sin embargo, a lo largo de este documento se reenfocherà esta perspectiva de triple impacto a óctuple impacto.

Durante el transcurso de 2020, lograron un reconocimiento a nivel nacional en la convocatoria del programa “Mentes Transformadoras 2020” de la fundación “Nobleza Obliga”, quedando seleccionados como el tercer mejor proyecto de innovación social de la Argentina, obteniendo la mención de Incidencia Pública, compitiendo con más de 1300 proyectos de todo el país. En ese mismo año, ganaron la categoría Triple Impacto en la convocatoria provincial “Premio Joven Empresario Correntino 2020”, en la cual participaron más de 600 emprendimientos y empresas de toda la provincia de Corrientes. Así mismo han aparecido en algunas notas para diarios locales, entrevistas radiales y han participado en charlas de innovación a nivel provincial.

En el año 2021, el gobierno, propiamente la Municipalidad de Goya a través del Intendente y del secretario de Modernización, Innovación, Desarrollo Tecnológico y Educación, les otorgó un comodato por 3 años en el “Clúster Tecnológico Goya”, donde hoy se encuentra la operación del emprendimiento. El principal objetivo de este clúster es potenciar el desarrollo científico, tecnológico y la innovación. En función de esto, se busca incrementar la competencia, la colaboración y el vínculo informal entre empresas e instituciones, enfocando el desarrollo sistémico y aprovechando las ventajas competitivas de una región, en este caso de la municipalidad de Goya. En el año 2022 fueron galardonados con un premio del clúster,

Actualmente el proyecto se encuentra dando algunos pasos en la comercialización de sus productos, ya que se encuentran en testeos con la Dirección de Educación de la ciudad de Goya,



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



la cual se encuentra repartiendo los kits a distintas instituciones. Actualmente 3D Play es una empresa que no solamente genera material didáctico, sino que piensa en los usuarios y genera esos materiales didácticos ajustados a las necesidades de los usuarios. También se encuentran desarrollando nuevos productos que involucran la realidad aumentada, robótica básica, braille y la reutilización del plástico de un solo uso.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Capítulo 2: Plan Estratégico

De acuerdo con Levy, “la estrategia de la empresa es cómo ésta decide crear valor económico sostenible y sustentable en el marco de un riesgo aceptable”. El punto de partida para poder tomar esa decisión consiste en que la empresa defina sus objetivos estratégicos (aspiraciones en el AFODAR), los cuales hacen referencia a dos tipos de decisiones estratégicas que serán explicadas en seguida.

La primera es la decisión de Portafolio, es decir, en qué negocios la empresa pretende crear valor sostenible. La segunda es la decisión de Estrategia Competitiva de cada negocio, es decir, por qué pretende ser líder rentable y preferido en cada uno de esos negocios. Identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) para el logro de las aspiraciones estratégicas, y las imprescindibles iniciativas de innovación, para hacer lo mejor todavía mejor: esto es, para alcanzar Resultados, (AFODAR). Innovación para consolidar fortalezas, innovación para superar debilidades, innovación para neutralizar amenazas, innovación para aprovechar oportunidades. En conclusión, innovación estratégica para liderar el futuro, (Levy, 2020).

En el Modelo PENTA la Estrategia Competitiva o decisión de diferenciación, está compuesta por el concepto de "Ventaja Competitiva" para lo percibido en la arquitectura mental de la demanda y "Capacidad Distintiva" para lo relacionado con la arquitectura mental de la oferta.

Las decisiones u objetivos estratégicos no son optativos. Para cada objetivo de portafolio existe uno de diferenciación. Cada unidad estratégica de negocio Strategic Business Unit (SBU), debe contar con un objetivo de portafolio que es lo que le da origen a las SBUs y cada SBU va a tener su objetivo de diferenciación. El conjunto del objetivo estratégico de portafolio y del de diferenciación es la estrategia de la compañía.

Debe haber una coherencia entre Diversificación y Diferenciación, entre ellas se genera un “efecto Moebius” de mutua dependencia: la Diversificación en función de la Diferenciación y la Diferenciación en función de la Diversificación, (Levy, 2020).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



La Estrategia de Diversificación se perfecciona a través de cuatro objetivos estratégicos posibles de inversión de recursos para cada Unidad de Negocio: Ingresar, Escalar, Sostener, Descartar y Eliminar, (Levy, 2023) . Para ello, la Estrategia de Diversificación (o de Portafolio de Negocios) debe evitar dos “atractores letales”: en primer lugar, el riesgo de la Concentración, que consiste en depender de muy pocas unidades de negocios y el riesgo de la Disipación, que se incurre cuando la empresa está tan diversificada en tantas unidades de negocios que no le alcanzan los recursos económicos, financieros ni cognitivos para gestionarlos. Entonces la empresa debe encontrar el área de “diversificación sana” en la que su Estrategia asume un “riesgo aceptable” dados sus Recursos, sus Mercados, su Cultura y sus Procesos. La Estrategia de Diversificación se perfecciona a través de dos palancas: las Capacidades Distintivas y las Ventajas Competitivas de esa Unidad de Negocios, (Levy, 2020).

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente y lo mencionado en el Marco Teórico, la empresa 3D Play tiene que definir cuál será su estrategia y para esto se implementará el “Protocolo del Método PENTA como Método Transformacional. Primera iteración. “Changeengineering™ de Orden 1”, (Levy, 2020).

Protocolo del Método PENTA

En la figura presentada a continuación se muestra la “Primera Iteración” del protocolo de PENTA como esquema conceptual, referencial y operativo. Como ya se mencionó en el Marco Teórico, cuando se dice que es conceptual, hace referencia a que en el esquema del modelo PENTA están incluidos todos los conceptos clave para la comprensión del ser una empresa, (Levy, 2020). Así que ningún tema crítico debe quedar afuera del modelo. Por referencial se indica que cualquier empresa, puede ser explicada, analizada y diagnosticada con el PENTA. Y por operativo, al disponer del protocolo, se presentará el método concreto para pasar de un PENTA actual a un PENTA deseado.

Este salto puede tratarse de una completa reinención (Changeengineering™) de la empresa y su modelo de negocios, puede reducirse a una o más innovaciones más o menos incrementales, radicales y hasta disruptivas. A esta transformación en el PENTA se la conoce como “primera iteración de la mutación” y puede ser considerada como “el debut de la reinención” o “Changeengineering de Orden 1”, (Levy, 2020).

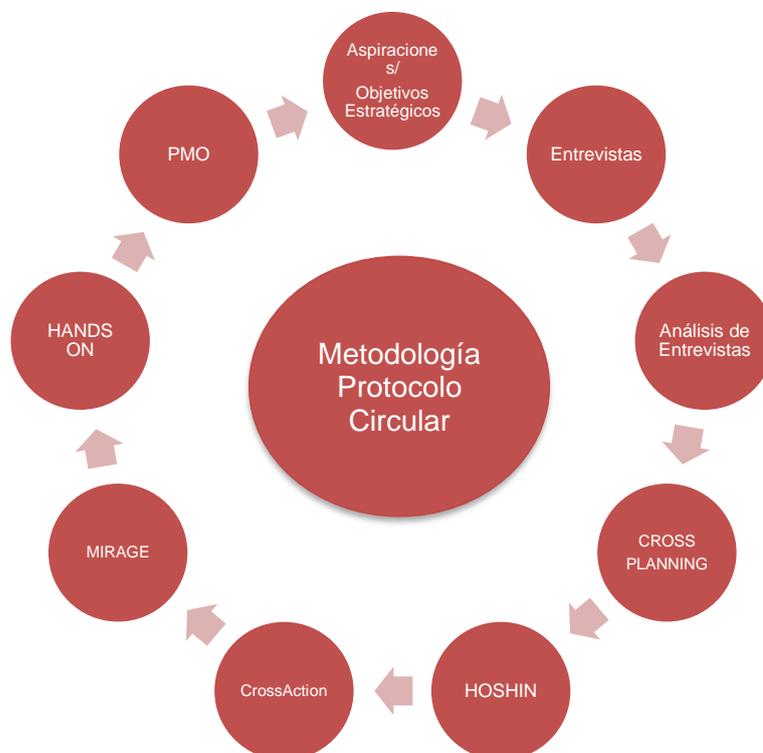


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 12

Adaptación del Protocolo Metodológico del Modelo PENTA, que contiene las siguientes fases:



Nota: Elaboración propia. Adaptación del Protocolo Metodológico de PENTA como Método Transformacional. Primera iteración (Figura 55). “Changeengineering™ de Orden 1”. Fuente original: (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).

1. Definir las aspiraciones u objetivos estratégicos deben dar cuenta de qué pretende lograr la empresa con respecto a su Estrategia de Portafolio de Negocios y a la Estrategia Competitiva de cada uno de ellos. Esta es la Misión de la compañía.
2. Realizar las entrevistas individuales y confidenciales, con el fin de identificar la llamada “dispersión cognitiva” de las percepciones que han construido en sus mentes los distintos miembros de la empresa acerca de la misma. Acá se deben analizar los escenarios, desde lo más general y externo hasta lo más interno y particular de los competidores. Este proceso se apoya en el análisis AFODAR, visto desde la perspectiva propuesta en el Modelo PENTA.
3. Análisis de entrevistas, ya que a partir de estas surge el PENTA Revelado, que no es otra cosa que la manifestación del PENTA Subyacente o Actual (As Is), que era el que ya existía en la empresa antes de implementar el modelo.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



4. El CROSS PLANNING que es la interacción entre todas las áreas de la compañía (de negocios, funcionales y de soporte) para formular el PENTA Deseado (To Be), que se traduce en la Visión de la empresa.
5. El HOSHIN⁹, que es el “cascado” o bajada de información de los objetivos estratégicos a los objetivos operacionales y las metas tácticas de cada negocio, área y función.
Con respecto a la determinación de Objetivos Operacionales, estos hacen referencia a los objetivos interfuncionales “cross” que ligan a las funciones para el logro de los objetivos estratégicos. Por otro lado, las Metas Tácticas funcionales y KPIs (Key Performance Indicators) o Indicadores Clave de Desempeño.
6. De todo este proceso se van generando iniciativas de acción, o “PATs – Programas de Acción Táctica”. Pero en este punto, el proceso de unión concreta con la acción se apoya y profundiza mediante el Método CROSSACTION de requerimientos mutuos entre “cliente-interno / proveedor interno” con el fin de asegurar el logro de la Metas Tácticas y de los KPIs de cada “cliente-interno”. Este proceso de determinación continua de iniciativas de mejoras concretas debe estar presente todo el tiempo.
7. Al ser comunicado a todo el staff de la organización cuál es el PENTA deseado, usar el método MIRAGE permite reforzar la generación de iniciativas en las que se involucra cada miembro de la organización en grupos interfuncionales de “conversaciones poderosas”.
8. Hands On: apoderarse todo lo que no está hecho y hacerlo, salvo lo que surgió de las entrevistas que ya debe estar administrado/ proyectado para este momento.
9. Implementar la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO - Project Management Office), que funciona como la UAPE (Unidad de Apoyo al Planeamiento Estratégico) dentro de la empresa por cuenta propia, administrando las iniciativas y el Tablero de Comando o PENTA ScoreSystem.

⁹ HOSHIN KANRI: es un término japonés. La primera palabra “Hoshin” hace referencia a la “táctica”, el “plan” o el “camino”, pero también se puede traducir como “brújula”. La segunda palabra “kanri” se atribuye a los términos “control” o “gestión”. En conjunto es posible interpretarla de una forma literal como el “control de la brújula”, en referencia a la gestión y control de la estrategia.

Hoshin Kanri es una metodología utilizada en Toyota para la gestión estructurada de la estrategia y el control de los objetivos a través de los diferentes niveles jerárquicos de la compañía con el fin de lograr un despliegue y control de la estrategia efectivo y de éxito, que permita alcanzar los resultados esperados. Tomado de: <https://blog.toyota-forklifts.es/hoshin-kanri-despliegue-estrategia-toyota>



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado

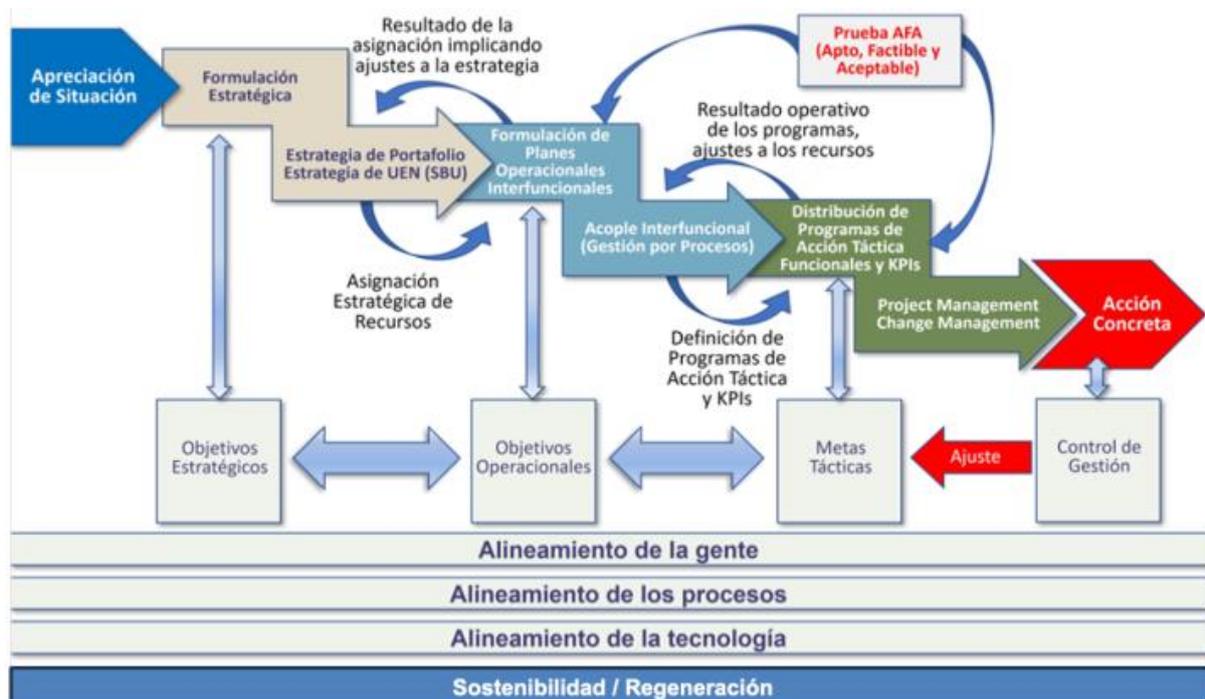


Así se inician los mecanismos de feedback continuos, generando la circularidad entre la Formulación y la Implementación de la Estrategia Empresarial, que nunca debe ser estática y que debe involucrar personal de la Alta Dirección para que todo esto funcione.

Durante la implementación de la Protocolo Metodológico, es importante considerar el siguiente esquema presentado por el autor que a través de su artículo denominado “Lo ayudamos a poner sus objetivos en acción con nuestro Método PENTA”, ya que sirve como guía para entender la interrelación entre los Objetivos Estratégicos, Los Objetivos Operacionales, las Metas tácticas Funcionales y la TRÍADA entre Project Management, Change Management y Process Management para asegurar la puesta en ejecución de las iniciativas aprobadas, (LEVY Corporate Dynamics, 2023).

Figura 13

Dinámica Estratégica-Operacional.



Nota: Fuente Original, (LEVY Corporate Dynamics, 2023).

Implementación del Protocolo del Método PENTA en la empresa 3D Play

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente acerca de protocolo circular establecido, en este capítulo comprenderá desde la definición de la estrategia, pasando por el análisis de las



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



entrevistas individuales y puntualizando en el AFODAR. Los demás puntos del protocolo serán presentados en los capítulos 3 y 4 respectivamente en caso de que correspondan.

Como se comentó al principio del capítulo, la empresa debe partir de la definición de sus objetivos estratégicos, es decir de la estrategia. Para Levy, “Nadie puede saber de la estrategia de una empresa más que esa misma empresa”. De esta manera, después de un trabajo en conjunto con los emprendedores de 3D Play, se logró a clarificar la estrategia de Portafolio de Negocios para maximizar su creación de valor y la Estrategia Competitiva (de diferenciación) que es el acoplo entre las Ventajas Competitivas y las Capacidades Distintivas de una unidad de negocios, para definir los objetivos estratégicos.

Formulación de la Estrategia

Se realizó un trabajo en conjunto con los emprendedores de 3D Play para determinar cuál sería su Estrategia de Diversificación o de Portafolio de Negocios, así como su Estrategia Competitiva:

Estrategia De Portafolio de Negocios

Unidad de negocio: Fabricación y comercialización de Juegos Didácticos

Estrategia Competitiva

Ventajas Competitivas

1. Productos realizados con plástico biodegradable y no tóxico
2. Packs temáticos que dan libertad ilimitada para crear (no son solo bloques)
3. Adaptado para niños: Diseñado para su comprensión e interés
4. Compatibilidad de piezas: Posibilidad de combinar productos, Integración con otros kits y juegos.
5. Crecimiento del juego: Ampliación gradual de la colección
6. Aprender jugando: Promueve la interacción física



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



7. Conexión cultural: Fomentan la identidad local a través de la fauna autóctona del NEA argentino
8. Educación experiencial: Apto para escuelas y hogares
9. Valores y cultura de la empresa
10. Ser inclusivos

Capacidades Distintivas

1. Ser un emprendimiento de óctuple impacto
2. Productos orientados a niños con limitaciones
3. Constante innovación: Presentación frecuente de nuevos juegos y actualizaciones
4. Testeo de producto in-house
5. Iteración rápida: Actualizaciones y mejoras ágiles
6. Conocimiento de la experiencia al usuario
7. Centro de operaciones en Clúster Tecnológico de Goya Corrientes
8. Únicos en la región: Sin competidores frontales en la provincia de Corrientes con el enfoque educativo
9. Personalización del tamaño (3 tipos) y de la cantidad de las piezas de los packs

De este ejercicio, surgen también las Aspiraciones u Objetivos estratégicos que se tendrán en cuenta como principio fundamental para responder las entrevistas.

El primer objetivo estratégico obedece a la Estrategia de Portafolio de Negocios planteada con anticipación y que refleja el negocio en el que están actualmente y dada su naturaleza, esta estrategia de *diversificación* se perfecciona a través del objetivo estratégico de inversión de recursos que busca *Sostener* esta Unidad de Negocios.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Este primer objetivo sería:

Desarrollar un portafolio de juegos didácticos y otros materiales lúdicos que satisfagan las necesidades de distintos segmentos de demanda del mercado de niños con alguna limitación (visual, motriz, cognitiva, auditiva y del habla).

Así, surge un *objetivo de diferenciación* desde adentro y que está en línea con lo expresado en el objetivo estratégico anterior. A futuro puede llegar a transformarse en una Capacidad Distintiva y está directamente identificado con el objetivo estratégico de inversión de recursos que busca *Escalar*. Este objetivo es el siguiente:

Pasar de ser un producto artesanal a masivo.

También, surge un *objetivo de diferenciación* y está en línea con lo expresado en el objetivo estratégico inicial con la posibilidad de transformarse en una Ventaja Competitiva y está directamente identificado con el objetivo estratégico de inversión de recursos que busca *Escalar*. Este objetivo es el siguiente:

Fidelizar a los clientes a través del aseguramiento de la calidad.

Finalmente surge otro *objetivo de diferenciación* que se encuentra en etapa de desarrollo y que está directamente identificado con el objetivo estratégico de inversión de recursos que busca *Ingresar*. Este objetivo es el siguiente:

Expandir el desarrollo del portafolio de juegos didácticos y otros materiales lúdicos que satisfagan las necesidades de distintos segmentos de demanda del mercado de la tercera edad.

Entrevistas y el Modelo PENTA

Como ya se explicó en este documento, el Penta SUBYACENTE al ser la instanciación (As Is), es teórico, desconocido. Una vez es conocido y presentado, pasa a ser el Penta REVELADO. Para pasar del Penta SUBYACENTE al REVELADO, se implementarán las entrevistas confidenciales e individuales con los miembros de la empresa 3D Play para entender su estrategia, su cultura, sus recursos, sus procesos y sus mercados.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Cada uno de los cinco engranajes del PENTA cuenta con trece variables que permiten explicar y dimensionar cada uno de los estos. Así, en las entrevistas cada miembro de la empresa debe evaluar cada una de esas variables. Para esto se determinó una escala de calificación cualitativa que medirá la “dispersión cognitiva” o las percepciones de los entrevistados.

Es hora de retomar un concepto ya presentado y asociarlo con el análisis que se le hará a cada engranaje. AFODAR surge del perfil de desempeño de trece tipos de recursos contra los competidores (para implementar eficiente y efectivamente la estrategia competitiva de un producto o servicio). Entonces 3D Play debe compararse contra la competencia en cada uno de los trece tipos de recursos que se han tenido en cuenta, evaluando con la siguiente escala si están en una situación competitiva: Muy Negativa (MN), Negativa (N), Regular Negativo (RN), Regular Positivo (RP), Positivo (P), o Muy Positivo (MP) relativa a los competidores (de este producto, hoy, contra estos competidores, es decir, la competitividad actual del Núcleo Estratégico en una Arena específica), (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020). De esta manera, la consigna es evaluar, variable por variable, cuál es nuestra situación del Núcleo Estratégico de la Estrategia Competitiva, contra la del enemigo (oponente) en ese mismo mercado.

Es necesario aclarar lo siguiente:

En primer lugar, se debe definir al enemigo, oponente, competidor. Al estar hablando de la estrategia competitiva de un modelo de materiales y juegos didácticos, hay más de un competidor en el segmento target en el que compite 3D Play. Se debe analizar competidor por competidor, aun descubriendo que no se cuenta con mucha información a la mano o que no está disponible, y esto servirá para descubrir todo lo que no se sabe y también para decidir si hay que saberlo, cuánto hay que invertir para saberlo y cómo hacerlo, todo desde un marco ético y legal.

Acá no se está haciendo referencia a mercados o sectores industriales tradicionales. Sino que de acuerdo con lo propuesto por Rita Gunther McGrath y a cómo dados los requerimientos de comunicación de un determinado target, distintos entrecruzamientos complementarios y antagónicos de distintos clusters complementarios y antagónicos, buscan cumplir con lo que ese target demanda en ese instante. Esta escritora llama “The job to be done” a lo que lo que



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



en el Modelo PENTA se conoce como Núcleo Estratégico y que debe cumplir para ser viable, aunque sea por un breve instante de oportunidad, (Levy, PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento, 2020).

En segundo lugar, se deben definir las iniciativas de innovación. Esto debe ser cada que se evalúe una variable, se deben definir una o más iniciativas de innovación. Así por ejemplo si la variable es una fortaleza, las iniciativas de innovación que surjan deben ser para consolidarla. En cambio, si es una debilidad, se deben generar iniciativas de innovación para vencerla. En caso de que sea una oportunidad se deben generar iniciativas de acción para aprovecharla y si es una amenaza se deben generar iniciativas de acción para neutralizarla en este instante. Las iniciativas surgidas serán manejadas por medio de la tríada de metodologías: Gestión de Proyectos, Gestión del Cambio, Gestión por Procesos.

De esta manera cabe aclarar que las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas están en todos los engranajes del PENTA y en las ligas entre los cinco engranajes. En este momento, dependiendo de cuáles son las aspiraciones y de la capacidad de generar iniciativas para lograr resultados dada la movilidad y el poder. Para Levy, este es el concepto de AFODAR.

A continuación, se presentan las cinco planillas que contemplan las variables a evaluar, trece en cada uno de los engranajes y que a su vez le permitirán a la empresa implementar el AFODAR.

Engranaje de los Recursos

Figura 14

Planilla del engranaje de Recursos y sus 13 variables



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



RECURSOS	MN	N	RN	RP	P	MP
R1. Cantidad de Gente disponible vs. Cantidad de Gente requerida						
R2. Productivos: maquinarias y depósitos (Tech bancos)						
R3. Financieros: Capital de Trabajo e Intereses / plazos						
R4. Infraestructura de soporte a la cadena de valor						
R5. Potencia de Marca Institucional y de Productos						
R6. Mística del Sentido de Compromiso						
R7. Credibilidad con todos los grupos de influencia						
R8. Tiempo disponible para optimizar la gestión						
R9. Información disponible para tomar decisiones						
R10. Nivel de Conocimiento en cada especialidad						
R11. Estabilidad de las variables críticas de Comando						
R12. Organicidad: Acople horizontal, vertical y diagonal						
R13. Capacidad de Maniobra Proactiva vs Reactiva						
Evaluación general						

Nota: Plantilla del engranaje de los Recursos. Tomado de: (Levy, Alberto, 2023).

Engranaje del Mercado

Figura 15

Planilla del engranaje de Mercados y sus 13 variables

MERCADOS	MN	N	RN	RP	P	MP
M1. Atractivo Macroeconómico Social (PESTAL)						
M2. Atractivo Relevancia en Clusters / Cadenas						
M3. Atractivo Segmentación						
M4. Atractivo Diferenciación en Ventajas Competitivas / Posicionamientos						
M5. Atractivo Diferenciación en Capacidades Requeridas / Productividades						
M6. Atractivo del Tamaño, Tasa de Crecimiento y Efecto Complementarios						
M7. Atractivo Cadenas de Provisión (Físicas y digitales)						
M8. Atractivo Cadenas de Distribución (Físicas y digitales)						
M9. Atractivo patrones de fidelidad Cliente/Consumidor Final						
M10. Atractivo Compatibilidad Cultural						
M11. Atractivo Barreras de Protección						
M12. Atractivo Riesgo empresarial relativo						
M13. Atractivo Sinergia entre negocios/Productos efecto conjunto						
Evaluación general						

Nota: Plantilla del engranaje de los Mercados. Tomado de: (Levy, Alberto, 2023).



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Engranaje de la Cultura

Figura 16

Planilla del engranaje de Cultura y sus 13 variables

CULTURA	MN	N	RN	RP	P	MP
C1. Pensamiento Sistémico						
C2. Pensamiento estratégico						
C3. Valores Trascendentes (Virtudes/Cualidades humanas)						
C4. Disposición ante el conflicto competitivo						
C5. Abordaje de la Complejidad creciente del sector						
C6. Liderazgo Transformacional						
C7. Feedback apreciativo vertical y horizontal						
C8. Innovación prolfurada						
C9. Orientación hacia la Sustentabilidad						
C10. Involucramiento gral en la visión del total compañía.						
C11. Razonamiento Prospectivo y no solo Proyectivo						
C12. Actitud oportuna ante el Riesgo						
C13. Balance oportuno Cambiar / Conservar						
Evaluación general						

Nota: Plantilla del engranaje de los Cultura. Tomado de: (Levy, Alberto, 2023).

Engranaje de los Procesos

Figura 17

Planilla del engranaje de Procesos y sus 13 variables



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



PROCESOS	MN	N	RN	RP	P	MP
P1. Proceso de definición de Objetivos, Planes y KPIs						
P2. Proceso de Ventas y Marketing						
P3. Proceso de Control, Compliance y Auditoría						
P4. Proceso de Calidad, desarrollo y mejora de productos						
P5. Proceso de Posventa y Feedback del cliente						
P6. Proceso de Finanzas, Compras, Impuestos y Administración						
P7. Proceso de Alineamiento Tecnología / Negocio						
P8. Proceso de Integración Grupal						
P9. Proceso de Aprendizaje y Desarrollo						
P10. Proceso de análisis constante del modelo de negocio						
P11. Proceso de Reclutamiento y Retención						
P12. Proceso de R&D e Innovación						
P13. Proceso de Fidelización y Recuperación del cliente						
Evaluación general						

Nota: Plantilla del engranaje de los Procesos. Tomado de: (Levy, Alberto, 2023).

Engranaje de la Estrategia

Figura 18

Planilla del engranaje de Estrategia y sus 13 variables

ESTRATEGIA	MN	N	RN	RP	P	MP
E1. Foco segmentos target y geográfico						
E2. Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Frontales						
E3. Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Laterales						
E4. Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Sustitutivos						
E5. Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Otros Usos						
E6. Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Frontales						
E7. Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Laterales						
E8. Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Sustitutivos						
E9. Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Otros Usos						
E10. Prioridad en la Estrategia de Portafolio						
E11. Contención de la Cultura / Acople con la Doctrina						
E12. Soporte de los Grupos de Procesos / SMART-PI						
E13. Viabilidad Efectividad y Eficiencia Operativa / AFA						
Evaluación general						

Nota: Plantilla del engranaje de los Estrategia. Tomado de: (Levy, Alberto, 2023).

Análisis de los cinco Engranajes



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Una vez explicadas las planillas de cada uno de los engranajes, sus variables y la metodología de evaluación, se procedió a hacer las entrevistas a los dos emprendedores de 3D Play.

La respuesta de estas planillas se realizó en un periodo corto para que no perdieran valor, ya que representa una foto del hoy que muestran la dispersión cognitiva entre los mapas mentales de los miembros internos de la organización. No se considera razonable determinar la dispersión cognitiva de alguien externo que no participa de ese alineamiento cognitivo. Tampoco se trata de una investigación de mercado y por eso que no se consideran opiniones externas.

Como soporte de dicha metodología se cuenta con el formato de entrevista realizada por medio de Google Forms el pasado 25 de junio de 2023. Este formulario será presentado como uno de los anexos (ver Anexo 1) al final de este documento.

Se partirá entonces desde la explicación del Penta REVELADO para la empresa 3D Play en ese instante de tiempo. Posteriormente con la implementación del modelo, surgirán iniciativas de innovación y así el Penta REVELADO se convertirá en el Penta INTERVENIDO y con la visión de a dónde se quiere llegar, surgirá el Penta DESEADO (To Be).

El PENTA es un modelo Sistémico y como tal cada engranaje tiene relación de interdependencia con los demás. Sin embargo, para su descripción no queda opción que empezar por alguno de los engranajes, dejando claro que ninguno está primero o es más importante que otro. Nada es per se, no hay un principio ni un fin.

Recursos

Luego de implementar el Modelo, se obtuvieron los resultados en cada una de las variables de los engranajes. En este capítulo se mostrará la gráfica de potencial de cada engranaje. Dicha gráfica permite comparar qué tan lejos están las variables de llegar a su meta (en rojo), es decir de alcanzar su máximo potencial, que en este caso corresponde a la máxima calificación (Muy Positivo “MP”). De esta manera, se podrán evaluar todas las variables de cada engranaje (de R1 a R13 por ejemplo) en función de la variable calificación. Cabe aclarar, que los resultados obtenidos, provienen de tomar la media o promedio como parámetro.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

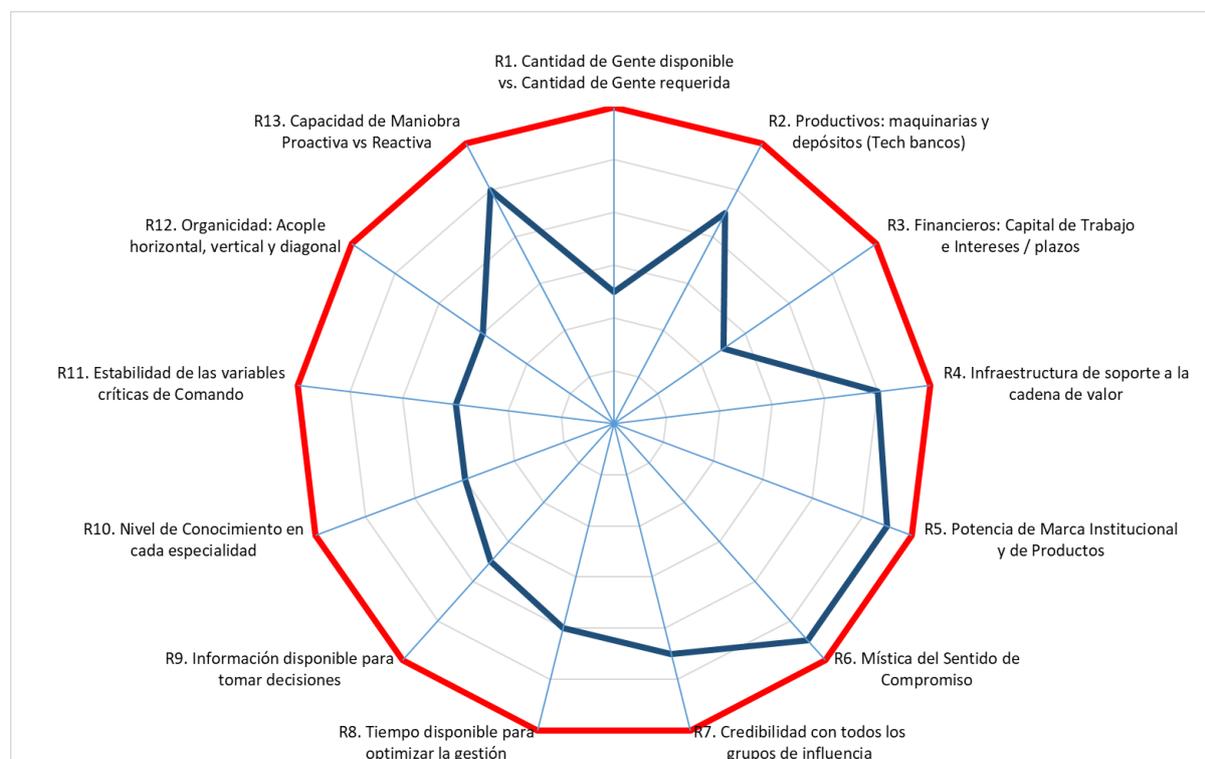


Al final del documento quedará en los anexos, el resultado particular de cada una de las 65 variables, expresado por medio de gráficos de barras.

A continuación, se analizarán los resultados teniendo en cuenta lo que había hasta ese momento (PENTA SUBYACENTE) antes e implementar el modelo y lo que se obtuvo al revelarlo (PENTA REVELADO).

Figura 19

Gráfico de potencial: Recursos



Nota: Elaboración propia basada en el resultado de las entrevistas, julio de 2023.

Se sabe que este engranaje contiene los recursos tangibles: financieros, productivos y de infraestructura (incluyendo la gente) y los intangibles: información, tecnología, mística, marca, crédito, tiempo, capacidad de maniobra, organicidad y estabilidad. También las Alianzas estratégicas y las Barreras de entrada (protección).

Se hablará entonces de los resultados donde se observa que las variables están muy alejadas de su máximo potencial y algunas en las que su potencial está “bien” explotado.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Actualmente en la variable “Cantidad de gente disponible vs Cantidad de gente requerida de Gente” (R1), se tiene que el equipo humano está conformado por los profesionales Maximiliano Leguiza: fundador, diseñador 3D, gestor tecnológico y creativo. Por otro lado, Mora Cozzarini: cofundadora, educadora especial, supervisora de producción y control de calidad. Se contó hace unos años con una persona encargada de la administración y de la gestión y eventualmente con la colaboración de una estimuladora temprana y neuropsicóloga encargada de testeado de producto.

Según los resultados de esta variable, están entre “Negativo” y “Regular Negativo”. Los emprendedores demuestran estar de acuerdo en que les hace falta personal y explican la poca existencia de recursos capacitados antes de la pandemia en la ciudad de Goya (por lo menos en la modalidad presencial). Hoy, pospandemia el panorama es muy diferente, pero reconocen la falta de recursos económicos y financieros para poder contratar.

En la variable “Productivos: maquinaria y depósitos” (R2), actualmente cuenta con 10 impresoras 3D y varias computadoras que tienen una antigüedad de 2 años. Sin embargo, dentro del clúster tienen acceso a una granja de impresión 3D más grande y con mayor capacidad, que les permite imprimir en serie. Ellos consideran que las impresoras 3D de última generación tienen más funcionalidades, pero que en general es bueno lo que tienen hoy día, con una calificación entre el “Regular Positivo” y el “Positivo”.

Figura 20

Instalaciones de 3D Play en el Clúster Tecnológico Goya Corrientes



Nota: Tomada del Instagram oficial @3dplay.ok , marzo de 2022.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Por otro lado, se identificó que si bien, en lo correspondiente a “Recursos Financieros, Capital de Trabajo e Intereses / plazos” (R3), actualmente no tienen ninguna obligación (deuda) y de hecho ya terminaron de pagar la maquinaria comprada en los últimos dos años, al no contar con una fuente de financiación, están entre “Negativo” y “Regular Negativo” en este aspecto.

Con respecto a la “Infraestructura de Soporte a la cadena de valor” (R4), actualmente y hasta el año 2024 cuentan con un espacio en el Clúster Tecnológico de Goya, que es una Asociación Civil sin fines de lucro, con domicilio en la ciudad de Goya y radio de actuación en la provincia de Corrientes. Los emprendedores indican que es un aspecto “Positivo”. Los costos fijos tales como el alquiler y los servicios públicos están cubiertos con esta figura contractual. Así que, solo tienen que invertir en la materia prima, producir y distribuir sus productos.

Al hablar de la “Potencia de Marca Institucional y de Productos” (R5), es decir, de la fuerza del posicionamiento relativo de la marca 3D Play, y de la imagen institucional; han evidenciado que la gente los reconoce de forma “Positiva” porque en sus inicios a nivel provincial no existía un competidor directo que hiciera lo que ellos hacen, además se aseguraron de contar con la patente. Sin embargo, saben que con las acciones necesarias podrán consolidarse y lograr el posicionamiento a nivel nacional.

Los emprendedores reconocen un alto grado de pertenencia y esfuerzo, siendo esta variable “Mística del Sentido de Compromiso” (R6) junto con la anterior (R5) las que tienen mayor potencial estando entre un “Positivo” y un “Muy Positivo”. Reconocen el alto grado de compromiso que han tenido en estos años en sus labores creativas y productivas y ese sentido de pertenencia instaurado es lo que les permite hacer lo que hacen.

Pasando a otras variables claves dentro del engranaje, se hizo un espacial énfasis en la “Estabilidad de las variables críticas de Comando” (R11) que está contemplada como “Regular Negativo” ya que se evidencian algunas desventajas como: volatilidad del mercado, incertidumbre, año electoral y contexto económico. Hay una conciencia acerca del riesgo que corren y no cuentan con indicadores de desempeño.



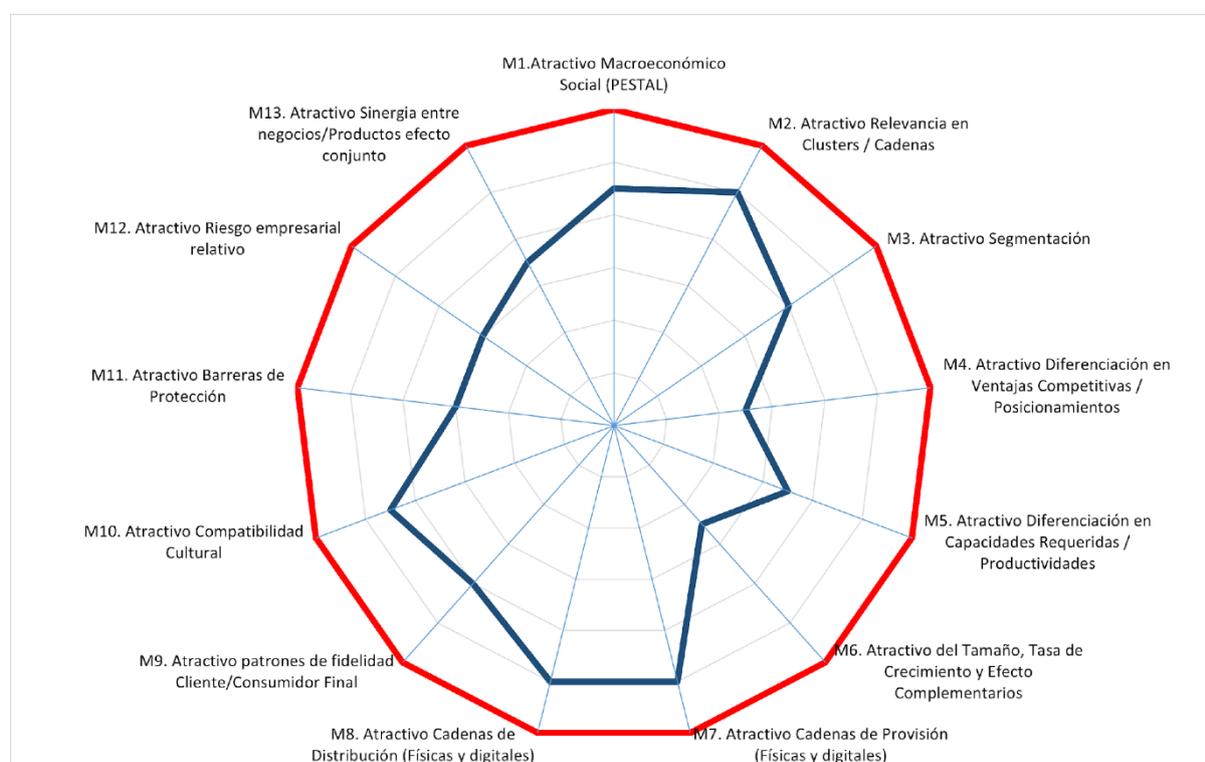
Mercado

Para analizar este engranaje, se tomarán como referencia las variables que presentan resultados más alejados y cercanos al máximo potencial.

