

Noviembre, 2011



UNIVERSIDAD
SIGLO 21.

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN -
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL -
LIC. EN ADMINISTRACIÓN.

Diseño de un Plan Estratégico a nivel de Negocios para *Distribuidora de Lubricantes.*

| María Sol, GÓMEZ GRITTINI – ADMO1437

Agradecimientos

A todas las personas que me acompañaron en el transcurso de mi carrera profesional y en la elaboración de este Trabajo Final de Graduación.

En especial, a mis padres quienes con su apoyo incondicional permitieron que hoy este finalizando esta etapa la cual culmina con el presente TFG.

A mis dos hermanos quienes me bancaron y me siguieron en el día a día de este proyecto.

A dos personas especiales, mi novio y mi prima Giani, quienes me apoyaron desde los comienzos y con sus ideas creativas e innovadoras aportaron su granito de arena en el trabajo.

A mis tíos, Silvia y Adolfo, quienes desde sus disciplinas colaboraron profesionalmente en el desarrollo del trabajo y mi tía, Patricia, quien aportó con el diseño de la tapa.

A mis compañeras y amigas quienes me brindaron su opinión cuasi profesional y su experiencia en la elaboración del Trabajo Final de Grado al haber transitado juntas esta etapa.

A los profesionales que aportaron sus conocimientos en las temáticas abordadas: el Ingeniero Dardo Castro, la Ingeniera Marcela Mucci y el Licenciado Juan Ignacio López Raggi.

Al profesor y tutor de la carrera, Raúl Barroso, quien me guió desde los comienzos hasta el final del trabajo.

A las profesoras Andrea Varas y Carla Grasso, integrantes de la Comisión Académica Evaluadora, quienes con su aporte profesional le dieron el cierre a este Proyecto de Aplicación.

Y al personal de la firma Neuquén Petro Oeste S.R.L quienes posibilitaron el acceso a la información inherente a la Unidad Estratégica de Negocios, Distribuidora de Lubricantes.

Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación es un proyecto de aplicación profesional de la carrera Licenciatura en Administración, el cual tiene como objetivo general diseñar un plan estratégico a nivel de negocios para la unidad *Distribuidora de Lubricantes*, perteneciente a la firma NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L. La misma se encuentra ubicada en la provincia de Neuquén y se dedica a la comercialización y distribución de lubricantes y afines. Para la elaboración del plan estratégico se realizó un diagnóstico organizacional, partiendo de un análisis externo e interno, utilizando herramientas teóricas, prácticas y técnicas metodológicas como entrevistas y encuestas. El contenido del plan incluye la definición de la misión, visión y valores de la empresa, la formulación de los objetivos financieros, estratégicos y funcionales y, por último, el desarrollo de las estrategias competitivas genéricas y los correspondientes planes de acción. Se propone el diseño de esta herramienta de gestión para que la empresa pueda mantener su liderazgo en el mercado, logrando un crecimiento sostenido en sus ventas al tiempo que mantiene la satisfacción de las partes interesadas en el negocio.

Abstract

This paper is an application project for a management carrier which has as general objective the designing of a strategic plan at a business level for *Distribuidora de Lubricantes*, belonging to Neuquén Petro Oeste S.R.L enterprise. The company is situated in Neuquén province and it specializes in marketing and distribution of lubricants. For the plan development an organizational diagnosis was done which started with an external and internal analysis, using theoretical and practical tools and methodological techniques such as interviews and surveys. The plan's subject includes de mission, vision and values definitions, the financial, strategic and functional objectives and, last but not least, the general competitive strategies and the action plans development. This management tool is proposed for the company to maintain its market leadership, achieving a sustainable growth in sales while keepings stakeholders' satisfaction.

Índice de Contenido

Introducción.....	8
Capítulo I.....	10
1.1 Tema	11
1.2 Objetivo General	11
1.3 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificación del problema	12
1.5 Presentación de la empresa.....	13
1.6 Presentación de la Unidad Estratégica de Negocio	14
Capítulo II: Marco Teórico.....	16
2.1 Marco Teórico	17
2.2 Marco Conceptual.....	49
Capítulo III: Metodología	54
Capítulo IV: Diagnóstico	58
4.1 Análisis Externo: Análisis de la Industria y Competitivo	59
4.1.1 Macroentorno – Análisis PEST	59
4.1.2 Análisis del Sector	64
4.1.3 Análisis del Mercado	72
4.1.4 Conclusión Parcial del Análisis Externo.....	93
4.2 Análisis Interno: Competencias Centrales (<i>Core Competences</i>)	95
4.2.1 Recursos Organizacionales.....	95
4.2.2 Recursos Humanos.....	118
4.2.3 Recursos Físicos.....	132
4.2.4 Recursos Financieros.....	133
4.2.5 Clientes y Mercado	133
4.2.6 Línea de Productos.....	137
4.2.7 Plan de Contingencias	139
4.2.8 Conclusión Parcial del Análisis Interno	140
4.3 Análisis FODA del <i>Distribuidor de Lubricantes</i>	141
4.4 Conclusión Diagnóstico Organizacional	142
Capítulo V: Propuesta Profesional	144

5.1 Análisis de Escenarios	145
5.2 Pasos de la Planificación Estratégica.....	148
5.3 Objetivos del Plan Estratégico	148
5.4 Desarrollo del Plan Estratégico	148
5.4.1 Identidad Corporativa del <i>Distribuidor de Lubricantes</i>	149
5.4.2 Objetivos Estratégicos y Financieros.....	150
5.4.3 Formulaciones Estratégicas	152
5.4.4 Objetivos Funcionales	157
5.4.5 Formulación de los Planes de Acción.....	163
5.4.6 Programas	170
5.4.7 Implementación de la Estrategia	171
5.4.8 Estrategia Alternativa.....	176
Conclusiones Finales	177
Bibliografía	180
Anexos.....	183
Anexo 1: Estado de Resultados de Distribuidor de Lubricantes, año 2010.	184
Anexo 2: Modelo Encuesta de Clima Laboral	185
Anexo 3: Mapa de Dimensionalización de Variables	190
Anexo 4: Modelo Encuesta de Evaluación de Desempeño.....	193
Anexo 5: Guía de Pautas de la Entrevista realizada al Presidente de la Cámara de Expendedores de Combustibles y Afines de Neuquén y Río Negro.	196
Anexo 6: Cuestionario realizado a la Ing. en Petróleo y al Ing. Industrial.	197
Anexo 7: Guía de Pautas de la Entrevista realizada al Lic. En Economía	198
Anexo 8: Resultados Evaluación de Desempeño ARCE.....	199
Anexo 9: Resultados Evaluación de Desempeño de SPERANZA	200
Anexo 10: Resultados Evaluación de Desempeño RIVERA	201
Anexo 11: Resultados Evaluación Desempeño PAREDES	202
Anexo 12: Resultados Evaluación Desempeño MIRIANI.....	203
Anexo 13: Productos según segmentos de mercado.....	204

Índice de gráficos, figuras y cuadros

Gráfico 1: Inflación en los Países del Mundo.....	60
Gráfico 2: Reservas comprobadas de petróleo y relación reservas/producción – 1980-2009.....	66
Gráfico 3: Reservas comprobadas de gas natural y relación reservas/producción – 1980-2009.....	66
Gráfico 4: Market Share	83
Gráfico 5: Participación en los Segmentos de Mercado año 2010.	84
Gráfico 6: Comparación Precio-Calidad.	88
Gráfico 7: Comparación Logística-Stock.	89
Gráfico 8: Comparación Servicio Postventa-Capacitación del Personal.....	89
Gráfico 9: Organigrama del <i>Distribuidor de Lubricantes</i>	97
Gráfico 10: Resultados Oportunidades de Carrera y Desarrollo Personal.....	123
Gráfico 11: Resultados Compensación y Reconocimiento	124
Gráfico 12: Resultados Trabajo en Equipo.....	124
Gráfico 13: Resultados Competencia de Supervisores	125
Gráfico 14: Resultados Objetivos.....	126
Gráfico 15: Resultados Condiciones de Trabajo y Recursos	126
Gráfico 16: Resultados Comunicación	127
Gráfico 17: Resultado Conocimiento del Puesto	128
Gráfico 18: Resultados Planificación y Resolución.....	129
Gráfico 19: Resultados Productividad.....	129
Gráfico 20: Resultados Habilidades de Comunicación.....	130
Gráfico 21: Resultados Trabajo en Equipo.....	130
Gráfico 22: Resultados Habilidades de Dirección	131
Gráfico 23: Participación en las Ventas por Ciudades	136
Gráfico 24: Mix de Ventas de los Productos del <i>Distribuidor</i>	138
Gráfico 25: Estructura Divisional.....	158
<i>Figura 1: Ubicación del Distribuidor de Lubricantes</i>	14
<i>Figura 2: Cinco tareas de la administración estratégica</i>	18
<i>Figura 3: Factores del macroentorno: el marco PESTEL</i>	20
<i>Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter</i>	22
<i>Figura 5: Relación entre estrategia, estructura y cultura</i>	29
<i>Figura 6: Las Cinco Partes Básicas de la Organización</i>	31
<i>Figura 7: Cultura en cuatro capas</i>	34
<i>Figura 8: Procedimientos beneficiados por la Evaluación de Desempeño</i>	37
<i>Figura 9: Cadena de valor de una compañía</i>	38
<i>Figura 10: Niveles de estrategia</i>	42
<i>Figura 11: Estrategias en las Unidades de Negocio</i>	43
<i>Figura 12: Matriz producto/mercado de Ansoff</i>	46