Este engranaje mide cuán atractivo es el mercado para 3D Play de acuerdo con su cultura y sus procesos.

Figura 21

Gráfico de potencial: Mercado



Nota: Elaboración propia basada en el resultado de las entrevistas, julio de 2023.

Iniciando por el “Atractivo Macroeconómico Social – PESTEL” (M1), la empresa 3D Play pudo evaluar las variables del impacto del escenario externo, las cuales generarán un impacto que, para la estrategia competitiva formulada, será considerado como oportunidades o amenazas. Estas son las variables económicas, demográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales, culturales, ambientales y comunicacionales. Según Levy, A. el método debería incluir la variable “Comercial”, transformándose en “PECSTEL”. Así, el análisis “PESCTEL” es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



A pesar de que los resultados demuestran ser positivos identificando las oportunidades del contexto en materia tecnológica, cultural y comunicacional; son conscientes de la gran amenaza del contexto económico por la alta inflación y la devaluación de la moneda, los constantes incendios forestales en la provincia de Corrientes (ambiental), el rezago de la pandemia COVID 19 (social y demográfico) que mantuvo dos años consecutivos las instituciones públicas cerradas, la absorción de mercado de competidores como Rasti o LEGO (comercial), entre otros.

Actualmente el cluster¹⁰ en el que está incluida la industria de los juegos y materiales didácticos y el Sector Educación en Argentina junto con sus cadenas de abastecimiento “Atractivo Relevancia en Clusters/ Cadenas” (M2), es “Positivo” porque la industria está en auge gracias a la conciencia adquirida en tiempos recientes de desarrollar este tipo de juegos/ materiales con distintas tecnologías. Se puede seguir explotando porque ha aumentado la demanda de estos productos, pero todavía existen limitaciones en términos de oferta y accesibilidad de estos. Además, reconocen que hace falta trabajar en la articulación público - privada (P3, Public Private Partnerships) para que realmente sea sistémico.

Los productos de 3D Play, cuentan con componentes del sector educación y de la industria del juguete, a pesar de que se aclaró en el apartado del marco conceptual que no se trata de juguetes sino de juegos o más ampliamente, material didáctico. Algunos de los productos, apuntan a la motricidad, la orientación especial y el uso de la imaginación, pero también cuentan con productos más enfocados a la educación propiamente.

En materia de segmentación, los emprendedores todavía se encuentran descubriendo nuevos segmentos de mercado. Actualmente tienen identificados algunos “pedazos” de los atributos, pero están seguros de que no son todos los atributos posibles. Se identificó a través de las pruebas realizadas por la estimuladora temprana y neuropsicóloga del equipo, que los niños dejan volar su imaginación al utilizar las piezas de los kits, permitiéndoles mezclar las piezas

¹⁰ Cluster: término correspondiente a la Mesoconomía. Un cluster es un conjunto de empresas e instituciones que operan a través de redes abiertas en torno a una actividad económica base de desarrollo, concentrada geográfica o sectorialmente, donde cada componente contribuye a una mayor eficiencia colectiva -economías externas y acciones conjuntas- que genera mejores resultados para todos y cuyo valor y potencial conjunto es mayor que la suma de las partes. (Levy & Levy, Mesoconomía: Competitividad: Empresas, Clusters y Regiones, 2022).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



de un pack con otro, crear otros mundos y salir de las instrucciones y de la convencionalidad en el uso del juego.

Como la demanda no es homogénea, los atributos surgen no solo de los testeos, sino de lo que los compradores exigen, del feedback recibido con cada venta: seguridad, flexibilidad en los diseños, durabilidad, estimulación de la creatividad, recreación, fácil entendimiento de su uso por parte de los padres o del adulto a cargo, entre otros.

Normalmente se acude al socioparámetro de la edad y los clientes normalmente hacen la consulta de qué se recomienda para un chico de determinada edad. Por otro lado, está la barrera tecnológica que enfrentan este tipo de productos, los emprendedores explican que en espacios controlados (en los testeos) los niños logran un alto nivel de concentración, al no estar dependiendo de una pantalla. Entonces consideran que el “Atractivo Segmentación” (M3) puede seguirse explotando al estar en un “Regular Positivo”.

En su “Atractivo de Diferenciación en Ventajas Competitivas/ Posicionamientos” (M4), los emprendedores de 3D Play consideran que a pesar de contar con ventajas competitivas que los diferencian de la competencia, todavía no están posicionados en la mente del cliente vs la competencia, sobre todo en el escenario postpandemia. Por esto, esta variable tiene que fortalecerse. Existen varios emprendimientos/ empresas dedicadas a la producción de materiales didácticos, para esto actualmente se cuenta con una tabla comparativa elaborada en conjunto con los emprendedores previo a implementar el modelo, con el fin de analizar algunas variables entre sí (ver Anexo 3) para evidenciar la rivalidad de los competidores, (Porter, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, 1980). Se identificaron 8 empresas/ emprendimientos frontales y laterales; y a pesar de que no se cuenta con información privada acerca de sus modelos estratégicos, se evidenció cuál es su negocio, qué productos ofrecen, qué canales de comunicación y comercialización utilizan y su ubicación.

Al tener una idea de cuántos competidores directos tiene la empresa, en caso de que haya pocos, van a tener un margen para explotar este negocio. La empresa 3D Play puede decirse que es de las únicas en Argentina en orientar la impresión 3D a los juegos didácticos, ya que lo más común es que estos sean hechos de algún tipo de madera. Así, sus principales competidores



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



son pequeñas empresas que elaboran sus productos en talleres de forma más artesanal con este material, así como hay algunos casos de empresas grandes que cuentan con procesos industriales, como es el caso de Rasti y de LEGO. Inicialmente, el material resulta ser un factor muy importante en la producción de estos juegos, su proceso industrial es más complejo que la impresión 3D ya que requiere maquinaria para la transformación de plásticos a mayor escala. Las empresas competidoras frontales en su mayoría producen de forma artesanal, mientras que las empresas competidoras laterales producen a escala.

Hablando propiamente del negocio (decisión de estrategia), la mayoría coincide en la descripción “Juegos didácticos”, en otros casos abarcan las palabras “juguete” y “juego”, en otros especifican que son juguetes de madera sesgando así la posibilidad de usar otros materiales, pero muy pocos tienen una breve frase que dé más información al consumidor. Este dato es un diferencial en la descripción del negocio, ya que de las 8 empresas solo 4 introducen al usuario en su negocio, este el claro ejemplo de LEGO Argentina con su slogan “¡Donde todo es increíble!”, Rasti con “Rasti es juego libre, diversión, técnica e imaginación”, Mueve Coco con “APRENDER JUGANDO”, Re- Creando con “sin límites” y 3D Play con “Mentes creativas para un mundo mejor”. Si bien todas producen juegos/juguetes didácticos, es un diferencial dar algo más de información en la descripción, para así iniciar el proceso de recordación en la mente de los clientes.

Con respecto a los productos, la gran mayoría coincide en la categorización de los productos. Es decir, predominan los juegos de armado, encastre, arrastre, Montessori o Pikler. Algunas marcas diferencian por edades, otras simplemente tienen el listado de sus productos sin clasificar, pero es LEGO tiene la clasificación más detallada de todas estas empresas al tener diferenciados los productos por: tema, edades, artículos LEGO, intereses, novedades y hasta decoración del hogar.

Hablando propiamente de los canales de comunicación y comercialización, todas las empresas analizadas, utilizan redes sociales. Predominan Facebook (FB), Instagram (IG), el uso de email y en algunos casos WhatsApp (Wsp), YouTube (YT), LinkedIn (LI) y particularmente LEGO Argentina utiliza además de las ya mencionadas, Twitter (TW), actual “X”.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Para revisar la audiencia, se tuvo en cuenta sobre todo IG, para medir la comparación del número de seguidores, teniendo en cuenta que, al tener 10 mil seguidores en esta red social, ya se pueden añadir enlaces desde las historias y se puede empezar a recibir un pago en dólares por cada publicación patrocinada. Sorprendentemente Rasti (32,2k) tiene 2,3 veces más seguidores que LEGO Argentina (14,1k), seguido de Mueve coco (19k), Laboratorio de Maderas (14k) y Juegos de madera (13,4k). Por debajo de 10k seguidores se encuentran las empresas restantes, siendo 3D Play de menor cantidad de seguidores (1k). Se evidencia la falta de plan de comunicación y el vacío en la estrategia de marketing digital.

Hablando del sitio web/ e-commerce de las empresas comparadas, seis cuentan con website, las otras tres incluida 3D Play, se encuentra en desarrollo. Esta condición de tener un website, está relacionada directamente con tener un e-commerce dentro de la misma o como es el caso de Laboratorio de Maderas, hacerlo por medio de Tiendanube. Este canal de ventas es fundamental en la actualidad, porque a pesar de que IG por sí solo con mensaje directo también es muy efectivo, tener habilitado el botón de IG_Shopping tiene algunos requisitos a cumplir que no están a la mano de todos los emprendimientos.

Teniendo en cuenta la condición del e-commerce, algunas empresas no ofrecen venta directa en locales, tal es el caso de Laboratorio de Maderas, Gioco, Re-Creando y Mueve coco. La condición de ofrecer la venta online les permite a estas empresas ofrecer envíos a todo el país, creando la estrategia logística adecuada que encuentre el menor costo de transporte y entrega en tiempo y forma al destinatario final.

Las empresas comparadas en su mayoría están concentradas en CABA y en provincia de Buenos Aires, en el caso de 3D Play, como ya se mencionó está concentrada la operación en Goya Corrientes y en el caso de Pipikuku en Neuquén Capital.

Mediante este análisis comparativo, se observó que, en su mayoría, la estrategia de comercialización coincide en ofrecer varios medios de pago, descuentos y envíos gratis a partir de cierto monto. Así, después de entrevistar a los emprendedores, y teniendo en cuenta lo expuesto versus los competidores, esta variable está calificada entre “Negativo” y “Regular Negativo” y tiene mucho potencial por explotar.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Por otro lado, su “Atractivo de Diferenciación en Capacidades Requeridas / Productividades” (M5), está valorado como “Regular”, ya que los emprendedores saben que pueden contar con más y mejores recursos que les permitan tener una mejor productividad. Sin embargo, confían en lo que tienen actualmente y saben que versus los competidores sustitutivos tienen capacidades distintivas fortalecidas.

Ahora bien, hablando del “Atractivo del Tamaño, Tasa de Crecimiento y Efectos Complementarios” (M6), los emprendedores consideran que a pesar de estar en auge este negocio, los juegos y materiales didácticos disponibles en el mercado no están adaptados o diseñados según las necesidades específicas de los niños con limitaciones. Esto puede dificultar su participación, su aprendizaje y limitar su desarrollo y crecimiento. Así que su valoración es “Negativa”, con lo cual son conscientes de que puede trasladarse en una oportunidad.

El “Atractivo Cadenas de Provisión (Físicas y digitales)” (M7) para los emprendedores es “Positivo” dada la buena relación con los proveedores, ya que actualmente todas las compras las realizan online contactando a los mismos por medio de Mercado Libre y otras plataformas de e-commerce. Principalmente se busca establecer el canal con mayoristas y realizar las compras por rollos (Kg), teniendo en cuenta que por cada 3 kg de plástico se pueden imprimir hasta 8 kits por ejemplo. El principal material utilizado en la fabricación de los kits es el plástico biodegradable filamento PLA (ácido poliláctico), el cual es un termoplástico fabricado a base de recursos renovables como el almidón de maíz, raíces de tapioca o caña de azúcar, y se diferencia de otros materiales de la industria hechos principalmente a base de petróleo.

Por otro lado, dentro de los insumos también se usan las bolsas en las que se envasan los kits que son las bolsas doy pack tipo ziploc con zipper que cierre arriba, de alta resistencia. En un principio hacia 2020, armaban los packs por medio de tubos reciclados de cartón de la industria gráfica, pero debido a la complejidad de su procesamiento y a la posible necesidad de contratar más recursos, se optó por hacer el packaging con estas bolsas. Con respecto a este material, son de un termoplástico, pero se promueve que sean reutilizables, no es un plástico de un solo uso y sirve para almacenar el kit hasta tiempo indefinido.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El “Atractivo Cadenas de Distribución (Físicas y digitales)” (M8) está alineado con la variable anterior (M7), con una calificación de “Positivo” ya que han basado la distribución de sus productos por medio de la difusión en redes sociales principalmente (IG) y en segundo lugar Mercado Libre, que fue desestimado por una condición costo-beneficio. Actualmente solo utilizan la red social ya mencionada y Andreani es el operador logístico encargado de hacer la entrega a los clientes.

Con respecto al segmento target, el “Poder de Negociación Clientes finales” (M9) es “Regular Positivo”, podría fortalecerse y acercarse más a su máximo potencial. El material didáctico está pensado para niños con limitaciones (sin excluir a los niños que no tienen limitaciones). Sin embargo, la comercialización se hace a: Instituciones de educación públicas y privadas, tiendas especializadas en material didáctico, padres de familia o familiares, profesionales en educación, consultorios psicopedagógicos, centros educativos-terapéuticos y al público en general. Al no contar con una variedad de canales de venta, únicamente a través de mensaje directo en la red social Instagram, en algunas ocasiones se hace compleja la negociación.

La venta de los kits hoy en día se realiza por mensaje directo en Instagram, porque por medio de Mercado Libre el volumen fue muy bajo, y la ventaja visual de la red social ha sido una gran ventaja. A finales de 2020, intentaron presentarse por medio de la plataforma crowdfunding Ideame, por medio de la cual se propuso una escala de donaciones, que les permitiera a ellos estimar la inversión que pretendían hacer en cuanto a obra y compra de maquinaria, pero finalmente se dio la oportunidad del comodato y se abandonó esta opción.

Durante 2020, se creó el perfil en Instagram con el fin de darse a conocer a nivel país, y es por medio de este, que se dio visibilidad a través de fotos y videos a los productos. En particular, el formato de video ha sido muy efectivo para la venta, ya que le permite al consumidor, tener una idea más precisa de cómo usar el kit, es una especie de manual de usuario. Han vendido muchos lugares del país, inclusive en provincias como Córdoba y Buenos Aires, siendo este último el principal comprador fuera de Corrientes, según las métricas generadas desde las estadísticas de la red. En este momento la cuenta tiene una audiencia de 1000 seguidores que no fueron pautados, sino que responden a una interacción orgánica, tal como se evidencia en la siguiente imagen:

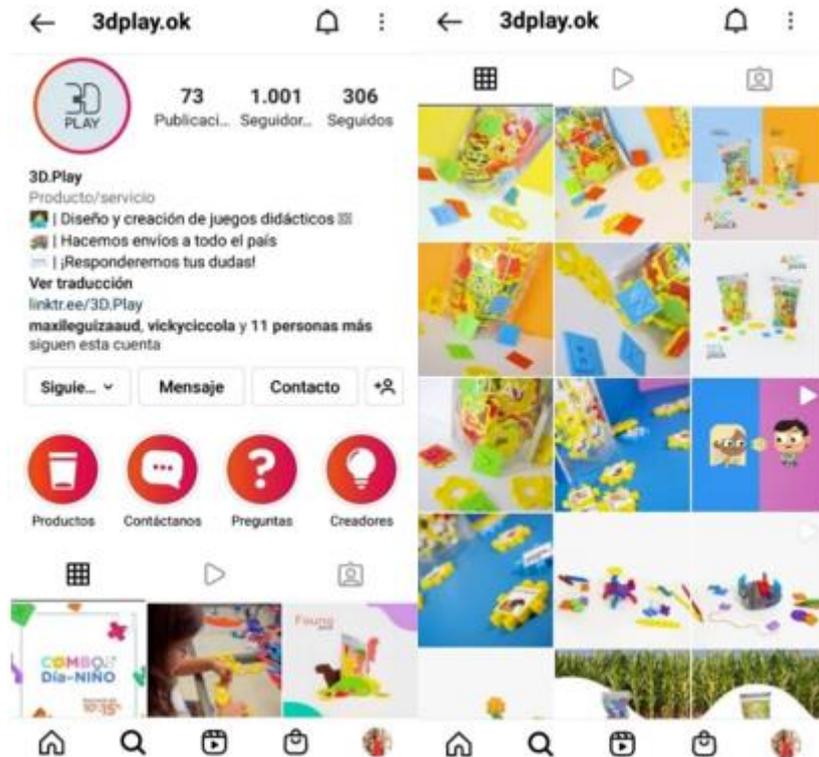


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 22

Instagram como canal de venta directo



Nota: tomada del Instagram oficial @3dplay.ok, marzo de 2022.

Los emprendedores indican que por ahora no van a disponer de otro canal de venta, principalmente por la necesidad de contar con más recursos humanos, la incapacidad de pagar sueldos y hacer mantenimiento de otros canales de venta. Por otro lado, Instagram es una red muy demandante, el cliente exige una respuesta rápida, ofrecer calidad y cumplir con los envíos en tiempo y forma.

El “Atractivo Compatibilidad Cultural” (M10) está entre “Regular Positivo” y “Positivo”, actualmente los emprendedores están de acuerdo en indicar que tienen claros sus valores y creencias, pero necesitan alcanzar su máximo nivel de potencial para alinear su cultura con lo necesario para tener rentabilidad en el mercado.

Desde el “Atractivo Barreras de protección” (M11), actualmente hay una gran amenaza y es que los diseños de los materiales didácticos los están compartiendo en internet en algunas páginas donde queda subido el procedimiento y cualquiera que tenga acceso a este tipo de



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



impresión podrá empezar a “producir” kits similares. Así que consideran que es “Regular Negativo” y representa una amenaza clara.

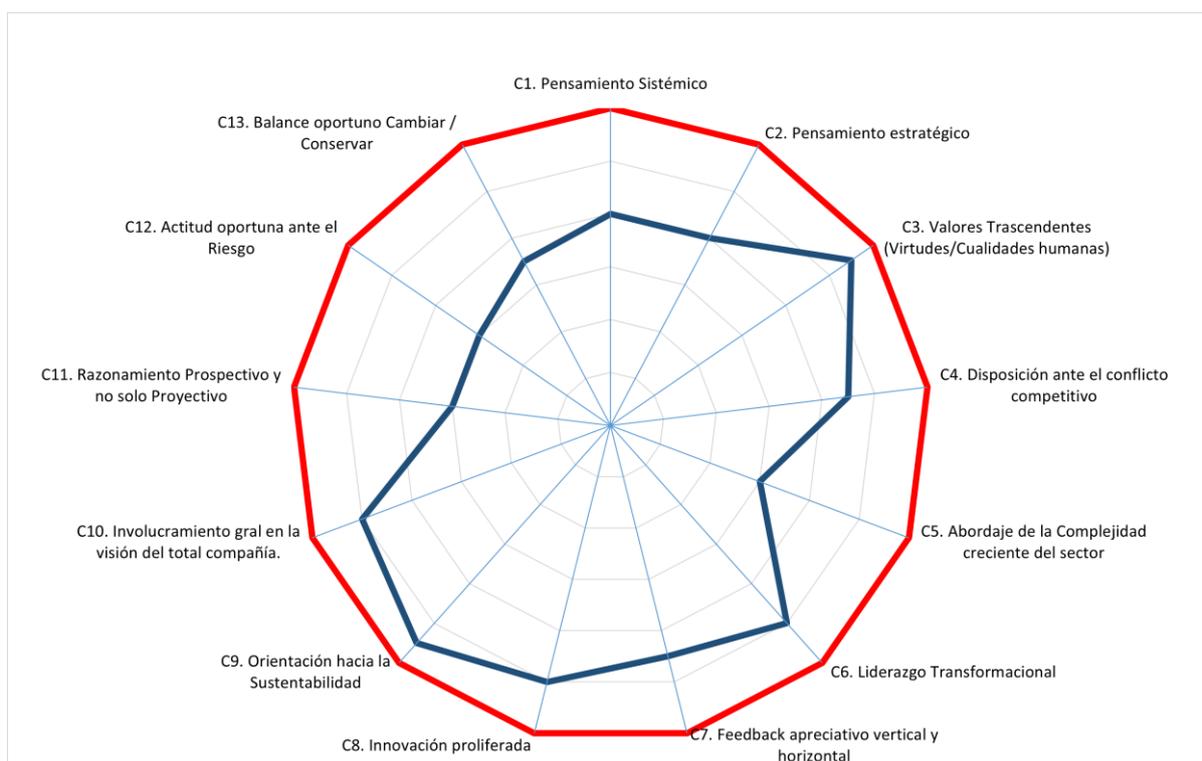
Lo mismo sucede con el “Atractivo Riesgo empresarial relativo” (M12), es “Regular” ya que la apuesta (riesgo) fue muy grande al financiarse inicialmente con recursos propios y tener que resistir al escenario pandemia.

Por último, el “Atractivo Sinergia entre negocios/ Productos efecto conjunto” (M13). En ese caso también es “Regular” la valoración ya que el beneficio podría ser mayor.

Cultura

Figura 23

Gráfico de potencial: Cultura



Nota: Elaboración propia basada en el resultado de las entrevistas, julio de 2023.

En este engranaje se muestra que la cultura de 3D Play tiende a estar mucho más fortalecida en la mayoría de las variables que la contienen. Para empezar, en los últimos años, desde la empresa empezó a dar a conocer lo que en su momento era un “proyecto de innovación social”



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



participando en distintos programas para emprendedores. En el año 2020, fueron premiados por el programa “Mentes Transformadoras 2020” de la fundación “Nobleza Obliga”, obteniendo la mención de Incidencia Pública a través del tercer lugar, siendo el único emprendimiento correntino en participar del programa. También en 2020, ganaron la categoría Triple Impacto en la convocatoria provincial “Premio Joven Empresario Correntino 2020”. Esto les dio la oportunidad de llegar a más personas participando en charlas y han tenido algunas apariciones en medios de comunicación tradicionales a nivel provincial.

De esta manera y con la experiencia de estos programas/ eventos, 3D Play comenzó a expandir tanto su “Pensamiento Sistémico” (C1) como su “Pensamiento Estratégico” (C2), los cuales se encuentran en el radio “Regular Positivo”, mostrando así que pueden seguir mejorando en la “comprensión de totalidades”, aprendiendo a ver el bosque (contexto) y no el árbol. Con respecto al pensamiento estratégico, han venido adquiriendo esa mirada teórica del negocio, pero se puede potenciar más.

Los emprendedores son muy conscientes de su compromiso desde que iniciaron sus operaciones y por eso saben reconocer sus virtudes humanas. Ellos definen como “Valores trascendentes” (C3) propios de 3D Play: la perseverancia, la integridad, el respeto y el amor. Esto está apoyado en la implementación del modelo con un resultado “Positivo”.

Consideran que pueden mejorar en la “Disposición ante el conflicto competitivo” (C4), ya que, si bien cuentan con esta actitud para enfrentar el nivel de rivalidad de los competidores frontales, todavía no se encuentran en su máximo potencial y los valoran como “Regular positivo” al implementar el modelo.

Hoy en día, los emprendedores son conscientes de que les falta tener la visión posiblemente externa que les permita hacer el “Abordaje de la Complejidad creciente del sector” (C5), porque no cuentan con un recurso orientado a la administración de empresas y todo lo que han construido ha sido más guiado por la intuición, lo cual en cierta medida es necesario, pero reconocen una falencia en la determinación de metas tácticas, por ejemplo. Sin embargo, el pensamiento sistémico lo han venido adquiriendo con el tiempo. Hoy esta variable se encuentra en “Regular Negativo”.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Con respecto al “Liderazgo Transformacional” (C6), consideran que el legado que han construido es “positivo” porque han tenido la oportunidad de compartir su experiencia con otros emprendedores y profesionales en formación y reconocen que el líder es el fomenta la formación de nuevos líderes.

El “Feedback apreciativo vertical y horizontal” (C7) también tiende a ser “Positivo” porque actualmente son solo dos personas cumpliendo las funciones de diseño, producción y comercialización. A medida que la empresa crezca pueden fortalecer y fomentar que no se generen barreras entre las áreas. Lo mismo sucede con la “Innovación proliferada” (C8) ya que cualquiera de los dos emprendedores puede plantear alguna idea, iniciativa, innovación y que sea evaluada e implementada.

La fortaleza más grande de este engranaje tiene que ver con la “Orientación hacia la Sustentabilidad” (C9) que fue valorada entre “Positivo” y “Muy Positivo”, no solo por haber surgido como un proyecto de innovación social de triple impacto, sino porque son conscientes de que se puede alcanzar el enfoque de óctuple impacto.

Por otro lado, en el “Involucramiento general en la visión del total compañía” (C10), consideran que es “Positivo” porque siempre están abiertos a involucrarse y participar en la generación de iniciativas de mejora que les permita llegar al PENTA DESEADO.

Con respecto a la creación de escenarios por medio del análisis “Prospectivo y no proyectivo” (C11), los emprendedores lo valoraron como “Regular Negativo” porque reconocen que les ha costado mirar hacia adelante creando escenarios verosímiles, sobre todo después de la pandemia que cambió esa “Actitud oportuna ante el Riesgo” (C12) que coincide con la variable anterior (“Regular Negativo”) porque sienten que cada vez le tienen mayor aversión total al riesgo al no tener un inversor actual y sentir inestabilidad en el contexto social, económico y político del país.

La situación descrita con anterioridad denota que el “Balance oportuno Cambiar / Conservar” (C13) sea “Regular”, ya que reconocen que necesitan saber cambiar cuando tienen que cambiar y preservar cuando tienen que preservar.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



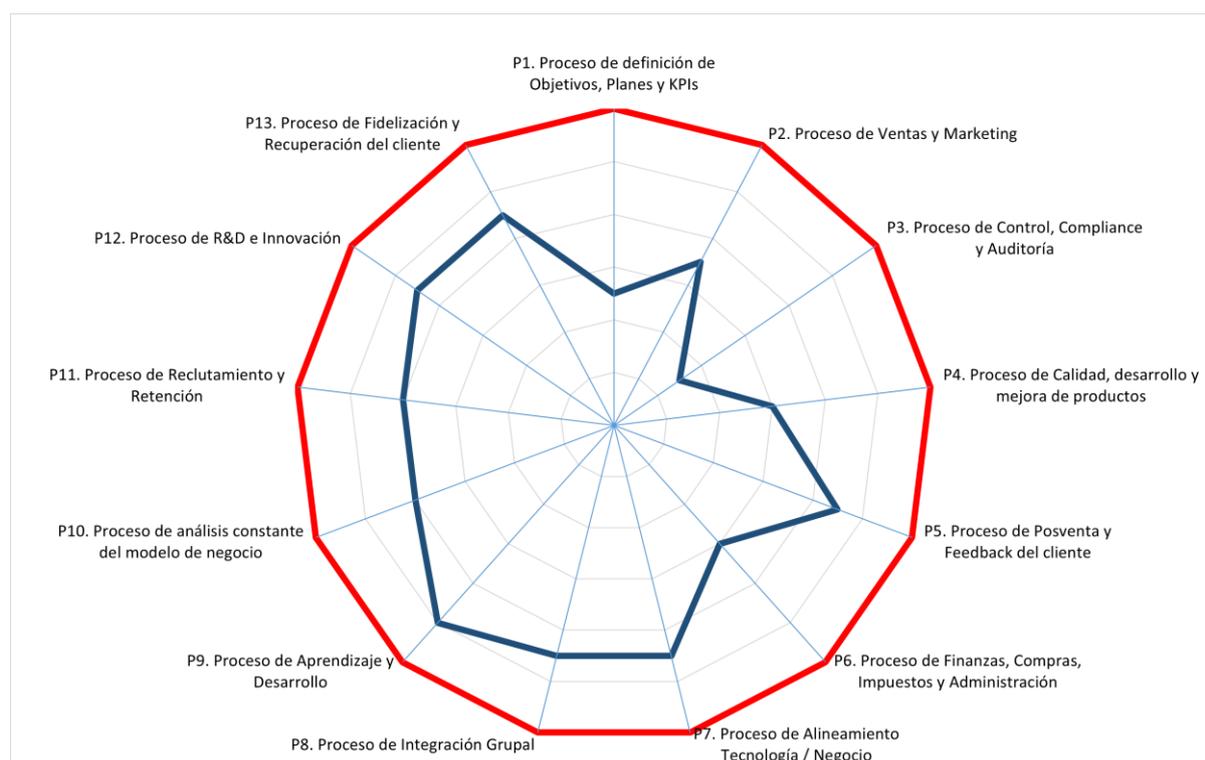
Hoy entienden que tienen que conservar lo que pueden conservar. Por ejemplo, la sede, trabajar en continuar con ese comodato. Así como también están seguros de conservar sus diseños. Por otro lado, por ejemplo, saben que tienen que cambiar en materia de tecnología y encontrar alternativas que no impliquen acudir a importaciones.

Procesos

En este engranaje se medirán todos los grupos de procesos horizontales de actividades que atraviesan a las áreas funcionales y de los que depende la ejecución de la estrategia.

Figura 24

Gráfico de potencial: Procesos



Nota: Elaboración propia basada en el resultado de las entrevistas, julio de 2023.

Iniciando por la variable “Proceso de definición de Objetivos, Planes y KPIs” (P1) en donde se obtuvo una calificación entre “Negativo” y “Muy Negativo”, ya que actualmente no están aterrizados los objetivos a través de planes ni de indicadores de desempeño (KPIs), así que en



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



este caso tienen el campo abierto a iniciar la elaboración y ejecución de planes para el logro de sus objetivos.

Para la variable “Proceso de ventas y marketing” (P2) que obtuvo un resultado ubicado entre “Regular Negativo” y “Regular Positivo”, se habló acerca de su necesidad de fortalecer este proceso, ya que no cuentan con un Plan de Marketing y Comunicaciones que les permita impulsar las ventas.

En este momento, la empresa no cuenta con un diseño de procesos, únicamente existen procesos de diseño, fabricación, comercialización y distribución del producto. Pero no existe dentro de sus funciones un área destinada a ejercer un control interno, un plan de contingencia o la matriz de riesgos. Ellos realizan controles en el proceso de producción (visuales y de testeo), pero al no implementar un sistema de gestión de calidad, están listos para recibir la visita auditora, ya que no cuentan con procesos documentados, ni publicados, y consideran no estar en condiciones para buscar una certificación de calidad que les obligue a cumplir con estándares de calidad. Así que es normal que la variable “Proceso de Control, Compliance y Auditoría” (P3) esté valorada entre el radio “Muy Negativo” y “Negativo”. Dando pie a que la empresa empiece a enfocarse en estos procesos de control y supere esta debilidad.

Desde el lado de los “Procesos de Calidad, Desarrollo y Mejora de productos” (P4), los emprendedores determinaron que es “Regular Negativo” ya que si bien están invirtiendo en materia de capacitación, sobre todo para mejorar en la experiencia al usuario (UX), para realmente cumplir estándares de calidad de producto, tendrían que cambiar su proceso productivo a futuro, porque las máquinas de impresora 3D tienen unas tolerancias en la calidad de la impresión que limitan las terminaciones del producto. Competidores como LEGO producen con inyección de plásticos a través de matricería.

Desde el lado de los “Procesos de Administración y Finanzas” (P6) como se explicó desde el engranaje de los recursos, no cuentan con el personal que supla estas funciones y por lo tanto tiene sentido que este proceso tenga una baja calificación, ubicada en el radio de “Regular Negativo”. Desde que inició la iniciativa y se convirtió en “proyecto”, han venido manejando sus finanzas desde el entendimiento que tienen del tema, salvo por un corto periodo en el que



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



estuvo un recurso abocado a esta labor. Sin embargo, al retomar esta función a los dos emprendedores, evidencian que hay un cambio constante de precios en los materiales, servicios de distribución y precios de los competidores, a eso se debe su calificación, lo ven como una desventaja para sus procesos internos.

La variable que tiene la mayor calificación es el “Proceso de Aprendizaje y Desarrollo” (P9) que está valorado en “Positivo” y está lineado con la importancia que este proceso siempre ha tenido para los emprendedores 3D Play. Desde el testeado in-house de sus productos con los niños a través de la estimuladora temprana que se suma eventualmente al equipo y la constante capacitación en temas de interés que fortalecen los conocimientos y las capacidades de este equipo. También tiene que ver con el método “prueba – error” que han venido implementando desde el principio: desde la experiencia de ciertas muestras que contaban con defectos en la terminación del producto, en el encastrado, en la funcionalidad, hasta algunas complicaciones con los diseños; han sido el punto de partida para aprender sobre el error e ir corrigiendo en el camino lo que no salió bien.

En la misma línea se encuentra el “Proceso de R&D e Innovación” (P12) que obtuvo una calificación entre “Regular Positivo” y “Positivo”, demostrando que es uno de los procesos en los que más se han enfocado, pero que todavía pueden seguir robusteciendo.

Desde el lado del “Proceso de Fidelización y Recuperación del cliente” (P13), con una valoración entre “Regular Positivo” y “Positivo”, demuestran su constante esfuerzo en atender las necesidades de sus clientes. Por estos días a través del canal de venta que tienen en la red social Instagram es por donde reciben todo el feedback de sus clientes mediante mensajes directos (DM), comentarios orgánicos sobre las publicaciones, número de likes, el aumento de sus seguidores y en general todas las métricas de marketing digital que ofrece esa red y que mide el engagement (compromiso) de los clientes con la marca. Pero todo esto puede seguirse potenciando y el diseño de este proceso de atención al cliente y servicio postventa debe brindar la posibilidad de definir cómo recuperar un cliente perdido.

Estrategia



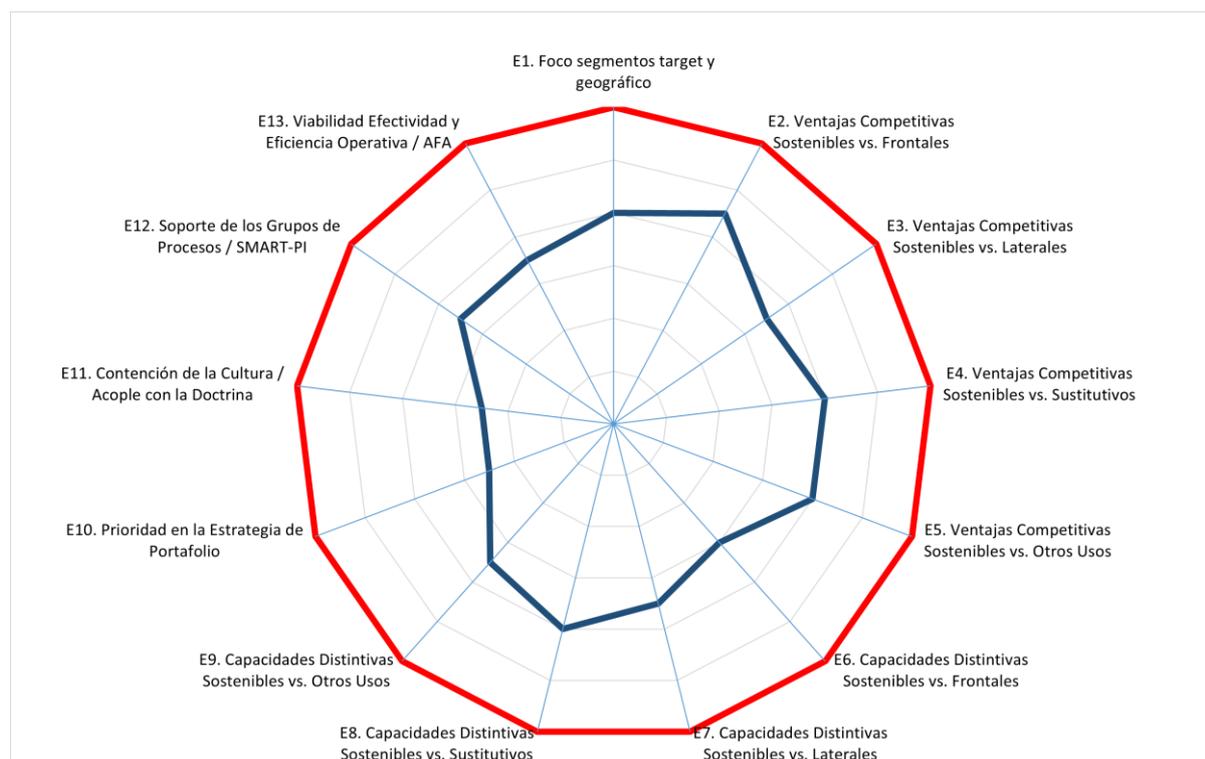
Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Finalmente se ha llegado al engranaje de la estrategia. A continuación, se presenta su gráfico de potencial:

Figura 25

Gráfico de potencial: Estrategia



Nota: Elaboración propia basada en el resultado de las entrevistas, julio de 2023.

Primero se hará referencia a la variable “Foco segmentos target y geográfico”, en la cual los emprendedores consideran que en cuanto a la definición de su segmento target tienen una valoración de “Regular Positivo”, porque están en la búsqueda constante o en el descubrimiento de nuevos segmentos y de “qué demanda la demanda”. En esa búsqueda se pueden determinar inclusive otros productos. El proyecto inicialmente apuntaba a una localización geográfica a nivel provincial (Corrientes), pero a medida que crecieron las cadenas de difusión físicas, ampliaron su operación a nivel nacional (envíos nacionales). Si el escenario en el mediano plazo es favorable, se incluirá la posibilidad a futuro de hacer envíos internacionales, pero por ahora esa posibilidad no está al alcance de los emprendedores y se convirtió en una amenaza.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Para introducir la evaluación en la estrategia competitiva según el modelo, inicialmente se obtuvo que las “Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Frontales” (E2) fue la variable con mejor calificación, y es que los emprendedores de 3D Play tienen muy presente que versus los competidores frontales se destacan en que sus productos son realizados con plástico biodegradable y no tóxico, que sus packs son temáticos (no son solo bloques), y que sus productos se caracterizan por tener una conexión cultural con la fauna y flora de la provincia de Corrientes. Mientras que, por otro lado, las “Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Laterales” (E3) están entre los radios “Regular Negativo” y “Regular Positivo”, ya que al evaluar la variable se pensó en que esos competidores (Rasti y LEGO) tienen un posicionamiento de marca muy fuerte.