<i>Figura 13: Opciones estratégicas según la matriz FODA.</i>	47
<i>Figura 14: Beneficios del CMI</i>	48
<i>Figura 15: Mapa de las Cuencas Sedimentarias Argentinas.</i>	65
<i>Figura 16: Geografía de la Zona Asignada.</i>	73
<i>Figura 17: Mapa de Productos Energéticos e Industriales</i>	75
<i>Figura 18: Mapa Productos Agrícolas y Agroindustriales</i>	77
<i>Figura 19: Mapa Actividad Turística</i>	79
<i>Figura 20: Tareas comprendidas en los Procesos Clave</i>	109
<i>Figura 21: Requerimientos de Stakeholders en los Procesos Clave</i>	110
<i>Figura 22: Tareas comprendidas en los Procesos de Apoyo</i>	111
<i>Figura 23: Requerimientos de las Partes Interesadas en los Procesos de Apoyo.</i>	112
<i>Figura 24: Análisis de la Cadena de Valor del Distribuidor</i>	117
<i>Figura 25: Cultura en Cuatro Capas adaptada al Distribuidor.</i>	122
<i>Figura 26: Matriz producto/mercado de Ansoff</i>	154
<i>Cuadro 1: Reservas comprobadas de petróleo por operador. Años 2002 y 2009. Total País.</i>	67
<i>Cuadro 2: Reservas comprobadas de gas natural por operador. Años 2002 y 2009. Total País.</i>	68
<i>Cuadro 3: Resumen de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter</i>	71
<i>Cuadro 4: Cuadro Comparativo – Benchmarking.</i>	87
<i>Cuadro 5: Detalle del personal del Distribuidor de Lubricantes.</i>	98
<i>Cuadro 6: Detalle de Gastos del Distribuidor de Lubricantes</i>	116
<i>Cuadro 7: Referencias Evaluación de Desempeño</i>	128
<i>Cuadro 8: Análisis de Escenarios</i>	146
<i>Cuadro 9: Definición del Negocio del Distribuidor</i>	152
<i>Cuadro 10: Requisitos del producto y servicio en segmentos Industria y Transporte</i>	155
<i>Cuadro 11: Requisitos producto y servicio en segmentos Automotriz y Agro</i>	156
<i>Cuadro 12: Objetivos según Áreas Funcionales del Distribuidor</i>	160
<i>Cuadro 13: Matriz de Operaciones del Distribuidor</i>	163
<i>Cuadro 14: Matriz de Operaciones: evaluación de costos</i>	169

Introducción



El presente Proyecto de Aplicación Profesional consiste en la elaboración de un plan estratégico para la unidad estratégica de negocios *Distribuidora de Lubricantes*, perteneciente a la empresa NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L. De la mano de YPF S.A como su proveedor oficial de lubricantes, la unidad de negocio comercializa y distribuye productos de alta calidad a todo el territorio asignado por el proveedor, comprendiendo varios departamentos de la provincia de Neuquén.

Si bien *Distribuidora de Lubricantes* ha logrado desarrollarse y posicionarse en el mercado asignado gracias a las prácticas comerciales que han implementado en los últimos años, ello no es suficiente para que dicho desarrollo y crecimiento sea sostenible en el tiempo. Las empresas necesitan ser más eficientes y competitivas para mantener su posición dentro de un mercado cada vez más complejo y dinámico. Las condiciones políticas, económicas y sociales del país no han seguido un curso previsible ni, mucho menos, estable para ayudar en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas como la mencionada en el presente trabajo. Más aún, en los últimos años se han experimentado cambios políticos y económicos a nivel mundial que, sin duda, influyen en las empresas locales, tanto de manera positiva como negativa. Es necesario que los directivos y estrategias tengan en cuenta estos cambios a la hora de proyectar sus operaciones de largo plazo.

Es por ello, que surge la necesidad de desarrollar una herramienta de gestión para la unidad estratégica mencionada. Esta herramienta implica el desarrollo de un plan estratégico a nivel de negocios, el cual le proporcione a la organización una dirección y una guía de acción a largo plazo, que pueda conducir a una óptima gestión de la unidad de negocio. La planeación estratégica requiere de un análisis externo e interno, es decir, de la industria y sector donde compite la organización y uno propio de la organización, para arribar a un diagnóstico organizacional y poder concluir con la propuesta de las estrategias y los planes de acción afín a la misión, visión y objetivos de la unidad de negocio.

Es un reto aún más desafiante implementar un plan estratégico en una empresa líder en su mercado pero con debilidades como cualquier otra organización y con miras hacia la optimización, eficientización, excelencia y superación.

Capítulo I



1.1 Tema

Planeación Estratégica a nivel *de negocios*.

1.2 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la Unidad de Negocios *Distribuidora de Lubricantes* de la empresa NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L para el año 2014.

1.3 Objetivos Específicos

1. **Analizar** el ambiente externo de *Distribuidora de Lubricantes* tomando en conocimiento el crecimiento de la industria y los rivales a los que se enfrenta la unidad de negocios.
2. **Realizar** un análisis del ambiente interno de la unidad estratégica de negocio evaluando sus recursos y capacidades competitivas.
3. **Elaborar** un diagnóstico integral que servirá de base para el desarrollo de las estrategias.
4. **Identificar** la misión, visión y valores actuales del *Distribuidor de Lubricantes*.
5. **Formular** los objetivos estratégicos de la Unidad Estratégica de Negocios.
6. **Desarrollar** nuevas estrategias competitivas y funcionales.
7. **Elaborar** los planes de acción acordes a las estrategias.

1.4 Justificación del problema

Luego de un primer análisis realizado sobre la situación actual de la Unidad Estratégica de Negocios, *Distribuidora de Lubricantes*, de la empresa NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L, se pudo detectar que en los últimos años, más precisamente en el año 2010, la unidad ha perdido participación en uno de sus cuatro segmentos de mercado, el automotriz. Ello se debió, principalmente, a una drástica disminución de los períodos de cobranza en dicho sector. Evidentemente, ello condujo a una disminución en las ventas en el sector automotriz, lo que en el largo plazo significa una deducción en la rentabilidad de toda la unidad de negocio.

Entre las falencias detectadas del *Distribuidor de Lubricantes* se encuentran la falta de planificación a largo plazo (más de tres años), problemas de organización, deficiente capacitación del personal y un inadecuado diagnóstico de su micro y macroentorno. Si bien, como se ha mencionado en párrafos precedentes, con la actual estructura organizacional y de gestión la unidad ha podido crecer y posicionarse en el mercado, generando una elevada rentabilidad, esto no basta para una empresa que desea mantener su participación en el mercado de manera competitiva y sostenible, considerando el hostil, incierto y dinámico ambiente en que se encuentra inserta la empresa.

Si bien las empresas pueden desarrollarse, crecer y posicionarse en un mercado con la experiencia, intuición y el capital humano, llega una etapa en su desarrollo que es necesario la utilización de un plan estratégico, el cual es el punto de inicio para alcanzar un crecimiento sostenido, reducir la incertidumbre de los miembros de la organización y aumentar la comprensión gerencial de la toma de decisiones. La planificación estratégica es un proceso de toma de decisiones orientada al futuro que implica desarrollar procedimientos para concretar los objetivos de corto y largo plazo. Ello permitirá que todos los miembros de la unidad tengan conocimiento acerca del rumbo de la organización y puedan contribuir de manera consciente en el logro de los objetivos. Estos son sólo algunos de los beneficios que le proporcionaría un plan estratégico a *Distribuidora de Lubricantes*.

El reconocimiento de esta situación problemática proporciona el punto de partida para la investigación. Son innumerables los beneficios que se podrían generar a partir de la puesta en marcha del plan estratégico, diseñado según las carencias observadas como así también de las potencialidades de dicha empresa.

1.5 Presentación de la empresa

La firma NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L cuenta con una antigüedad de 24 años, iniciando su actividad en el año 1987 en la provincia de Neuquén con el rubro estaciones de servicio e incorporando a lo largo de los años los restantes rubros que la conforman. Dentro de ellos se encuentran la venta mayorista de combustibles con la figura de *Distribuidor Diesel* y la venta de lubricantes y especialidades, iniciada como mayorista en el año 1997 y, luego, como *Distribuidor de Lubricantes* a partir del año 2003.

Como una forma de diversificar las inversiones, la empresa ha abierto un abanico de actividades dentro de las cuales se encuentran el transporte de cargas líquidas, sólidas y refrigeradas, la explotación agropecuaria y ganadera, como así también el rubro inmobiliario.

Cada uno de los rubros mencionados conforma Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) diferentes que, si bien se apoyan mutuamente y comparten personal de la administración central, poseen recursos humanos, operativos y de distribución de productos independientes con móviles destinados exclusivamente a cada unidad. Por lo tanto, operativamente cada una de las Unidades mencionadas funciona con independencia de las demás, convergiendo en su nivel ejecutivo más alto con una gerencia general que se encuentra permanentemente en contacto con cada uno de los negocios.

Su fundador es uno de los miembros de la familia Rodríguez, Eduardo Osvaldo, quien con el paso de los años, ha ido delegando las tareas a sus hijos. El capital social de la empresa sigue estando en manos del fundador en conjunto con sus hijos. Actualmente, los socios de NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L son Eduardo Osvaldo, Raúl Eduardo, Pablo Alejandro, Graciela y Cristina quienes representan el 100% del capital social. La gerencia general de la empresa es ejercida por Raúl Eduardo Rodríguez y en la firma trabajan tanto empleados en relación de dependencia como familiares.

1.6 Presentación de la Unidad Estratégica de Negocio

Con respecto al *Distribuidor de Lubricantes*, objeto de estudio del presente trabajo, en lo que a su actividad principal se refiere, comercializa productos tales como lubricantes (aceites y grasas) y parafinas en general. Además brinda los servicios de logística y distribución de los productos mencionados, todo ello relacionado en forma directa con la firma YPF S.A, proveedor directo y crítico de la organización. Los segmentos de mercado a los que la UEN atiende son el industrial, automotriz, transporte y agro, ejerciendo mayor participación en el primero de ellos.

El *Distribuidor de Lubricantes* se encuentra emplazado a continuación de una de las Estaciones de Servicio propiedad de la firma, en la calle Solalique de la ciudad de Neuquén a unos 150 metros de la Ruta Nacional 22 y separado de la misma por la Nueva Terminal de Colectivos de la provincia (ver figura 1). El *Distribuidor de Lubricantes* cuenta con 7 empleados full time y además de personal part-time que operan conjuntamente con otras unidades de negocio y con la Administración Central. También cuenta con tres asesores externos en la parte financiera, de gestión y de seguridad e higiene. La gerencia de lubricantes es ejercida por Pablo Alejandro Rodríguez, quien tiene una relación de parentesco con los socios.

Figura 1: Ubicación del *Distribuidor de Lubricantes*.



Fuente: Tomado y adaptado de Google Maps.

La organización tiene como propósito fundamental lograr un crecimiento económico para los socios, oportunidades de desarrollo para los miembros de la organización y una próspera proyección de la empresa en el tiempo cimentada en un fuerte lazo de respeto e integración con la comunidad en la que se encuentra inserta.

La empresa posee valores claros y arraigados frutos de la cultura propia de los fundadores. Al ser una empresa familiar la base del crecimiento ha sido siempre la honestidad, la responsabilidad y el trabajo constante. Es su responsabilidad *“desarrollar y mantener un negocio económicamente sano y próspero, respetando y haciendo respetar los principios éticos que regulan las buenas prácticas comerciales”* (Página Web oficial de NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L. Recuperado de <http://www.petrooeste.com.ar>.)

Capítulo II: Marco Teórico



2.1 Marco Teórico

Con motivo de llevar a cabo el objeto del trabajo, el planeamiento estratégico en el caso concreto de una unidad de negocio, es que se realiza una recopilación de datos e información que serán parte del *Marco Teórico* del trabajo para lograr una mejor interpretación del tema abordado.