Haciendo referencia a las “Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Sustitutivos” (E4) y a las “Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Otros Usos” (E5) la valoración fue “Regular Positivo” ya que al ser conscientes de la existencia de otros productos que cubren las necesidades de la demanda y que puede reemplazar los productos de su portafolio o prestarse para otros usos, ellos tienen seguridad en sus ventajas competitivas.

Las Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Frontales (E6) fueron valoradas con “Regular Negativo” porque a nivel productividad, tal como se explicó en el engranaje de recursos y en el de procesos, al no contar con máquinas de última generación se ve limitada la capacidad de producción, y al no tener diseñados procesos de calidad más allá de controles visuales y testeos, pueden estar en desventaja versus los competidores frontales. Algo similar sucede con las “Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Laterales” (E7), ya que estos competidores son empresas más grandes que cuentan con mayores recursos. Se mantiene la misma línea en la falta de recursos al hablar de “Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Sustitutivos” (E8) donde se obtuvo “Regular positivo” y en las “Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Otros Usos” (E9) la calificación se ubicó entre los radios “Regular Negativo” y “Regular Positivo”.

Justamente la variable “Prioridad en la Estrategia de Portafolio” (E10) tuvo uno de los peores resultados en la evaluación de todo el engranaje, al calificarla entre “Negativo” y “Regular Negativo”. Los emprendedores de 3D Play admiten no haber comprendido en totalidad la instrucción de qué significaba en su momento esta variable y por eso se vio tan castigado el



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



resultado. Pero ahora hay un entendimiento al respecto y eso permitió formular la estrategia de portafolio (Unidad de negocio: Fabricación y comercialización de Juegos Didácticos). Se había interpretado como el canal por medio del cual se impulsa la comercialización del catálogo de productos el cual se encuentra en el Anexo 4.

Al hacer referencia a la “Contención de la Cultura / Acople con la Doctrina” (E11) los resultados fueron iguales que en la variable anterior, entre “Negativo” y “Regular Negativo”, y es que admiten que postpandemia se han visto en amenaza constante sobre todo en lo correspondiente a sostener sus valores trascendentes que son una obligación para ellos, para que la esencia de 3D Play no se pierda y es que han enfrentado situaciones personales que han afectado en parte la continuidad del ejercicio de la empresa. Pero reconocen que están trabajando internamente en neutralizar esa amenaza.

En las dos últimas variables “Soporte de los Grupos de Procesos / SMART-PI” (E12) y la Viabilidad, Efectividad y Eficiencia Operativa / AFA (E13) la valoración está comprendida entre los radios “Regular Negativo” y “Regular Positivo”. Consideran que, pueden mejorar en la determinación de las metas tácticas con la implementación de este modelo, así como en hacer que la viabilidad sea apta, factible y aceptable.

AFODAR

Junto con el análisis de resultados de las entrevistas, los emprendedores fueron realizando lo que en el modelo Penta se conoce como “la construcción representacional del sistema propio actual y futuro”. En donde no basta con determinar el tradicional análisis FODA o DOFA (en otros países).

Como ya se mencionó en el marco teórico, en el Penta el FODA se convierte en AFODAR ya que se deben referir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las aspiraciones “A” u objetivos estratégicos; y al logro de resultados “R” a través de las iniciativas generadas para consolidar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y neutralizar las amenazas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En seguida se presenta el AFODAR construido, surgido de la implementación del modelo y que tiene su contenido explicado en el análisis de la evaluación de los engranajes y sus variables:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 26

AFODAR actual de la empresa 3D Play



Nota. Elaboración propia con información presentada en el capítulo 2 – Análisis de los cinco Engranajes.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Capítulo 3: Plan operacional y Metas Tácticas

Después de realizar las entrevistas, compartir los resultados con los emprendedores y realizar un análisis de cada uno de los engranajes y de sus variables, surgieron una serie de iniciativas de innovación, dando paso al PENTA INTERVENIDO. Una vez se implementen las iniciativas al máximo deseado (por ejemplo, “consolidando fortalezas”), van a devenir en el PENTA DESEADO (To Be), que constituye la visión de la empresa, este Penta no se alcanza nunca y en caso de que se logre, el Penta va a cambiar. El PENTA DESEADO representa infinitos PENTAS INTERVENIDOS.

Iniciativas

Luego de conocer los resultados mostrados y analizados en el capítulo anterior, los emprendedores de 3D Play trazaron una serie de iniciativas que serán discriminadas según corresponda en este capítulo cumpliendo con el Protocolo Metodológico.

En las planillas correspondientes a cada uno de los cinco engranajes del PENTA se realizó una evaluación de la situación actual de la empresa, negocio por negocio y variable por variable. Por ejemplo, teniendo en cuenta que el negocio de la empresa son los juegos didácticos, en el engranaje de los Recursos, para la variable “Cantidad de gente disponible vs Cantidad de gente requerida de Gente” se asignó una calificación entre “Negativo” y “Regular Negativo”. De acuerdo con esta calificación inmediatamente se puso en marcha la capacidad de innovación para tratar de generar todas las iniciativas posibles para pasar de entre “Negativo” y “Regular Negativo” a una calificación mejor como “Positivo” o, de ser posible, “Muy Positivo”. Todas las iniciativas aprobadas alimentan la Tríada de Project Management, Change Management y Management by Processes (Levy & Franco, 2018). Cabe resaltar, que dichas iniciativas no se generan sólo con el propósito de mejorar el resultado de las variables, sino que deben ser para mejorar la capacidad del logro de los objetivos estratégicos, operacionales o las metas tácticas y de los indicadores clave de desempeño (KPIs), (Levy, 2020).

Por otro lado, estas iniciativas se evaluaron de forma sistémica. Así, en el ejemplo de la variable “Cantidad de gente disponible vs Cantidad de gente requerida de Gente” del engranaje Recursos, se debe controlar que las iniciativas que surjan no tengan asociadas consecuencias



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



no indeseadas para esa variable u otras, en ese engranaje o en cualquiera de los otros cuatro, en ese instante de tiempo o a futuro. Así mismo debe contemplarse que al tener una perspectiva sistémica, las iniciativas de esta variable mencionada en el ejemplo pueden complementarse con otra u otras iniciativas que hayan surgido de la evaluación de otra variable, y al involucrarlas podría tener resultados superadores, (Levy, 2020).

A continuación, se presentan las iniciativas surgidas de la evaluación de las variables de los engranajes a modo de listado:

Recursos

Sumar voluntarios al equipo de trabajo.

Sumar personal idóneo y calificado en áreas administrativas, financieras y de marketing.

Incorporar máquinas nuevas con más funcionalidades

Investigar acerca de créditos para emprendedores a tasa baja con el fin de solicitar un crédito a futuro.

Fortalecer la articulación público- privada a través de alianzas

Llegar a un acuerdo con la municipalidad para prorrogar el contrato/comodato para seguir teniendo un espacio físico en el Cluster Tecnológico en la ciudad de Goya en la nueva administración.

Transmitir a los futuros colaboradores el alto sentido de pertenencia (los valores), el significado de lo que hace la empresa y la importancia de lo que se hace

Establecer un modelo financiero que permita organizar gastos, ingresos, medir los indicadores financieros (rentabilidad)

Implementar un Software de Gestión de acuerdo con sus necesidades (listado de proveedores, bases de datos de clientes, etc.)

Mercado

Identificar cuántos competidores directos hay, si hay pocos, tienen un margen para explotar este negocio

Posicionar la marca a nivel nacional

Buscar la rentabilidad del proyecto y obtener ganancias netas



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Alcanzar el nivel de ventas que permita realizar las donaciones a las Instituciones públicas

Identificar qué hace la competencia, qué ofrece y basado en eso evaluar cómo pueden generar valor diferencial

Buscar cómo mejorar el producto, basado en lo que ofrece la competencia

Mantener la relación con los proveedores a través de la fidelización en un tiempo prolongado

Abrir un showroom para exhibir y comercializar sus productos

Capacitación y formación constante en materia de experiencia de usuario

Fortalecer el canal de ventas mediante la creación de una página web que tenga la información necesaria de la empresa/ productos

Expansión a otras provincias

Exportación a países limítrofes por la ubicación de la provincia de Corrientes

Cultura

Seguir siendo felices con lo que se hace.

Sumar una persona que tenga la experiencia en empresa, administración, etc.

Buscar inversores externos

Conservar los diseños que componen el portafolio de productos actual

Mantener los valores de la empresa en el tiempo y reflejarlos a través del apoyo a las escuelas públicas con donaciones de material didáctico

Implementar un packaging completamente sustentable

Generar un espacio con determinada frecuencia, para trabajar en iniciativas de mejora y su materialización

Procesos

Crear el proceso de gestión postventa

Trabajar en la calificación del cliente por medio de una encuesta de satisfacción en los canales

Cambiar el proceso productivo a futuro, con procesos como inyección de plástico



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Estandarizar procesos

Ser líderes en diseño

Orientarse en la gestión del riesgo para crear planes de contingencia

Estrategia

Investigar qué demanda la demanda

Invertir en máquinas (impresoras 3D) que tengan una mayor eficiencia

Trabajar en la diferenciación de las empresas competidoras que utilizan madera en vez de plástico

Abrir más canales de difusión: redes sociales, página web, etc.

Alcanzar el volumen de ventas que permita realizar las donaciones a las instituciones públicas

Ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los niños con limitaciones (visuales, auditivas y del habla), porque ya cuentan con productos para estimular limitaciones cognitivas y de motricidad fina.

Exportación a países limítrofes por la ubicación de la provincia de Corrientes

Buscar alianzas estratégicas con empresas del clúster, competidores y proveedores

Es importante mencionar que estas iniciativas surgidas de las entrevistas y listadas con anterioridad, no tienen que generar necesariamente objetivos estratégicos nuevos. El punto de partida es que los emprendedores debían tener en consideración los objetivos estratégicos existentes a la hora de responder las entrevistas y de hacer la respectiva evaluación de cada variable de los cinco engranajes.

Estas iniciativas pueden hacer que se modifiquen o no los objetivos estratégicos existentes u operacionales o inclusive las metas tácticas; o que se generen nuevos objetivos. Eso dependerá del manejo que le den los emprendedores a cada una de las iniciativas surgidas. Finalmente deben elegir con cuáles avanzar y en qué plazo; y con cuáles no avanzar y argumentar por qué serán desestimadas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



La implementación de dichas iniciativas se debe realizar mediante proyectos, a través de la creación o no de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), pero eso también dependerá de los emprendedores en este caso de 3D Play.

A continuación, se presentará la formulación de los objetivos operacionales acompañados de las metas tácticas SAMRT PI acompañadas de los KPIs, por medio del “cascado” de la metodología HOSHIN. Entonces algunas de estas iniciativas de las entrevistas, estarán alineadas a los objetivos y metas dentro de los Programas de Acción Táctica (PATs) que se desprendan de los planes y se bajarán a tierra mediante proyectos específicos.

Cascadeo de objetivos HOSHIN

Como se mencionó en el Protocolo Metodológico, el HOSHIN, es el “cascado” o bajada de información de los objetivos estratégicos a los objetivos operacionales y las metas tácticas de cada negocio, área y función.

Objetivos estratégicos

En el capítulo anterior (2), se explicó el surgimiento y el sustento de cada uno de los siguientes objetivos estratégicos para la empresa 3D Play:

1. Desarrollar un portafolio de juegos didácticos y otros materiales lúdicos que satisfagan las necesidades de distintos segmentos de demanda del mercado de niños con alguna limitación (visual, motriz, cognitiva, auditiva y del habla).
2. Pasar de ser un producto artesanal a masivo.
3. Fidelizar a los clientes a través del aseguramiento de la calidad.
4. Expandir el desarrollo del portafolio de juegos didácticos y otros materiales lúdicos que satisfagan las necesidades de distintos segmentos de demanda del mercado de la tercera edad.

Se propone a la empresa 3D Play, una vez logren estructurar su organigrama contar mínimamente con los siguientes niveles ejecutivos cabezas de las áreas funcionales y que deben reportar al que se defina como futuro CEO (Chief Executive Officer): el CFO (Chief Financial Officer), el CMO (Chief Marketing Officer), el CPO (Chief Processes Officer) que incluye las funciones del CIO (Chief Information Officer).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



De acuerdo con Levy, las decisiones estratégicas que se tomen de este equipo de ejecutivos dependen de la interacción colaborativa en el máximo nivel de ejecutivos que reportan a ese CEO. De esta integración colaborativa depende la capacidad de una empresa de manejarse por procesos horizontales en lugar de por funciones verticales. Así, la naturaleza, entonces, de estas decisiones estratégicas es de tipo “colaborativo” y, por consiguiente, los KPIs de ese máximo nivel también lo deberán ser (2020). Los SPIs, Strategic Performance Indicators, son KPIs colaborativos de nivel estratégico, y algunos de ellos son:

El incremento del *EBITDA* - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

El ciclo de conversión del *cash flow* (tiempo requerido para que un peso aplicado en cualquier cosa, tal como alquileres, electricidad, marketing o personal, fluya a través del negocio para retornar como efectivo disponible).

Los procesos de aceleración del *Cash Flow* a través del ciclo de ventas, del ciclo de logística, del ciclo de facturación y cobranzas o del ciclo de producción e inventarios.

El retorno sobre los activos invertidos abierto por tipo de activos, o, directamente el retorno sobre la inversión (*ROI*).

Objetivos Operacionales y Metas Tácticas Funcionales (KPIs)

Como ya se mencionó en el Protocolo Metodológico, con respecto a la determinación de Objetivos Operacionales, estos hacen referencia a los objetivos interfuncionales “cross” que ligan a las funciones para el logro de los objetivos estratégicos. Por otro lado, las Metas Tácticas son funcionales y en lo posible irán acompañadas de KPIs (Key Performance Indicators) o Indicadores Clave de Desempeño. Se debe considerar que las metas tácticas pueden generar el cumplimiento parcial o total de los objetivos operacionales y estos a su vez, pueden generar el cumplimiento parcial o total de los objetivos estratégicos.

Así, se dará inicio al “cascado” de cada uno de estos objetivos estratégicos inicialmente en objetivos operacionales:

Objetivo Estratégico N°1



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Desarrollar un portafolio de juegos didácticos y otros materiales lúdicos que satisfagan las necesidades de distintos segmentos de demanda del mercado de niños con alguna limitación (visual, motriz, cognitiva, auditiva y del habla).

Objetivos Operacionales, Metas Tácticas Funcionales y KPIs relacionados al Objetivo Estratégico N°1

Para el cumplimiento de este objetivo debe hacerse un fuertemente énfasis en materia de Investigación & Desarrollo y de Inteligencia de Mercado (ligas del Modelo Penta), y deben estar alineados los recursos, los procesos y la tecnología. Estos últimos en particular están presentes en el cumplimiento de todos los objetivos que se planteen. Así mismo la sustentabilidad (regeneración).

En el Anexo 5 – Tabla 5 se podrá ver consolidado el plan Operacional para este primer objetivo estratégico, en donde se podrá ver la relación entre las áreas funcionales en cuanto a la responsabilidad en la ejecución de estos. Se debe considerar que dicho plan es a alto nivel y que seguramente generará Programas de Acción Tácticos (PATs) conformados por varios proyectos relacionados.

Con el fin de desarrollar de forma efectiva estos juegos para este segmento target, se proponen los siguientes objetivos operacionales, sus metas tácticas funcionales y sus KPIs:

Utilizar Inteligencia de Mercado: Identificar claramente los segmentos de mercado y sus necesidades específicas.

Meta Táctica Funcional: Realizar encuestas a una muestra representativa de 300 padres, familiares y maestros de escuela de niños con limitaciones (visual, motriz, cognitiva, auditiva y del habla) en los próximos 3 meses con el fin de descubrir los atributos y preferencias de los niños con respecto a los juegos y materiales lúdicos.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de respuestas completadas en las encuestas realizadas a padres y cuidadores de niños con limitaciones en el plazo de 3 meses.

$$\left(\frac{\text{Respuestas completadas}}{\text{Total de población objetivo}} \right) * 100$$



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Diversificar productos: Contar con un portafolio completo que cubra los atributos descubiertos con las encuestas y las necesidades de aprendizaje de cada tipo de limitación buscando implementar prácticas de accesibilidad¹¹ alineadas a la educación inclusiva:

Para niños sordos o hipoacúsicos: trabajar con imágenes, texto sencillo y/o utilización de lengua de señas argentina (LSA).

Para niños ciegos o con baja visión: por vía táctil, ya sea al objeto concreto o a través de una impresora 3D, o el uso de impresoras de Braille.

Para niños con limitaciones cognitivas: es importante contar con imágenes y textos descriptivos y que utilicen un lenguaje claro.

Para niños con discapacidad motriz: se debe incluir la aproximación, el agarre, el transporte, la liberación voluntaria, la manipulación y habilidades en la/s mano/s. La capacidad de utilizar una herramienta.

Meta Táctica Funcional: Diseñar y desarrollar dos nuevos juegos y materiales didácticos que se enfoquen en las áreas de aprendizaje y atributos específicos identificados para cada uno de los dos segmentos de mercado principales en los próximos 6 meses.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de completitud de desarrollo de los tres nuevos juegos y materiales didácticos dentro del plazo de 6 meses.

$$\left(\frac{\text{Juegos o materiales completados}}{\text{Total de juegos objetivo}} \right) * 100$$

Investigación & Desarrollo: Implementar mejoras y actualizaciones en los productos, basadas en la retroalimentación de los usuarios (niños).

¹¹ Recomendaciones para el diseño de materiales accesibles. Tomado de: Educación Inclusiva, fundamentos y prácticas para la inclusión. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. Presidencia de la Nación, 2019.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Meta Táctica Funcional: Llevar a cabo pruebas piloto con al menos tres grupos de niños que tienen limitaciones específicas en los próximos 6 meses para recopilar retroalimentación y realizar ajustes de mejora en los productos.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de mejoras implementadas basadas en la retroalimentación de los usuarios en las pruebas piloto.

$$\left(\frac{\text{Mejoras implementadas}}{\text{Total de mejoras recopiladas}} \right) * 100$$

Capacitar a los usuarios: Medir la participación en programas de capacitación y recibir retroalimentación continua de los participantes.

Metas Tácticas Funcionales: Alcanzar una tasa de participación mínima del 80% en los programas de capacitación ofrecidos a los usuarios en los próximos 12 meses.

Evaluar la efectividad y la calidad de los programas a través de una encuesta de satisfacción aplicada al menos al 90% de los usuarios capacitados.

KPIs propuestos: Porcentaje (%) de participación en los programas de capacitación en comparación del año inmediatamente anterior.

Porcentaje (%) de usuarios satisfechos capacitados en relación con el total de usuarios a capacitar.

$$\left(\frac{\text{Usuarios satisfechos capacitados}}{\text{Total de usuarios a capacitar}} \right) * 100$$

Producir de forma sostenible: Reducir el impacto ambiental a través del proceso de producción implementado.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Meta Táctica Funcional: Rediseñar y establecer procesos de producción sostenibles para los juegos y materiales didácticos, reduciendo en un (TBD)¹²% la huella de carbono de la producción en los próximos 12 meses.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de reducción real de la huella de carbono de la producción versus el año inmediatamente anterior.

Implementar la Mejora Continua: Construir e implementar mejores prácticas basadas en la retroalimentación de los usuarios y en los resultados de la evaluación.

Revisar y depurar la retroalimentación de los usuarios de forma trimestral con el fin de medir la efectividad de los productos a lo largo del tiempo, identificar oportunidades de mejora y tomar medidas correctivas.

Meta Táctica Funcional: Revisar y depurar la retroalimentación de los usuarios de forma trimestral con el fin de medir la efectividad de los productos a lo largo del tiempo, identificar oportunidades de mejora y tomar medidas correctivas.

KPI propuesto: Calificación promedio trimestral de basada en la satisfacción de los usuarios participantes en la retroalimentación.

Objetivo Estratégico N°2

Pasar de ser un producto artesanal a masivo.

Objetivos Operacionales, Metas Tácticas Funcionales y KPIs relacionados al Objetivo Estratégico N°2

Inicialmente, es importante mencionar que en este objetivo se hace referencia al aumento de la producción con el fin de cubrir una mayor demanda. Así, se verán afectados los sistemas productivos actuales, las técnicas de gestión y de marketing, se perderá la personalización de productos, implicará una mayor capacidad de producción, mejores estándares de calidad y en

¹² TBD. To Be Defined. Este valor habrá que definirlo y estimarlo teniendo en cuenta mínimamente lo exigido por la Norma de Gestión Ambiental ISO 14000.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



general una modificación de los procesos actuales. Se evidencia entonces que este objetivo está fuertemente soportado por el engranaje de procesos, recursos y la tecnología disponible.

En el Anexo 5 – Tabla 6 se podrá ver consolidado el Plan Operacional para el segundo objetivo estratégico, en donde se podrá ver la relación entre las áreas funcionales en cuanto a la responsabilidad en la ejecución de estos. Se debe considerar que dicho plan es a alto nivel y que seguramente generará Programas de Acción Tácticos (PATs) conformados por varios proyectos relacionados.

Con el fin de pasar de ser un producto artesanal a masivo, se proponen los siguientes objetivos operacionales, sus metas tácticas funcionales y sus KPIs:

Ampliar la cartera de productos: será necesario ofrecer nuevos juegos didácticos para diversificar el catálogo de productos, basados en lo que demande la demanda.

Así mismo, medir el grado de aceptación de los nuevos productos mediante el volumen de ventas y la retroalimentación constante de los clientes y registrar el nuevo número de clientes.

Meta Táctica Funcional: Desarrollar y lanzar 6 nuevos juegos didácticos que satisfagan los atributos que demanda el segmento target en los próximos tres años.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de cumplimiento del plan de lanzamiento de nuevos juegos didácticos en cada semestre.

$$\left(\frac{\text{Productos lanzados}}{\text{Total de productos a lanzar}} \right) * 100$$

Aumentar la capacidad de producción: será necesario investigar cuál es el proceso productivo más adecuado para aumentar la capacidad de producción y así poder fabricar un número específico de unidades (juegos) por mes, que sea constante y que no tenga retrasos significativos.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Meta Táctica Funcional: Aumentar la capacidad de producción para fabricar 1,000 juegos por mes en un plazo de 12 meses mediante la adquisición de nueva maquinaria y la optimización de los procesos de producción.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de aumento en la capacidad de producción versus el año inmediatamente anterior.

Impulsar un Plan de Marketing: la correcta implementación de un plan de marketing permitirá dar a conocer los productos a una audiencia mucho mayor a actual. Se puede por ejemplo ejecutar una campaña de marketing digital que aumente el tráfico del sitio web en un (una vez creado el canal) durante el próximo año.

Metas Tácticas Funcionales: Ejecutar una campaña de marketing digital que aumente el tráfico del sitio web en un 30% en los próximos 12 meses después de haber establecido el canal.

Aumentar el porcentaje de engagement de los Leads.

Convertir a la audiencia actual y futura en Leads.

Cumplir con los requisitos para activar el botón de IG SHOPPING en IG y poder comercializar los productos por este medio.

KPIs propuestos: % Porcentaje de aumento en el tráfico del sitio web en comparación con el año inmediatamente anterior.

Conversiones, Número de Visitantes únicos, Sesiones, Tasa de Rebote, Duración de la sesión, Tasa de Clics CTR y demás métricas de marketing digital¹³ relacionadas con este objetivo.

Asegurar la Calidad del producto: alcanzar estándares de calidad en la producción de los productos permitirá la fidelización de más clientes. Este objetivo operacional se cruza con el Objetivo Estratégico N°3.

¹³ Métricas de marketing digital sugeridas del American Marketing Association (AMA).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Se puede buscar mantener una tasa de devoluciones por problemas de calidad por debajo de un porcentaje determinado en un periodo de tiempo.

Meta Táctica Funcional: Mantener una tasa de devoluciones por problemas de calidad por debajo del 3% durante los próximos 6 meses.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de devoluciones por calidad comparadas con el total de ventas durante los 6 meses.

$$\left(\frac{\text{Devoluciones por calidad}}{\text{Total de ventas del semestre}} \right) * 100$$

Fortalecer el Servicio al cliente: al ofrecer el servicio de posventa o la interacción con el cliente a través de los distintos canales, permitirá que se califique mejor el servicio prestado y también estará alineado con la fidelización de los clientes al mantener por ejemplo un tiempo de respuesta promedio para consultas de clientes/ reclamos de 24 horas hábiles.

Meta Táctica Funcional: Mantener un tiempo de respuesta promedio para consultas de clientes de mínimo 24 horas hábiles durante los próximos 6 meses.

KPI propuesto: Tiempo promedio de respuesta a las consultas de los clientes en horas hábiles durante 6 meses.

Patentar nuevos productos: a medida que se vayan lanzando nuevos productos al mercado, será necesario seguir patentando los diseños y productos para mitigar el plagio o la copia de estos.

Meta Táctica Funcional: Registrar las patentes o derechos de autor de todos los nuevos diseños y productos lanzados al mercado dentro de los 30 días posteriores a su lanzamiento.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de nuevos diseños y productos lanzados al mercado con patentes o derechos de autor registrados dentro de los 30 días posteriores al lanzamiento durante el último año.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Expandir la distribución de los productos: a medida que crezca la operación de la empresa, se pueden vincular intermediarios y otros canales que permitan expandir la comercialización y distribución de los productos a nivel local. A nivel internacional habría que revisar cómo se encuentra la política de exportaciones y si es conveniente o no. Será necesario medir el incremento de las ventas a través de nuevos canales de distribución.

Meta Táctica Funcional: Establecer acuerdos de distribución con al menos 10 minoristas e intermediarios locales en los próximos 12 meses para la distribución de los productos.

KPI propuesto: Cantidad de acuerdos de distribución acordados con minoristas e intermediarios locales durante los últimos 12 meses.

Contribuir positivamente a la innovación social: hace referencia a impactar de manera positiva a las instituciones públicas a través de donaciones.

Meta Táctica Funcional: Instalar una línea de producción un proceso productivo que permita la donación de al menos 100 juegos didácticos a instituciones públicas que carezcan de estos materiales en los próximos 12 meses.

KPI propuesto: Número total de juegos didácticos a instituciones públicas en los próximos 6 meses.

Implementar la Mejora Continua: se busca verificar que las buenas prácticas se implementen efectivamente y generen un crecimiento sostenible.

Meta Táctica Funcional: Revisar y ajustar de forma trimestral al menos tres áreas clave de mejora basadas en la retroalimentación de los clientes y el volumen de ventas durante los próximos 12 meses.

KPI propuesto: Cantidad de oportunidades de mejora revisadas y ajustadas trimestralmente durante los últimos 12 meses.

Objetivo Estratégico N°3

Fidelizar a los clientes a través del aseguramiento de la calidad.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Objetivos Operacionales, Metas Tácticas Funcionales y KPIs relacionados al Objetivo Estratégico N°3

La fidelización de clientes a través del aseguramiento de la calidad es fundamental para el éxito a largo plazo en el negocio de juegos didácticos y materiales lúdicos para niños con limitaciones específicas. Por supuesto que implementarlo no es un camino fácil, sin embargo, el planteamiento de los siguientes objetivos operacionales contribuirá a que la empresa 3D Play empiece a cumplir esta ardua aspiración en la medida de sus posibilidades.

En el Anexo 5 – Tabla 7 se podrá ver consolidado el Plan Operacional para el tercer objetivo estratégico, en donde se podrá ver la relación entre las áreas funcionales en cuanto a la responsabilidad en la ejecución de estos. Se debe considerar que dicho plan es a alto nivel y que seguramente generará Programas de Acción Tácticos (PATs) conformados por varios proyectos relacionados.

Con el fin de fidelizar a los clientes a través del aseguramiento de la calidad, se proponen los siguientes objetivos operacionales, sus metas tácticas funcionales y sus KPIs:

Diseñar procesos: inicialmente se deben crear los documentos que describan los procesos y procedimientos, incluyendo políticas de calidad, manuales de procedimientos/ instructivos, instrucciones de trabajo y registros de calidad.

Meta Táctica Funcional: Diseñar y documentar los procesos y procedimientos de al menos dos áreas funcionales de la empresa, cumpliendo con las normas aplicables, en los próximos 6 meses.

KPI propuesto: Cantidad de áreas funcionales con procesos y procedimientos diseñados y documentados de acuerdo con las normas aplicables en los últimos 6 meses.

Establecer estándares de calidad: Desarrollar estándares claves para cada segmento target incluyendo aspectos como la efectividad educativa, la accesibilidad y la durabilidad.

Meta Táctica Funcional: Definir y documentar estándares de calidad claros y medibles para juegos didácticos fabricados en impresora 3D, que aborden aspectos como la efectividad educativa, la accesibilidad y la durabilidad en los próximos 6 meses.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



KPI propuesto: Porcentaje (%) de juegos didácticos impresos en 3D que cumplen con los estándares de calidad definidos durante el último año.

Implementar un sistema de Gestión de calidad: es importante investigar y comprender los requisitos de la norma IRAM-ISO 8124¹⁴, que establece los requisitos de seguridad para los juguetes y es ampliamente reconocida para garantizar la seguridad de los productos destinados a los niños.

Meta Táctica Funcional: Investigar y comprender completamente los requisitos de la norma IRAM-ISO 8124, relacionada con la gestión de la calidad y la mejora continua, y preparar un informe detallado sobre su aplicabilidad en la empresa en el próximo trimestre.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de requisitos de la norma IRAM-ISO 8124 aplicables a 3D Play identificados y documentados en el informe.

Asegurar la Calidad del producto: Reducir la tasa de productos defectuosos o no conformes. Garantizar que los productos sean funcionales y adecuados para el segmento target.

Metas Tácticas Funcionales: Reducir la tasa de productos defectuosos o no conformes en un 10% en los próximos 12 meses.

Realizar pruebas de funcionalidad y evaluaciones de adecuación del producto con al menos el 90% de los productos antes de su lanzamiento al mercado en los próximos 6 meses.

KPIs propuestos: Porcentaje (%) de productos defectuosos o no conformes en comparación con el total de productos fabricados durante los últimos 12 meses.

¹⁴ La Norma técnica IRAM-ISO 8124, se basa en las normas internacionales de seguridad para juguetes, específicamente la serie de normas ISO 8124. Estas normas abordan aspectos como la composición química, los riesgos mecánicos y eléctricos, la inflamabilidad y otros aspectos importantes de la seguridad de los juguetes. Tomado de: IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



$$\left(\frac{\text{Productos defectuosos (no conformes)}}{\text{Total de productos fabricados durante el último año}} \right) * 100$$

Porcentaje (%) de productos sometidos a pruebas de funcionalidad y evaluaciones de adecuación del producto antes del lanzamiento en comparación con el total de productos lanzados en los últimos 6 meses.

$$\left(\frac{\text{Productos ensayados y evaluados}}{\text{Total de productos lanzados en los últimos 6 meses}} \right) * 100$$

Fortalecer el servicio al cliente: se puede evaluar el impacto de las mejoras en la calidad en la satisfacción y lealtad del cliente a lo largo del tiempo e instaurar un programa de lealtad del cliente que recompense a los clientes frecuentes identificados.

Meta Táctica Funcional: Realizar encuestas de satisfacción del cliente trimestrales durante el próximo año buscando aumentar en al menos un 10% la puntuación promedio de satisfacción del cliente.

KPI propuesto: Puntuación promedio de satisfacción del cliente en las encuestas trimestrales durante el último año.

Capacitar al personal en materia de Calidad: se pretende aumentar los conocimientos y las habilidades del personal en temas relacionados con la calidad del producto y la accesibilidad.

Meta Táctica Funcional: Realizar al menos cuatro sesiones de capacitación en materia de calidad del producto y accesibilidad para el personal durante el próximo semestre, con una participación mínima del 90% de los empleados.

KPI propuesto: Porcentaje (%) promedio de participación del personal en las sesiones de capacitación sobre calidad del producto y accesibilidad durante el último semestre.

Certificar los procesos/ productos: se debe apuntar al logro y mantenimiento de certificaciones de calidad reconocidas como, por ejemplo: la norma IRAM-ISO 8124 para cumplir con los requisitos de seguridad en los productos (juegos/ juguetes) y la norma IRAM 5132-2 enfocada en la accesibilidad de las personas con discapacidad a los bienes y servicios.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Metas Tácticas Funcionales: Obtener la certificación de calidad IRAM-ISO 8124 en los próximos 12 meses y mantenerla durante al menos dos años consecutivos.

Obtener la certificación de calidad IRAM 5132-2 en los próximos 12 meses y mantenerla durante al menos dos años consecutivos.

KPIs propuestos: Tiempo (en meses) desde el inicio del proceso de certificación IRAM-ISO 8124 hasta la obtención de la certificación y el inicio del primer año consecutivo de mantenimiento.

Tiempo (en meses) desde el inicio del proceso de certificación IRAM 5132-2 hasta la obtención de la certificación y el inicio del primer año consecutivo de mantenimiento.

Ofrecer garantía sobre los productos: al ofrecer garantía sobre la calidad de los productos y establecer un proceso eficiente que resuelva los problemas de calidad reportados por los clientes se reforzará la confianza en la relación. Así mismo, se debe hacer un seguimiento del número de reclamaciones generadas por los clientes y devoluciones de productos (logística inversa).

Meta Táctica Funcional: Implementar un software que permita hacer seguimiento a las devoluciones de los productos y que gestione reclamaciones en los próximos 6 meses, permitiendo reducir en al menos un 20% el número de reclamaciones y devoluciones en el próximo año.

KPI propuesto: Cantidad de reclamaciones y devoluciones del último año versus en año inmediatamente anterior.

Implementar la Mejora Continua: la identificación de buenas prácticas producto de la retroalimentación tanto de clientes internos como externos en los procesos y productos, harán que la empresa mejore constantemente, generando una mayor satisfacción del cliente y una menor tasa de devoluciones.

Meta Táctica Funcional: Identificar al menos dos áreas de mejora específicas que apunten a una mayor satisfacción del cliente y que reduzcan la tasa de devoluciones en los próximos 6 meses.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



KPI propuesto: Reducción en el porcentaje de devoluciones de productos versus el período anterior (en los últimos 6 meses).

Objetivo Estratégico N°4

Expandir el desarrollo del portafolio de juegos didácticos y otros materiales lúdicos que satisfagan las necesidades de distintos segmentos de demanda del mercado de la tercera edad.

Objetivos Operacionales, Metas Tácticas Funcionales y KPIs relacionados al Objetivo Estratégico N°4

Para expandir el desarrollo del portafolio de juegos didácticos y materiales lúdicos impresos en 3D dirigidos a la tercera edad se deben considerar objetivos operacionales que aseguren la satisfacción de los atributos, necesidades y expectativas de este segmento de mercado. Habrá que enfocarse en Innovación & Desarrollo, en la calidad del producto y el alcance de la mejora continua, la producción sostenible de estos nuevos juegos, su expansión y un plan de impulsión efectivo.

En el Anexo 5 – Tabla 8 se podrá ver consolidado el Plan Operacional para el cuarto objetivo estratégico, en donde se podrá ver la relación entre las áreas funcionales en cuanto a la responsabilidad en la ejecución de estos. Se debe considerar que dicho plan es a alto nivel y que seguramente generará Programas de Acción Tácticos (PATs) conformados por varios proyectos relacionados.

Actualmente la empresa 3D Play se encuentra en etapa de desarrollo e investigación de estos juegos para este segmento target, y los objetivos operacionales propuestos están alineados también con el objetivo estratégico N°1 al tratarse de una expansión de los juegos, pero se considerará el nuevo segmento target.

Entonces, los siguientes objetivos operacionales pueden contribuir al logro de este objetivo estratégico, junto con sus metas tácticas funcionales y sus KPIs:

Utilizar Inteligencia de Mercado: está enfocado a identificar claramente los segmentos de mercado y sus necesidades (atributos) específicas.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Meta Táctica Funcional: Realizar una investigación de mercado exhaustiva para identificar los atributos y preferencias de al menos tres segmentos de la tercera edad en relación con los juegos y materiales lúdicos impresos en 3D en los próximos 6 meses.

KPI propuesto: Cantidad de atributos y preferencias clave identificados por segmento de la tercera edad en la investigación de mercado.

Diversificar productos: ampliar el portafolio con una gama completa de opciones de juegos y actividades para este segmento target.

Meta Táctica Funcional: Desarrollar y lanzar al mercado una gama de tres juegos y materiales lúdicos impresos en 3D que cumplan con los atributos identificados por los segmentos target de la tercera edad en los próximos 12 meses.

KPI propuesto: Cantidad de juegos y materiales lúdicos impresos en 3D desarrollados y lanzados al mercado que cumplan con los atributos identificados por los segmentos target de la tercera edad en los próximos 12 meses.

Investigación & Desarrollo: Implementar mejoras y actualizaciones en los productos, basadas en la retroalimentación de los usuarios finales (adultos mayores) y en el personal de apoyo (profesionales de la salud).

Meta Táctica Funcional: Llevar a cabo pruebas piloto con al menos tres grupos de adultos mayores en los próximos 6 meses para recopilar retroalimentación y realizar ajustes de mejora en los productos.

KPI propuesto: Porcentaje de mejoras implementadas basadas en la retroalimentación de los usuarios en las pruebas piloto.

$$\left(\frac{\text{Mejoras implementadas}}{\text{Total de mejoras recopiladas}} \right) * 100$$

Producir de forma sostenible: es importante reducir el impacto ambiental a través del proceso de producción implementado.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Meta Táctica Funcional: Rediseñar y establecer procesos de producción sostenibles para los juegos y materiales didácticos, reduciendo en un (TBD)% la huella de carbono de la producción en los próximos 18 meses.

KPI propuesto: Porcentaje (%) de reducción real de la huella de carbono de la producción versus el año inmediatamente anterior.

Impulsar un Plan de Marketing: este plan permitirá un mayor acercamiento a los usuarios finales y sus cuidadores.

Meta Táctica Funcional: Desarrollar y lanzar tres campañas de marketing específicas orientadas a la tercera edad y sus cuidadores en los próximos 18 meses.

KPI propuesto: Nivel de participación y respuesta de la tercera edad y sus cuidadores en las campañas de marketing desarrolladas en los próximos 18 meses.

Expandir la distribución de los productos: esto permitirá medir el incremento de las ventas a través de nuevos canales de distribución.

Meta Táctica Funcional: Establecer acuerdos de distribución con al menos 10 minoristas e intermediarios locales en los próximos 18 meses para la distribución de los productos.

KPI propuesto: Cantidad de acuerdos de distribución acordados con minoristas e intermediarios locales durante los últimos 18 meses.

Implementar la Mejora Continua: Construir e implementar mejores prácticas basadas en la retroalimentación de los usuarios y en los resultados de la evaluación.

Meta Táctica Funcional: Revisar y depurar la retroalimentación de los usuarios de forma trimestral con el fin de medir la efectividad de los productos a lo largo del tiempo, identificar oportunidades de mejora y tomar medidas correctivas.

KPI propuesto: Calificación promedio trimestral de basada en la satisfacción de los usuarios participantes de la retroalimentación.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Los Planes Operacionales anteriormente discriminados están especificados en los anexos, sin embargo, como ya se mencionó son de alto nivel y se debe tener en cuenta que su implementación depende de la empresa en sí, entonces no es correcto asegurar que los planes estratégicos son “a largo plazo” y que los planes operacionales “a mediano” ni tampoco que las metas tácticas “a corto plazo” (como comúnmente se entiende). Eso dependerá del objetivo estratégico en sí, de su complejidad y por supuesto del abordaje que se le quiera dar desde las cabezas de la organización. En este caso puntual, los emprendedores de 3D Play deben guiarse por su objetivo estratégico elemental que es el N°1 y que no puede ser a 5 años porque es justamente su Estrategia De Portafolio de Negocios, es el negocio en el que están actualmente; en ese orden de ideas, deben empezar ya, hoy mismo.

Eventualmente se pueden enfocar en el cumplimiento de los demás objetivos estratégicos, sin restarles importancia, incluso pueden empezar a implementar Programas de Acción Táctica (PATs) derivados de sus Planes Operacionales, gestionados a través de la implementación de proyectos específicos, pero siempre apoyados por el alineamiento de su gente, de sus procesos, de la tecnología disponible y de la búsqueda de la Sostenibilidad/Regeneración¹⁵.

El siguiente paso es comunicar a todo el staff de la organización cuál es el PENTA deseado, usando el método MIRAGE con el fin de reforzar la generación de iniciativas en las que se involucra cada miembro de la organización en grupos interfuncionales de “conversaciones poderosas”. En este caso, será trascendental que a medida que la organización empiece a crecer (en cantidad de personas), se les comunique la misión y la visión y que no se pierda la determinación continua de iniciativas de mejoras concretas mediante dinámicas del Método CROSSACTION de requerimientos mutuos entre “cliente-interno / proveedor interno” con el fin de asegurar el logro de la Metas Tácticas y de los KPIs de cada “cliente-interno”.

¹⁵ Sostenibilidad y Regeneración: la sostenibilidad es la capacidad sistémica que tiene una sociedad para hacer uso responsable de sus recursos tangibles e intangibles sin agotarlos (stock) ni exceder su capacidad de regeneración (flujo).

La sostenibilidad es la capacidad sistémica que tiene una empresa de alinearse con este nuevo paradigma de capitalismo consciente.

La sostenibilidad es la capacidad sistémica que tiene un ciudadano de cumplir y hacer cumplir activamente esta responsabilidad ante la humanidad de hoy y de mañana. Tomado del Artículo: Lo ayudamos a poner sus objetivos en acción con nuestro método PENTA. LinkedIn de Levy, Alberto. Julio de 2023.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Capítulo 4: Herramientas de Project Management

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, se recomienda que tanto las iniciativas de innovación que surgieron de las entrevistas como las iniciativas de acción provenientes de los Programas de Acción Táctica (PATs) producto de los Planes Operacionales presentados, se direccionen por medio de la metodología de gestión de proyectos (Project Management) para asegurar la puesta en marcha de aquellas iniciativas aprobadas.

En ese orden, inicialmente se pondrá en conocimiento cuáles fueron las iniciativas aprobadas por los emprendedores de la empresa 3D Play, considerando que los plazos los deben manejar según la siguiente escala:

Sí, ya

No, y por qué

Sí, a menos de 6 meses

Sí, a menos de 12 meses (y a más de 6 meses)

Sí, a más de 12 meses



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Tabla 2

Iniciativas aprobadas por 3D Play

Responsable	Iniciativa	Prioridad Urgencia	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 2	Año 3	OK	Observación
Dirección	Sumar personal idóneo y calificado en áreas administrativas, financieras y de marketing.	Sí, a menos de 6 meses																
Adm. y finanzas	Incorporar máquinas nuevas con más funcionalidades	Sí, a más de 12 meses																
Adm. y finanzas	Investigar acerca de créditos para emprendedores a tasa baja con el fin de solicitar un crédito a futuro.	Sí, ya																
Dirección	Llegar a un acuerdo con la municipalidad para prorrogar el contrato/comodato para seguir teniendo un espacio físico en	Sí, a menos de 6 meses																
Dirección	Transmitir a los futuros colaboradores el alto sentido de pertenencia (los valores), el significado de lo que hace la empresa y la importancia de lo que se hace	Sí, a menos de 6 meses																
Adm. y finanzas	Establecer un modelo financiero que permita organizar gastos, ingresos, medir los indicadores financieros (rentabilidad)	Sí, a menos de 12 meses (y a más de 6 meses)																
Adm. y finanzas	Buscar la rentabilidad del proyecto y obtener ganancias netas	Sí, a menos de 6 meses																
Diseño y Des.	Buscar cómo mejorar el producto, basado en lo que ofrece la competencia	Sí, ya																
Marketing	Abrir un showroom para exhibir y comercializar sus productos	Sí, a más de 12 meses																
Ventas, Logística	Expansión a otras provincias	Sí, a más de 12 meses																

Nota: Elaboración propia.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Tabla 3

Iniciativas aprobadas por 3D Play

Responsable	Iniciativa	Prioridad Urgencia	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 2	Año 3	OK	Observación
Empresa	Seguir siendo felices con lo que se hace	Sí, ya	[Shaded]															
Dirección	Buscar inversores externos	Sí, a menos de 6 meses				[Shaded]												
Dirección	Mantener los valores de la empresa en el tiempo y reflejarlos a través de las donaciones	Sí, a más de 12 meses													[Shaded]			
Diseño, Prod.	Implementar un packaging sustentable	Sí, a menos de 12 meses (y a más de 6)								[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]			
Ventas, Logística	Crear el proceso de gestión postventa	Sí, a menos de 6 meses					[Shaded]											
Mkt, Calidad.	Trabajar en la calificación del cliente por medio de una encuesta de satisfacción en los canales	Sí, ya	[Shaded]															
Calidad	Orientarse en la gestión del riesgo para crear planes de contingencia	Sí, a menos de 6 meses					[Shaded]											
Marketing	Abrir más canales de difusión: redes sociales y página web	Sí, a menos de 6 meses			[Shaded]													
Finanzas, Ventas.	Alcanzar el volumen de ventas que permita realizar las donaciones a las Instituciones Públicas	Sí, a más de 12 meses													[Shaded]			
Diseño, Producción	Ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los niños con limitaciones (visuales, auditivas y del habla)	Sí, ya	[Shaded]															
Dirección	Buscar alianzas estratégicas con empresas del clúster, competidores y proveedores	Sí, a menos de 6 meses				[Shaded]												

Nota: Elaboración propia.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En la tabla anterior se pueden observar las iniciativas aprobadas, algunas de ellas están relacionadas con los Objetivos Operacionales o con las Metas Tácticas Funcionales planteadas en el capítulo anterior.

Se muestra un cronograma muy a alto nivel, pero es un punto de partida para que se tenga visualizada cada iniciativa y su prioridad de urgencia, también para que se implemente como un proyecto por separado idealmente bajo los lineamientos establecidos por el Instituto de Gestión de Proyectos más conocido por sus siglas en inglés PMI (Project Management Institute).

En el caso de que no se decida gestionar las iniciativas con esta metodología, de igual manera la empresa debe orientarse al cumplimiento de estas, mínimamente contemplando las actividades necesarias a realizar en el plazo determinado, asignando un responsable (una vez se creen las áreas inexistentes hoy en la empresa), los recursos que se requieran y se debe hacer un seguimiento. En la tabla se muestra el campo “OK” que es una manera de ir revisando si se cumple o no la iniciativa y se debería especificar en un KPI con su respectiva fórmula, también se muestra el campo “Observación” para llevar un registro mínimo o bitácora de notas importantes.

Sin embargo, el objetivo de este capítulo es explicar cómo incorporar la metodología de gestión de proyectos (Project Management) para asegurar la implementación y los ajustes a los que haya lugar en los planes presentados en el capítulo anterior. Entonces inicialmente, se establecerán los requerimientos mínimos que debe cumplir la gestión de los proyectos de cualquier empresa.

De acuerdo con la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017) los grandes pasos de Gestión son los siguientes:

Gestión de la Integración del proyecto

Gestión del Alcance del proyecto

Gestión del cronograma del proyecto

Gestión de los costos del proyecto



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Gestión de la calidad del proyecto

Gestión de los recursos del proyecto

Gestión de las comunicaciones del proyecto

Gestión de los riesgos del proyecto

Antes del inicio de cada proyecto, se debe designar un Project Manager quien será responsable de coordinar las actividades de planificación de las iniciativas. En esta etapa de trabajo deberán generarse los siguientes documentos, con el contenido mínimo indicado en cada uno de ellos:

Etapas de Planificación

Organización del equipo del proyecto: incluyendo una representación gráfica (organigrama) del equipo del proyecto (mostrando participación de áreas cross y funcionales involucradas en el proyecto). Descripción de funciones y responsabilidades de cada posición del equipo del proyecto y comités, un listado de las personas que ocuparán cada uno de las posiciones y comités del organigrama y en lo posible una estimación de la dedicación de tiempo requerida para cada integrante del equipo del proyecto.

Gantt detallado del proyecto: en donde se establezca el Plan detallado del proyecto apoyándose en un Project Management Software como por ejemplo Microsoft Project donde se muestren: etapas, actividades por cada etapa y sus entregables, duración, secuencia y correlación entre actividades, recursos por actividad, entregables finales e intermedios, hitos, ruta crítica, línea base, Gantt resumido del proyecto y Plan resumido del proyecto siguiendo el formato que se adecue para tal fin.

Mapa de entregables: es una matriz con la información para cada uno de los principales entregables del proyecto:

Esquema de seguimiento y control de avance del proyecto: son dos matrices, la primera es una matriz con la información para cada tipo de reunión de seguimiento de avance del proyecto (objetivo de la reunión, participantes, periodicidad). La segunda es una matriz con la



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



información para cada tipo de reporte de seguimiento de avance del proyecto (objetivo del reporte, contenido, audiencia a la que va dirigido, periodicidad).

Plantilla de control de egresos (para los proyectos que lo requieran).

Planilla con el detalle de los costos erogables calendarizados en el tiempo.

Proceso de cambios de alcance del proyecto: incluye los pasos a seguir para la presentación y aprobación de un cambio de alcance identificando la información que debe presentarse para la solicitud de un cambio de alcance y quién/es deben aprobar ese cambio en función del impacto de estos.

Proceso de gestión de riesgos: contiene la Matriz de riesgos con la siguiente información para cada riesgo identificado: fecha, impacto, probabilidad de ocurrencia, criticidad (en función de impacto y probabilidad de ocurrencia), acciones de mitigación para los riesgos de criticidad media y alta, y responsables.

Etapas de Ejecución

El Project Manager designado debe cumplir, como mínimo y de modo mandatorio con las siguientes actividades:

Coordinar las actividades, equipos de trabajo y recursos

Mantener actualizado el plan de actividades del proyecto

Identificar las actividades con retrasos

Analizar las causas de los retrasos

Determinar si los retrasos son o no recuperables

Identificar alertas (situaciones que requieran ser resueltas para que el proyecto pueda seguir avanzando)

Dar seguimiento al presupuesto de egresos del proyecto

Coordinar las actividades de replanificación del proyecto (si fuere necesario)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Generar los reportes de avance del proyecto tanto operativos como ejecutivos (siguiendo los lineamientos establecidos en el formato de seguimiento y control de avance del proyecto)

Coordinar y liderar las reuniones de seguimiento de avance del proyecto tanto operativas como ejecutivas (siguiendo los lineamientos establecidos en el formato de seguimiento y control de avance del proyecto)

Identificar la necesidad de gestionar cambios de alcance del proyecto, cuantificando el impacto de los cambios (tiempos y costo)

Mantener actualizada la matriz de riesgos del proyecto

Dar seguimiento a la ejecución de las acciones previstas en el plan de riesgos del proyecto

Coordinar las reuniones de monitoreo del plan de riesgos del proyecto

Llevar registro de todas las decisiones tomadas en las reuniones de gestión del proyecto (reuniones de seguimiento, reuniones de cambios de alcance, reuniones de gestión de riesgos, etc.) y realizar el seguimiento de su cumplimiento de los compromisos

Identificar y reportar las barreras y restricciones organizacionales y/o de recursos que puedan estar impactando en el avance del proyecto

Coordinar que se tomen las acciones necesarias para superar dichas barreras o restricciones

Coordinar la aprobación de los cambios de alcance (siguiendo los lineamientos establecidos en el proceso de gestión de cambios de alcance del proyecto)

Coordinar la aprobación de los entregables (siguiendo los lineamientos establecidos en el mapa de entregables del proyecto)

De acuerdo con lo presentado en las etapas de planificación y de ejecución, 3D Play tiene la posibilidad de adaptarse a la metodología de gestión de proyectos de acuerdo con sus posibilidades y le permitirá lograr resultados llevando a la práctica las iniciativas aprobadas en un principio, en el proceso puede que surjan más y mejores iniciativas de innovación y de



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



acción, o que se tengan pausar o desestimar algunas. Su éxito dependerá del trabajo colaborativo de los participantes.

La gestión de proyectos proporciona un marco estructurado para la planificación, ejecución, seguimiento y control de las actividades, permitiéndoles un mayor control sobre el tiempo, los recursos y los costos involucrados. Además, esta metodología de facilita la colaboración interfuncional y la asignación de responsabilidades claras, lo que es vital para el éxito de las iniciativas. Por otro lado, proporciona la flexibilidad necesaria para realizar ajustes a lo largo del tiempo tanto en los niveles tácticos, como en los operacionales y estratégicos.

Conclusiones

1. La industria de juegos y materiales didácticos en Argentina ofrece grandes oportunidades, específicamente en el mercado de niños con discapacidades (limitaciones), ya que la adaptación de los productos y recursos educativos requiere especial atención y un enfoque particular a sus necesidades. El descubrimiento de los segmentos, conocer el comportamiento de consumo (considerando que la demanda no es homogénea), el apoyo en datos como las tendencias demográficas y en definitiva la Estrategia de Diferenciación, serán factores clave de éxito en el mercado nacional que se encuentra en constante evolución.
2. El diseño del plan estratégico se traduce en la formulación de la estrategia y esta a su vez en la misión organizacional. Esa misión será perfeccionada por medio de la definición de las aspiraciones u objetivos estratégicos que se basan en dos decisiones, la primera es la Estrategia de Diversificación o de Portafolio de Negocios y la segunda es la Estrategia de Diferenciación o de Estrategia Competitiva que acopla las Ventajas Competitivas y las Capacidades Distintivas.
3. Toda empresa es un PENTA inicialmente conocido o no (PENTA SUBYASCENTE), es necesario “descubrirlo” (PENTA REVELADO) para “intervenirlo” (PENTA INTERVENIDO) y posteriormente “inventarlo” (PENTA DESEADO). Entonces el PENTA DESEADO es la visión organizacional, se caracteriza por no alcanzarse nunca y en caso de ser alcanzado, habrá que cambiarlo.
4. La estrategia de diversificación o de Portafolio de Negocios de 3D Play, está centrada en la fabricación y comercialización de juegos didácticos. Esta estrategia se basa en una



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



diferenciación sólida respaldada por Ventajas Competitivas y Capacidades Distintivas que forman su núcleo estratégico.

5. Las ventajas competitivas de 3D Play, como la producción de productos con plástico biodegradable y no tóxico, la oferta de packs temáticos que fomentan la creatividad, y la adaptación de los juegos para niños, son ejemplos de su búsqueda por fidelizar a los clientes por medio del aseguramiento de la calidad. Además, la compatibilidad de piezas, el crecimiento gradual de la colección y la promoción de la interacción física a través del juego demuestran un enfoque integral en la experiencia del usuario.
6. Las capacidades distintivas de 3D Play, incluyen ser un emprendimiento de óctuple impacto, estar orientados al segmento target niños con limitaciones, tener un centro de operaciones en el Clúster Tecnológico de Goya Corrientes y ser pioneros en su enfoque educativo en dicha provincia. Todo lo anterior demuestra su enfoque en innovación, sin embargo, son conscientes de su necesidad de aumentar la producción y para esto una de sus aspiraciones es pasar de ser un producto artesanal a masivo.
7. Del análisis de las entrevistas basado en la implementación del modelo PENTA para la empresa 3D Play, se vincularon directamente a sus aspiraciones u objetivos estratégicos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la evaluación de las variables de sus cinco engranajes y se generaron iniciativas de innovación que conducirán al logro de resultados.
8. A través de la implementación del modelo PENTA se determinó la visión organizacional de la empresa 3D Play, es decir su PENTA DESEADO, pero para alcanzarlo es necesario poder aterrizar sus Objetivos Estratégicos en Operacionales al nivel de las áreas interfuncionales y estas a su vez en Metas Tácticas Funcionales de cada tarea de cada una de esas áreas y que estas sean específicas, medibles, alcanzables, realistas y controlables (SMART-PI) asociables a sus KPIs (Key Performance Indicators).
9. Es esencial implementar una metodología de gestión de proyectos (Project Management) para dirigir de manera efectiva las iniciativas de innovación surgidas de las entrevistas y las iniciativas de acción provenientes de los Programas de Acción Táctica (PATs). Esta recomendación surge de la necesidad de asegurar la puesta en marcha de las iniciativas aprobadas por los emprendedores de 3D Play, garantizando su ejecución eficiente y el logro de los resultados deseados.



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Anexos

Anexo 1. Formato de entrevistas

A continuación, se presenta el formato de entrevista en el que la principal idea era recopilar los datos a través de alguna herramienta que facilitara su procesamiento.

Modalidad: virtual

Formato: Forms de Google

Grabación: Microsoft Teams

Fecha: 25 de junio de 2023

Entrevistador: Arias, Natalia.

Entrevistados: Leguiza, Maximiliano y Cozzarini, Mora.

Link: <https://docs.google.com/forms/d/1oAdZTNGi6AJ9RoZvySxV3z1pjDjUInzn8V-nAR8QHWU/edit>

Figura 27

Sección 1: Formato de Introducción al formulario para evaluar las Plantillas del PENTA.

Questions Responses **2** Settings Total points: 0

MODELO PENTA
Alberto Levy

"Nuestro Modelo / Método Penta sirve para ayudar a su gente a poner la estrategia en acción compartida y comprometida".

Plantillas Modelo PENTA

El objetivo de estas planillas es evaluar variable por variable, cada uno de los engranajes pertenecientes al Modelo Penta (Recursos, Mercados, Cultura, Procesos y Estrategia).

Se debe calificar usando la siguiente escala: Muy Negativo, Negativo, Regular Negativo, Regular Positivo, Positivo y Muy Positivo.

Email ^{*}

Valid email

.....

This form is collecting emails. [Change settings](#)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 28

Sección II variables engranaje Recursos, Plantillas del PENTA.

:::

Del siguiente listado de variables pertenecientes al engranaje de **Recursos**, evaluar la situación competitiva de 3D Play con respecto a los competidores:

	Muy Negativo	Negativo	Regular Neg...	Regular Posi...	Positivo	Muy Positivo
R1. Cantidad...	<input type="checkbox"/>					
R2. Producti...	<input type="checkbox"/>					
R3. Financie...	<input type="checkbox"/>					
R4. Infraestr...	<input type="checkbox"/>					
R5. Potencia...	<input type="checkbox"/>					
R6. Mística ...	<input type="checkbox"/>					
R7. Credibili...	<input type="checkbox"/>					
R8. Tiempo ...	<input type="checkbox"/>					
R9. Informa...	<input type="checkbox"/>					
R10. Nivel d...	<input type="checkbox"/>					
R11. Estabili...	<input type="checkbox"/>					
R12. Organi...	<input type="checkbox"/>					
R13. Capaci...	<input type="checkbox"/>					



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 29

Sección III: variables engranaje Mercado, Plantillas del PENTA.

Del siguiente listado de variables pertenecientes al engranaje de **Mercado**, evaluar cuán atractivo es el mercado para nosotros (3D Play), dada nuestra cultura y procesos:

	Muy Negativo	Negativo	Regular Neg...	Regular Posi...	Positivo	Muy Positivo
M1. Atractiv...	<input type="checkbox"/>					
M2. Atractiv...	<input type="checkbox"/>					
M3. Atractiv...	<input type="checkbox"/>					
M4. Atractiv...	<input type="checkbox"/>					
M5. Atractiv...	<input type="checkbox"/>					
M6. Atractiv...	<input type="checkbox"/>					
M7. Atractiv...	<input type="checkbox"/>					
M8. Atractiv...	<input type="checkbox"/>					
M9. Poder d...	<input type="checkbox"/>					
M10. Atracti...	<input type="checkbox"/>					
M11. Atracti...	<input type="checkbox"/>					
M12. Atracti...	<input type="checkbox"/>					
M13. Atracti...	<input type="checkbox"/>					



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 30

Sección IV: variables engranaje Cultura, Plantillas del PENTA.

☺☺☺

Evaluar el siguiente listado de variables pertenecientes al engranaje de la **Cultura**:

	Muy Negativo	Negativo	Regular Neg...	Regular Posi...	Positivo	Muy Positivo
C1. Pensami...	<input type="checkbox"/>					
C2. Pensami...	<input type="checkbox"/>					
C3. Valores ...	<input type="checkbox"/>					
C4. Disposic...	<input type="checkbox"/>					
C5. Abordaj...	<input type="checkbox"/>					
C6. Liderazg...	<input type="checkbox"/>					
C7. Feedbac...	<input type="checkbox"/>					
C8. Innovaci...	<input type="checkbox"/>					
C9. Orientac...	<input type="checkbox"/>					
C10. Involuc...	<input type="checkbox"/>					
C11. Razona...	<input type="checkbox"/>					
C12. Actitud...	<input type="checkbox"/>					
C13. Balanc...	<input type="checkbox"/>					



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 31

Sección IV: variables engranaje Procesos, Plantillas del PENTA.

Evaluar el siguiente listado de variables pertenecientes al engranaje de los **Procesos**:

	Muy Negativo	Negativo	Regular Neg...	Regular Posi...	Positivo	Muy Positivo
P1. Proceso...	<input type="checkbox"/>					
P2. Proceso...	<input type="checkbox"/>					
P3. Proceso...	<input type="checkbox"/>					
P4. Proceso...	<input type="checkbox"/>					
P5. Proceso...	<input type="checkbox"/>					
P6. Proceso...	<input type="checkbox"/>					
P7. Proceso...	<input type="checkbox"/>					
P8. Proceso...	<input type="checkbox"/>					
P9. Proceso...	<input type="checkbox"/>					
P10. Proces...	<input type="checkbox"/>					
P11. Proces...	<input type="checkbox"/>					
P12. Proces...	<input type="checkbox"/>					
P13. Proces...	<input type="checkbox"/>					



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 32

Sección IV: variables engranaje Estrategia, Plantillas del PENTA.

Evaluar el siguiente listado de variables pertenecientes al engranaje de la **Estrategia**:

	Muy Negativo	Negativo	Regular Neg...	Regular Posi...	Positivo	Muy Positivo
E1. Foco se...	<input type="checkbox"/>					
E2. Ventajas...	<input type="checkbox"/>					
E3. Ventajas...	<input type="checkbox"/>					
E4. Ventajas...	<input type="checkbox"/>					
E5. Ventajas...	<input type="checkbox"/>					
E6. Capacid...	<input type="checkbox"/>					
E7. Capacid...	<input type="checkbox"/>					
E8. Capacid...	<input type="checkbox"/>					
E9. Capacid...	<input type="checkbox"/>					
E10. Priorida...	<input type="checkbox"/>					
E11. Conten...	<input type="checkbox"/>					
E12. Soport...	<input type="checkbox"/>					
E13. Viabilid...	<input type="checkbox"/>					

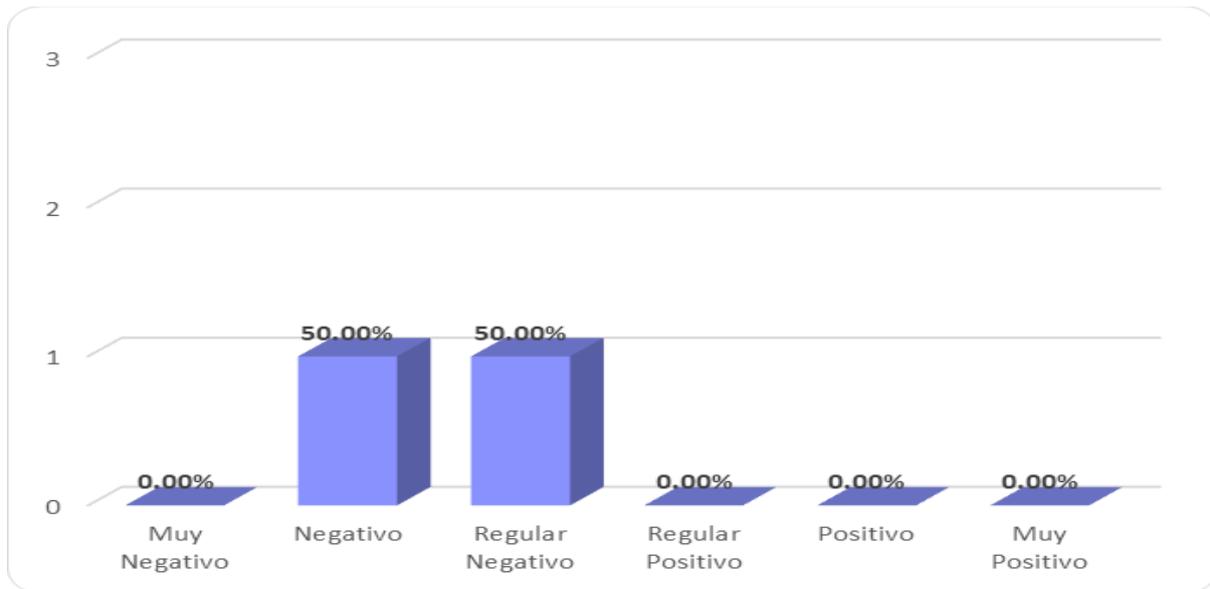


Anexo 2. Gráficas de las variables de las Entrevistas

Gráficas Engranaje de Recursos

Figura 33

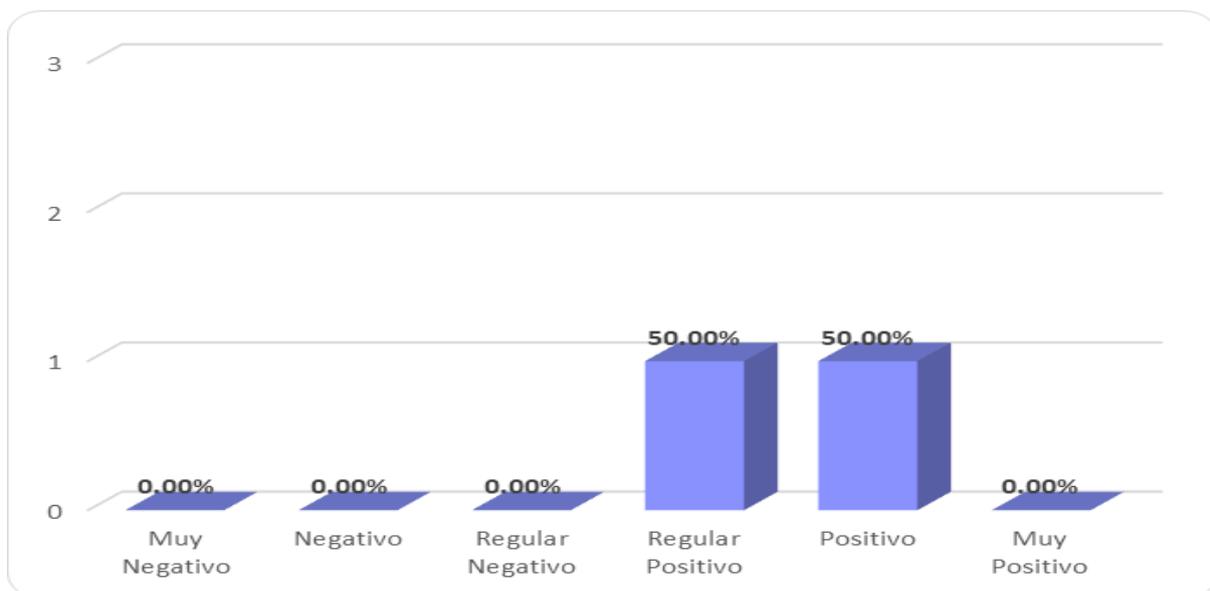
Engranaje de Recursos: R1. Cantidad de Gente disponible vs. Cantidad de Gente requerida



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 34

Engranaje de Recursos: R2. Productivos: maquinarias y depósitos



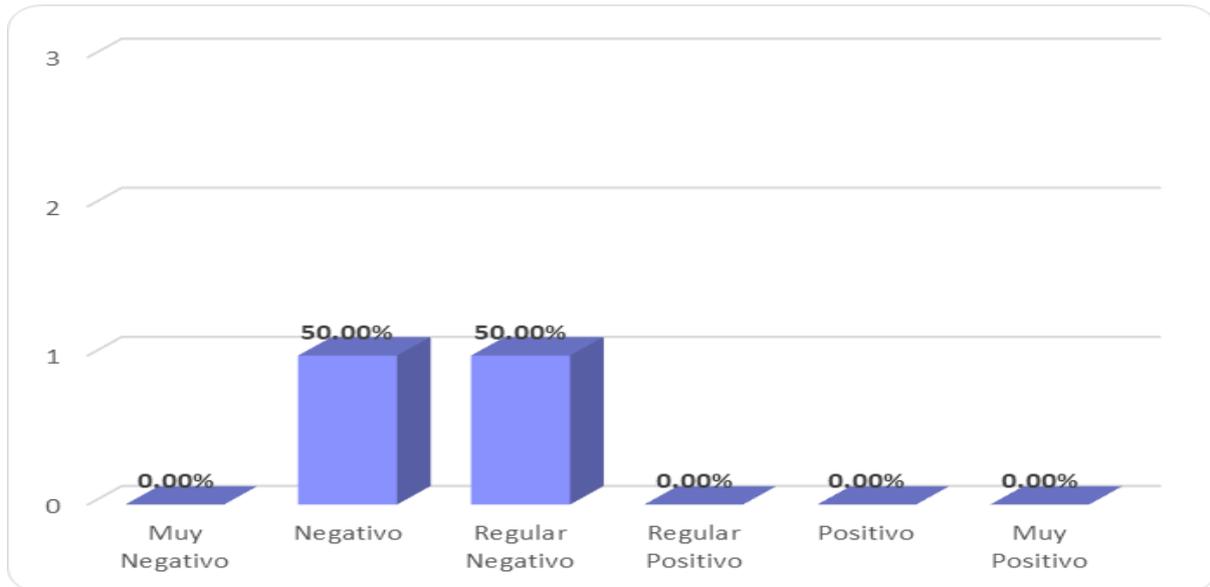


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).
Figura 35

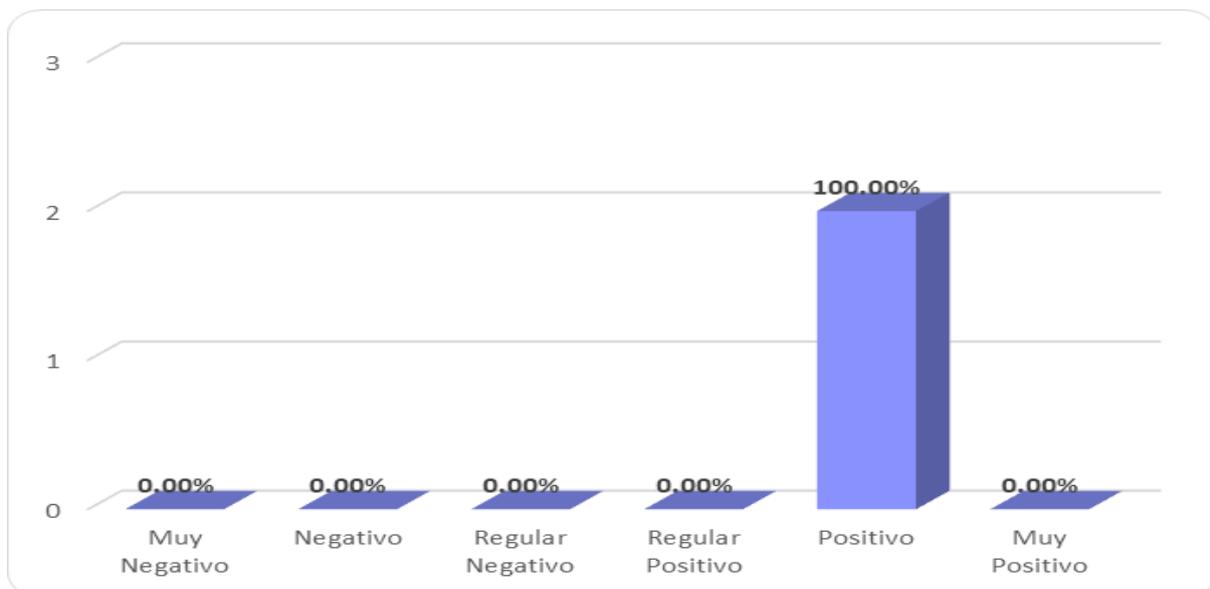
Engranaje de Recursos: R3. Financieros: Capital de Trabajo e Intereses / plazos



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 36

Engranaje de Recursos: R4. Infraestructura de soporte a la cadena de valor



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

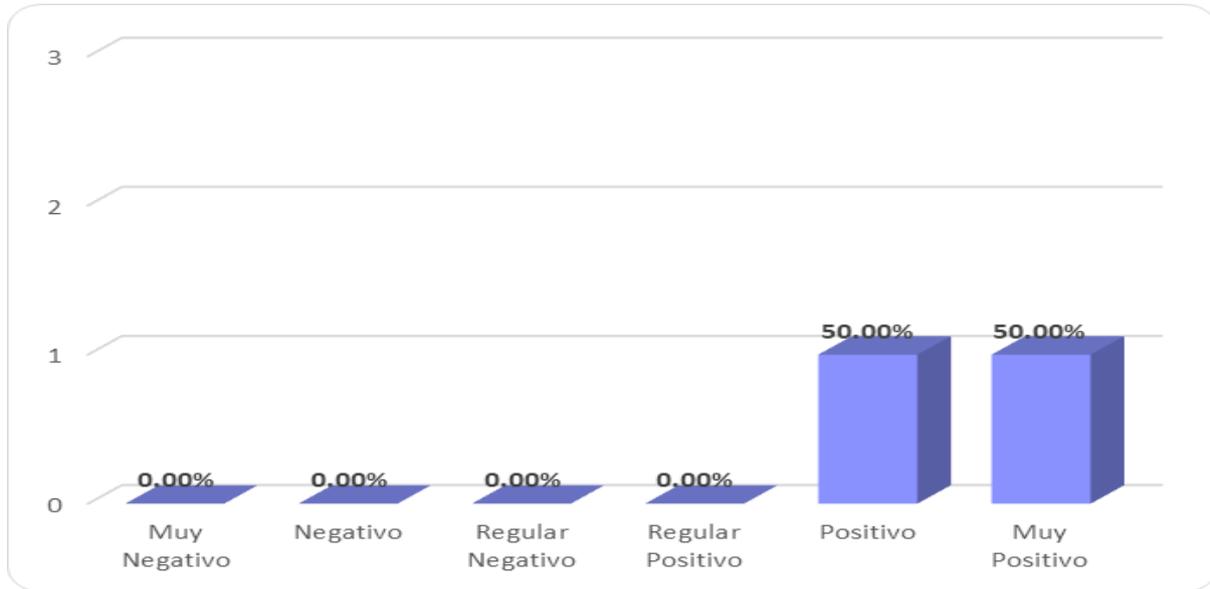


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 37

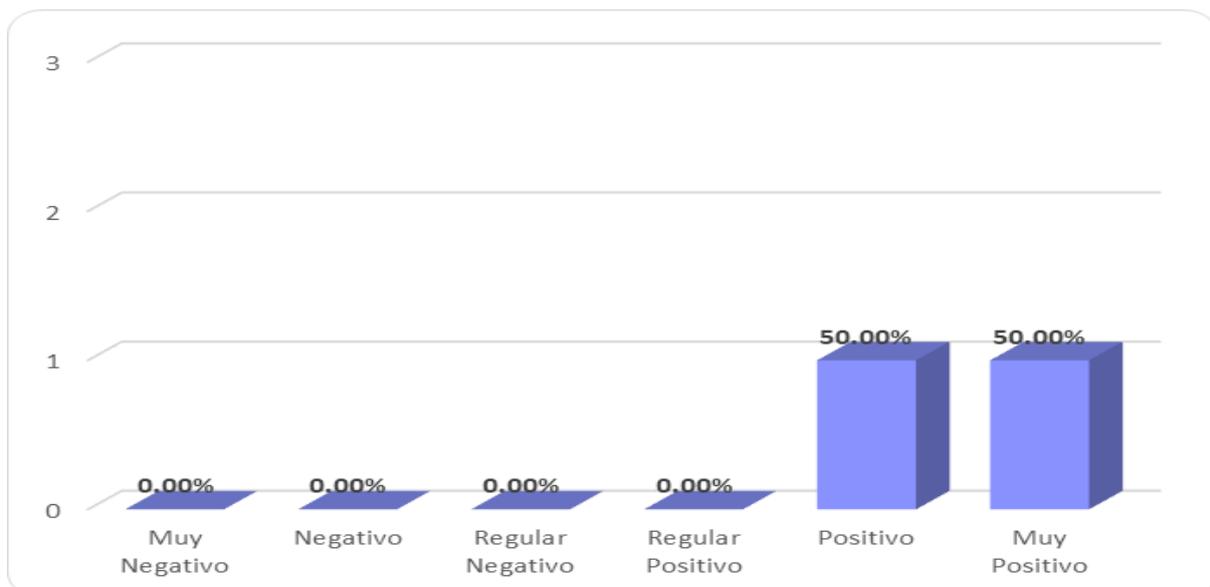
Engranaje de Recursos: R5. Potencia de Marca Institucional y de Productos



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 38

Engranaje de Recursos: R6. Mística del Sentido de Compromiso



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

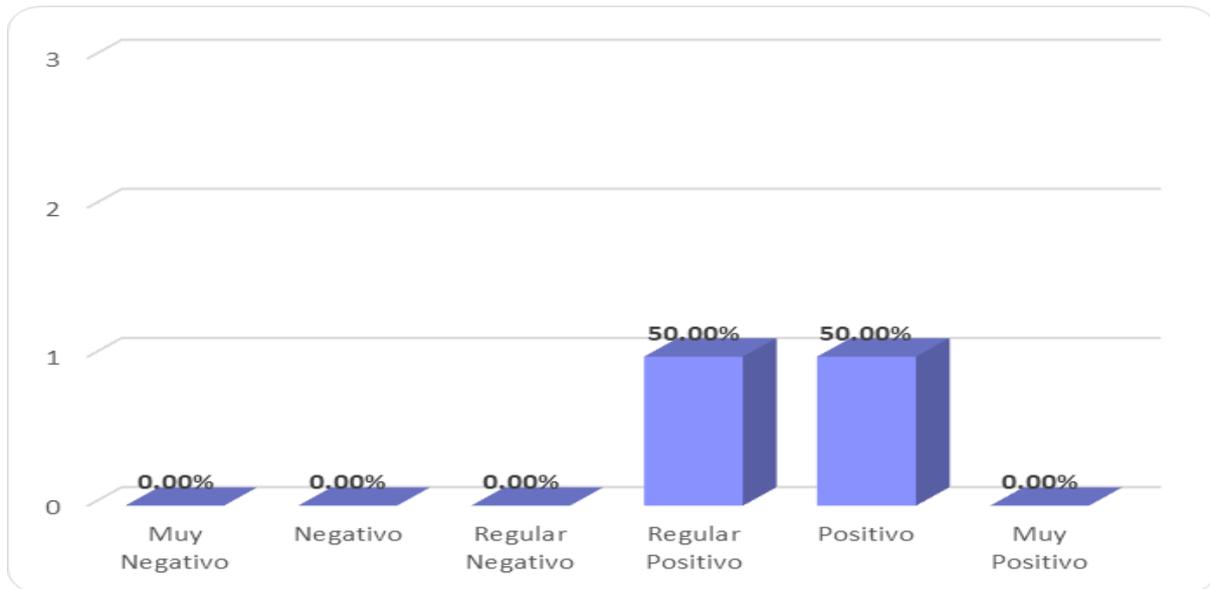


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 39

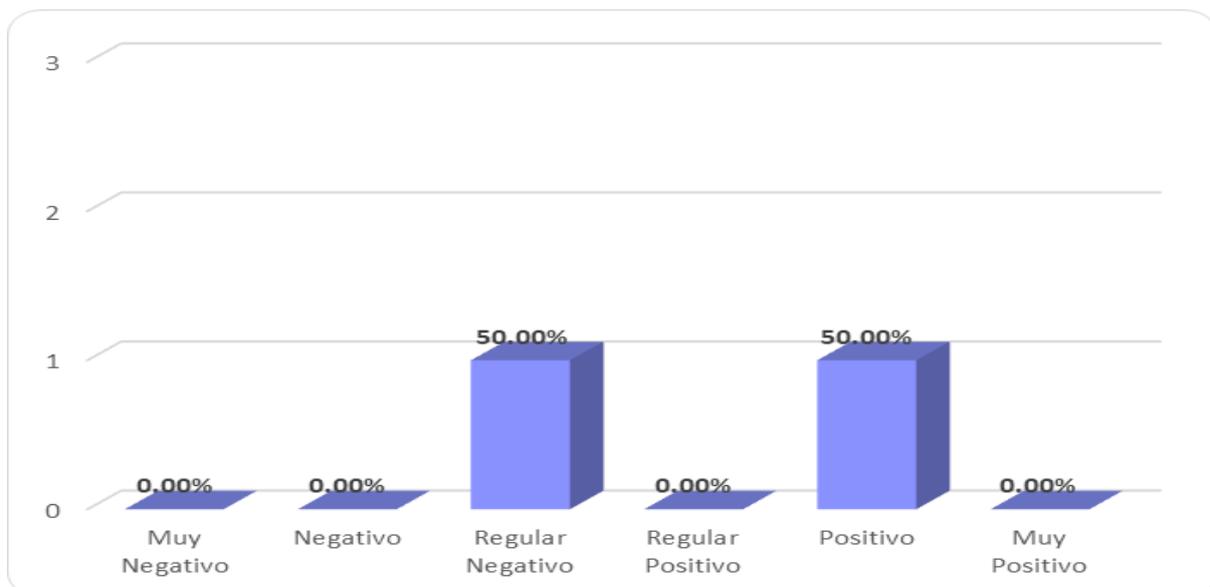
Engranaje de Recursos: R7. Credibilidad con todos los grupos de influencia