Una Aproximación a la Planeación Estratégica

La **planeación estratégica** es un proceso multidisciplinario ya que abarca todas las áreas funcionales de las empresas como administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y finanzas, entre otras, para conseguir el logro de los objetivos buscados a través de la estrategia.

Un planeamiento estratégico comienza con el análisis de la situación actual de una organización, examinando su *misión, visión y objetivos* para reflexionar acerca del futuro de la compañía, es decir, hacia donde se dirige. Sólo así se podrá analizar la forma o el camino más adecuado para llegar a ese fin. Cuando se habla de “forma o camino más adecuado para llegar a un fin”, se refiere a la *estrategia* que se va a utilizar. Más avanzados en el marco teórico se profundizarán estos términos como *misión, visión y estrategia*.

En el siguiente trabajo se empleará el término *planeación estratégica* como sinónimo de **administración estratégica**. Mientras que el primer concepto abarca sólo la formulación de la estrategia, el segundo engloba tanto la formulación como la implementación y evaluación de la estrategia. Es conveniente desarrollar el concepto administración estratégica para una mejor comprensión de los temas a desarrollar.

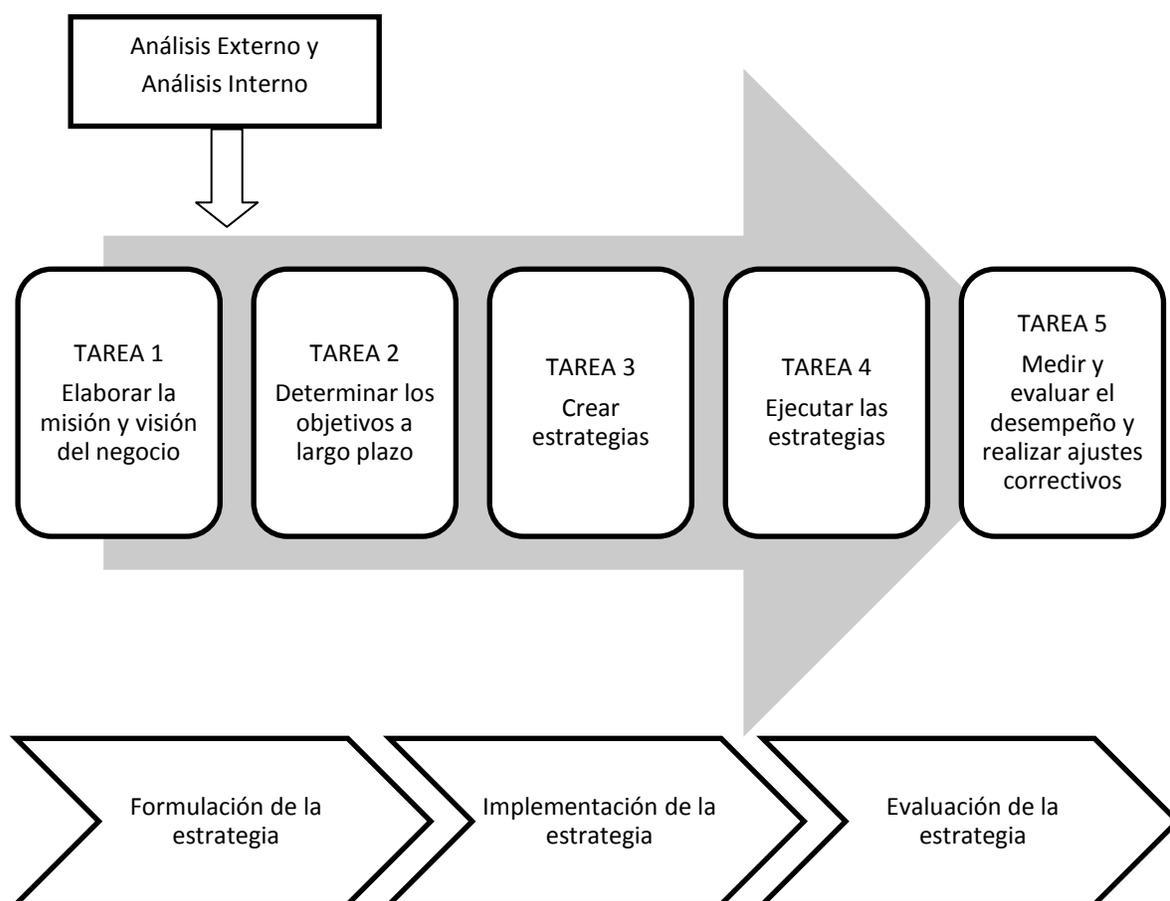
Según David (2008), la *administración estratégica* consta de tres etapas:

1. **Formulación de la estrategia** que incluye desarrollar la visión y la misión de la organización, identificar oportunidades y amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas, y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.
2. La **implementación de la estrategia** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

3. La **evaluación de la estrategia** es la etapa final de la administración estratégica que consta de tres actividades fundamentales: revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño y, por último, realizar acciones correctivas.

Desde el punto de vista de otros expertos en la materia estas tres etapas desarrolladas previamente se pueden visualizar y desglosar en cinco tareas administrativas.

Figura 2: Cinco tareas de la administración estratégica.



Fuente: Adaptado de *Johnson y Scholes y Thompson y Strickland*.

Si bien el proceso de creación de la estrategia puede estar impulsado por la experiencia, la intuición y el pensamiento creativo, no son los factores más importantes que moldean la creación de la estrategia.

Previo al desarrollo de las cinco tareas administrativas, es indispensable realizar un **diagnóstico organizacional** de la empresa o unidad estratégica de negocios seleccionada. Esto significa, analizar el ambiente externo (análisis industrial y competitivo) y el interno, que comprende los recursos y capacidades competitivas de la organización.

Análisis Industrial y Competitivo

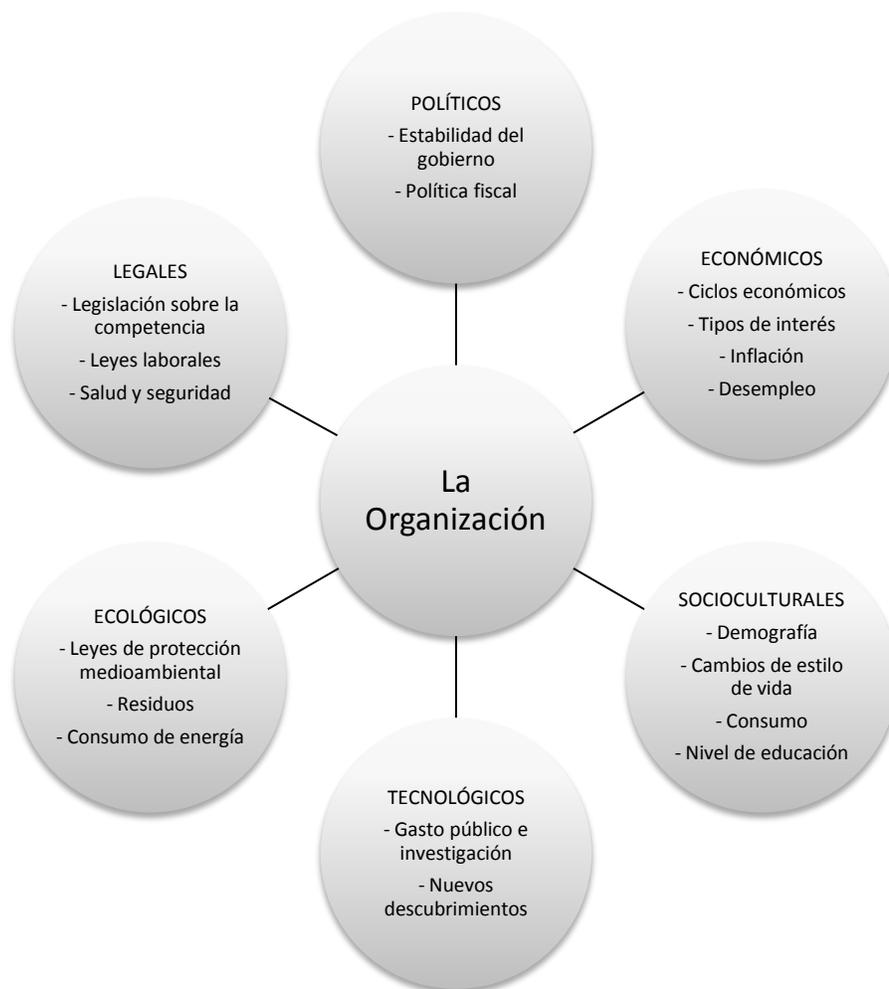
El análisis del ambiente externo puede ayudar a los administradores a comprender el incierto mundo que los rodea. Esta es una tarea difícil ya que el entorno empresarial incluye muchas influencias distintas; sociales, políticas, legales, económicas, tecnológicas y ambientales. El desafío consiste, no sólo, en poder comprender esa diversidad de fuerzas que actúan en el entorno organizacional sino entender que estas fuerzas actúan de manera interrelacionada para modificar el entorno. Por ejemplo, un cambio tecnológico puede, indudablemente, afectar el modo de vida de las personas, las prácticas comerciales o incluso las políticas de una organización. Finalmente, hay que tener presente la velocidad con que estas fuerzas cambian. Hoy en día los cambios surgen de manera brusca, siendo más numerosos que en otras épocas.

El análisis del entorno comprende:

- ✓ Macroentorno.

Una herramienta útil para analizarlo es el **marco PESTEL**, el cual según Johnson y Scholes (2006) clasifica las fuerzas del entorno en seis categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal.

Figura 3: Factores del macroentorno: el marco PESTEL.



Fuente: Tomado y adaptado de Johnson y Scholes, *Dirección estratégica*, 2006.

Otra herramienta útil para comprender el macroentorno donde opera una organización es el **análisis de escenarios**.

“Los escenarios son descripciones detalladas y posibles de cómo se puede desarrollar el entorno empresarial de una organización en el futuro, a partir de la agrupación de influencias claves del entorno y de los motores de cambio sobre los que hay un gran grado de incertidumbre” (Johnson y Scholes, 2006, p. 76.)

Este método resulta útil cuando existe una gran incertidumbre acerca de la influencia potencial de las distintas fuerzas que operan en el entorno de una organización.

✓ Industria o Sector

El análisis de la industria y competitivo tiene como objetivo principal lograr una evaluación clara sobre las características clave de la industria, la intensidad de la competencia, los impulsores del cambio, las posiciones de mercado, las estrategias de las compañías rivales, las claves para el éxito competitivo y la futura perspectiva de utilidades, utilizando un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas (Thompson y Strickland, 2001.)

Un buen análisis de la industria y competitivo es un requisito previo para la creación de una estrategia eficaz. Se debe realizar un exhaustivo análisis del entorno para ajustar de manera inteligente la estrategia con la situación externa de la empresa.

Dentro de las variables que se investigan para comprender el entorno competitivo de una organización se encuentran:

- **Las condiciones dominantes en el sector**

Son las fuerzas externas, mencionadas en el marco PESTEL pero no a nivel global sino evaluado con respecto a la industria o sector de competencia. Entre las más importantes e influyentes se encuentran las condiciones económicas como el volumen del mercado, el índice de crecimiento del mercado, el número de compradores y de rivales y sus volúmenes relativos.

“Las características económicas de una industria ayudan a enmarcar la ventana del enfoque estratégico que puede tener una compañía” (Thompson y Strickland, 2001, p. 75.)

- **Fuentes y niveles de competencia**

Es importante investigar acerca de las fuerzas competitivas existentes en el sector y su grado de influencia potencial. Este análisis es fundamental ya que un administrador no puede desarrollar una estrategia sin el previo análisis de su competencia. Con el objetivo de mantener una posición competitiva en el mercado, logrando ventajas sobre los competidores, es fundamental conocer cuáles son los rivales actuales y potenciales de la compañía así como también la existencia de productos sustitutos y potenciales.

Para el precedente análisis se utilizará el **modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael PORTER**. Este modelo permite, no sólo, evaluar el atractivo de distintas industrias sino que también ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector (Johnson y Scholes, 2006.)

Aunque la presión competitiva en las distintas industrias no sea exactamente igual, este método es útil como marco de referencia ya que el proceso competitivo funciona de manera similar en todos los sectores. Este instrumento ayuda a diagnosticar las principales presiones competitivas en el mercado y a evaluar cada una de ella. Sobre la base de este análisis una compañía puede adoptar distintas estrategias genéricas, las cuales se desarrollarán posteriormente.

Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.



Fuente: Adaptado de Porter Michael, *Competitive Strategy*.

Las cinco fuerzas competitivas que combinadas influyen en la rivalidad entre los vendedores en competencia de una industria son:

1. **Rivalidad entre los competidores existentes en el sector:** es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas y busca una posición en el sector y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. La rivalidad puede estar centrada en la competencia de precios, en las características

de desempeño, la innovación de productos, la calidad y la durabilidad, las garantías, el servicio posventa y la imagen de la marca. Según la rivalidad sea moderada o intensa va a ser la estrategia que la empresa vaya a idear para competir en el mercado, logrando una ventaja competitiva sobre los rivales y reforzando su imagen frente a los compradores. La mejor estrategia de una empresa para el logro de una ventaja competitiva depende de las estrategias ofensivas y defensivas de los rivales y de los recursos y capacidades de los mismos.

Existen varios factores que influyen en el ritmo de la rivalidad entre los vendedores en competencia:

- *La rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores similares.*
- *La rivalidad es más poderosa cuando la demanda crece lentamente.*
- *La rivalidad es más intensa cuando en general los precios disminuyen para incrementar el volumen por unidad.*
- *La rivalidad es más poderosa cuando el costo del cliente para cambiar de marca es bajo.*
- *La rivalidad es más intensa cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer en él.*

2. **Ingreso potencial de nuevos competidores:** esta fuerza competitiva depende de dos factores:

- Las barreras para el ingreso, y
- La reacción esperada de las empresas al nuevo ingreso.

“Las barreras de entrada son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito” (Johnson y Scholes, 2006, p. 80.)

Algunas de estas barreras son:

- *Economías de escala*
- *Incapacidad de tener acceso a conocimientos prácticos de nueva tecnología y especializados.*
- *Curva de aprendizaje y experiencia.*
- *Lealtad del cliente o de los proveedores.*
- *Requerimientos de capital y recursos.*
- *Acceso a los canales de distribución.*
- *Políticas gubernamentales.*

Según Thompson y Strickland, cuando las barreras son bajas, hay un considerable grupo de candidatos y las empresas establecidas no pueden o no están dispuestas a combatir con energía los esfuerzos de un recién llegado por lograr una posición en el mercado, los peligros de un nuevo ingreso son más poderosos (2001.)

3. **Amenaza de productos sustitutos:** esta fuerza puede lograr la disminución de la demanda de una determinada clase de producto ya que los consumidores optan por una alternativa que les satisface una misma necesidad al tiempo que les agrega mayor valor al producto.

La magnitud de la fuerza de los productos sustitutos depende de tres factores: si los productos sustitutos poseen un precio atractivo; si son mejores en términos de calidad, desempeño y demás atributos pertinentes; y la facilidad con la que los compradores pueden preferir los sustitutos. De tal manera, mientras más bajo sea el precio de los sustitutos, mejores en sus atributos y menores los costos del cambio para los compradores, más intensas serán las presiones competitivas ejercidas hacia los productos actuales.

4. **Poder de negociación de los compradores:** tanto esta fuerza como la del poder de los proveedores son sumamente importantes en el análisis ya que limitan la libertad estratégica de una organización y afectan a sus márgenes. Los compradores ejercen una presión competitiva cuando poseen un elevado apalancamiento en las negociaciones relativas al precio, calidad, servicio y demás términos de venta.

Los compradores poseen un elevado poder de negociación cuando realizan compras en grandes cantidades que le generan reducciones de precios y otros beneficios. Además, su grado de apalancamiento para negociar puede surgir: cuando los costos de los compradores de cambiar de marca o de sustitutos son relativamente bajos, cuando el número de los compradores es reducido, cuando los compradores están bien informados acerca de los productos y sus características y cuando existe una amenaza de que el proveedor sea adquirido por el comprador (integración hacia atrás.)

5. **Poder de negociación de proveedores:** dicha presión competitiva depende de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que brindan.

El poder de los proveedores es probable que sea elevado cuando: existe una concentración de proveedores en lugar de una fuente de provisión fragmentada; cuando la gama de consumidores es amplia, lo que reduce la dependencia de un solo comprador; cuando los costos de cambiar a otro

proveedor son elevados, ya sea porque el producto que ofrecen es clave en la cadena de valor de la empresa o por su diferenciación; y cuando los proveedores compiten directamente con sus compradores (integración vertical hacia adelante.)

Considerando el principio de los mercados competitivos, los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva si poseen el suficiente poder de negociación para colocar a ciertos rivales en una desventaja competitiva basada en los precios, la calidad y el desempeño de los productos, o la confiabilidad de sus entregas (Thompson y Strickland, 2001.)

Ninguna estrategia desarrollada es sinónimo de éxito. Pero, cuanto mayor sea su defensa contra las cinco fuerzas competitivas, mayores las presiones competitivas en favor de la compañía y mayor la ventaja competitiva sustentable que proporcione, más efectiva y óptima será la misma.

- **Impulsores del cambio**

Las variables que se vienen analizando explican en gran medida la naturaleza y las condiciones competitivas de una industria pero no hacen alusión a los cambios que se podrían estar generando en el sector. Todas las industrias se ven invadidas por nuevas tendencias y avances que producen grandes cambios los cuales obligan a reformular las estrategias para adaptarlas a la nueva situación competitiva.

Las fuerzas impulsoras son entendidas como acciones que generan un cambio ya sea en personas, organizaciones o la industria. “Son las causas fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas” (Thompson y Strickland, 2001, p.90.) Por ello, es importante detectarlas, entenderlas y utilizarlas en favor de uno para seguir siendo competitivos en la industria correspondiente.

Dentro de las fuerzas impulsoras más comunes se encuentran:

- Innovación del producto, de mercadotecnia
- Cambio tecnológico
- Cambios en los consumidores (preferencias, utilización de los productos, intereses, preocupaciones)
- Cambios en los estilos de vida
- Políticas gubernamentales
- Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria (relacionado con las *etapas del ciclo de vida*)

- Ingreso o salida de las principales empresas
- Incremento en la globalización de la industria

“Un análisis riguroso de las fuerzas impulsoras de una industria es requisito previo para la creación de una estrategia sólida” (Thompson y Strickland, 2001, p. 95.)

- **Posiciones competitivas**

Como se viene mencionando, analizar la posición competitiva de las empresas rivales es de vital importancia tanto para la creación de la propia estrategia como para mantener la posición en el mercado y poder responder ante posibles cambios de la competencia. Los estrategas siempre deben estar alerta y con los ojos puestos no sólo en el líder del mercado, sino también en aquellas empresas que ocupan segundas o terceras posiciones ya que podrían tener un alto potencial de crecimiento y pasar a liderar el mercado en poco tiempo.

Las estrategias de los rivales y las acciones que puedan emprender en el futuro tendrán una relación directa con las medidas estratégicas de una empresa, serán útiles para saber si se necesitará defenderse de ataques de los rivales o si estas medidas de la competencia son una apertura para un nuevo impulso ofensivo.

Una técnica muy utilizada para mostrar las posiciones competitivas de los participantes en una industria es el **mapeo de grupos estratégicos** o **mapas estratégicos**. Es un instrumento analítico que permite obtener las posiciones de los rivales y dividirlos en débiles y fuertes para profundizar el análisis estratégico.

El procedimiento para elaborar un mapa estratégico consta de cuatro pasos:

- I. Identificar las características que diferencian a las empresas en la industria.
- II. Ubicar a las empresas en un mapa de dos variables, utilizando pares de las características identificadas en el primer paso.
- III. Asignar las empresas que tienen estrategias similares al mismo grupo estratégico.
- IV. Trazar círculos alrededor de cada grupo estratégico. El tamaño de los círculos debe reflejar las participaciones relativas de mercado de cada grupo de competidores.

También es importante analizar los grupos estratégicos ya que puede ocurrir que una industria sea tan grande que esté segmentada y que posea varios grupos estratégicos, los cuales competirán en diferentes nichos de mercado.

Antes de seguir avanzando en la temática, se detalla la definición de **grupos estratégicos**. “Son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o que compiten utilizando las mismas variables” (Johnson y Scholes, 2006, p. 89.) Entonces puede suceder que una empresa que se creía estar posicionada dentro de un determinado grupo estratégico no lo fuera en realidad. Ello conduciría a una errónea interpretación y evaluación de los principales competidores de una compañía.

- **Medidas estratégicas de los rivales**

Las medidas estratégicas se refieren a las *acciones tendientes a modificar un hecho hacia el futuro*. Esta variable tiene estrecha relación con lo mencionado anteriormente, ya que una vez detectado el grupo estratégico donde una empresa compite se puede comenzar a investigar acerca de las medidas estratégicas que tomen esos rivales.

Como bien mencionan Thompson y Strickland, en su libro *Administración Estratégica*, “... los estrategas exitosos se esfuerzan al máximo en estudiar a los competidores, comprender sus estrategias, observar sus acciones, medir sus fortalezas y debilidades y tratar de anticipar las medidas que tomarán después” (2001, p.99.)