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 40

Engranaje de Recursos: R8. Tiempo disponible para optimizar la gestión



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

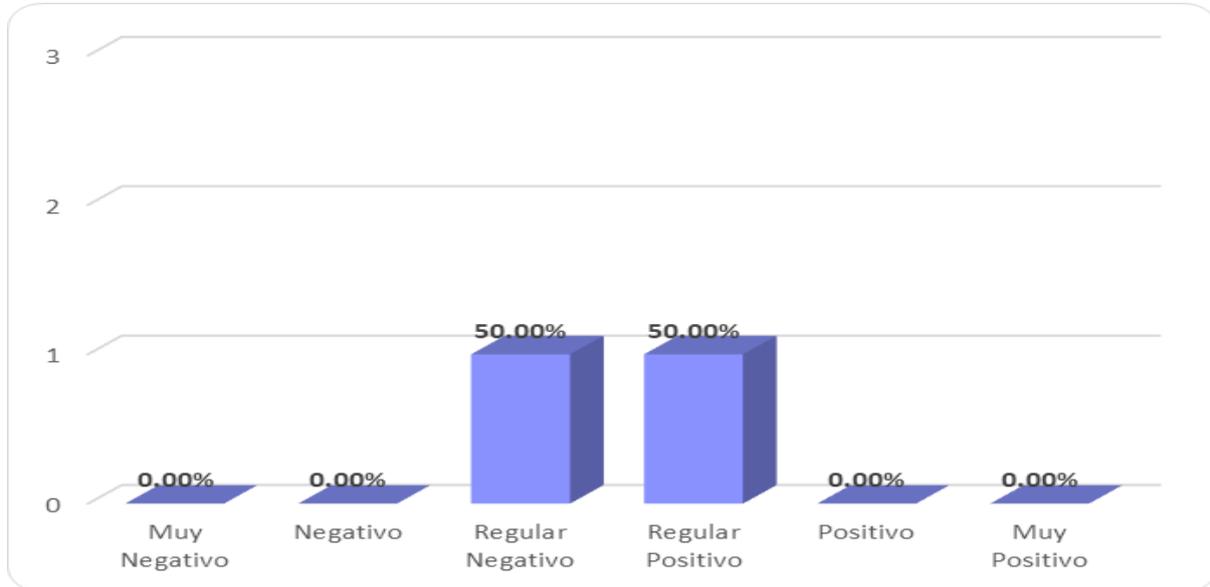


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 41

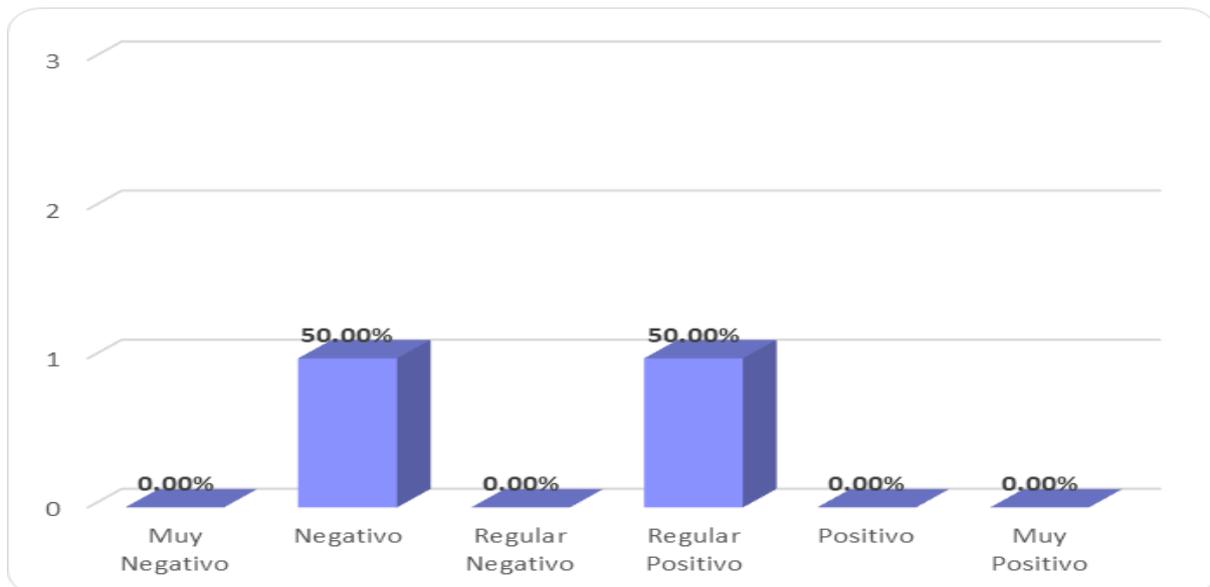
Engranaje de Recursos: R9. Información disponible para tomar decisiones



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 42

Engranaje de Recursos: R10. Nivel de Conocimiento en cada especialidad



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).



Figura 43

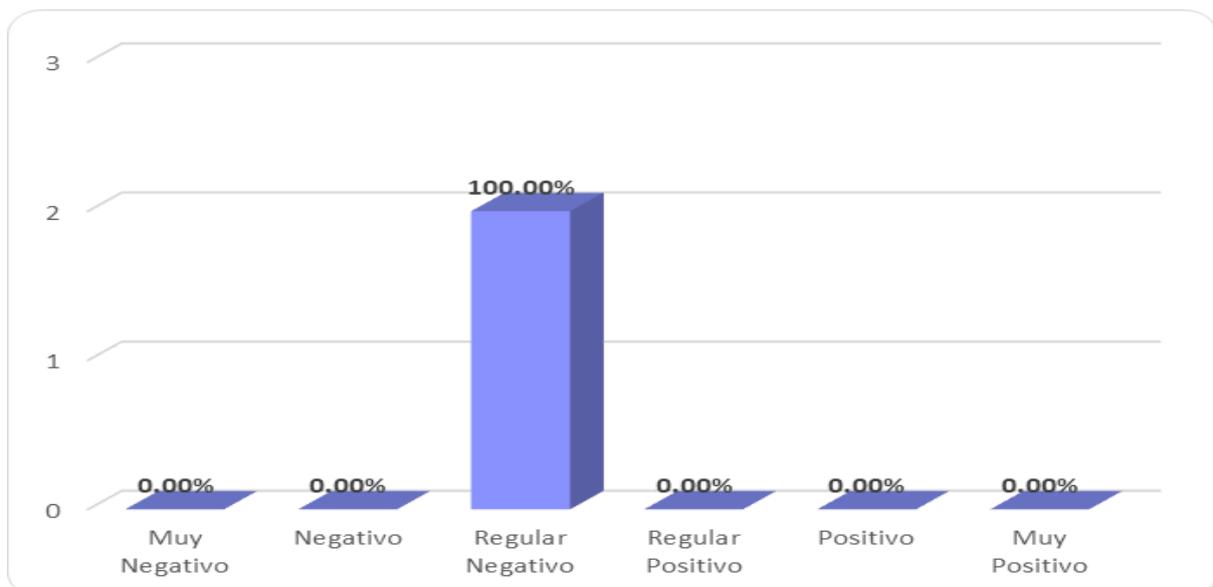
Engranaje de Recursos: R11. Estabilidad de las variables críticas de Comando



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 44

Engranaje de Recursos: R12. Organicidad: Acople horizontal, vertical y diagonal



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

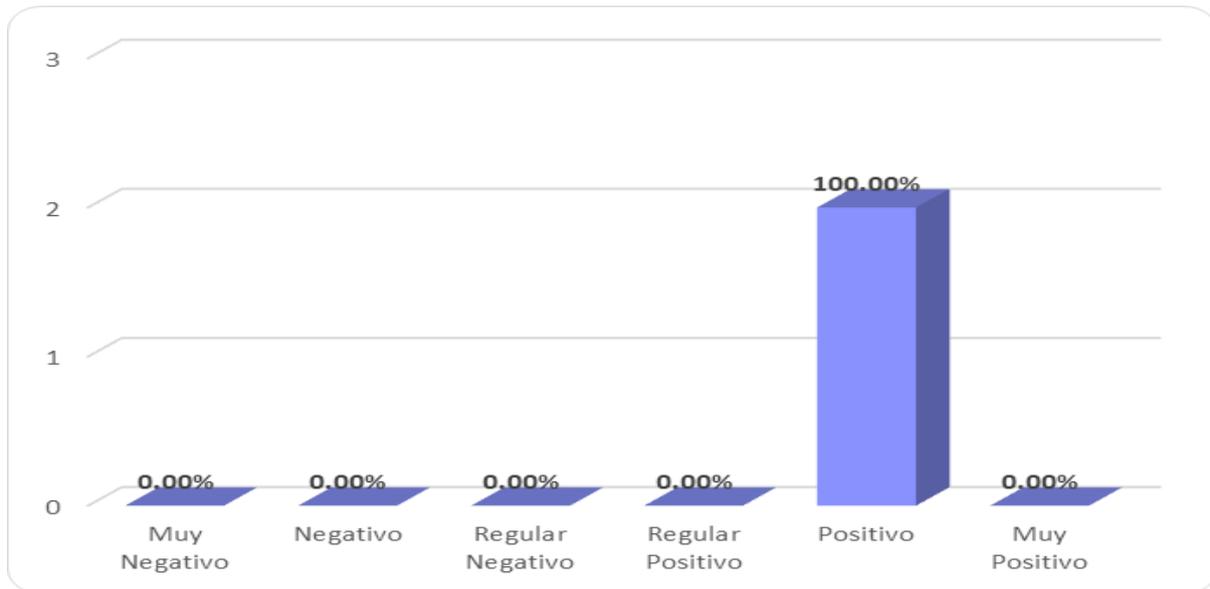


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 45

Engranaje de Recursos: R13. Capacidad de Maniobra Proactiva vs Reactiva

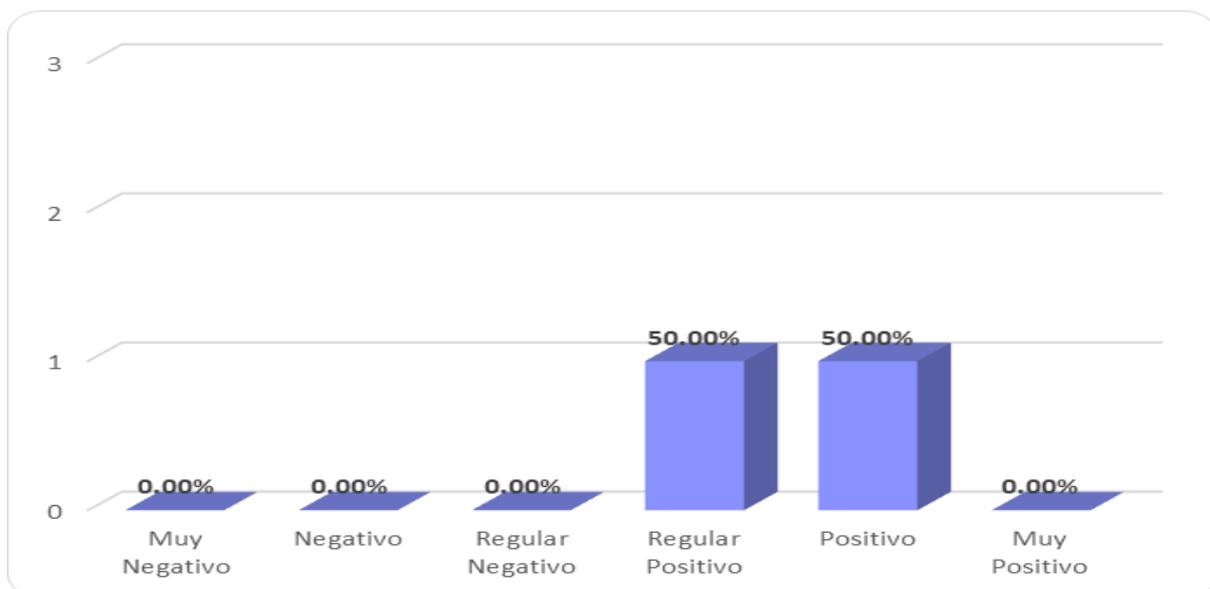


Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Gráficas Engranaje de Mercado

Figura 46

Engranaje de Mercados: M1. Atractivo Macroeconómico Social (PESTAL)



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

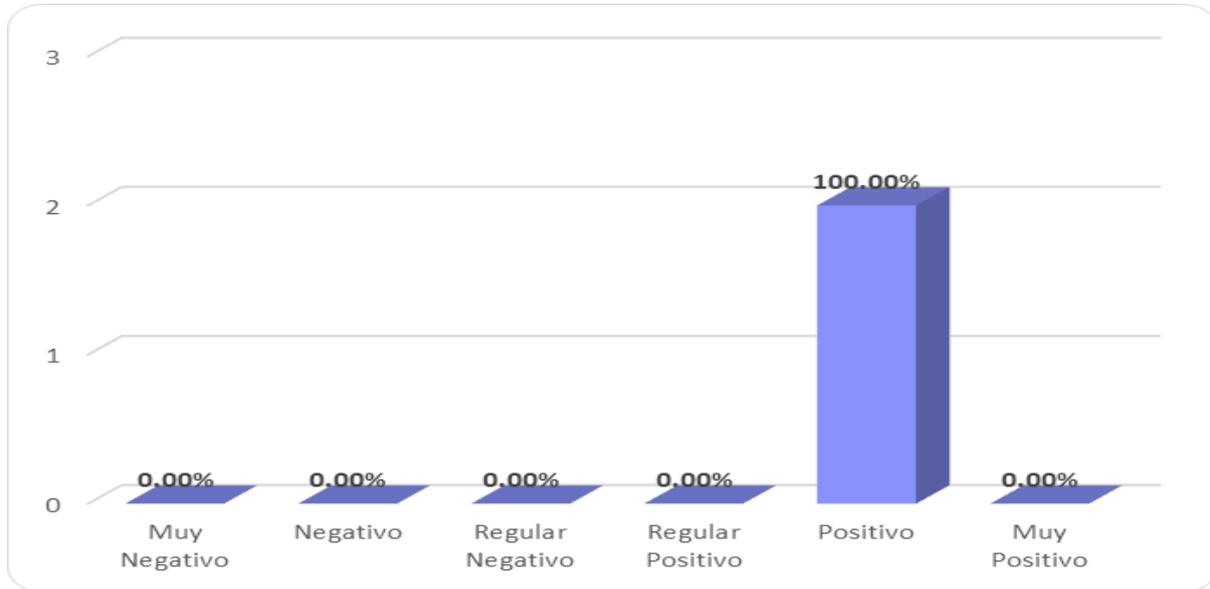


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 47

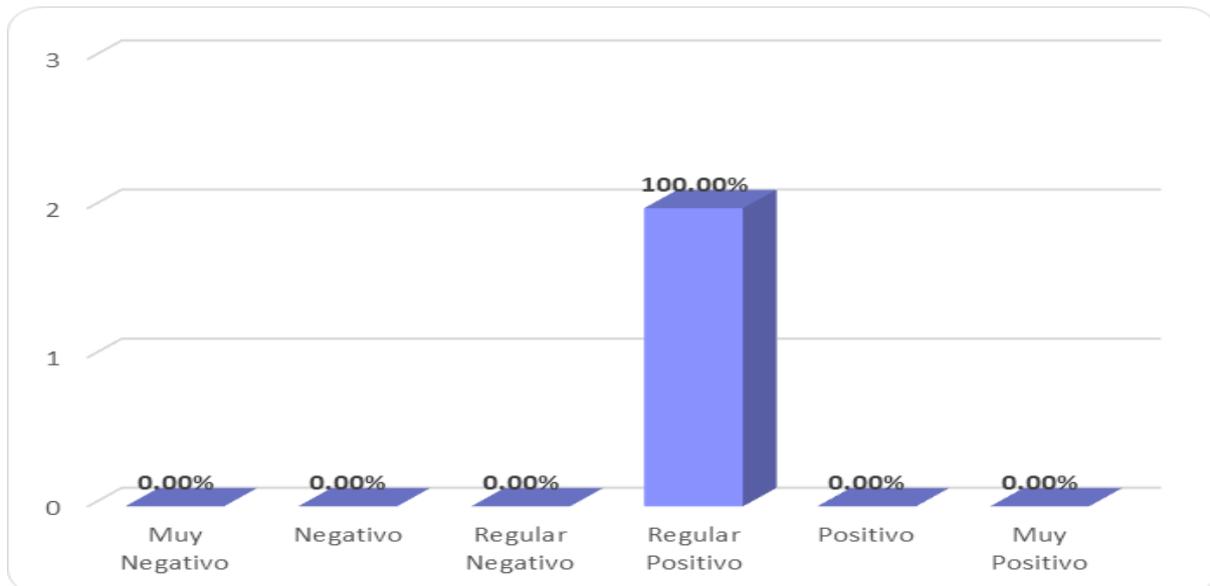
Engranaje de Mercados: M2. Atractivo Relevancia en Clusters / Cadenas



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 48

Engranaje de Mercados: M3. Atractivo Segmentación



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

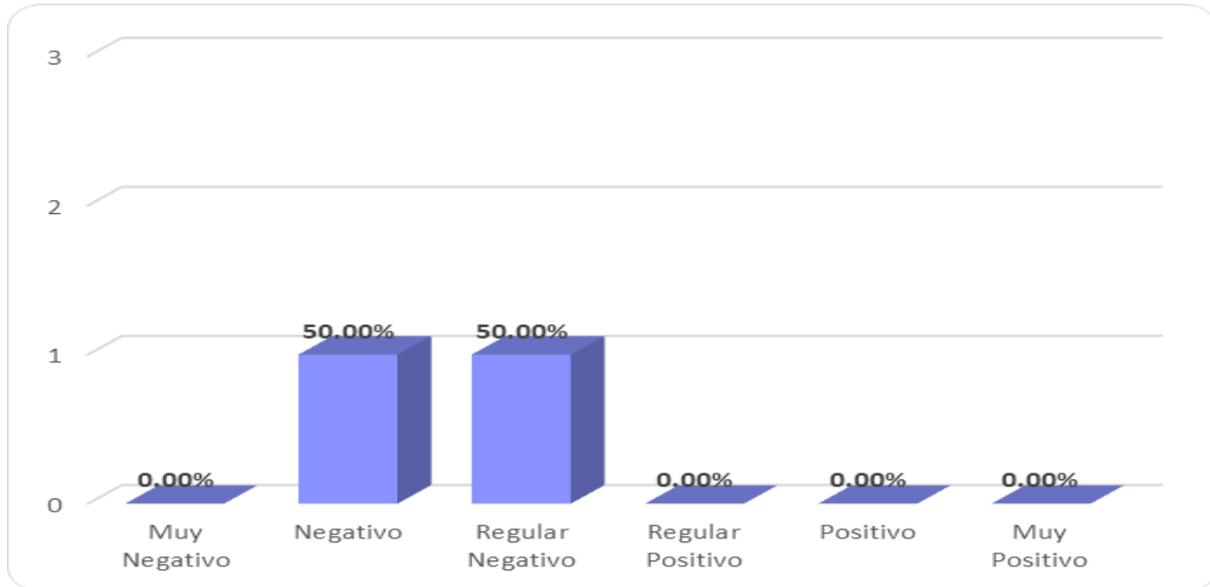


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 49

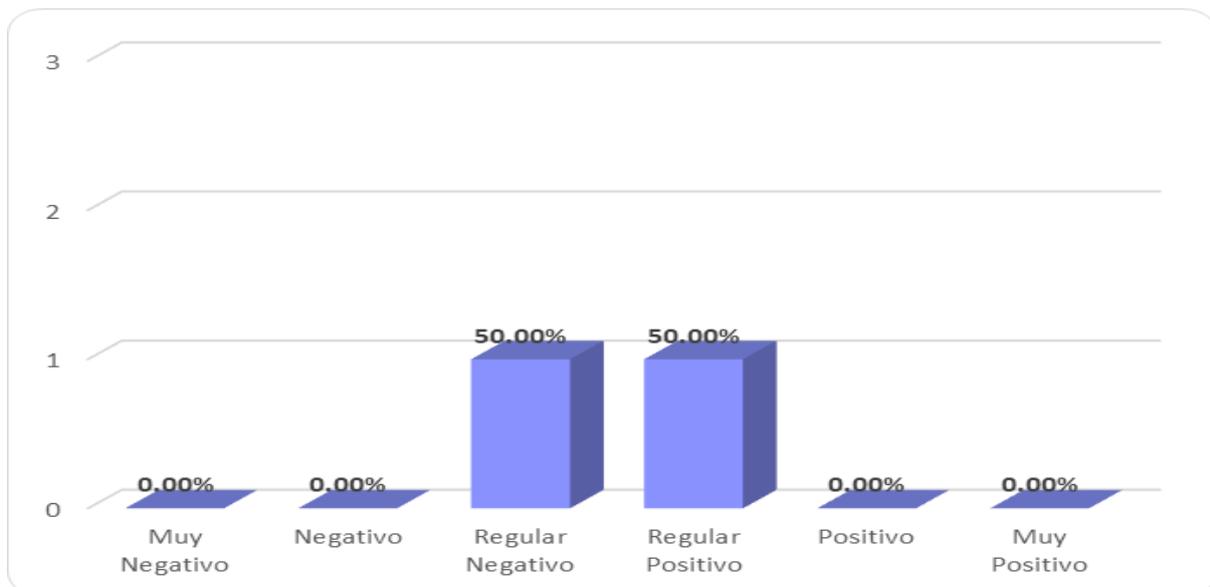
Engranaje de Mercados: M4. Atractivo Diferenciación en Ventajas Competitivas / Posicionamientos



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 50

Engranaje de Mercados: M5. Atractivo Diferenciación en Capacidades Requeridas / Productividades



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

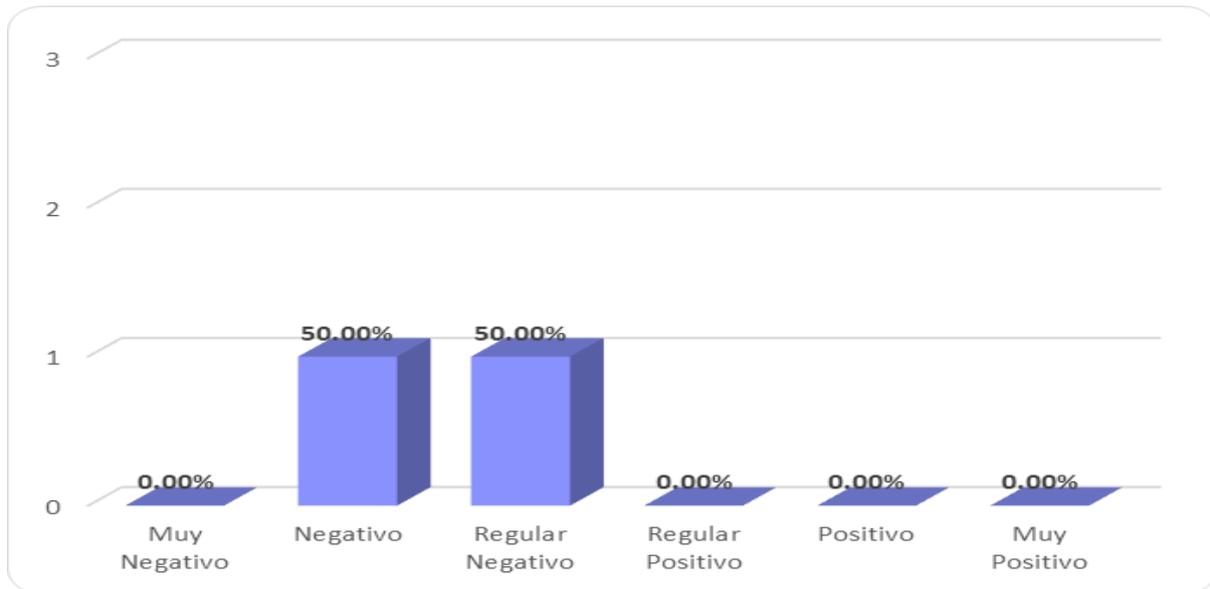


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 51

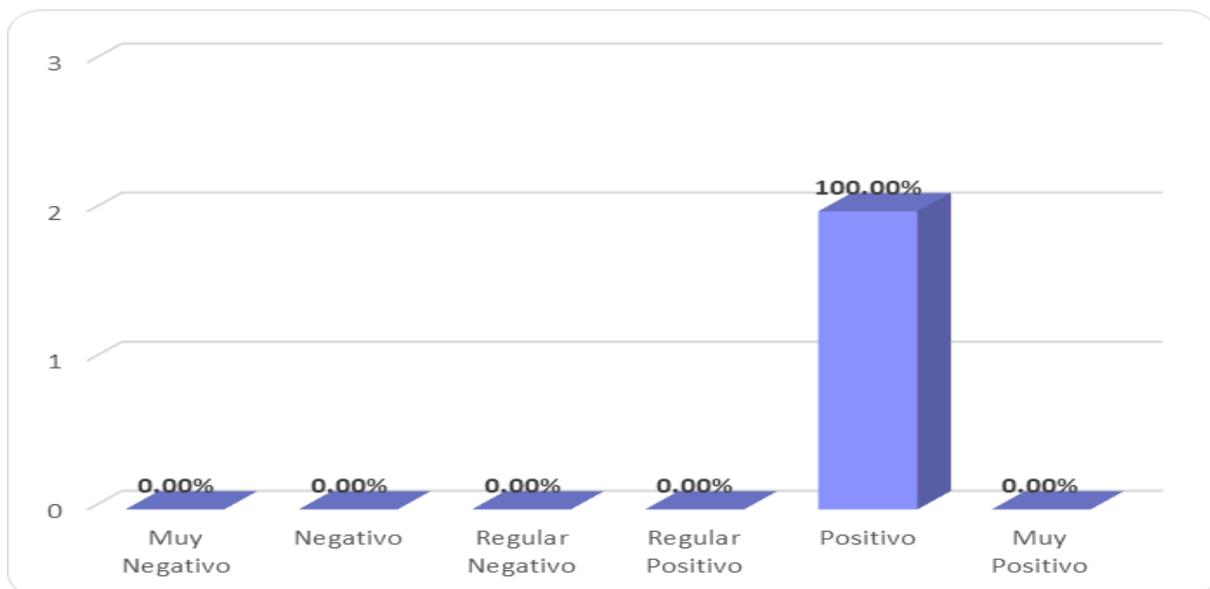
Engranaje de Mercados: M6. Atractivo del Tamaño, Tasa de Crecimiento y Efecto Complementarios



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 52

Engranaje de Mercados: M7. Atractivo Cadenas de Provisión (Físicas y digitales)



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

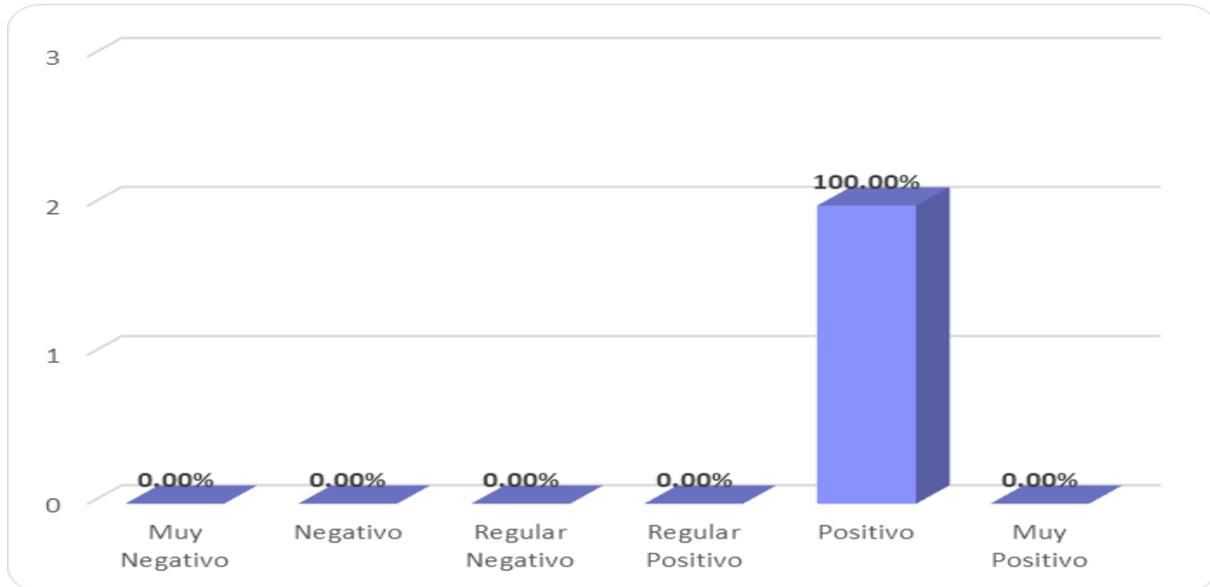


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 53

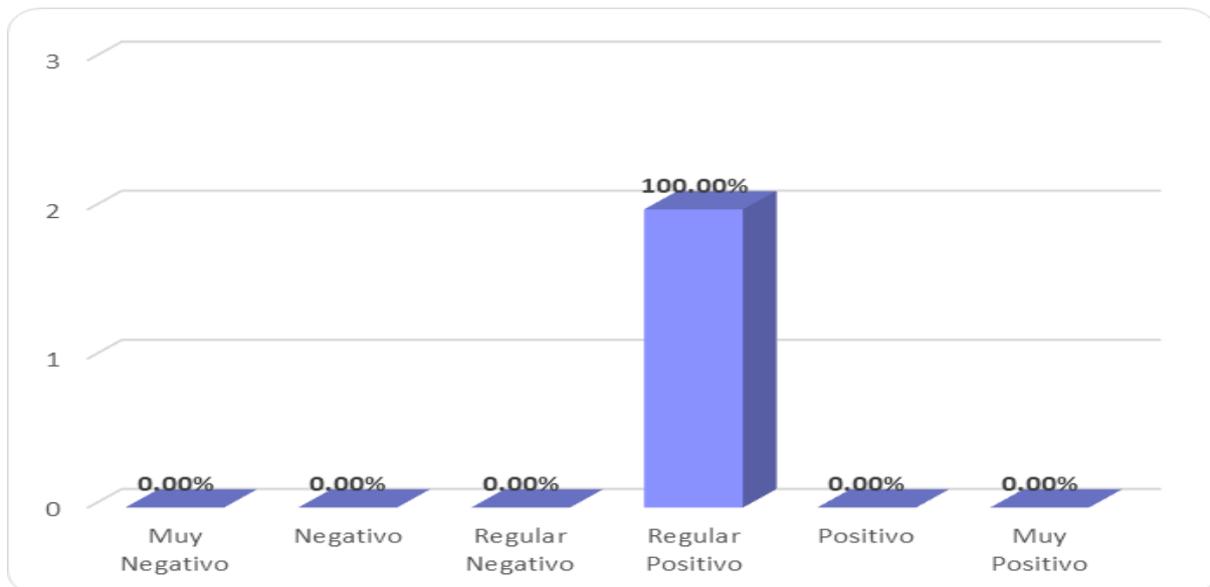
Engranaje de Mercados: M8. Atractivo Cadenas de Distribución (Físicas y digitales)



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 54

Engranaje de Mercados: M9. Poder de Negociación Clientes finales

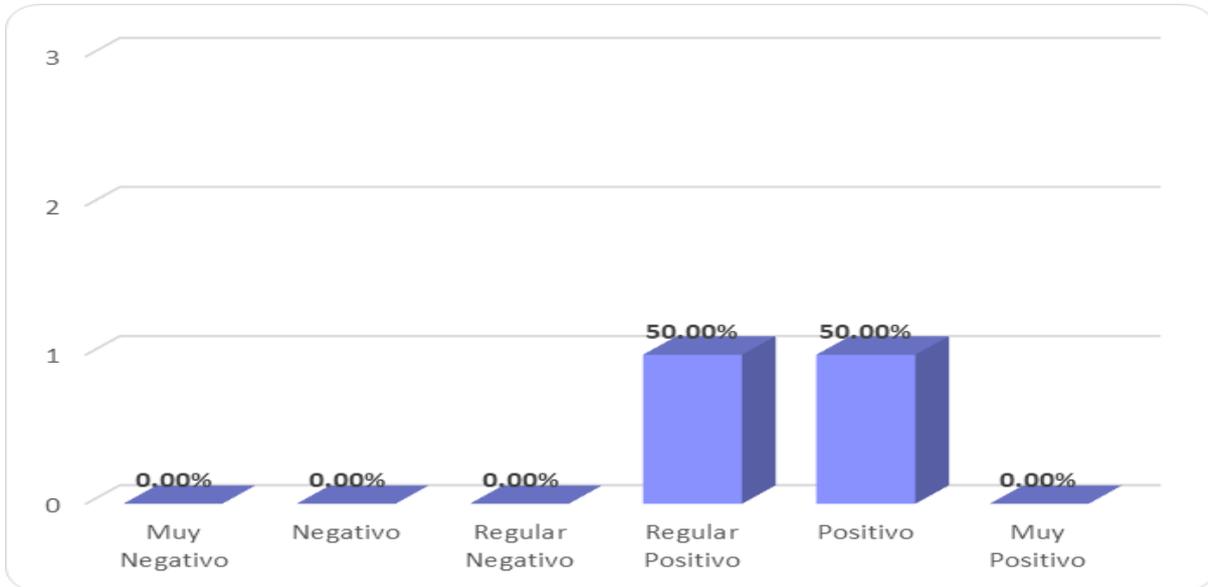


Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).