La empresa que más y mejor información posea de la competencia tendrá una ventaja sobre los demás lo que le permitirá tener una mejor posición en el mercado y le permitirá ver con mayor claridad las acciones “sorpresivas” de sus rivales.

El **Benchmarking** es una posible técnica para investigar acerca de la competencia; sus acciones, su propósito estratégico, su desempeño en el mercado, la forma de pensar de sus administradores.

Más específicamente, el *benchmarking* es:

“... una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado. Implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de

valor en una industria para determinar las *mejores prácticas* entre las empresas competidoras, con la finalidad de duplicar o mejorar tales prácticas” (David, 2008, p. 157.)

- **Factores clave de éxito (FCE)**

Los factores clave para el éxito competitivo son aquellos aspectos que afectan más a una organización para poder prosperar dentro del medio donde se desenvuelve. Estos factores pueden ser los atributos del producto, las habilidades competitivas, una publicidad inteligente, diseños atractivos, en fin, los FCE dependen de cada industria, de lo que los consumidores valoren más en un mercado.

Las empresas deben comprender los FCE que operaran en una industria y tratar de concentrar su estrategia en los mismos para lograr una ventaja competitiva sostenible. Y mientras más la empresa sobresalga en uno de estos factores dispondrá de una mejor posición en el mercado.

- **Prospectos de crecimiento y atractivo de la industria**

Para concluir con el análisis de la industria y competitivo se debe relacionar todas la variables estudiadas previamente y arribar a conclusiones acerca del atractivo o no de la industria. Una industria se considera atractiva si “... los prospectos totales de utilidades de la industria son superiores al promedio” (Thompson y Strickland, 2001, p. 105.)

Cabe mencionar que el nivel de atractivo de la industria depende de cada empresa en particular, por eso se dice que el atractivo es *relativo*, no *absoluto*. Puede ocurrir que para una empresa que ya se encuentra posicionada en el mercado el nivel de atractivo sea elevado y para alguna que se encuentra fuera no lo sea.

Como aclaración final es necesario que se lleven a cabo estudios completos de la industria y competitivos cada dos o tres años ya que los factores influyentes van cambiando con el paso de los años, y a un ritmo exponencial.

Análisis de la Capacidad Estratégica

El análisis del ambiente interno de una empresa comprende la descripción de su estructura, funciones administrativas, procesos internos, sistemas de información y demás recursos físicos y financieros. No menos importante, es el análisis de los aspectos culturales de una organización.

Al momento de definir y elaborar una estrategia el administrador debe necesariamente detectar, analizar y reformular, en caso de ser necesario, la estructura y cultura de la organización ya que el buen funcionamiento de la estrategia depende del ajuste entre la estructura y la cultura organizacional. Son tres elementos que forman parte de un círculo virtuoso, donde todos tienen que funcionar correctamente para que la estrategia no fracase.

Figura 5: Relación entre estrategia, estructura y cultura.



Fuente: Extraído y adaptado de apuntes de clase del profesor Spidalieri, R. *Seminario de Planificación y Control de Gestión* (2009).

Henry Mintzberg, en su libro *Diseño de Organizaciones Eficientes*, menciona la importancia de tener en cuenta la estructura organizacional que opera en una organización para que ésta funcione correcta y eficientemente. Según el autor, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y es lograda la coordinación entre las mismas” (2004.) La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones.

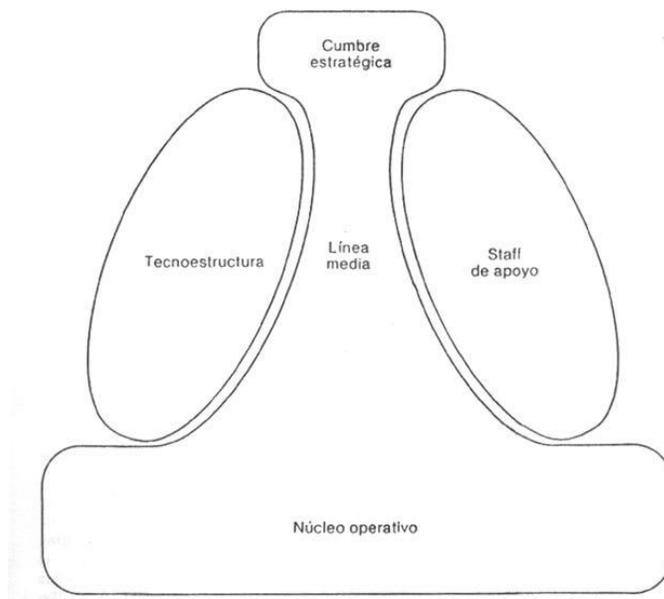
El verdadero desafío está en identificar si la estructura actual de la empresa potencia o inhibe el desempeño organizacional para desarrollar estrategias exitosas.

Antes de señalar los distintos tipos de configuraciones estructurales, Mintzberg realiza una distinción entre las diferentes partes que conforman una organización a las cuales se las considera como parte clave dependiendo de la relevancia que se le dé a cada una en la empresa, configurando así un tipo de estructura.

Cualquier organización está formada por cinco partes básicas, a saber:

- *Cumbre Estratégica (Strategic Apex)*: conformada por directores, socios o gerentes generales dependiendo de los casos.
- *Línea media (Middle Line)*: al adoptar la organización una línea más compleja de división del trabajo, surge la necesidad de supervisión más directa de los operarios, haciéndose notar la necesidad de una *línea media*, representando una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.
- *Tecnoestructura (Techno Structure)*: es donde particularmente se realiza el trabajo administrativo que gira en torno a la estandarización de todos los procesos que se realizan en la organización.
- *Staff de apoyo (Support Staff)*: representa el agregado de unidades a la organización que sirven para proveerse de servicios indirectos, suministran apoyo fuera de la corriente de trabajo operacional.
- *Núcleo operativo (Operating Core)*: está conformado por los operarios, quienes ejecutan el trabajo y brindan los servicios.

Figura 6: Las Cinco Partes Básicas de la Organización



Fuente: Extraído y adaptado de apuntes de clase del profesor Spidalieri, R. *Seminario de Planificación y Control de Gestión* (2009).

A partir de la división de las partes que conforman la organización, se distinguen distintos tipos de estructuras que hacen a las organizaciones, dependiendo de sus procesos, su actividad principal, el número de personal, su cultura, entre otros aspectos.

Las cinco configuraciones estructurales que Mintzberg señala son:

- **Estructura Simple:** la coordinación la lleva la *cúspide estratégica* mediante supervisión directa. Existe un mínimo de personal y de línea media.
- **Burocracia Mecánica:** basada en la estandarización de procesos de trabajo, en donde la *tecnoestructura* es la parte clave.
- **Burocracia Profesional:** coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el *centro operativo* y considerable personal de apoyo. Poca elaboración de la estructura y la línea media.

- **Forma Divisional:** basada en la estandarización de productos, en la que la *línea media* es la parte clave.
- **Adhocracia:** basada en el ajuste mutuo donde se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común. El *staff de apoyo* es la parte clave.

Si bien, resulta difícil encuadrar a una organización en un único tipo de diseño estructural, ya que en la mayoría de las organizaciones las operaciones son coordinadas por más de una parte o elemento clave, se debe trabajar periódicamente para identificar la estructura de la organización para poder así adaptarla a la estrategia competitiva de la empresa, y viceversa. Debe existir siempre una coherencia y consistencia entre la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa para conseguir un desempeño exitoso.

- **Recursos y Capacidades**

Las estrategias exitosas no dependen solamente del reconocimiento de factores externos sino que también dependen de la capacidad estratégica que logre desarrollar la compañía.

Como señalan Johnson y Scholes, “la **capacidad estratégica** es la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar” (2006, p.115.) La capacidad estratégica de una organización puede ser parte de la vanguardia del desarrollo estratégico. Se pueden crear nuevas oportunidades explotando los recursos y capacidades de la organización de una forma que a los competidores les resulte difícil imitar.

Una adecuada evaluación de los recursos y competencias de la compañía expone los elementos poderosos y débiles en la estrategia actual de la empresa, señala las capacidades y debilidades e indica la capacidad para proteger o mejorar su posición competitiva, considerando las fuerzas impulsoras, las presiones competitivas y la fortaleza de los rivales. Gracias a esta comprensión, los administradores podrán idear una estrategia que se ajuste correctamente a la situación (Thompson y Strickland, 2001.)

El análisis de los recursos y las capacidades competitivas de las organizaciones es tanto más importante que el análisis del sector ya que, como explica Grant, citado por David (2008):

“En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de esos clientes está en continuo cambio y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan de manera constante; una orientación enfocada al exterior no constituye cimientos seguros para

formular estrategias de largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la compañía son una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por consiguiente, una definición de un negocio en términos de lo que es capaz de hacer, ofrece una base más duradera para la estrategia que una definición basada en las necesidades que la empresa trata de satisfacer” (p. 123.)

Para realizar un análisis interno de la compañía es necesario que los gerentes y empleados de toda la organización participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. Esto implica recopilar, analizar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa, examinando las distintas áreas funcionales del negocio.

Es elemental que todos los integrantes de la organización se involucren en el análisis, que trabajen en conjunto con los administradores, aportando ideas e información. De esta manera los empleados se sentirán parte del proceso de creación de la estrategia lo que aumentará su compromiso en la etapa de implementación de la misma.

Como bien se mencionó, la capacidad estratégica consta de la evaluación de los recursos y capacidades competitivas de la compañía. Cuando hablamos de **recursos** nos referimos a *recursos físicos* (instalaciones, equipo, materia prima), *financieros* (capital, tesorería), *humanos* (empleados, capacitación, experiencia, conocimientos, habilidades y capacidades) y *organizacionales* (estructura organizacional, procesos, sistemas de información, marcas, patentes.)

Los recursos ayudan a una organización a aprovechar las oportunidades y a amortiguar las amenazas. Pero no basta con tenerlos, la clave está en saber gestionarlos y desarrollarlos como fuentes de fortalezas para generar una ventaja competitiva sostenible.

Para que un recurso sea considerado valioso, debe ser poco común, difícil de imitar o difícil de sustituir. Los recursos, actividades o procesos que logran una ventaja competitiva que es difícil imitar u obtener por el resto de las empresas, son denominados **recursos únicos** y **competencias nucleares o distintivas**.