Figura 55

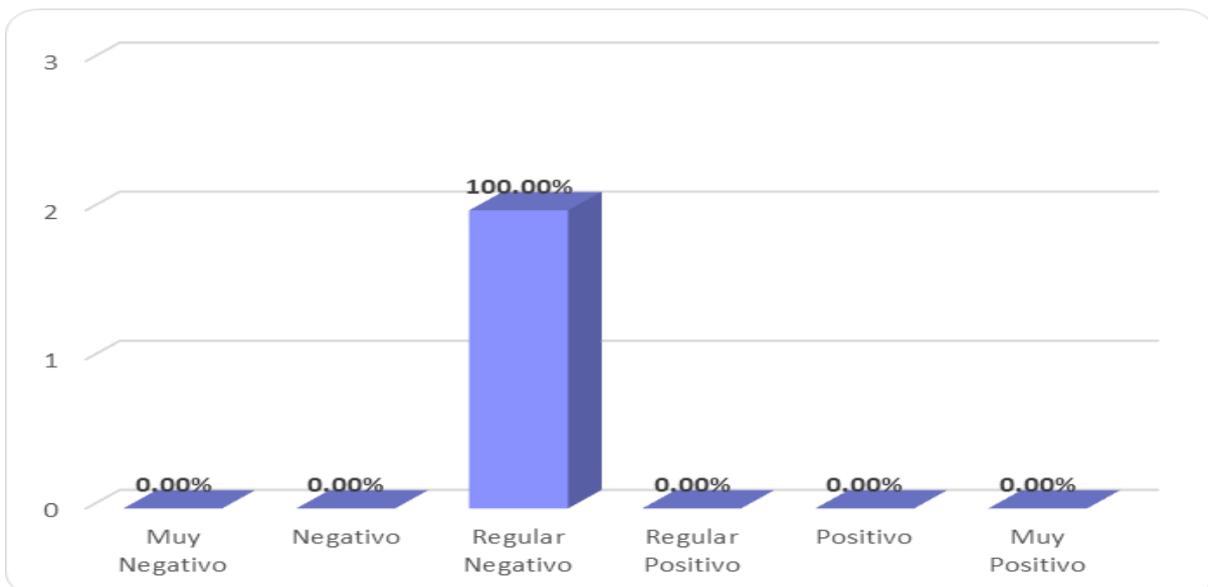
Engranaje de Mercados: M10. Atractivo Compatibilidad Cultural



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 56

Engranaje de Mercados: M11. Atractivo Barreras de Protección



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

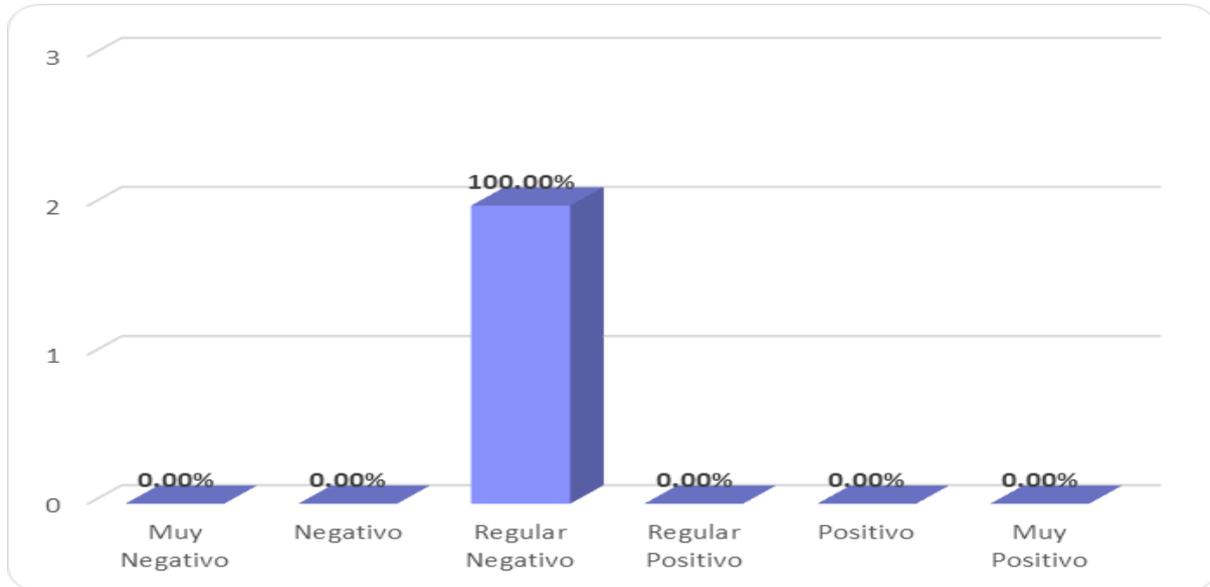


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 57

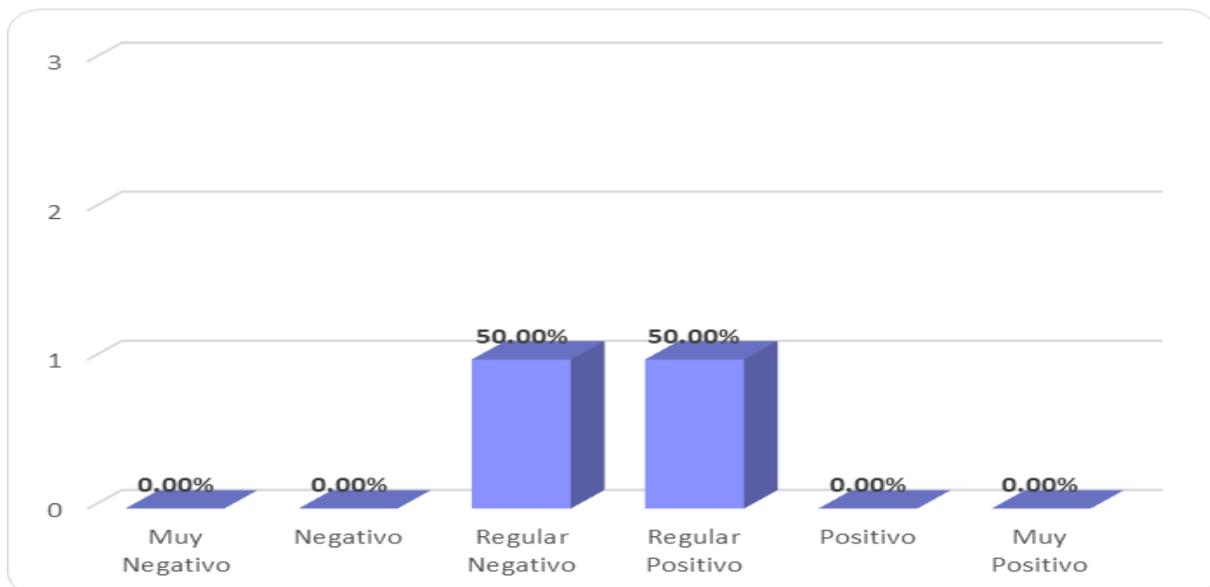
Engranaje de Mercados: M12. Atractivo Riesgo empresarial relativo



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 58

Engranaje de Mercados: M13. Atractivo entre negocios/ Productos efecto conjunto



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Gráficas Engranaje de Cultura

Figura 59

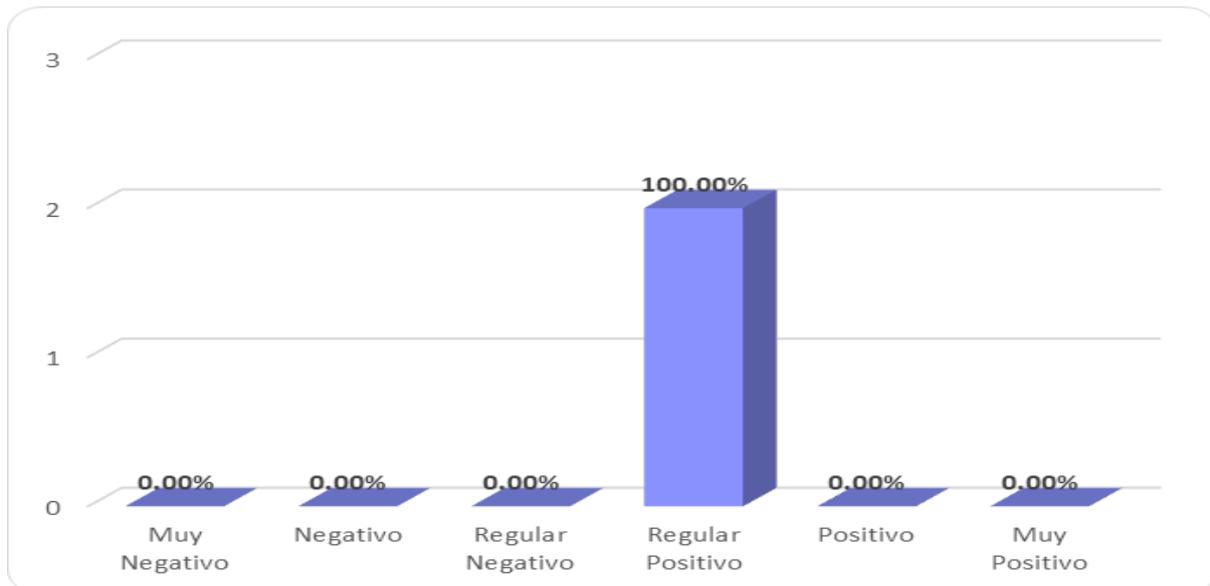
Engranaje de Cultura: C1. Pensamiento Sistémico



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 60

Engranaje de Cultura: C2. Pensamiento estratégico



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

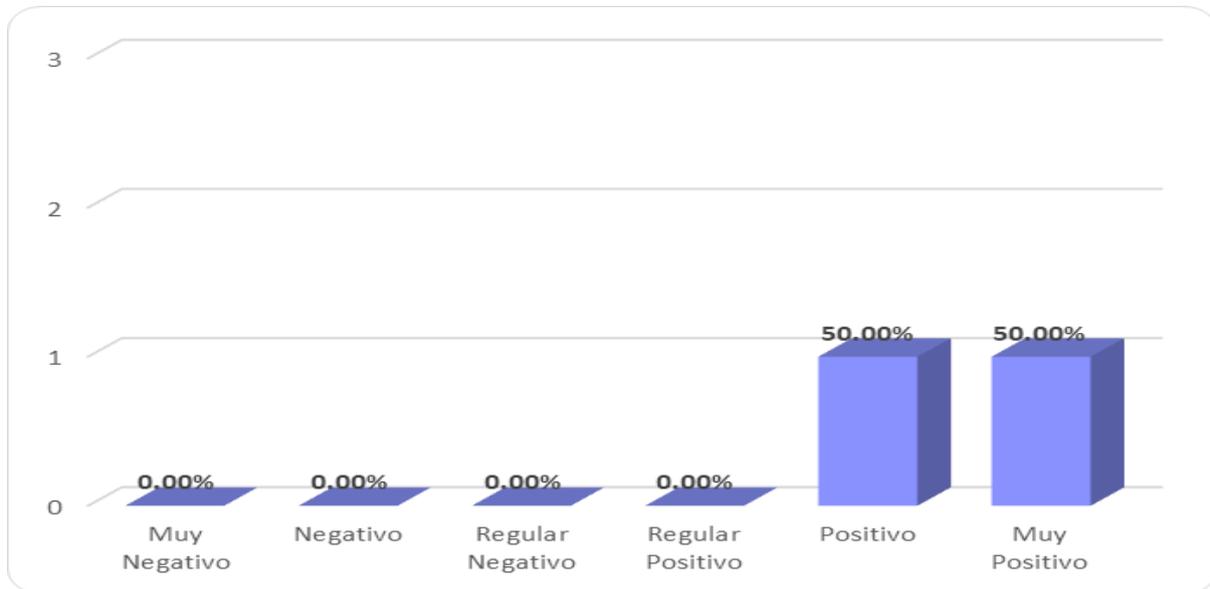


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 61

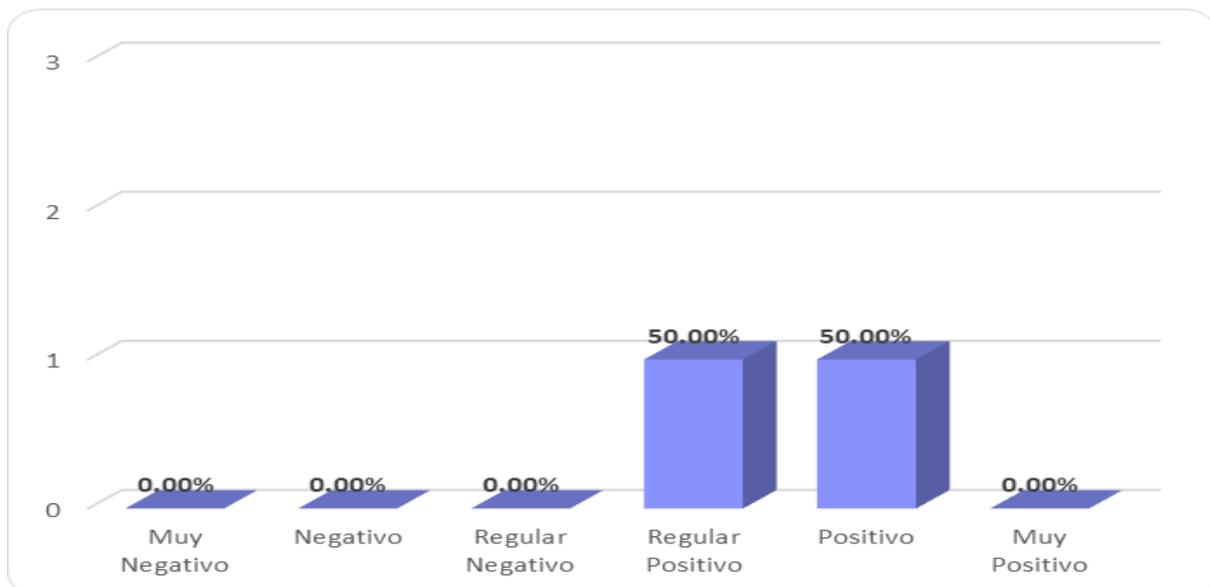
Engranaje de Cultura: C3. Valores Trascendentes (Virtudes/Cualidades humanas)



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 62

Engranaje de Cultura: C4. Disposición ante el conflicto competitivo



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

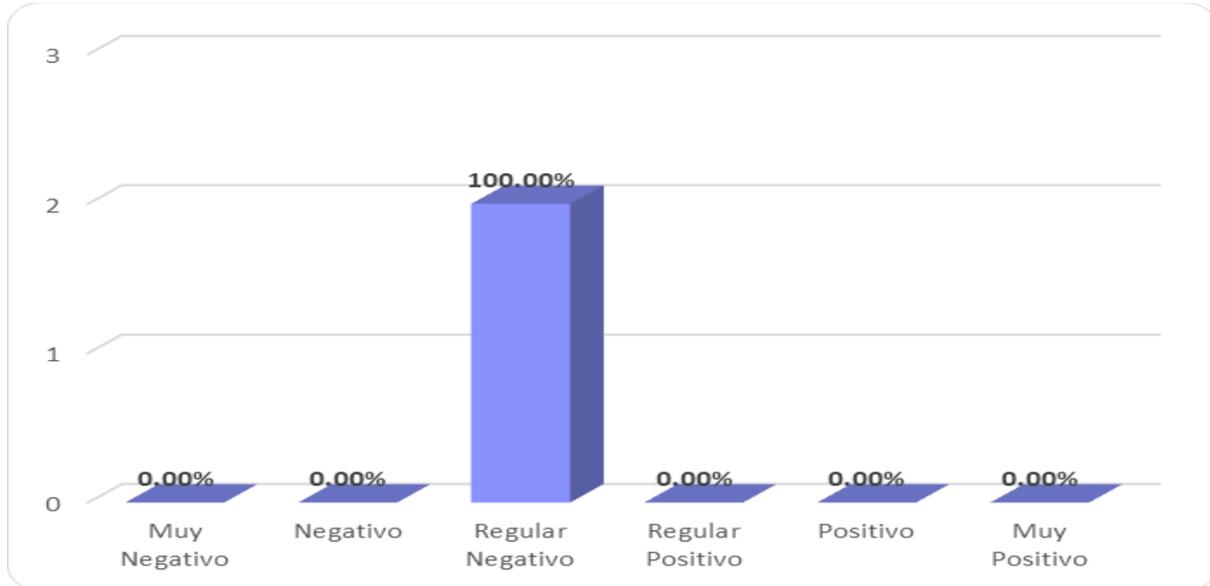


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 63

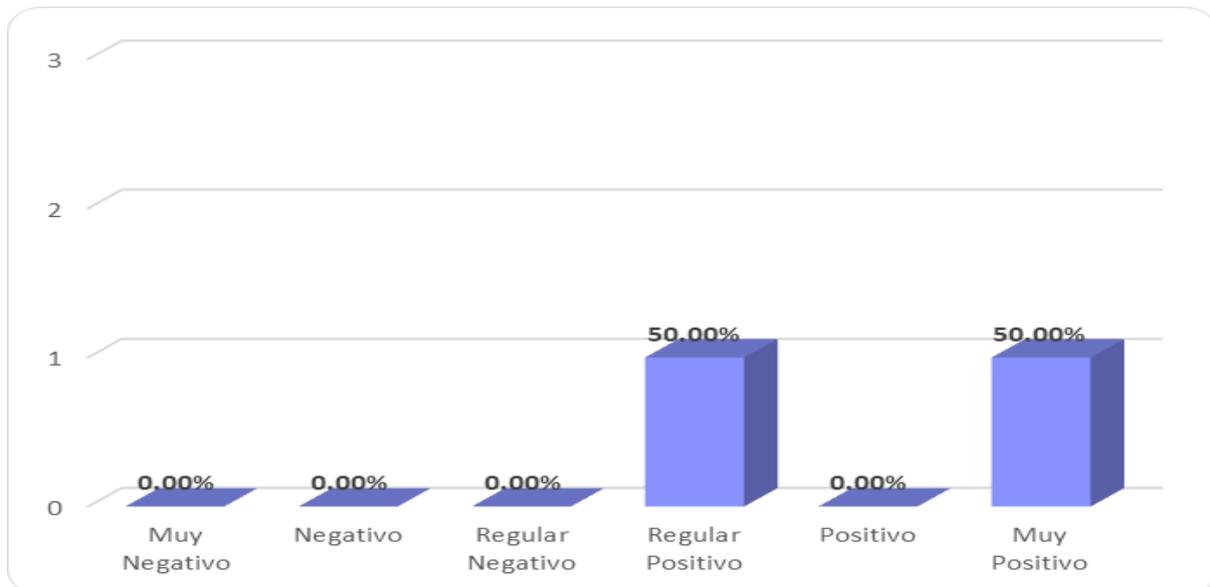
Engranaje de Cultura: C5. Abordaje de la Complejidad creciente del sector



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 64

Engranaje de Cultura: C6. Liderazgo Transformacional



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

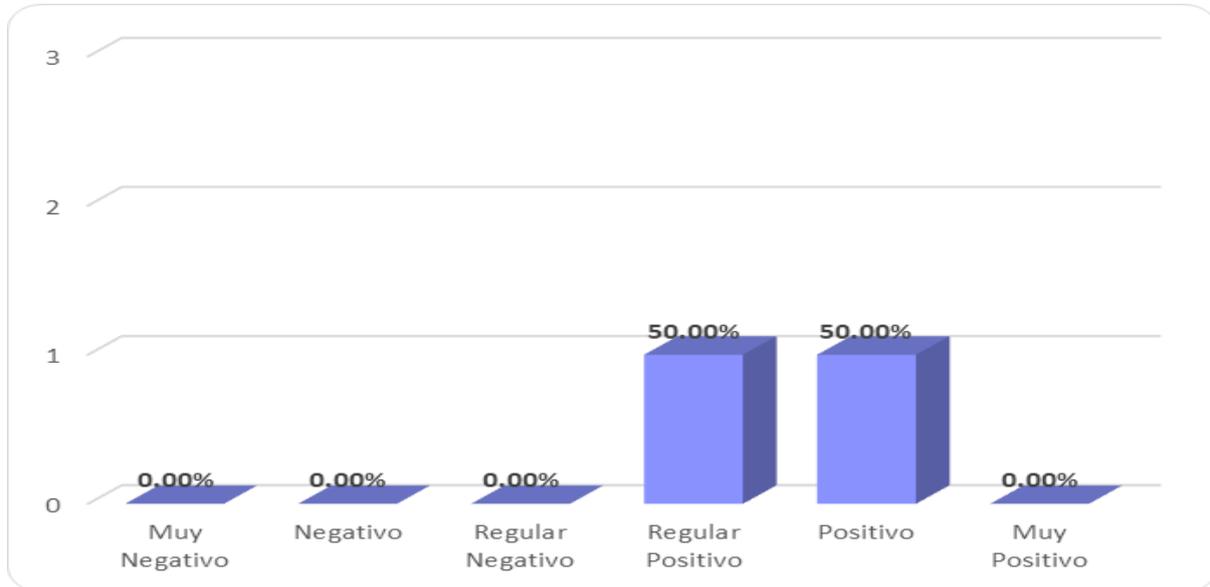


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 65

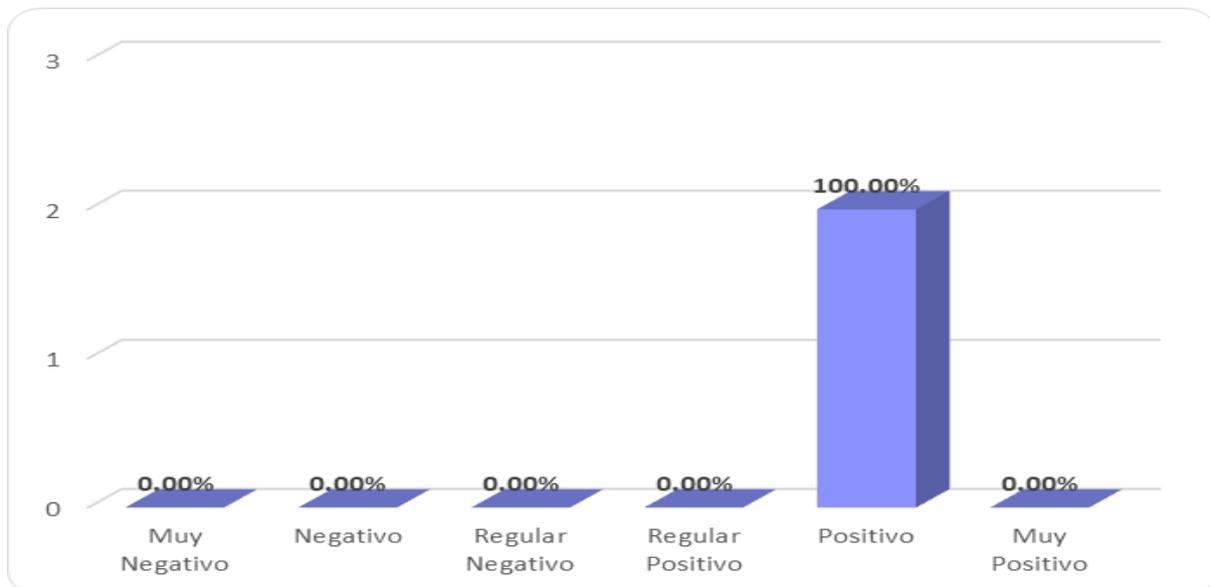
Engranaje de Cultura: C7. Feedback apreciativo vertical y horizontal



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 66

Engranaje de Cultura: C8. Innovación proliferada



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

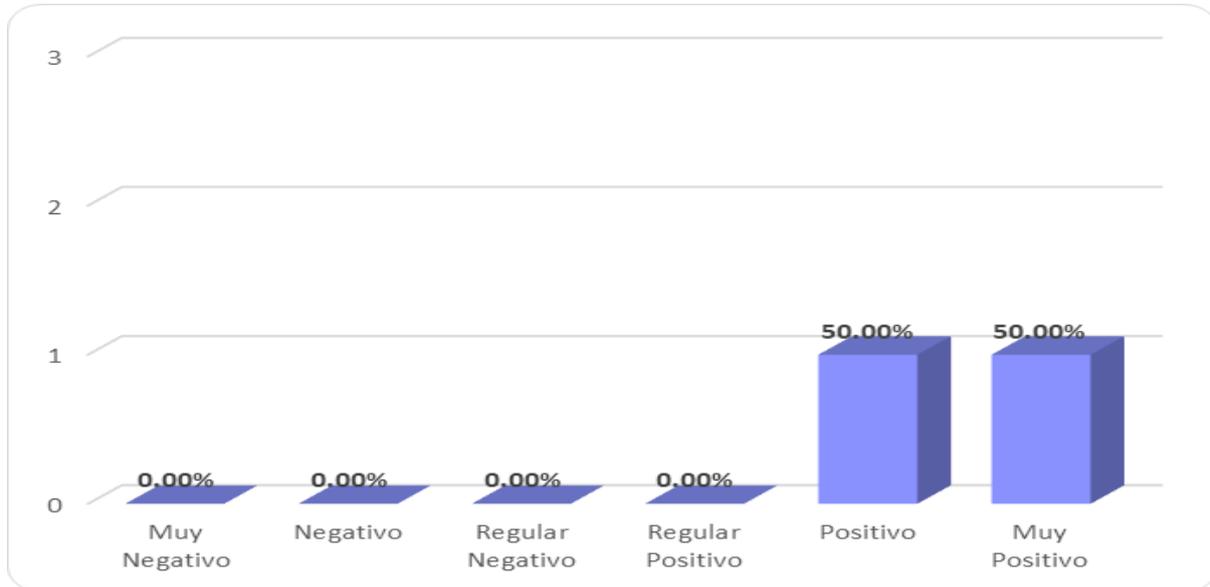


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 67

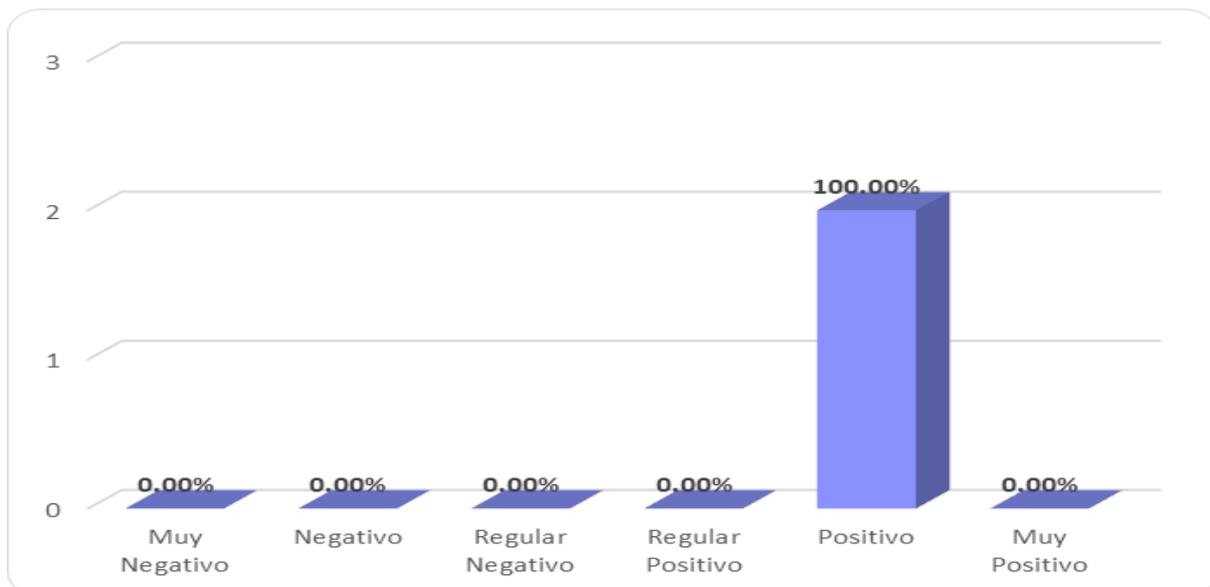
Engranaje de Cultura: C9. Orientación hacia la Sustentabilidad



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 68

Engranaje de Cultura: C10. Involucramiento Gral. en la visión del total compañía



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

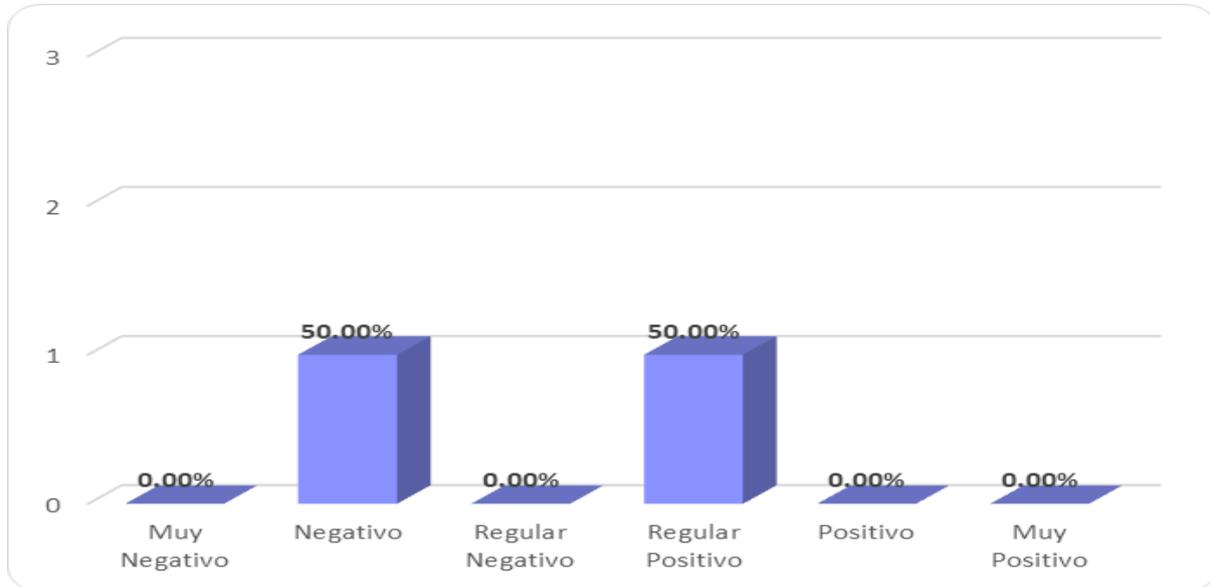


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 69

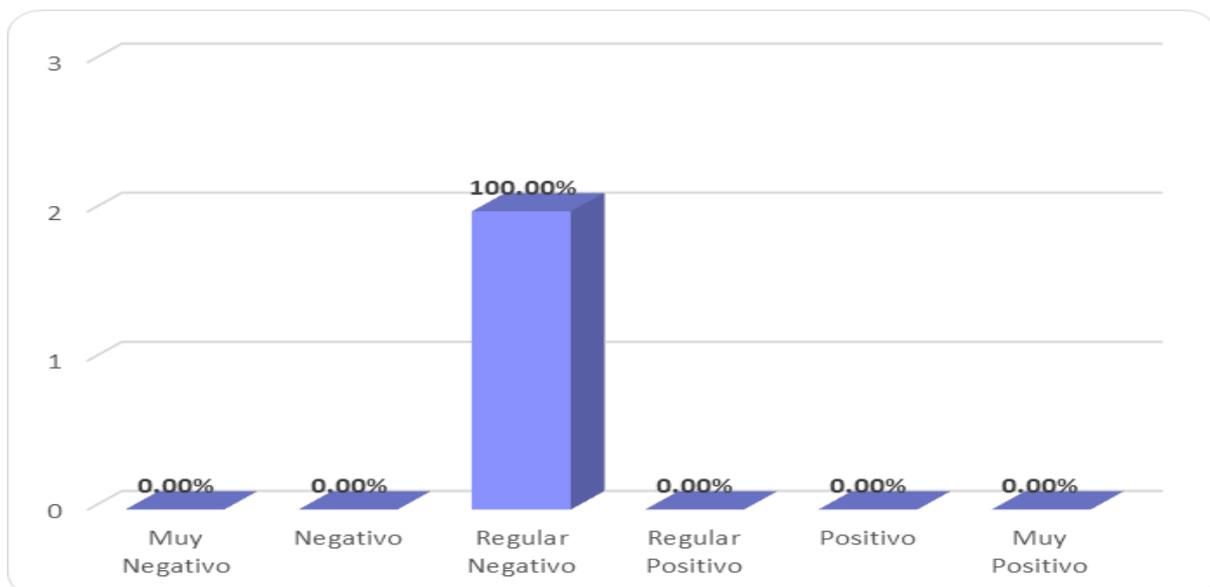
Engranaje de Cultura: C11. Razonamiento Prospectivo y no solo Proyectivo



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 70

Engranaje de Cultura: C12. Actitud oportuna ante el Riesgo



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

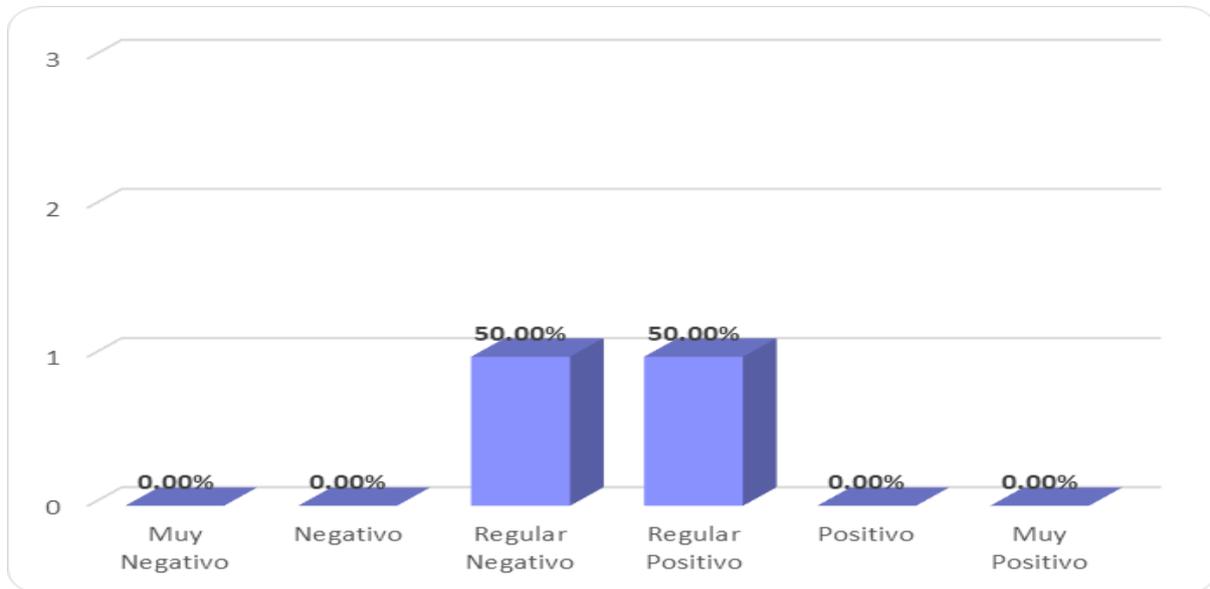


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 71

Engranaje de Cultura: C13. Balance oportuno Cambiar / Conservar

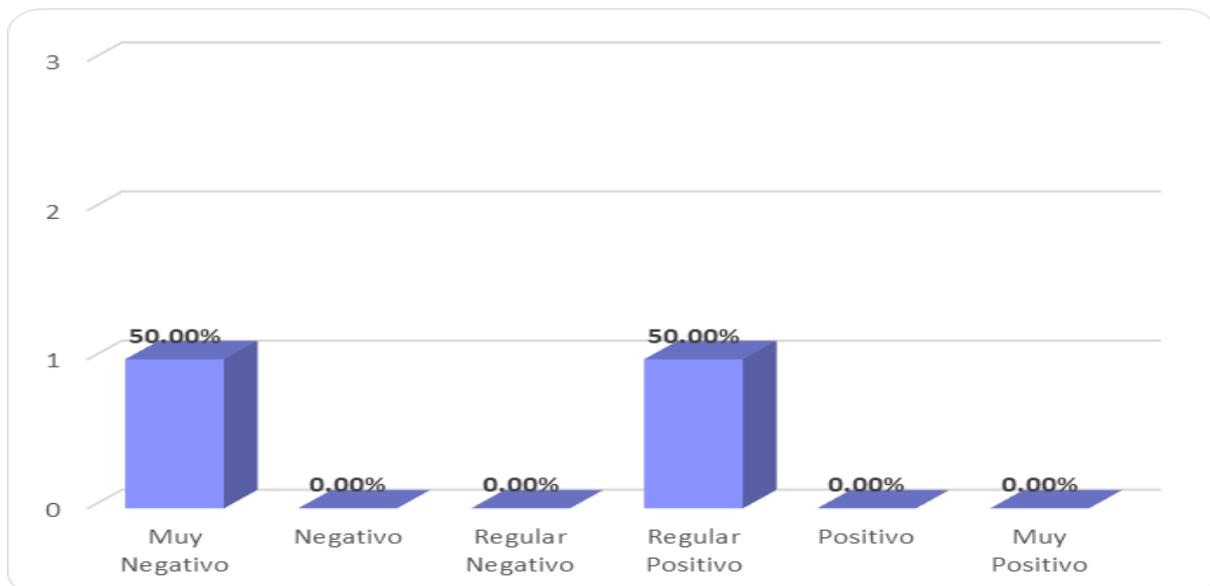


Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Gráficas Engranaje de Procesos

Figura 72

Engranaje de Procesos: P1. Proceso de definición de Objetivos, Planes y KPIs



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 73

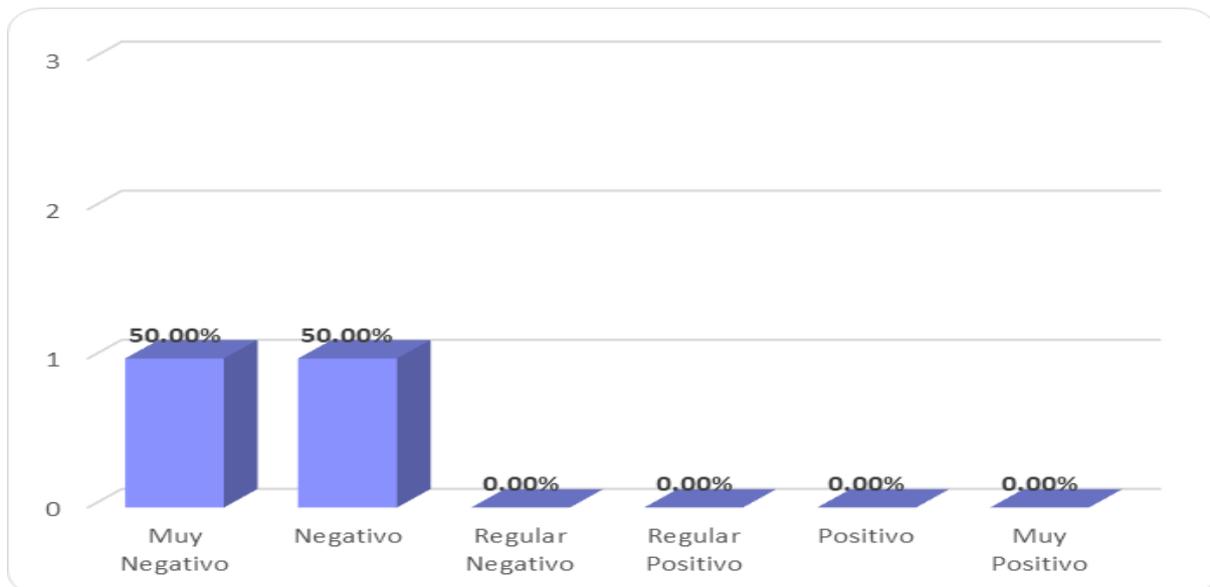
Engranaje de Procesos: P2. Proceso de Ventas y Marketing



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 74

Engranaje de Procesos: P3. Proceso de Control, Compliance y Auditoría



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

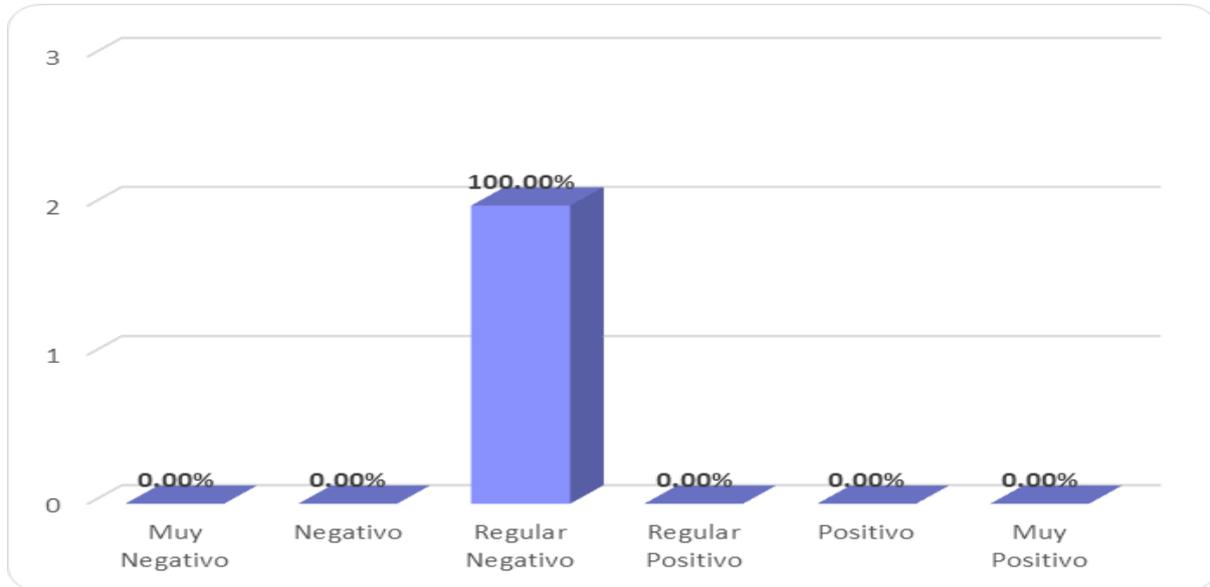


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 75

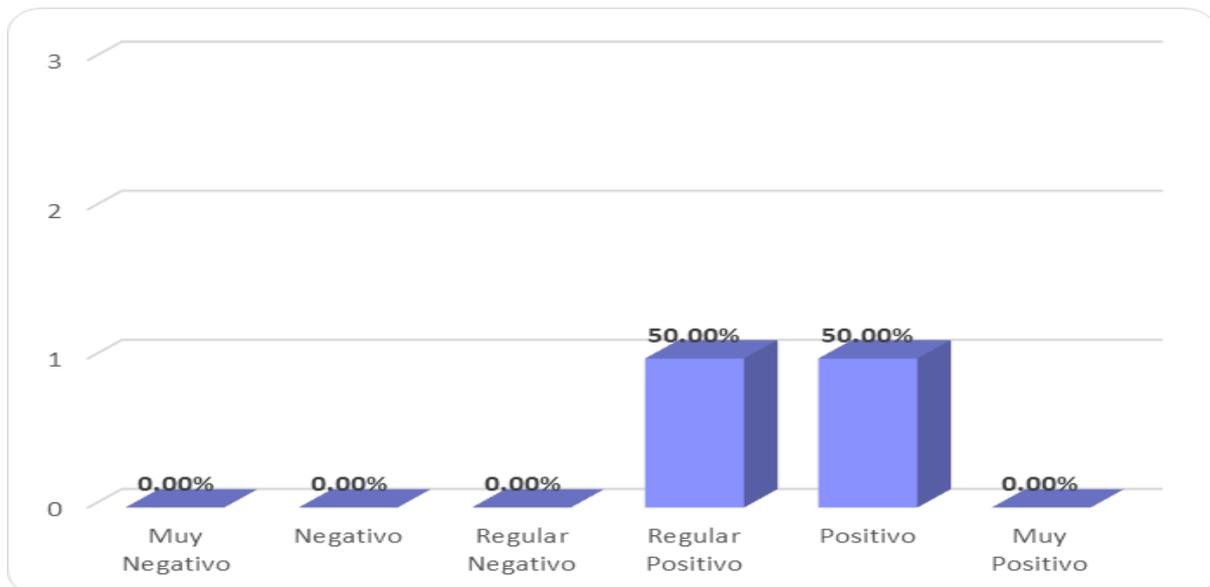
Engranaje de Procesos: P4. Procesos de Calidad, Desarrollo y Mejora de productos



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 76

Engranaje de Procesos: P5. Proceso de Posventa y Feedback del cliente



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

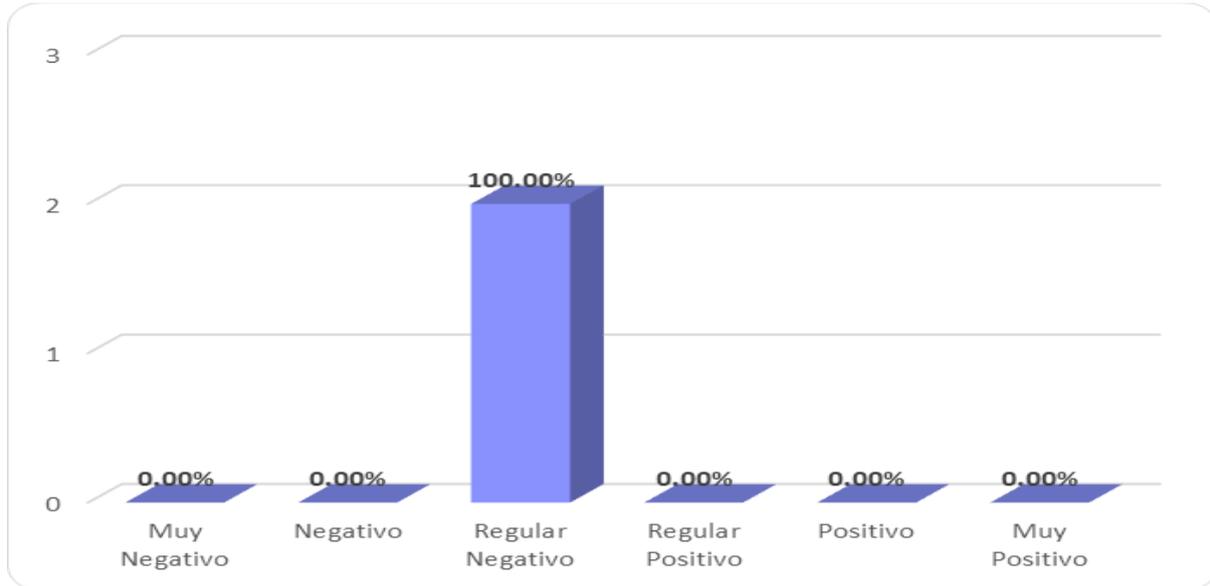


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 77

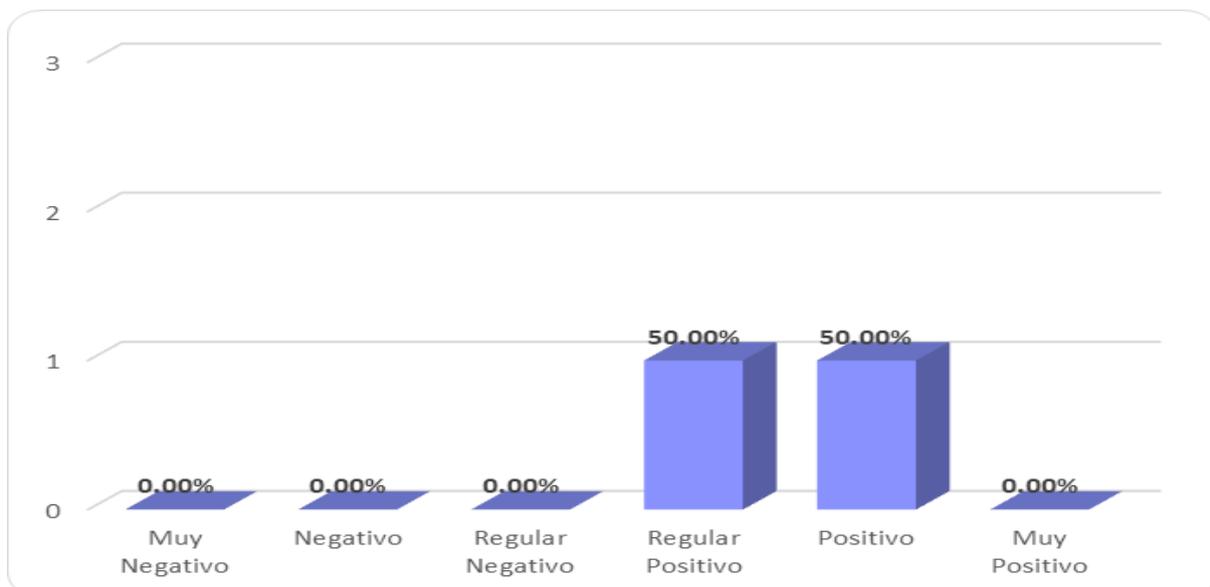
Engranaje de Procesos: P6. Procesos de Administración y Finanzas



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 78

Engranaje de Procesos: P7. Proceso de Alineamiento Tecnología / Negocio



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

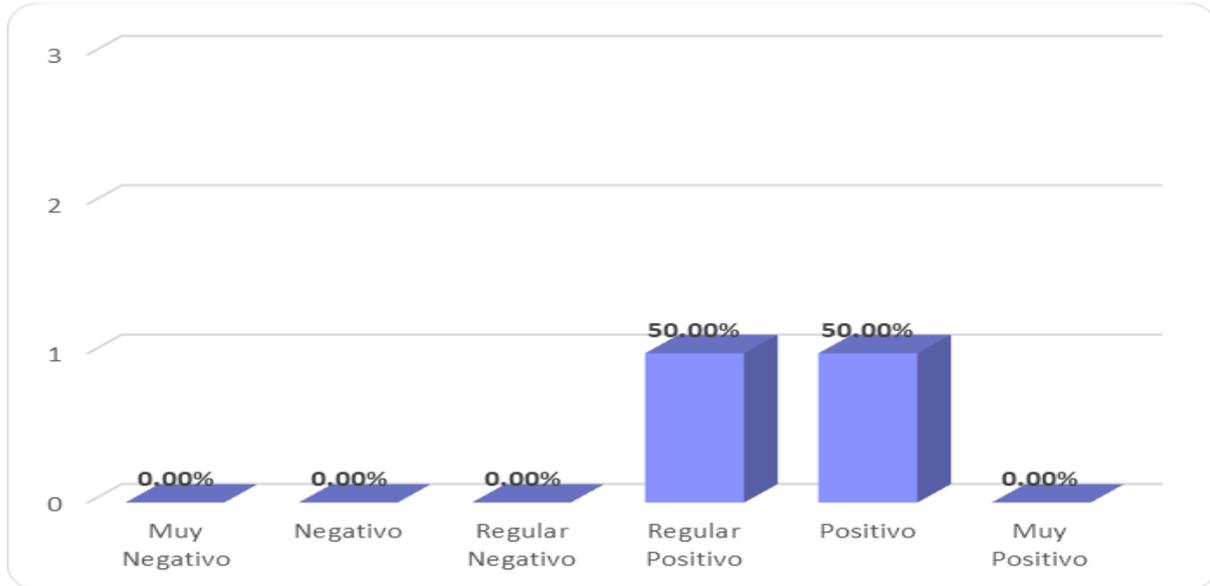


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 79

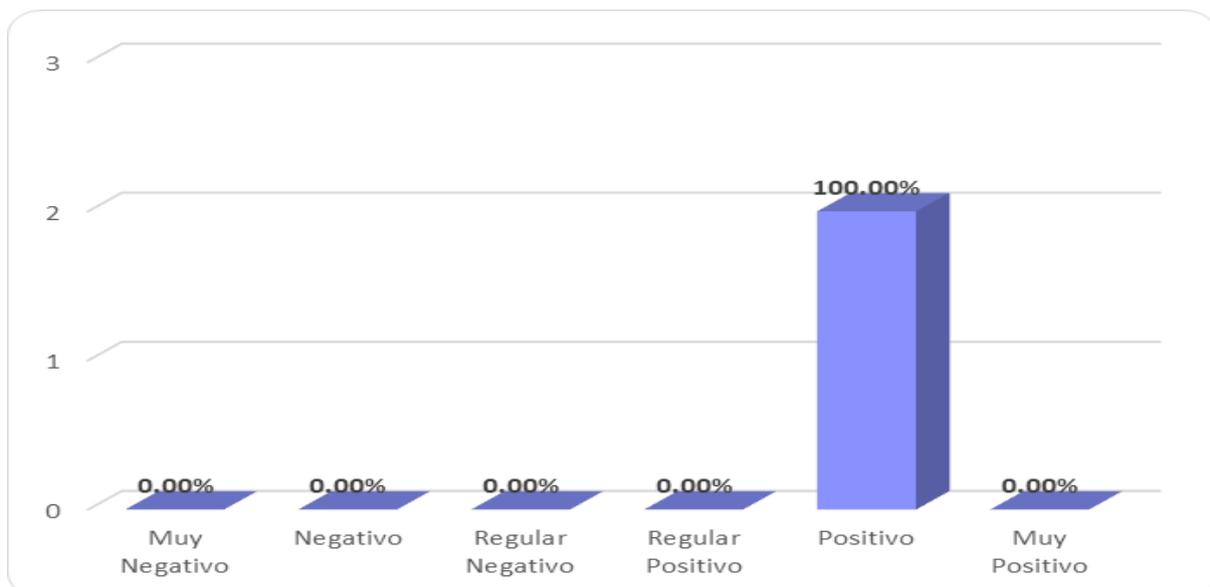
Engranaje de Procesos: P8. Proceso de Integración Grupal



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 80

Engranaje de Procesos: P9. Proceso de Aprendizaje y Desarrollo



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 81

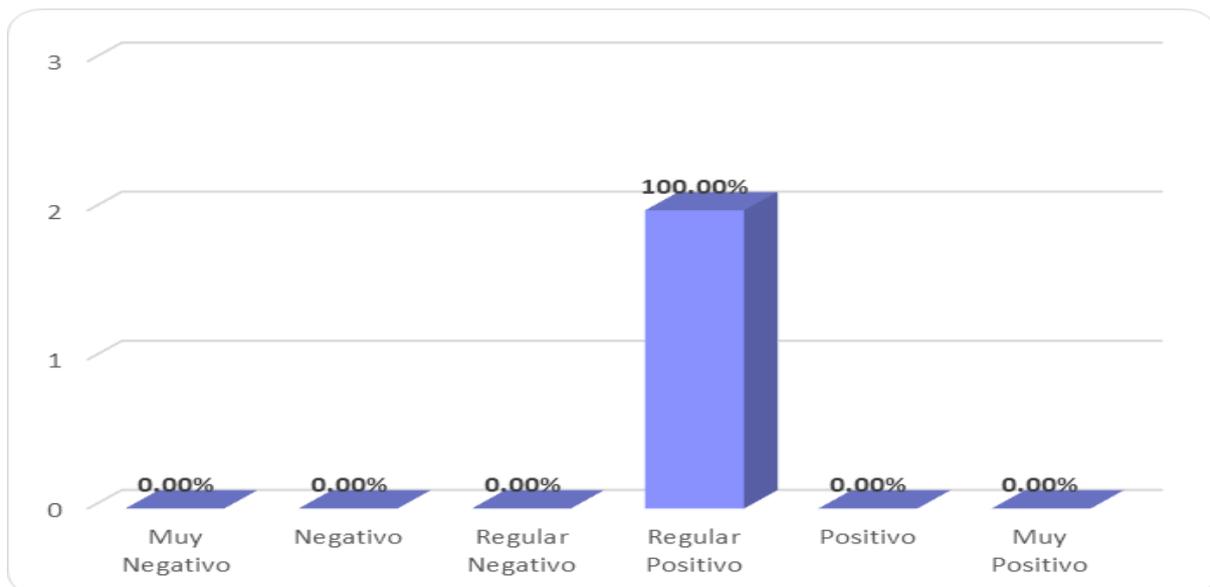
Engranaje de Procesos: P10. Proceso de análisis constante del modelo de negocio



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 82

Engranaje de Procesos: P11. Proceso de Reclutamiento y Retención



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

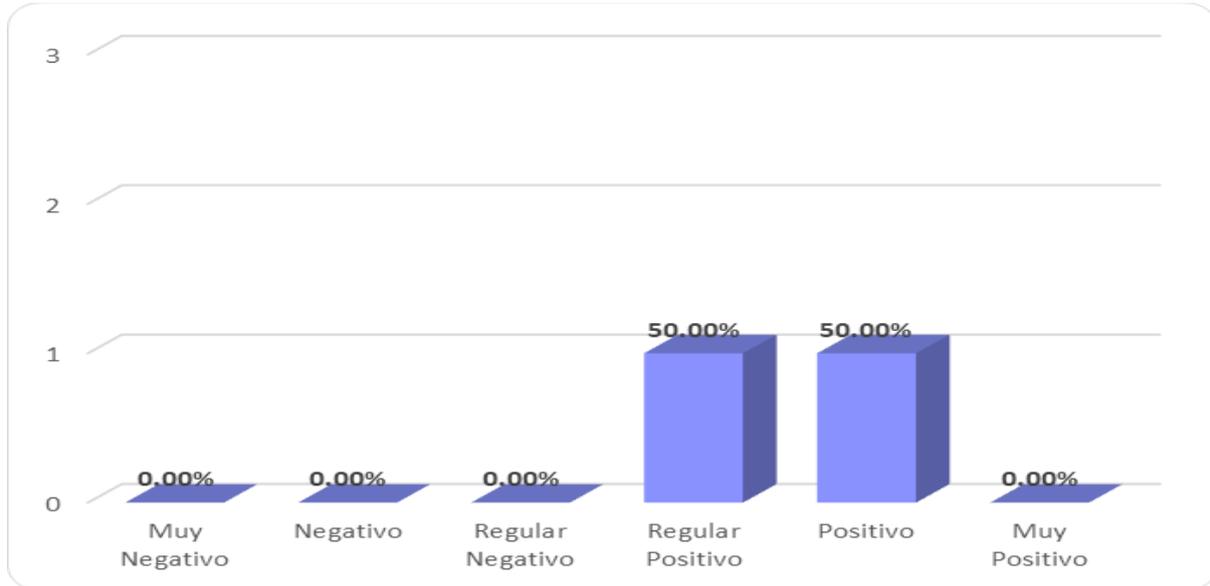


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 83

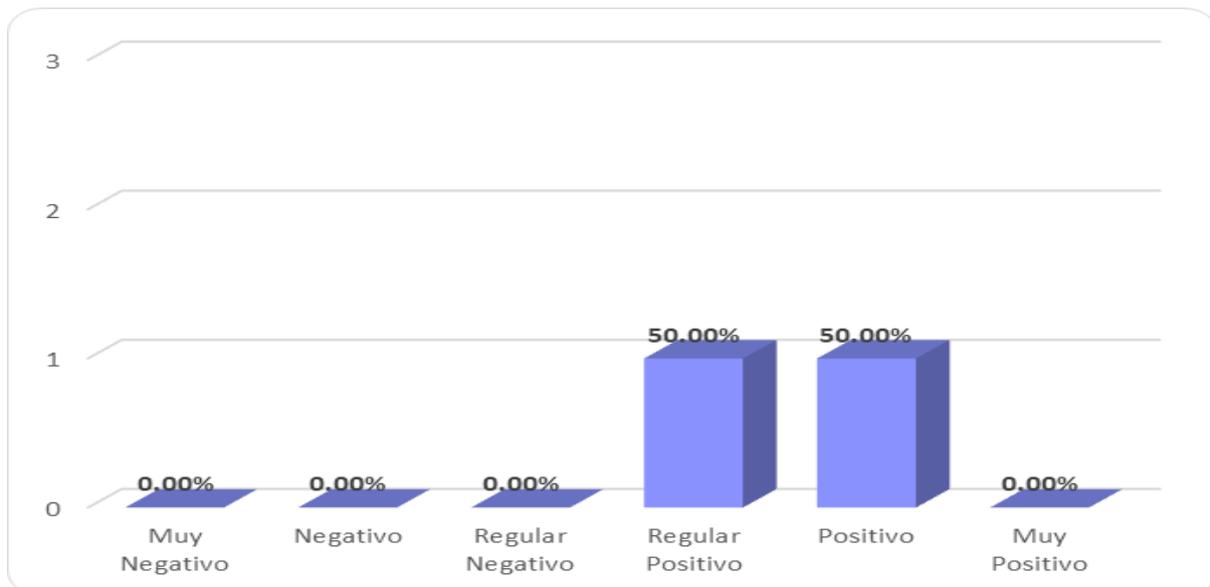
Engranaje de Procesos: P12. Proceso de R&D e Innovación



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 84

Engranaje de Procesos: P13. Proceso de Fidelización y Recuperación del cliente



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).



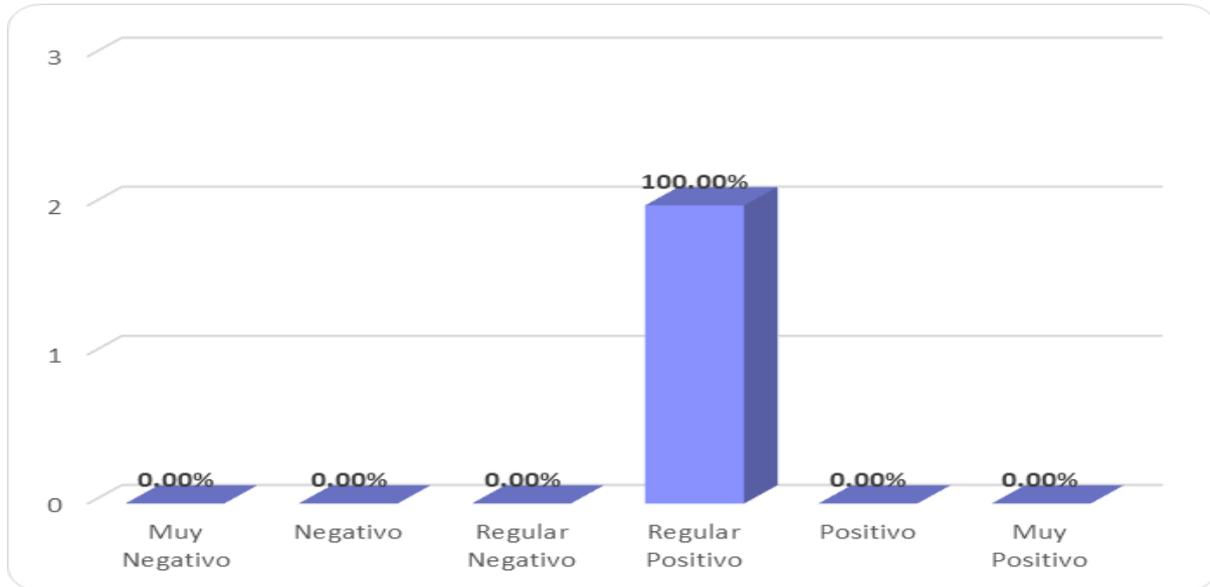
Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Gráficas Engranaje de Estrategia

Figura 85

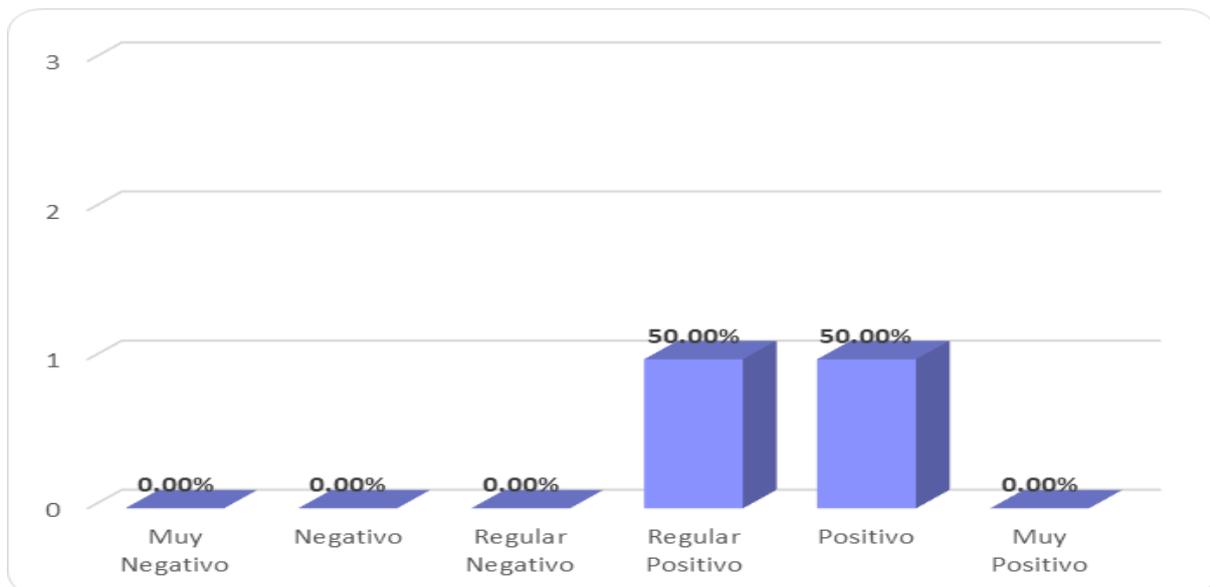
Engranaje de Estrategia: E1. Foco segmentos target y geográfico



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 86

Engranaje de Estrategia: E2. Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Frontales



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

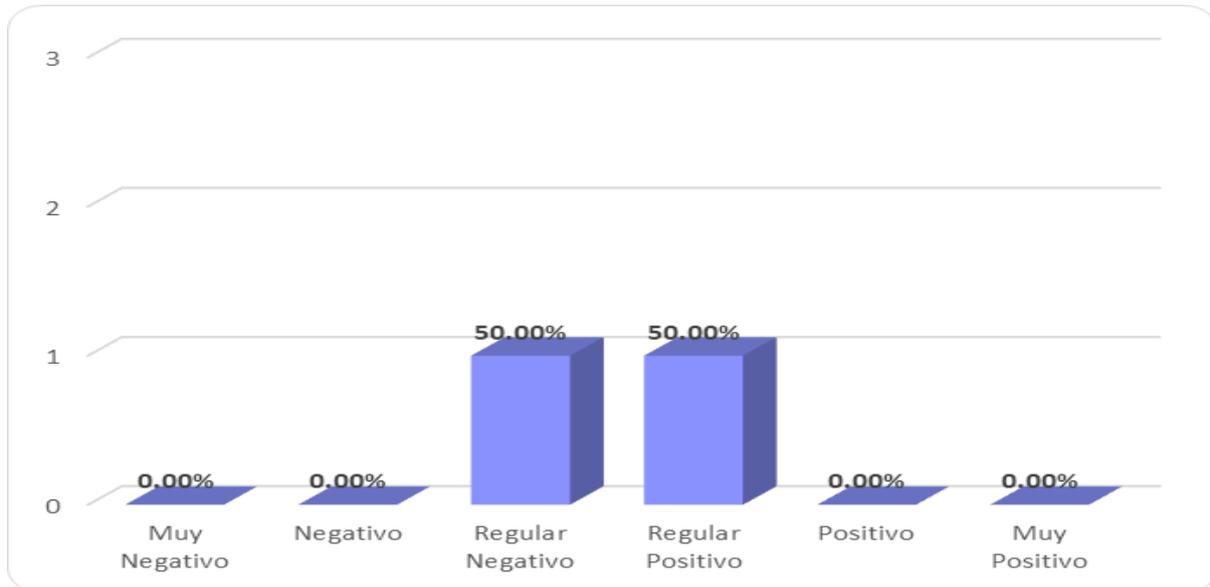


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 87

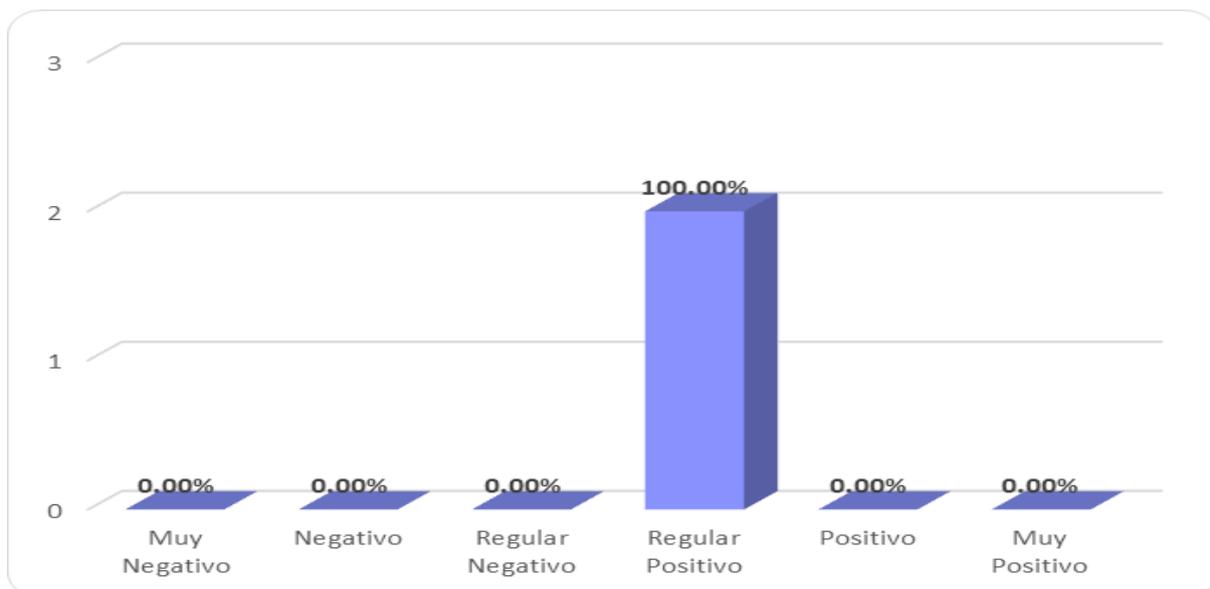
Engranaje de Estrategia: E3. Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Laterales



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 88

Engranaje de Estrategia: E4. Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Sustitutivos



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 89

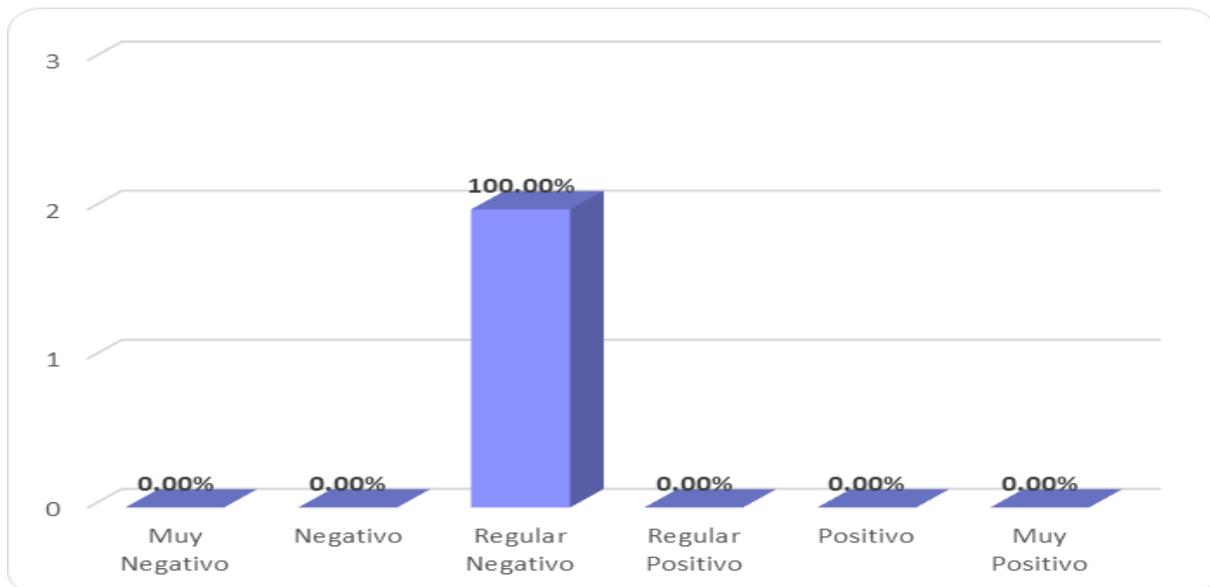
Engranaje de Estrategia: E5. Ventajas Competitivas Sostenibles vs. Otros Usos



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 90

Engranaje de Estrategia: E6. Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Frontales



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

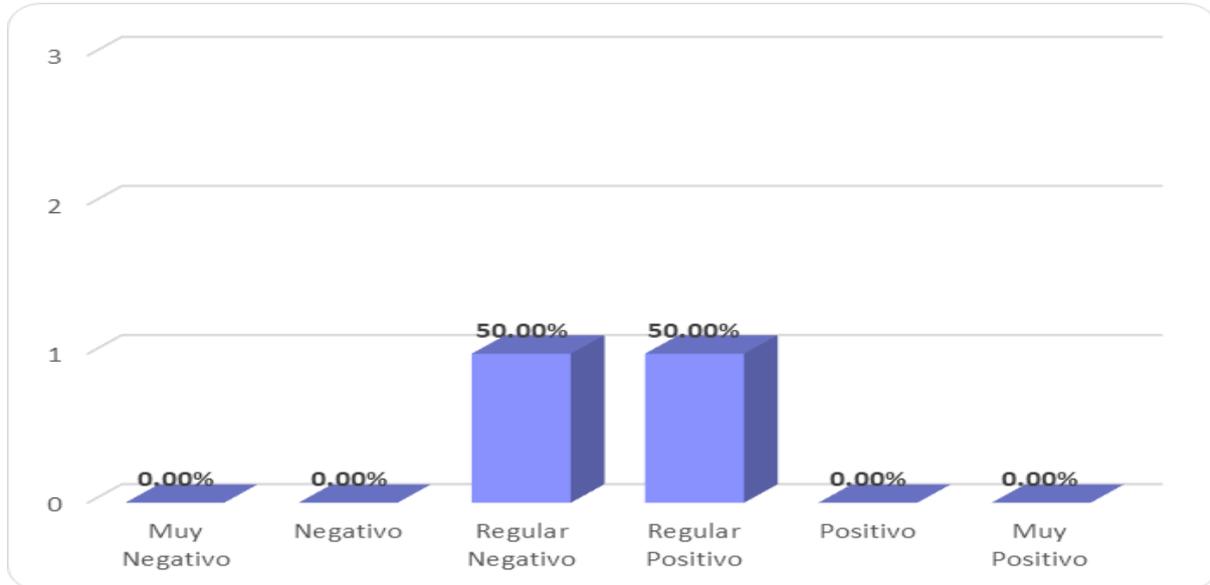


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 91

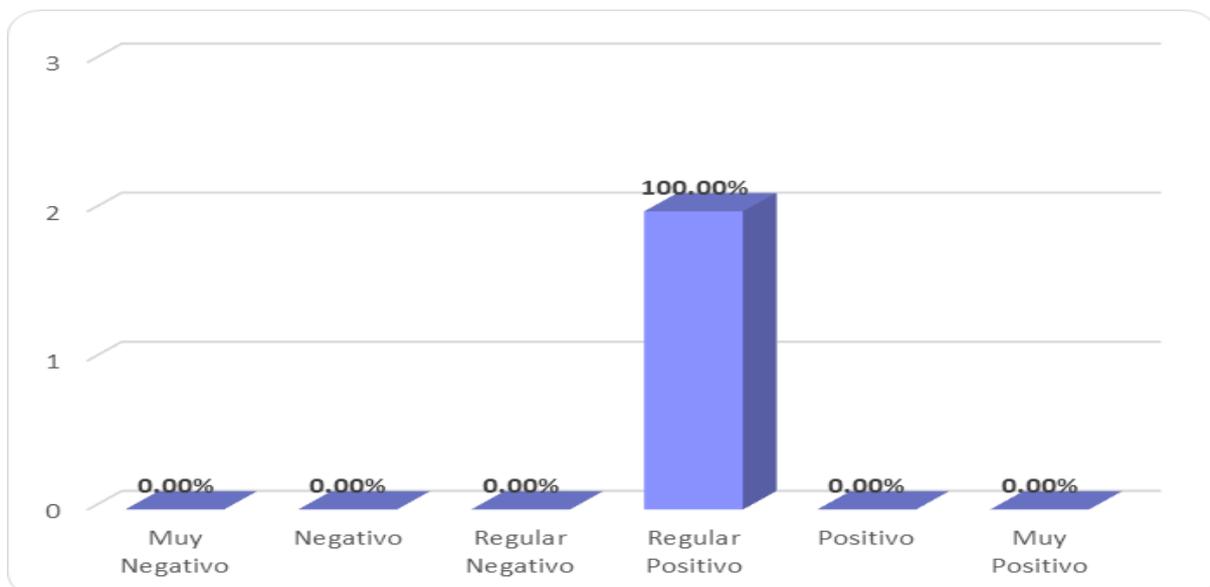
Engranaje de Estrategia: E7. Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Laterales



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 92

Engranaje de Estrategia: E8. Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Sustitutivos



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

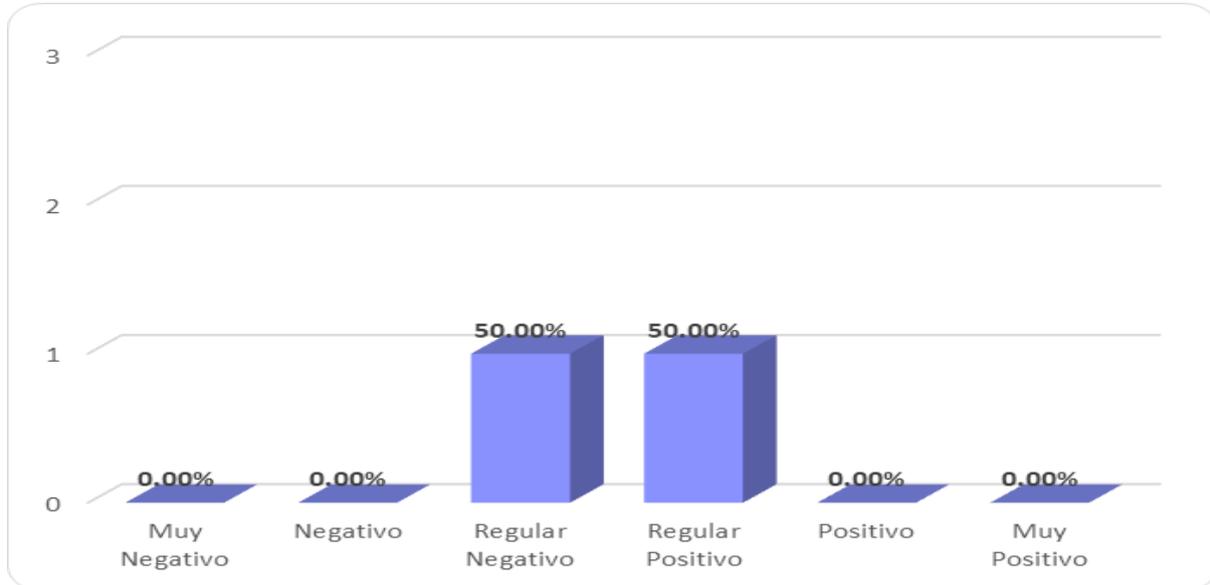


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 93

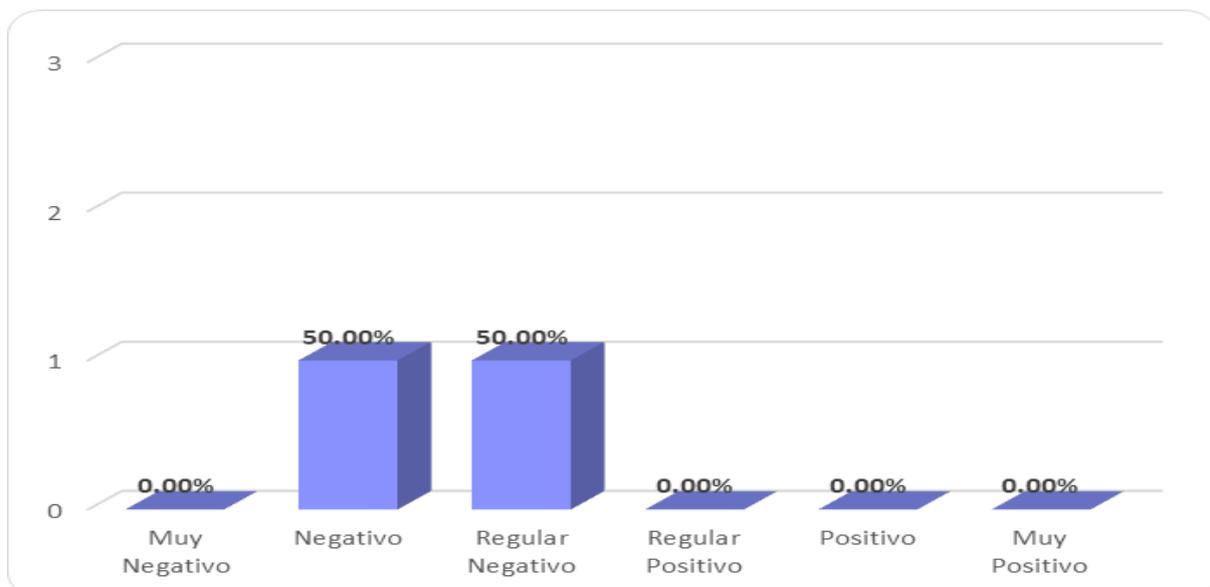
Engranaje de Estrategia: E9. Capacidades Distintivas Sostenibles vs. Otros Usos



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 94

Engranaje de Estrategia: E10. Prioridad en la Estrategia de Portafolio



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

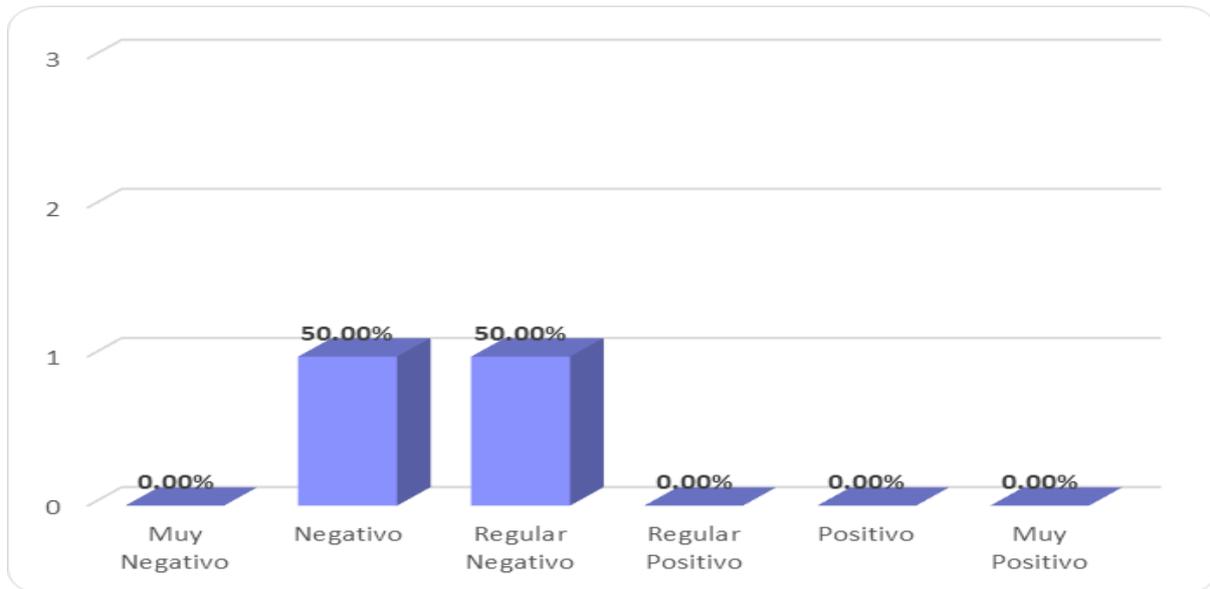


Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 95

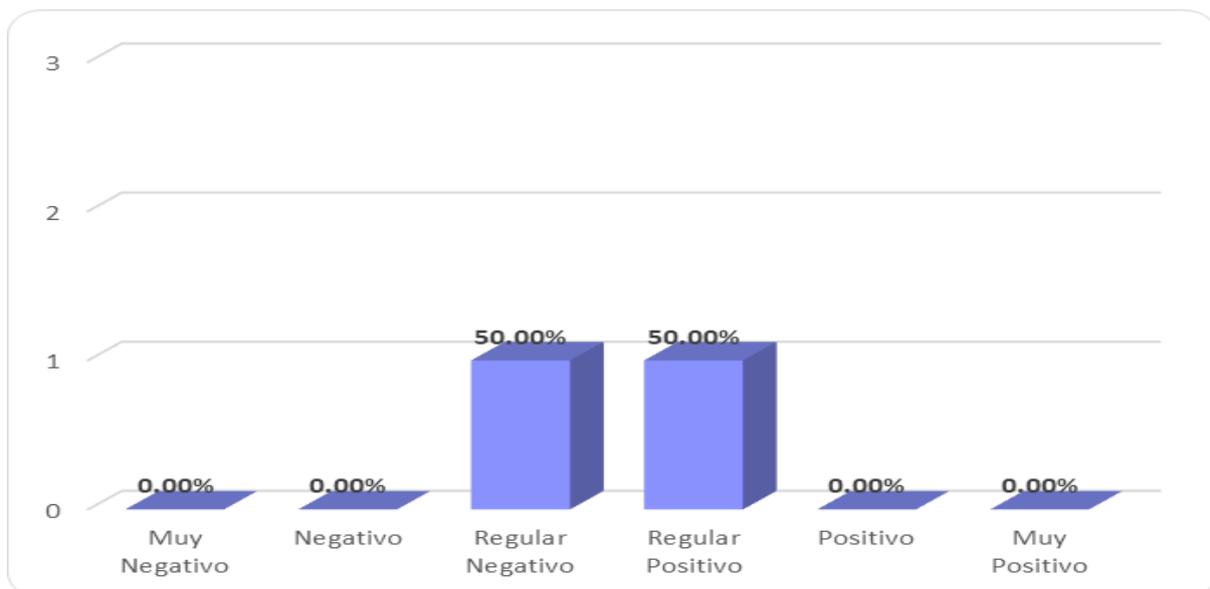
Engranaje de Estrategia: E11. Contención de la Cultura / Acople con la Doctrina



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

Figura 96

Engranaje de Estrategia: E12. Soporte de los Grupos de Procesos / SMART-PI



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).