- **Cultura Organizacional**

Schein define en su obra *La Cultura Empresarial y El Liderazgo* (1988), a la cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas inventadas y desarrolladas por un grupo dado conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que hayan

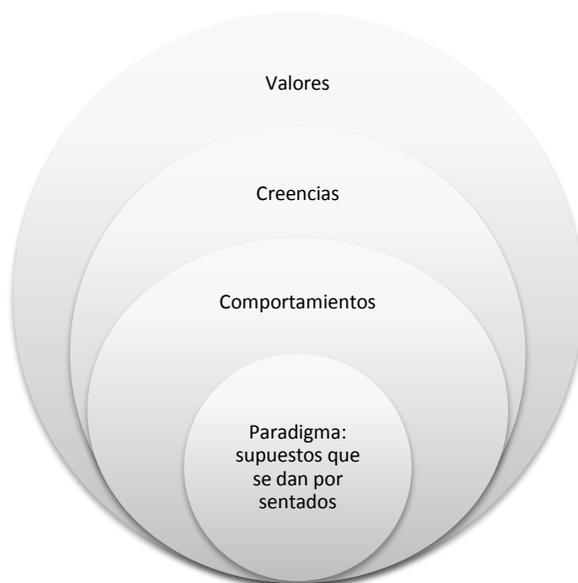
ejercido tal influencia como para ser consideradas válidas y transmitidas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir.

Otra definición más difundida y clara es la que concibe a la cultura organizacional como los supuestos y creencias básicos, que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas.

Para un mejor entendimiento de la cultura organizacional se la puede pensar como cuatro capas o dimensiones.

- **Valores:** que suelen estar presentes en las declaraciones de misión o visión de las empresas.
- **Creencias:** son más específicas.
- **Comportamientos:** son la expresión más clara y cotidiana de la cultura y pueden ser reconocidos tanto dentro como fuera de la organización.
- **Supuestos que se dan por sentados:** son el centro de la cultura de una organización, aspectos difíciles de identificar y explicar. Johnson los define como el **paradigma** de la organización.

Figura 7: Cultura en cuatro capas



Fuente: Dirección Estratégica, Johnson y Scholes, 2006.

La cultura y la estrategia deben trabajar de forma conjunta para lograr el éxito organizacional. Muchas veces ocurre que la cultura está tan arraigada en la organización que impide que se lleven adelante cambios que serán beneficios, como un cambio de estrategia. La cultura se debe tener presente al momento de formular estrategias pero tampoco hay que enneguercerse ante una cultura ya que ésta también puede sufrir cambios si los planes de acción lo requieren.

Para complementar el análisis de la cultura organizacional, se analizará una de las manifestaciones de la misma como el **clima laboral**.

Cuando se habla de clima laboral, se refiere al estado de ánimo o el sentimiento que perciben las personas que son parte de una organización. El clima laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros de una organización. El clima laboral es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra y, son estas características las que sirven como fuerzas impulsoras para influir en la conducta de trabajo. Las características que influyen en el clima laboral pueden ser la estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, valores, cultura, comunicación.

Es de suma importancia reconocer el clima laboral que opera en una organización ya que éste tiene estrecha relación con la satisfacción de las personas y, por lo tanto, influye en la productividad de la empresa. De los resultados brindados por una encuesta de clima laboral puede surgir la necesidad de realizar una **Evaluación de Desempeño**.

Una Evaluación de Desempeño es una herramienta propia de la gestión de Recursos Humanos pero de suma utilidad para llevar adelante una correcta gestión organizacional. Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

¿Qué es evaluar?

Es comparar:

- El Desempeño Observado: conductas demostradas y logros alcanzados, durante un período de tiempo, en relación con las metas y acuerdos establecidos.
- El Desempeño Esperado: cumplimiento deseado de los objetivos, metas, responsabilidades y tareas encomendadas durante un período.

Existen distintos métodos o técnicas de evaluación del desempeño que se distinguen en tres categorías:

a. Con Base en el Desempeño Pasado

1. Escalas de Puntuación
2. Lista de Verificación
3. Método de Selección Forzada
4. Método de Registro de Acontecimientos Críticos/Notables
5. Escala de Calificación Conductual
6. Método de Verificación de Campo
7. Método de Evaluación en Grupos

b. Con Base en el Desempeño Futuro

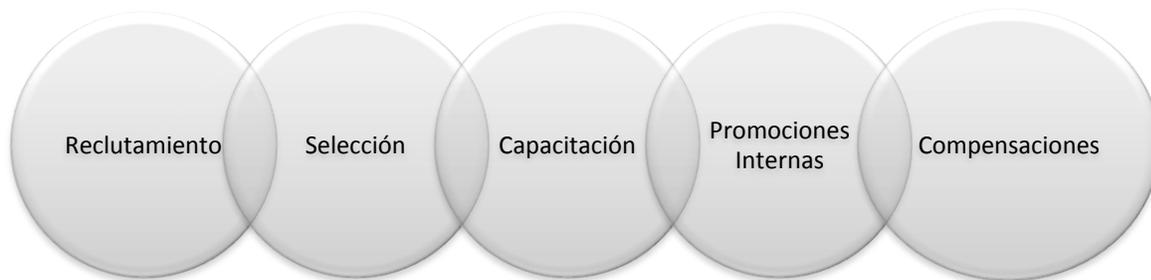
1. Auto-evaluación
2. Administración por Objetivos
3. Evaluaciones Psicológicas

c. Con Base en la Retroalimentación

1. Evaluación 360°
2. Evaluación 180°

La importancia del proceso de una Evaluación de Desempeño para una organización es que ayuda a evaluar los procedimientos de:

Figura 8: Procedimientos beneficiados por la Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

- **Conocimiento Organizacional**

Inmersos en la era de la tecnología, la información y el conocimiento, ha cobrado gran importancia el concepto de *conocimiento organizacional*, el cual merece una mención especial.

Según Peter Drucker, a medida que las organizaciones se hacen más complejas y más grandes se convierte en un mayor reto la necesidad de compartir y juntar lo que sabe y piensa la gente. Además los sistemas de información han empezado a brindar formas más sofisticadas de compartir los conocimientos.

Actualmente, es más probable que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva por la forma de hacer las cosas y por su experiencia que por los recursos físicos que poseen. Es por eso, que el conocimiento organizacional sobre cómo hacer las cosas adquiere relevancia. Este concepto tiene estrecha relación con los conceptos desarrollados por diversos autores acerca de la *organización inteligente* o las *organizaciones que aprenden* (Senge, P.)

Existen distintos métodos o herramientas de gestión que sirven para diagnosticar las capacidades estratégicas de una organización:

- ✓ **Análisis de la cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor es un método que ayuda a comprender cómo se crea o pierde valor en las actividades de una compañía.

El precursor de este concepto fue Michael Porter quien explica que la administración de la cadena de valor se ocupa de analizar los pasos del proceso, desde el manejo de la materia prima hasta los usuarios finales, para darles el mayor valor al menor costo. Este instrumento muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que desempeña internamente una organización y las actividades de apoyo que ayudan a mejorar la eficiencia de las actividades principales.

Una adecuada gestión de las actividades en la cadena de valor de una empresa es la clave para el desarrollo de competencias y capacidades centrales que pueden ser la base de una ventaja competitiva sostenible.

Esta herramienta es muy utilizada para el **análisis del costo estratégico**, método que sirve para comparar los costos de una empresa con los de sus rivales.

Una definición más detallada de este concepto es la que desarrollaron Thompson y Strickland, para quienes “el análisis del costo estratégico implica la comparación de la forma en la cual los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores clave, actividad por actividad, señalando así cuáles actividades clave son el origen de una ventaja o desventaja de costo” (2001, p. 123.)

A continuación se ilustra una cadena de valor de una organización para una mejor comprensión del concepto.

Figura 9: Cadena de valor de una compañía



Fuente: Adaptado de Porter M., *Competitive Advantage*.

✓ Benchmarking

Este concepto fue desarrollado dentro del análisis externo del marco teórico como método posible para analizar las medidas estratégicas que adopte una compañía rival. Este método cobra importancia al momento de comparar una actividad de la organización con las *mejores prácticas* de la industria, es decir con las empresas que mejor desempeño tienen en una determinada actividad o proceso.

Tanto el benchmarking como el análisis de la cadena de valor son métodos apropiados para diagnosticar la competitividad de precios y costos de una empresa. Saber si una empresa posee una ventaja o desventaja en costo y conocer cuáles son los componentes del costo responsables de esto es vital en el diseño de estrategias para así eliminar una desventaja en costo o para crear una ventaja.

Análisis FODA

El análisis FODA, es un método utilizado tanto para llevar adelante una auditoría o análisis interno como una auditoría externa ya que se evalúan fortalezas y debilidades, propias del ámbito organizacional, y oportunidades y amenazas, características del entorno empresarial.

“Los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa” (Thompson y Strickland, 2001, p.112.)

Este análisis, según Johnson y Scholes, “... resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia” (2006, p. 146.)

El objetivo del análisis FODA es detectar las *fortalezas* de una compañía para lograr desarrollarlas y generar una ventaja competitiva con ellas. Por el lado de las *debilidades*, se las debe identificar para tratar de minimizarlas, comparándolas con las *mejores prácticas* de los rivales (Benchmarking.) Con respecto a las *oportunidades* del mercado o sector, se las debe detectar para analizar si son oportunidades para la empresa; es decir, si pueden ser capturadas y desarrolladas con los actuales recursos y capacidades competitivas de la empresa. Y las *amenazas* se deben detectar para analizar su impacto potencial en el crecimiento y posición de la empresa y, así, evaluar posibles acciones estratégicas con el fin de neutralizar o disminuir su impacto.

Planificación Estratégica

Siguiendo con el análisis de Thompson y Strickland, luego del diagnóstico organizacional se está en condiciones de continuar con el plan estratégico.

La creación de un plan estratégico comienza con la declaración de visión y misión de la compañía, continuando con la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo y finalizando con la formulación de las estrategias.

- ✓ Ideas Rectoras: visión, misión y valores.

Para Johnson y Scholes, la **visión** o **intención estratégica** es el estado futuro deseado para la organización (2006). Es el posicionamiento deseado para un horizonte temporal no menor a tres o cinco años.

Según Koontz (2004), "la visión responde a la pregunta *¿qué queremos llegar a ser?*"

Analizando ambas definiciones podemos decir que la visión estratégica de una empresa indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista de *en qué negocios se desea estar, hacia dónde se dirigen y la clase de compañía que están intentando crear.*

La **misión** o propósito de una organización se refiere a la expresión del fin global de la organización, que responde a las preguntas *¿en qué consiste nuestro negocio? ¿por qué existimos?*

Los **valores** centrales responden a la pregunta "¿cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra visión?" (Senge, 2010, p. 283.) En esencia los valores son las formas de actuar y de pensar de los miembros de una organización, son los actos que describen la vida cotidiana de una empresa.

Las **políticas** también son parte de la planeación estratégica. "Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones" (Koontz, 2004, p. 126.) Las políticas guían el accionar de los miembros de una organización, son marcos de referencia a la hora de tomar decisiones y garantizan que éstas sean consistentes con los objetivos y contribuyan al logro de los mismos.