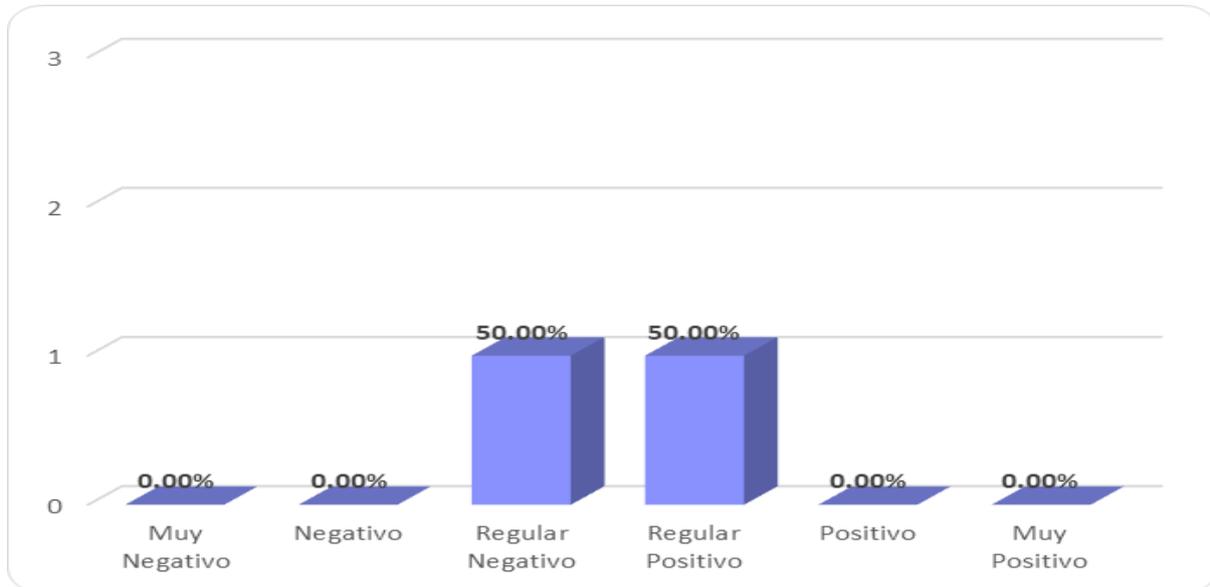


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 97

Engranaje de Estrategia: E13. Viabilidad Efectividad y Eficiencia Operativa / AFA



Nota: Elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas individuales y confidenciales realizadas a los emprendedores de 3D Play. (Leguiza & Cozzarini, 2023).



Anexo 3. Tabla comparativa de Competidores

Tabla 4

Comparación entre competidores

Empresas		Productos	Redes	Seguidores	Sitio Web	Ecommerce	Locales	Sede
	LEGO AR Juguetes/juegos Donde todo es increíble!	Sets por tema, edades, artículos LEGO, intereses, novedades, decoración del hogar.	FB, IG, TW, YTB	9.4M (Mundo) 14,1k (AR)	https://www.lego.com/es-ar	Si	Si	Buenos Aires, Martínez
	Rasti Juguetes/juegos Rasti es juego libre, diversión, técnica e imaginación.	Súper piezas, Policías y bomberos, IKO Robótica inicial, OKI BOT Robótica&Programación Simple, Piago, Autos y camionetas, Mix un poco de todo, Básicas, Diversión aumentada, MotoBox	FB, IG	32,2k	https://www.rasti.com.ar/	Si	Si	Buenos Aires, Lomas del Mirador
	Mueve coco APRENDER JUGANDO	Por edades: +3, +5 y +7	FB, IG, email	19k	https://www.muevecoco.com/	Si	No	CABA
	Laboratorio de Maderas Juegos y juguetes de madera	Juegos de plaza, Carros, Mesas, Kiosco, Muebles, Mesas, Combo, Bloques, Tren, Comidas, Torre de aprendizaje, Juegos XL, Didácticos	FB, IG, email	14k	https://laboratoriodemaderas.mitiendanube.com/	Si	No	Buenos Aires, Florencio Varela
	Juegos de Madera Juegos didácticos de madera	Por edades: +3, +5 y +7	IG, Wsp	13,4k	No	No	No	Buenos Aires, Lanús
	Gioco Juegos didácticos	Tableros didácticos grandes, medianos, chicos. Casitas didácticas sensoriales, juegos de encastre	FB, IG, YTB	9,8k	https://giocojuegosdidacticos.compretienda.com.ar/	Si	No	-
	Re- Creando sin límites Juegos Didácticos & Montessori	Montessori & Pikler, Moviblok, Juego constructivo didáctico, Mis calles, Camicletas sin pedal, Tabletas didácticos, Juegos y libros móviles, Juegos de madera, Para bebés, Puzzles, Hamacas y tablas de madera, Juego	FB, IG, YTB	6k	No	Si	No	-
	pipikukudidacticos Juegos didácticos	Rompecabezas, Juegos de mesa, juegos de encastre, titeres y juegos de arrastre	FB, IG, IN, email	3,8k	tiendapipikuku.com.ar	Si	Si	Neuquén Capital
	3D Play Diseño y creación de juegos didácticos Mentes creativas para un mundo mejor	Pack: armado, Memotec, ABC, 123, Colores.	FB, IG, email, LI, Wsp.	1k	En desarrollo Tiendanube	No	No	Goya, Corrientes

Nota: Comparación entre competidores. Información tomada de los sitios oficiales de cada empresa presentada: cuentas de Instagram y sitios web.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Anexo 4. Catálogo del portafolio de productos

Portafolio de productos actualizado a 2021

Mix Pck: Piezas encastrables

Juego que estimula el pensamiento, la creatividad y la imaginación, planteando un escenario en donde el niño pueda crear y divertirse sin límites. Consiste en una serie de piezas encastrables que permiten libre interacción entre todos sus elementos y favorecen la motricidad fina del usuario, logrando una estimulación constante.

Contiene Un MIX de 70 piezas pequeñas, mediana y grandes, con 11 diseños diferentes.

Figura 98

Mix Pack

Mix pack

PRECIO X UNIDAD	CANTIDAD	DESCUENTO
\$1050	25 Unidades	15%
	15 Unidades	10%
	10 Unidades	5%

Nota: Información del portafolio de productos proporcionada por 3D Play, marzo de 2022.

Memo Pack: Juego de memoria

Juego centrado en la memoria, la orientación en el espacio y el reconocimiento visual. Incorpora ilustraciones inspiradas en la fauna autóctona de Corrientes, dando un trasfondo cultural que complementa la interacción que brinda el juego y sus elementos.

Contiene 24 fichas encastrables (12 ilustraciones).

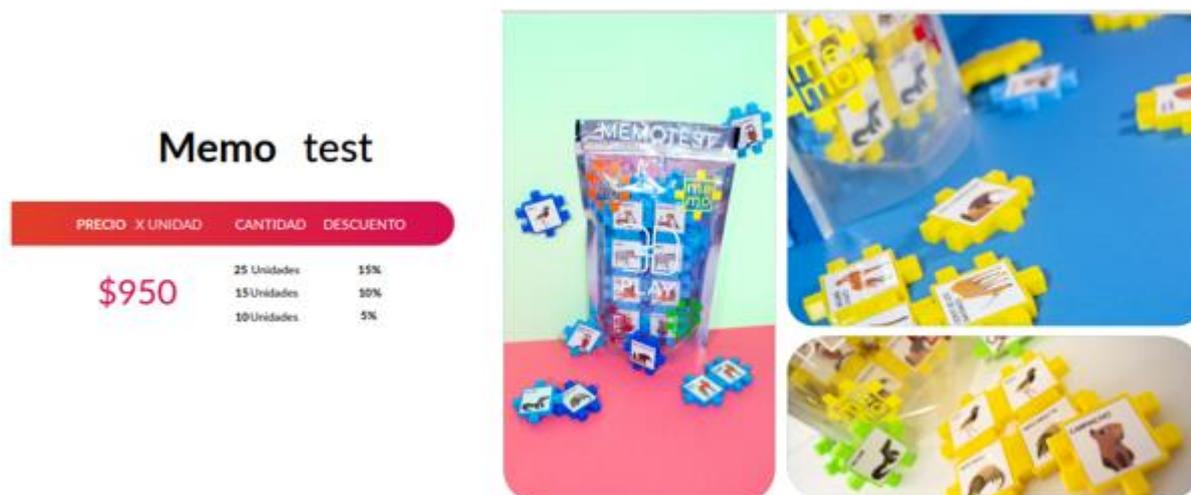


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 99

Memo Test



Nota: Información del portafolio de productos proporcionada por 3D Play, marzo de 2022.

Fauna Pack: Rompecabezas 3D

Ensamble de piezas que estimulan el planteamiento y resolución de problemas de baja y media complejidad.

Actualmente se cuenta con dos tipos de ensambles:

Modelo normal: con un menor tamaño y cantidad de piezas. (Incluye 2 rompecabezas diferentes). Modelo XL: cuenta con un mayor tamaño y número de piezas. (Incluye 1 rompecabezas).

Diseños: Yacaré, Tatú bolita Carpincho Yaguararé Guacamayo rojo Tucán Lobito de Río Mono Carayá Surubí Dorado.

Figura 100

Fauna Pack



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Fauna pack

PRECIO X UNIDAD	CANTIDAD	DESCUENTO
\$550	25 Unidades	15%
\$450	15 Unidades	10%
\$450	10 Unidades	5%

Nota: Información del portafolio de productos proporcionada por 3D Play, marzo de 2022.

ABC Pack: Alfabeto móvil

Una excelente manera de adentrarse en el mundo de las letras, los sonidos y la formación de palabras.

Actualmente se cuenta con dos tipos de pack: el modelo básico con una menor cantidad de signos y letras (69 piezas) y el completo que cuenta con un mayor número de signos y letras (135 piezas).

En cuanto a la cantidad de piezas contiene: 22 consonantes, 5 vocales, 7 signos, 35 contenedores, 66 consonantes (3 c/u), 20 vocales (4 c/u), 14 signos (2 c/u), 35 contenedores.

Figura 101

ABC Pack



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



ABC pack

PRECIO X UNIDAD	CANTIDAD	DESCUENTO
\$1400	25 Unidades	15%
\$1800	15 Unidades	10%
\$1800	10 Unidades	5%



Nota: Información del portafolio de productos proporcionada por 3D Play, marzo de 2022.

123 Pack: Números móviles

Elementos que garantizan la adquisición de conocimientos para el acceso a las matemáticas.

Contiene 72 piezas de números: (0, 1 ,2 ,3 ,4 ,5 ,6 ,7 ,8 y 9), signos (+, -, x, ÷, >, =) y contenedores.

Cantidad de piezas: 72 piezas, 30 números (3 c/u), 21 signos (3 c/u), 21 contenedores.

Figura 102

123 Pack

123 pack

PRECIO X UNIDAD	CANTIDAD	DESCUENTO
\$1600	25 Unidades	15%
\$1600	15 Unidades	10%
\$1600	10 Unidades	5%





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Nota: Información del portafolio de productos proporcionada por 3D Play, marzo de 2022.

Colours Pack: Kit de colores

Formas geométricas que garantizan la adquisición del conocimiento sobre colores, en inglés y español.

Contiene 20 piezas geométricas diferenciadas en 10 colores, junto con descripciones en relieve de su escritura en español e inglés.

Colores: Marrón, negro, verde, rosa, blanco, azul amarillo, naranja, violeta y rojo.

Figura 103

Colours Pack

Colours pack

PRECIO X UNIDAD	CANTIDAD	DESCUENTO
\$400	25 Unidades	15%
	15 Unidades	10%
	10 Unidades	5%

Nota: Información del portafolio de productos proporcionada por 3D Play, marzo de 2022.



Anexo 5. Planes Operacionales Interfuncionales para la empresa 3D Play

Tabla 5

Plan Operacional Interfuncional para la empresa 3D Play (Objetivo Estratégico N°1)

Objetivo estratégico N°1		Áreas Responsables		
Desarrollar un portafolio de juegos didácticos y otros materiales lúdicos que satisfagan las necesidades de distintos segmentos de demanda del mercado de niños con alguna limitación (visual, motriz, cognitiva, auditiva y del habla).		Diseño y Desarrollo de Producto, Producción.		
Objetivos Operacionales	Descripción	Meta Táctica Funcional	KPIs	Responsable/s
Utilizar Inteligencia de Mercado	Realizar una investigación de mercado para descubrir los atributos que buscan los diferentes segmentos target de niños con limitaciones (visual, motriz, cognitiva, auditiva y del habla).	Realizar encuestas a una muestra representativa de 300 padres, familiares y maestros de escuela de niños con limitaciones (visual, motriz, cognitiva, auditiva y del habla) en los próximos 3 meses con el fin de descubrir los atributos y preferencias de los niños con respecto a los juegos y materiales lúdicos.	Porcentaje (%) de respuestas completadas en las encuestas realizadas a padres y cuidadores de niños con limitaciones en el plazo de 3 meses	Marketing y Comunicaciones
Diversificar productos	Crear una gama de juegos y materiales didácticos que aborden diferentes áreas de aprendizaje y atributos descubiertos de cada segmento de mercado.	Diseñar y desarrollar dos nuevos juegos y materiales didácticos que se enfoquen en las áreas de aprendizaje y atributos específicos identificados para cada uno de	Porcentaje (%) de completitud de desarrollo de los tres nuevos juegos y materiales didácticos dentro del plazo de 6 meses.	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción
Investigación & Desarrollo	Realizar pruebas piloto (testeos) con niños que tienen las limitaciones específicas para obtener retroalimentación y así realizar ajustes en los productos. Evaluar regularmente el impacto de los juegos y materiales en el aprendizaje y desarrollo de los niños con limitaciones.	Llevar a cabo pruebas piloto con al menos tres grupos de niños que tienen limitaciones específicas en los próximos 6 meses para recopilar retroalimentación y realizar ajustes de mejora en los productos.	Porcentaje (%) de mejoras implementadas basadas en la retroalimentación de los usuarios en las pruebas piloto.	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción, Marketing y Comunicaciones
Capacitar a los usuarios	Proporcionar materiales de capacitación (guías, manuales funcionales, entre otros) para padres, familiares a cargo y educadores especiales que trabajan con niños con limitaciones. Establecer un canal virtual o un grupo de apoyo para compartir experiencias y consejos.	Alcanzar una tasa de participación mínima del 80% en los programas de capacitación ofrecidos a los usuarios en los próximos 12 meses. Evaluar la efectividad y la calidad de los programas a través de una encuesta de satisfacción aplicada al menos al 90% de los usuarios capacitados.	Porcentaje (%) de participación en los programas de capacitación versus el año inmediatamente anterior Porcentaje (%) de usuarios satisfechos capacitados/ Total de usuarios a capacitar	Diseño y Desarrollo de Producto, Marketing y Comunicaciones
Producir de forma sostenible	Diseñar y establecer procesos de producción sostenibles para los juegos y materiales didácticos.	Rediseñar y establecer procesos de producción sostenibles para los juegos y materiales didácticos, reduciendo en un (TBD)% la huella de carbono de la producción en los próximos 12 meses.	Porcentaje (%) de reducción real de la huella de carbono de la producción versus el año inmediatamente anterior.	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción
Implementar la Mejora Continua	Revisar periódicamente los resultados obtenidos en la retroalimentación derivada de los usuarios para medir la efectividad de los productos a lo largo del tiempo, en forma cíclica.	Revisar y depurar la retroalimentación de los usuarios de forma trimestral con el fin de medir la efectividad de los productos a lo largo del tiempo, identificar oportunidades de mejora y tomar medidas correctivas.	Calificación promedio trimestral de basada en la satisfacción de los usuarios participantes en la retroalimentación.	Control de Calidad



Tabla 6

Plan Operacional Interfuncional para la empresa 3D Play (Objetivo Estratégico N°2)

Objetivo estratégico N°2		Áreas Responsables		
Pasar de ser un producto artesanal a masivo.		Diseño y Desarrollo de Producto, Producción.		
Objetivos Operacionales	Descripción	Meta Táctica Funcional	KPIs	Responsable/s
Ampliar la cartera de productos	Desarrollar y lanzar un número específico (TBD) de nuevos juegos didácticos durante los próximos dos años.	Desarrollar y lanzar 6 nuevos juegos didácticos que satisfagan los atributos que demanda el segmento target en los próximos tres años.	Porcentaje (%) de cumplimiento del plan de lanzamiento de nuevos juegos didácticos en cada semestre.	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción, Marketing y Comunicaciones, IT.
Aumentar la capacidad de producción	Realizar un análisis de factibilidad para saber si es conveniente continuar con la impresión 3D invirtiendo en máquinas de última generación, si se debe tercerizar el proceso por medio de matricería (inyección de plástico) o si es mejor invertir en maquinaria propia y eventualmente cambiar el proceso productivo a inyección (moldeo de plásticos). Esto con el fin de aumentar la capacidad de producción y alcanzar una producción a escala.	Aumentar la capacidad de producción para fabricar 1,000 juegos por mes en un plazo de 12 meses mediante la adquisición de nueva maquinaria y la optimización de los procesos de producción.	Porcentaje (%) de aumento en la capacidad de producción versus el año inmediatamente anterior	Producción, Logística y Distribución, Administración y Finanzas, IT.
Impulsar un Plan de Marketing	Trazar una estrategia de marketing robusta para dar a conocer los juegos didácticos. Esto incluye la creación de un sitio web, la presencia activa en redes sociales, participación en ferias y eventos relacionados con la educación y con emprendimientos de innovación social. Así como en las instituciones públicas y privadas de educación. Colaborar con intermediarios, minoristas locales o nacionales para distribuir los productos en tiendas físicas y Online.	Ejecutar una campaña de marketing digital que aumente el tráfico del sitio web en un 30% en los próximos 12 meses después de haber establecido el canal. Aumentar el porcentaje de engagement de los Leads. Convertir a la audiencia actual y futura en Leads. Cumplir con los requisitos para activar el botón de IG SHOPPING en IG y poder comercializar los productos por este medio.	Porcentaje (%) de aumento en el tráfico del sitio web en comparación con el año inmediatamente anterior Conversiones, Número de Visitantes únicos, Sesiones, Tasa de Rebote, Duración de la sesión, Tasa de Clicks CTR y demás métricas de marketing digital relacionadas con este objetivo	Marketing y Comunicaciones, IT.
Asegurar la Calidad del producto	Supervisar las devoluciones de los productos realizadas por los clientes y analizar su retroalimentación para solucionar los problemas de calidad a futuro.	Mantener una tasa de devoluciones por problemas de calidad por debajo del 3% durante los próximos 6 meses.	Porcentaje (%) de devoluciones por calidad versus el total de ventas durante los 6 meses	Control de Calidad, Ventas y Logística.
Fortalecer el Servicio al cliente	Medir el tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente.	Mantener un tiempo de respuesta promedio para consultas de clientes de mínimo 24 horas hábiles durante los próximos 6 meses.	Tiempo promedio de respuesta a las consultas de los clientes en horas hábiles durante 6 meses	Posventa, Marketing y Comunicaciones, IT.
Patentar nuevos productos	Registrar las patentes o derechos de autor de los nuevos productos lanzados al mercado.	Registrar las patentes o derechos de autor de todos los nuevos diseños y productos lanzados al mercado dentro de los 30 días posteriores a su lanzamiento.	Porcentaje (%) de nuevos diseños y productos lanzados al mercado con patentes o derechos de autor registrados dentro de los 30 días posteriores al lanzamiento durante el último año	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción, Asesor legal externo.
Expandir la distribución de los productos	Establecer acuerdos de distribución del producto con minoristas e intermediarios a nivel local.	Establecer acuerdos de distribución con al menos 10 minoristas e intermediarios locales en los próximos 12 meses para la distribución de los productos.	Cantidad de acuerdos de distribución acordados con minoristas e intermediarios locales durante los últimos 12 meses	Ventas, Logística.
Contribuir positivamente a la innovación social	Crear un proceso productivo que permita realizar donaciones a instituciones públicas que carezcan de estos juegos/ materiales.	Instalar una línea de producción un proceso productivo que permita la donación de al menos 100 juegos didácticos impresos en 3D a instituciones públicas que carezcan de estos materiales en los próximos 12 meses.	Número total de juegos didácticos impresos en 3D donados a instituciones públicas en los próximos 6 meses	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción, Ventas, Logística.
Implementar la Mejora Continua	Revisar y ajustar de forma trimestral las oportunidades de mejora en función de la retroalimentación de clientes y el volumen de ventas.	Revisar y ajustar de forma trimestral al menos tres áreas clave de mejora basadas en la retroalimentación de los clientes y el volumen de ventas durante los próximos 12 meses.	Cantidad de oportunidades de mejora revisadas y ajustadas trimestralmente durante los últimos 12 meses	Control de Calidad



Tabla 7

Plan Operacional Interfuncional para la empresa 3D Play (Objetivo Estratégico N°3)

Objetivo estratégico N°3		Áreas Responsables		
Fidelizar a los clientes a través del aseguramiento de la calidad.		Control de Calidad y demás áreas funcionales.		
Objetivos Operacionales	Descripción	Meta Táctica Funcional	KPIs	Responsable/s
Diseñar procesos	Diseñar los procesos y procedimientos de las áreas funcionales de la empresa, de acuerdo con la norma.	Diseñar y documentar los procesos y procedimientos de al menos dos áreas funcionales de la empresa, cumpliendo con las normas aplicables, en los próximos 6 meses.	Cantidad de áreas funcionales con procesos y procedimientos diseñados y documentados de acuerdo con las normas aplicables en los últimos 6 meses	Todas las áreas funcionales.
Establecer estándares de calidad	Definir estándares de calidad claros y medibles para juegos didácticos fabricados en impresión 3D, incluyendo aspectos como la efectividad educativa, la accesibilidad y la durabilidad.	Definir y documentar estándares de calidad claros y medibles para juegos didácticos fabricados en impresora 3D, que aborden aspectos como la efectividad educativa, la accesibilidad y la durabilidad en los próximos 6 meses.	Porcentaje (%) de juegos didácticos impresos en 3D que cumplen con los estándares de calidad definidos durante el último año.	Control de Calidad
Implementar un sistema de Gestión de calidad	Considerar la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 y/o en la norma IRAM-ISO 8124. Así como también pueden considerarse las normas de Seguridad de Juguetes, normas de Accesibilidad, normas de Calidad para Materiales Lúdicos y normas de Etiquetado y Embalaje.	Investigar y comprender completamente los requisitos de la norma IRAM-ISO 8124, relacionada con la gestión de la calidad y la mejora continua, y preparar un informe detallado sobre su aplicabilidad en la empresa en el próximo trimestre.	Porcentaje (%) de requisitos de la norma IRAM-ISO 8124 aplicables a 3D Play identificados y documentados en el informe.	Control de Calidad
Asegurar la Calidad del producto	Implementar procesos de control de calidad en cada línea del proceso de producción para garantizar que los productos cumplan con los estándares establecidos. Realizar pruebas técnicas (ensayos) en los productos antes de su lanzamiento, no solo de propiedades mecánicas del material; sino también incluyendo pruebas de accesibilidad y usabilidad para niños con limitaciones.	Reducir la tasa de productos defectuosos o no conformes en un 10% en los próximos 12 meses. Realizar pruebas de funcionalidad y evaluaciones de adecuación del producto con al menos el 90% de los productos antes de su lanzamiento al mercado en los próximos 6 meses.	Porcentaje (%) de productos defectuosos o no conformes en comparación con el total de productos fabricados durante los últimos 12 meses. Porcentaje (%) de productos sometidos a pruebas de funcionalidad y evaluaciones de adecuación del producto antes del lanzamiento en comparación con el total de productos lanzados en los últimos 6 meses.	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción, Control de Calidad
Fortalecer el Servicio al cliente	Evaluar el impacto de las mejoras en la calidad en la satisfacción y lealtad del cliente a lo largo del tiempo. Instaurar a futuro un programa de lealtad del cliente que recompense a los clientes frecuentes.	Realizar encuestas de satisfacción del cliente trimestrales durante el próximo año buscando aumentar en al menos un 10% la puntuación promedio de satisfacción del cliente.	Puntuación promedio de satisfacción del cliente en las encuestas trimestrales durante el último año.	Control de Calidad
Capacitar al personal en materia de Calidad	Capacitar al personal en prácticas de calidad del producto y la sensibilización sobre las necesidades de los clientes con limitaciones.	Realizar al menos cuatro sesiones de capacitación en materia de calidad del producto y accesibilidad para el personal durante el próximo semestre, con una participación mínima del 90% de los empleados.	Porcentaje (%) promedio de participación del personal en las sesiones de capacitación sobre calidad del producto y accesibilidad durante el último semestre.	Control de Calidad
Certificar los procesos/ productos	Obtener una certificación de calidad relevante para la industria del juego/ juguete.	Obtener la certificación de calidad IRAM-ISO 8124 en los próximos 12 meses y mantenerla durante al menos dos años consecutivos. Obtener la certificación de calidad IRAM 5132-2 en los próximos 12 meses y mantenerla durante al menos dos años consecutivos.	Tiempo (en meses) desde el inicio del proceso de certificación IRAM-ISO 8124 hasta la obtención de la certificación y el inicio del primer año consecutivo de mantenimiento. Tiempo (en meses) desde el inicio del proceso de certificación IRAM 5132-2 hasta la obtención de la certificación y el inicio del primer año consecutivo de mantenimiento.	Control de Calidad
Ofrecer garantía sobre los productos	Ofrecer garantía sobre la calidad de los productos y establecer un proceso eficiente que resuelva los problemas de calidad reportados por los clientes para reforzar la confianza en la relación.	Implementar un software que permita hacer seguimiento a las devoluciones de los productos y que gestione reclamaciones en los próximos 6 meses, permitiendo reducir en al menos un 20% el número de reclamaciones y devoluciones en el próximo año.	Cantidad de reclamaciones y devoluciones del último año versus en año inmediatamente anterior	Control de Calidad, Posventa, Logística.
Implementar la Mejora Continua	Establecer un proceso de mejora continua basado en la retroalimentación de los clientes y los resultados de las pruebas de calidad. Ser transparente con los clientes sobre los procesos de calidad y comunicar los esfuerzos para mejorar constantemente.	Identificar al menos dos áreas de mejora específicas que apunten a una mayor satisfacción del cliente y que reduzcan la tasa de devoluciones en los próximos 6 meses.	Reducción en el porcentaje de devoluciones de productos versus el período anterior (en los últimos 6 meses).	Control de Calidad



Tabla 8

Plan Operacional Interfuncional para la empresa 3D Play (Objetivo Estratégico N°4)

Objetivo estratégico N°4		Áreas Responsables		
Expandir el desarrollo del portafolio de juegos didácticos y otros materiales lúdicos que satisfagan las necesidades de distintos segmentos de demanda del mercado de la tercera edad.		Diseño y Desarrollo de Producto, Producción.		
Objetivos Operacionales	Descripción	Meta Táctica Funcional	KPIs	Responsable/s
Utilizar Inteligencia de Mercado	Realizar una investigación de mercado para descubrir los atributos que buscan los diferentes segmentos target de la tercera edad en relación con los juegos y otros materiales lúdicos impresos en 3D.	Realizar una investigación de mercado exhaustiva para identificar los atributos y preferencias de al menos tres segmentos de la tercera edad en relación con los juegos y materiales lúdicos impresos en 3D en los próximos 6 meses.	Cantidad de atributos y preferencias clave identificados por segmento de la tercera edad en la investigación de mercado.	Marketing y Comunicaciones
Diversificar productos	Desarrollar una variedad de juegos y materiales lúdicos que cumplan con los atributos buscados y con las necesidades de la tercera edad.	Desarrollar y lanzar al mercado una gama de tres juegos y materiales lúdicos impresos en 3D que cumplan con los atributos identificados por los segmentos target de la tercera edad en los próximos 12 meses.	Cantidad de juegos y materiales lúdicos impresos en 3D desarrollados y lanzados al mercado que cumplen con los atributos identificados por los segmentos target de la tercera edad en los próximos 12 meses.	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción
Investigación & Desarrollo	Realizar pruebas piloto (testeos) a los adultos mayores para obtener retroalimentación y así realizar ajustes en los productos. Establecer alianzas con profesionales de la salud expertos en el tema para respaldar la efectividad de los productos.	Llevar a cabo pruebas piloto con al menos tres grupos de adultos mayores en los próximos 6 meses para recopilar retroalimentación y realizar ajustes de mejora en los productos.	Porcentaje (%) de mejoras implementadas basadas en la retroalimentación de los usuarios en las pruebas piloto.	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción, Marketing y Comunicaciones
Producir de forma sostenible	Diseñar y establecer procesos de producción sostenibles para los juegos y materiales didácticos en la tercera edad.	Rediseñar y establecer procesos de producción sostenibles para los juegos y materiales didácticos, reduciendo en un (TBD)% la huella de carbono de la producción en los próximos 18 meses.	Porcentaje (%) de reducción real de la huella de carbono de la producción versus el año inmediatamente anterior.	Diseño y Desarrollo de Producto, Producción
Impulsar un Plan de Marketing	Desarrollar y promocionar campañas de marketing dirigidas específicamente a la tercera edad y sus cuidadores.	Desarrollar y lanzar tres campañas de marketing específicas orientadas a la tercera edad y sus cuidadores en los próximos 18 meses.	Nivel de participación y respuesta de la tercera edad y sus cuidadores en las campañas de marketing desarrolladas en los próximos 18 meses.	Marketing y Comunicaciones
Expandir la distribución de los productos	Ampliar los canales de distribución para llegar a un público más amplio de adultos mayores, incluyendo hogares de cuidado, centros comunitarios y tiendas especializadas.	Establecer acuerdos de distribución con al menos 10 minoristas e intermediarios locales en los próximos 18 meses para la distribución de los productos.	Cantidad de acuerdos de distribución acordados con minoristas e intermediarios locales durante los últimos 18 meses.	Ventas, Logística.
Implementar la Mejora Continua	Revisar periódicamente los resultados obtenidos en la retroalimentación derivada de los usuarios para medir la efectividad de los productos a lo largo del tiempo, en forma cíclica.	Revisar y depurar la retroalimentación de los usuarios de forma trimestral con el fin de medir la efectividad de los productos a lo largo del tiempo, identificar oportunidades de mejora y tomar medidas correctivas.	Calificación promedio trimestral de basada en la satisfacción de los usuarios participantes de la retroalimentación.	Control de Calidad



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Bibliografía

- Aizencang, N. (2005). *Jugar, aprender y enseñar*. Buenos Aires: Ediciones Manantial.
- Ansoff, I. (1957). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Bolívar, C. (1998). *Aproximación a los conceptos de lúdica y ludopatía*. Neiva: Universidad Surcolombiana - USCO.
- Cámara Argentina de la Industria del Juguete - CAIJ . (s.f.). *Ejes de Trabajo*. Obtenido de <https://caij.org.ar/ejes-de-trabajo/>
- Cámara Argentina de la Industria del Juguete - CAIJ. (s.f.). *Juguetes por edades*. Obtenido de <https://caij.org.ar/ejes-de-trabajo/valoracion-del-juguete/juguetes-segun-la-edad/>
- Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores. (21 de Abril de 2023). <https://www.iebschool.com/>. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/matriz-ansoff-que-es-estrategias-de-crecimiento-creacion-empresas/>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia- UNICEF. (2018). *Aprendizaje a través del juego*. New York.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). *Sistema Educativo: Educación Especial*. Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/estudiantes/sistema-educativo/educacion-especial>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill .
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC. (Abril y Mayo de 2018). *Población con discapacidad*. Obtenido de Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-21-143>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC. (s.f.). *Proyecciones nacionales*. Obtenido de Estimaciones y proyecciones de población. Total del país. 2010-2040: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- LEGO. (2020). www.lego.com/es-ar. Obtenido de <https://education.lego.com/en-us/rebuildconfidence>
- Leguiza, M., & Cozzarini, M. (25 de Junio de 2023). Entrevistas Protocolo Metodológico Modelo PENTA. (N. Arias, Entrevistador)
- LEVY Corporate Dynamics. (12 de Julio de 2023). *LinkedIn de Alberto Levy*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/alberto-levy/?originalSubdomain=es>
- Levy, A. (2020). *PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento* (1a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Atlantic Internacional University AIU.
- Levy, A. (9 de Mayo de 2023). La estrategia en una sola página. Clases de Pregrado, Cátedra de Dinámica Operacional, FCE – UBA. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, CABA, Argentina.
- Levy, A., & Franco, H. (2018). *El Proyecto Directriz de la Alta Dirección*. EDICON.
- Levy, A., & Levy, H. (2022). *Mesoeconomía: Competitividad: Empresas, Clusters y Regiones*. Buenos Aires.
- Levy, Alberto. (Mayo de 2023). Clase de Dinámica Estratégica Operacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, CABA, Argentina.
- McKinsey & Company. (1 de Marzo de 2008). <https://www.mckinsey.com/>. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Ministerio de Protección del Trabajo Presidencia de la Nación. (Mayo de 2019). *Argentina Exporta Juguetes*.
- Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de 17 objetivos para transformar nuestro mundo: Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76-90.
- Project Management Institute, I. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania.
- Secretaría de Industria Centro de estudios para la producción - FUNCEX. (2011). *La industria del juguete en la Argentina*. Obtenido de Centro de estudios para la producción-FUNCEX.
- Sinek, S. (2018). *Empieza por el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Empresa Activa.
- Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas. (2020). ESTRATEGIA Y KPIS (KEY PERFORMANCE INDICATORS). *Revista de Investigación en Modelos Financieros – Año 9 Vol. I*, 42-54.
- Zito Lema, V. (1976). *Conversaciones con Enrique Pichon Rivière*.

Lista de Figuras

Figura 1	14
Figura 2	15
Figura 3	16
Figura 4	18
Figura 5	19
Figura 6	19
Figura 7	27
Figura 8	37
Figura 9	44
Figura 10	45
Figura 11	46
Figura 12	51
Figura 13	53
Figura 14	58
Figura 15	59
Figura 16	60



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 17	60
Figura 18	61
Figura 19	63
Figura 20	64
Figura 21	66
Figura 22	73
Figura 23	74
Figura 24	77
Figura 25	80
Figura 26	84
Figura 27	116
Figura 28	117
Figura 29	118
Figura 30	119
Figura 31	120
Figura 32	121
Figura 33	122
Figura 34	122
Figura 35	123
Figura 36	123
Figura 37	124
Figura 38	124
Figura 39	125
Figura 40	125
Figura 41	126
Figura 42	126
Figura 43	127
Figura 44	127
Figura 45	128
Figura 46	128
Figura 47	129
Figura 48	129
Figura 49	130
Figura 50	130
Figura 51	131
Figura 52	131
Figura 53	132
Figura 54	132
Figura 55	133
Figura 56	133
Figura 57	134
Figura 58	134
Figura 59	135
Figura 60	135
Figura 61	136
Figura 62	136
Figura 63	137



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 64	137
Figura 65	138
Figura 66	138
Figura 67	139
Figura 68	139
Figura 69	140
Figura 70	140
Figura 71	141
Figura 72	141
Figura 73	142
Figura 74	142
Figura 75	143
Figura 76	143
Figura 77	144
Figura 78	144
Figura 79	145
Figura 80	145
Figura 81	146
Figura 82	146
Figura 83	147
Figura 84	147
Figura 85	148
Figura 86	148
Figura 87	149
Figura 88	149
Figura 89	150
Figura 90	150
Figura 91	151
Figura 92	151
Figura 93	152
Figura 94	152
Figura 95	153
Figura 96	153
Figura 97	154
Figura 98	156
Figura 99	157
Figura 100	157
Figura 101	158
Figura 102	159
Figura 103	160

Lista de Tablas

Tabla 1	38
Tabla 2	108
Tabla 3	109



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Tabla 4	155
Tabla 5	161
Tabla 6	162
Tabla 7	163
Tabla 8	164