El **negocio** es la razón de ser de una organización, lo que la distingue del resto y es, en definitiva, lo que le genera la acumulación de ingresos. El negocio se puede definir conforme a las necesidades que se

intentan satisfacer, a los grupos de consumidores, a las tecnologías utilizadas, y a las funciones que desempeñará para responder a su mercado objetivo.

✓ Objetivos a largo plazo

La determinación de los objetivos convierte a la visión y a la misión en indicadores de desempeño. Es muy importante expresar en términos cuantificables o mensurables cada objetivo y proporcionarles un límite de tiempo para su logro. Estos requisitos son la base para una buena medición del desempeño y para poder tomar acciones correctivas en caso de desviaciones.

Para la creación de un plan estratégico es importante determinar dos clases de objetivos que se basan en el desempeño financiero y en el desempeño estratégico.

Objetivos financieros: su logro es algo obligado para mantener una aceptable posición financiera de la empresa que complazca a acreedores y accionistas y para que no ponga en riesgo la supervivencia de la empresa.

Objetivos estratégicos: son esenciales para mantener y mejorar la posición competitiva de la compañía en el largo plazo, enfocándose en los competidores, y tratando de eliminar a los mejores rivales.

✓ Estrategias

Una vez formulados los objetivos, con las declaraciones de misión y visión en mente, es momento de continuar con el desarrollo de las estrategias. Estas estrategias serán las encargadas de definir cómo lograr esos objetivos, son la guía para la búsqueda de la misión del negocio y versa sobre el plan de acción para que una compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y despliegue una ventaja competitiva sostenible.

Una definición más clara aún de la estrategia es la desarrollada por Johnson y Scholes, para quien la estrategia "... es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas" (2006, p.10.)

Las estrategias son necesarias para la compañía como un todo, para cada negocio en particular y para cada parte funcional de cada unidad. Es por ello que existen estrategias a diversos niveles de la organización, principalmente a tres.

- Estrategia Corporativa

Es el plan de acción general para una compañía diversificada que se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todas sus partes (unidades de negocio) y añadiendo valor a las mismas. Esta estrategia concierne a cobertura geográfica, diversidad de productos, expectativas de las partes interesadas, entre otras; y es la base de las demás decisiones estratégicas.

- Estrategia de Negocios

Esta estrategia trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados, es el plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio, es decir para una **Unidad Estratégica de Negocio** (UEN). Cabe aclarar que en empresas pequeñas donde no hay distinción de negocios o mercados, la estrategia corporativa y la de negocios son la misma.

El término unidad estratégica de negocio se refiere a la parte de una organización para la cual existe un cliente y un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que son distintos del de otra UEN (Johnson y Scholes, 2006.)

- Estrategia Funcional u Operativa

Concierne al plan de acción para manejar una actividad funcional específica, un proceso importante dentro de un negocio o un departamento clave dentro de un negocio. Las estrategias funcionales se ocupan de cómo las distintas partes de una organización aplican eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, procesos y el personal.

Figura 10: Niveles de estrategia



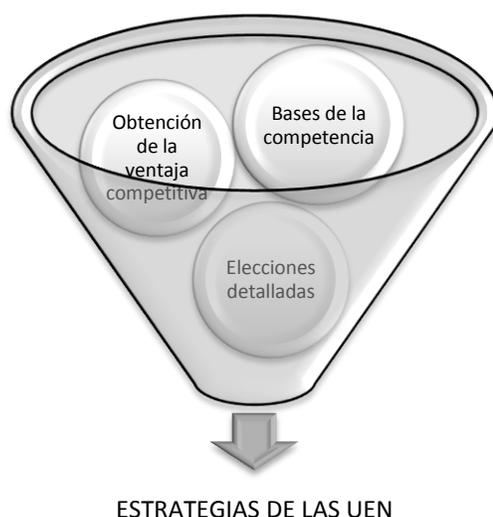
Fuente: Adaptado de *Thompson y Strickland*, 2001.

✓ Estrategias en el ámbito de una unidad de negocio

La estrategia competitiva en una organización se crea en las unidades de negocio independientes de la organización, por eso es importante tener en claro y saber identificar las distintas UEN en una organización.

La siguiente figura muestra los tres elementos principales que, según Johnson y Scholes (2006), constituyen la estrategia en el ámbito de la unidad de negocio.

Figura 11: Estrategias en las Unidades de Negocio.



Fuente: Adaptado de Johnson y Scholes, *Dirección estratégica*, 2006.

a. Bases de la ventaja competitiva

Las estrategias a las que se refiere este encabezado hacen mención a las **estrategias genéricas de Porter**, tres estrategias que pueden utilizar las organizaciones para generar una ventaja competitiva.

- **Liderazgo en costo:** esta estrategia intenta lograr un precio inferior al de los competidores al tiempo que intenta mantener ventajas percibidas similares para el producto o servicio a las que ofrecen los competidores, atrayendo a un amplio espectro de clientes. Este enfoque persigue la reducción de

costos en gran medida con base en la experiencia y su valor depende de la sostenibilidad de la estrategia. Para llevar a cabo esta estrategia suele requerirse de una gran participación relativa de mercado y de instalaciones de costo eficiente.

- **Diferenciación:** esta estrategia intenta ofrecer productos o servicios que ofrecen ventajas distintas de las de los competidores y son muy valoradas por los consumidores. Es atractiva cuando las preferencias del consumidor son demasiadas diversas para que sean satisfechas totalmente por un producto estandarizado o por vendedores con capacidades idénticas. La ventaja resulta una vez que un número amplio de compradores reconoce y se apega a los atributos, características o capacidades diferenciadas, estando dispuestos a pagar un mayor precio por el valor agregado de los productos o servicios ofrecidos.

- **Segmentación o enfoque:** la estrategia de segmentación se concentra en una parte limitada del mercado total, denominada nicho de mercado, intentando ofrecer elevadas ventajas del producto o servicio que justifiquen una sustancial prima en el precio. Esta estrategia competitiva se puede orientar tanto al bajo costo como a una diferenciación, siempre hacia un selecto segmento de mercado.

b. Obtención de la ventaja competitiva

- **Sostenibilidad:** *¿es posible lograr una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo?* Según la ventaja competitiva sea en función al precio o a la diferenciación, existen distintas estrategias al nivel de la unidad de negocio para sostener esa ventaja.

Una empresa que posee una estrategia de precios reducidos puede estar dispuesta a *aceptar un margen reducido; a mantener y ganar una guerra de precios* con sus competidores; a obtener ventajas en costos mediante *capacidades específicas a la organización*, reduciendo los costos en toda la cadena de valor; y a *centrarse en segmentos de mercado específicos*.

Por el otro lado, para lograr la sostenibilidad de una ventaja mediante la diferenciación, una empresa debería estar dispuesta a *crear dificultades de imitación; a lograr una movilidad imperfecta de los recursos y competencias*, es decir, que no puedan ser comercializables (adquiridos por los rivales); o a *reinvertir el margen* en productos o servicios diferenciados.

- **Hipercompetencia:** en los entornos de hipercompetencia la ventaja competitiva suele ser temporal por la velocidad de los cambios y la incertidumbre que los caracteriza. Las estrategias posibles que puede tomar una empresa en estos ámbitos son: el **reposicionamiento**, la **superación de los movimientos de los competidores** (*ser el primero en mover, imitar los movimientos de la competencia en cuanto a producto/mercado*), **superación de las barreras de los competidores** (*reducir los ciclos de vida del producto, minar los bastiones de los competidores, contrarrestar la fortaleza financiera de la competencia*), y la **competencia con éxito** (*evitar la competencia, no atacar las debilidades de los competidores, perturbar el mercado, ser impredecible, y engañar a los rivales*).

- **Colaboración:** esta estrategia se basa en que no siempre es posible lograr una ventaja mediante la competencia directa; a veces, es necesario que exista colaboración entre las organizaciones. Un ejemplo claro de ello son las *alianzas estratégicas*. La colaboración puede mejorar la competitividad de las empresas consiguiendo: *un mayor poder de venta, mayor poder de compra, mayores barreras de entrada, menor riesgo de sustitución, entrada en nuevos mercados, funcionar conjuntamente con los clientes y expectativas de las partes interesadas*.

- **Teoría de juegos:** “se ocupa de las interrelaciones entre los movimientos competitivos de un conjunto de competidores.” (Johnson y Scholes, 2006, p. 264). Su idea es que el estratega intente anticipar la reacción de los competidores, poniéndose en la situación y mente de ellos, para evitar sorpresas y poder idear *estrategias defensivas u ofensivas*.

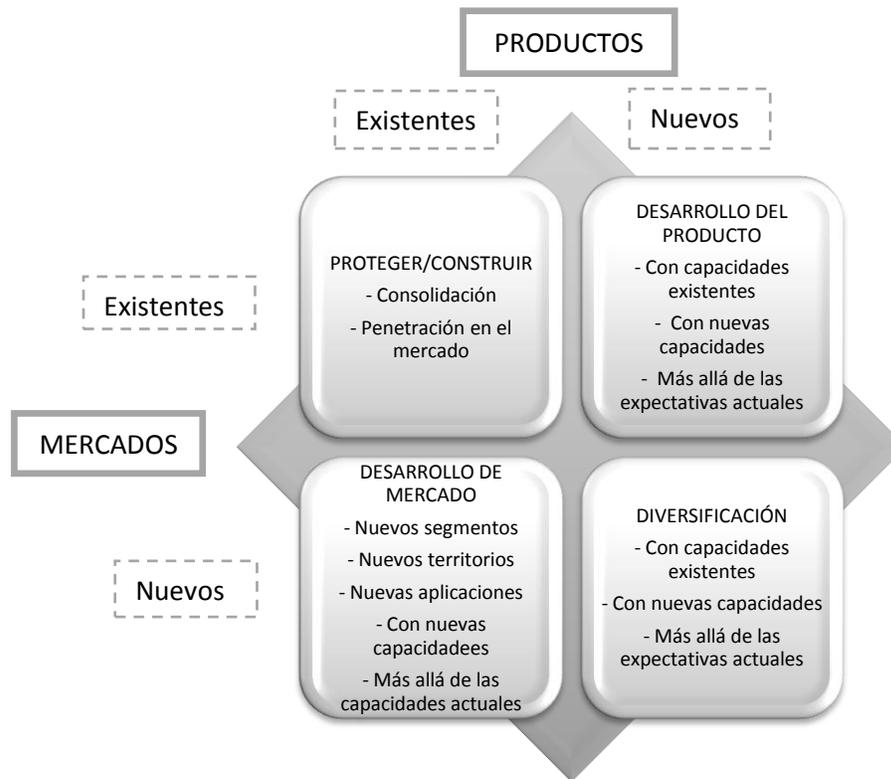
c. Elecciones detalladas

Estas decisiones estratégicas se basan específicamente en lo relativo a la *dirección* y al *método* para desarrollar estrategias dentro de una organización.

- **Direcciones:** las *direcciones de desarrollo* son las opciones estratégicas de que dispone una organización en cuanto a cobertura de mercado y a las características del producto, teniendo en cuenta la capacidad estratégica de la organización, el entorno empresarial y las expectativas de las partes interesadas.

Una herramienta reconocida que se puede utilizar para la identificación de las posibles direcciones de desarrollo estratégico es la **matriz producto/mercado de Ansoff**, la cual parte de la comprensión de la posición estratégica de una organización.

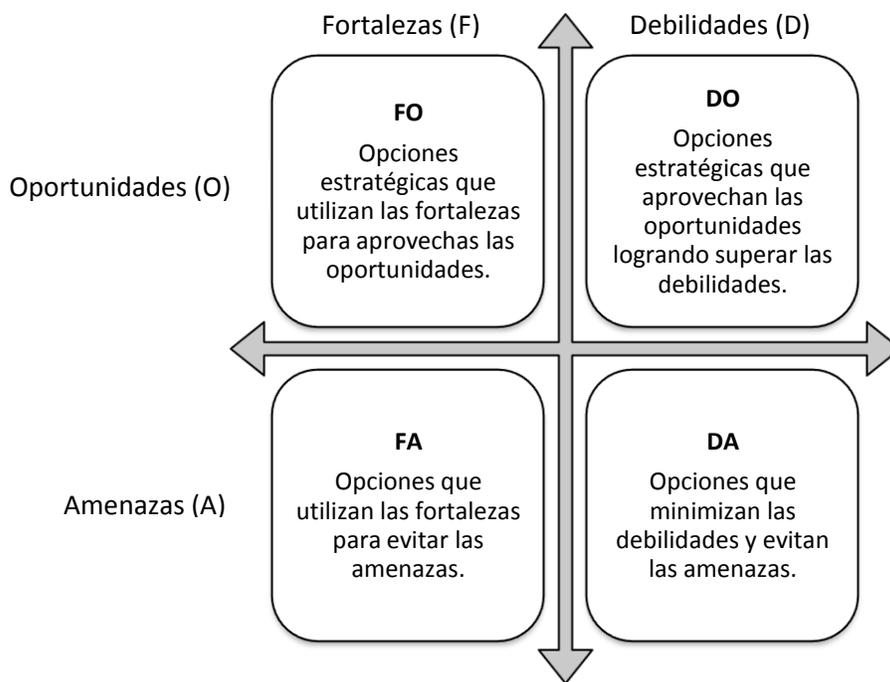
Figura 12: Matriz producto/mercado de Ansoff



Fuente: Adaptado de *Dirección Estratégica*, Johnson y Scholes, 2006.

Otra herramienta de gran uso por los administradores para generar opciones estratégicas a partir de los conocimientos sobre la posición de una organización es la denominada **matriz FODA** (analizada previamente en el trabajo para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.)

Figura 13: Opciones estratégicas según la matriz FODA.



Fuente: Adaptado de Johnson y Scholes, *Dirección estratégica*, 2006.

- **Métodos:** para aplicar cualquiera de las direcciones estratégicas mencionadas previamente existen métodos de desarrollo.
 - **Desarrollo interno:** este método se lleva a cabo cuando se desarrollan las estrategias a partir del despliegue de las propias capacidades de una organización.
 - **Desarrollo conjunto (alianzas estratégicas):** son desarrolladas cuando para la implementación de estrategias dos o más compañías comparten recursos y actividades.
 - **Adquisición o fusión:** se produce cuando las estrategias de desarrollo consisten en asumir la propiedad de otra compañía.

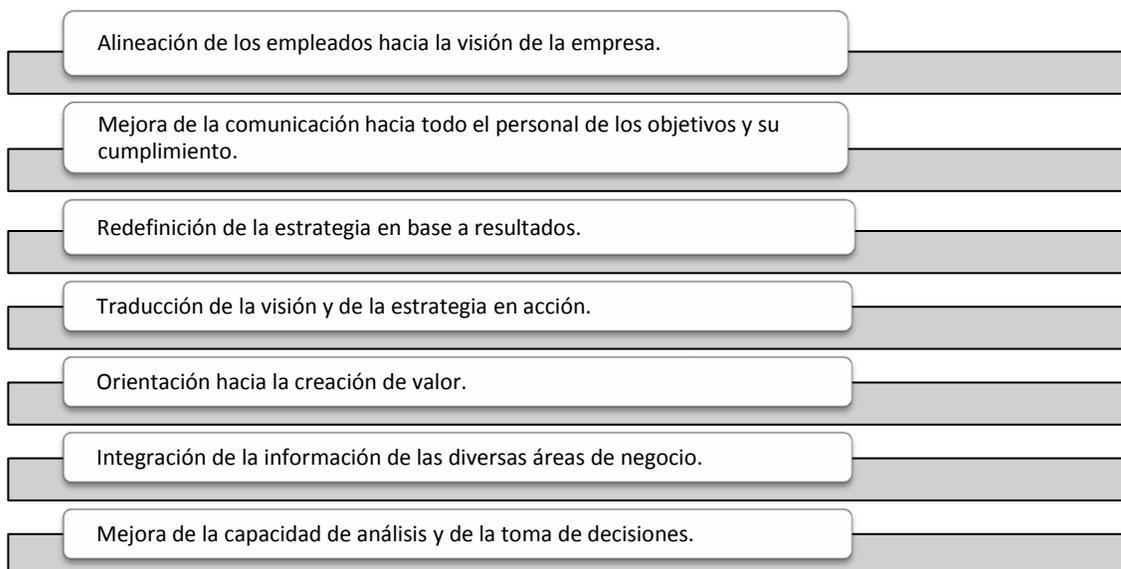
Implementación, seguimiento y control de la estrategia

Formular una estrategia no significa o asegura el éxito de la misma. El desafío está en poder implementar y ejecutar correctamente esa estrategia con el trabajo diario de todas las personas que forman parte de una organización. Por otro lado, del plan estratégico, como de todo plan, debe hacerse un seguimiento y control analizando sus resultados y desvíos para poder realizar acciones correctivas. Es normal que transcurrido cierto tiempo las circunstancias y el escenario contemplado al inicio del análisis de la situación se haya modificado, dejando obsoleto parte o la totalidad del plan diseñado.

Por ello, es necesario que se establezca un control y seguimiento de los objetivos y estrategias planteados. Para tal objetivo es que se recomienda utilizar el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* como herramienta para gestionar la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que se puede observar una empresa: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Esta herramienta combina medidas cualitativas y cuantitativas, teniendo en cuenta las expectativas de las distintas partes interesadas y relacionando la valoración del rendimiento con la elección de la estrategia.

Figura 14: Beneficios del CMI



Fuente: Elaboración Propia

2.2 Marco Conceptual

Definición de Lubricante

“Un lubricante es una sustancia que, colocada entre dos piezas móviles, no se degrada, y forma así mismo una película que impide o reduce su contacto, permitiendo su movimiento incluso a elevadas temperaturas y presiones” (Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Lubricante>, 08/05/2011).

Una segunda definición concibe al lubricante como una sustancia (gaseosa, líquida o sólida) que reemplaza una fricción entre dos piezas en movimiento relativo por la fricción interna de sus moléculas, que es mucho menor.

En el caso de lubricantes gaseosos, se puede considerar una corriente de aire a presión que separe dos piezas en movimiento, en el caso de los líquidos, los más conocidos son los aceites lubricantes que se emplean, por ejemplo, en los motores. Los lubricantes sólidos son, por ejemplo, el disulfuro de molibdeno (MoS₂), la mica y el grafito.

Los primeros lubricantes fueron los aceites vegetales y las grasas animales. Sin embargo, desde finales del siglo XIX más del 90% de todos los lubricantes se derivan del petróleo o del aceite de esquistos, productos abundantes que pueden destilarse y condensarse sin descomponerse.

Propiedades

Un buen lubricante tiene que tener cuerpo, o densidad, ser resistente a los ácidos corrosivos, tener un grado de fluidez adecuado, presentar una resistencia mínima al rozamiento y la tensión, así como unas elevadas temperaturas de combustión e inflamación, y estar libre de oxidación o espesamiento.

La propiedad del lubricante de reducir la fricción entre partes se conoce como *lubricación* y la ciencia que la estudia es la *Tribología*.

Los lubricantes permiten un buen funcionamiento mecánico al evitar la abrasión o agarrotamiento de las piezas metálicas a consecuencia de la dilatación causada por el calor. Algunos también actúan como refrigerantes, por lo que evitan las deformaciones térmicas del material. En la actualidad, los lubricantes se aplican muchas veces mecánicamente para un mejor control, por lo general, mediante válvulas, anillos o cadenas giratorias, dispositivos de inmersión o salpicado o depósitos centrales y bombas. La grasa y otros lubricantes similares se aplican mediante prensado, presión o bombeo. Para un

lubricado eficaz hay que elegir el método de aplicación más adecuado además de seleccionar un lubricante.

Funciones de los Lubricantes:

- Reducir el rozamiento mejorando el rendimiento del motor y disminuyendo el consumo de carburante.
- Proteger los órganos mecánicos contra el desgaste y la corrosión para garantizar la longevidad y la eficacia del motor.
- Mantener el conjunto de las piezas en un perfecto estado de limpieza, evacuando las impurezas con el cambio de aceite.
- Reforzar la impermeabilidad, indispensable para asegurar el buen funcionamiento del motor.
- Evacuar de manera eficaz el calor, enfriando el motor para evitar la deformación de las piezas.

El lubricante cumple variadas funciones dentro de una máquina o motor, entre ellas, disuelve y transporta al filtro las partículas fruto de la combustión y el desgaste, distribuye la temperatura desde la parte inferior a la superior actuando como un refrigerante, evita la corrosión por óxido en las partes del motor o máquina, evita la condensación de vapor de agua y sella actuando como una junta determinados componentes.

Clasificación de Lubricantes

Un lubricante se compone de una base, que puede ser mineral o sintética y un conjunto de aditivos que le confieren sus propiedades y determinan sus características. Cuanto mejor sea la base menos aditivos necesitará, sin embargo, se necesita una perfecta comunión entre estos aditivos y la base, pues sin ellos la base tendría unas condiciones de lubricación mínimas.

1. Los lubricantes se clasifican según su Base u Origen en:

- Mineral

Es el más usado y barato de las bases parafínicas. Los aceites minerales proceden del petróleo y son elaborados del mismo después de múltiples procesos en sus plantas de producción, en las refinerías. Se obtienen tras la destilación del barril de crudo después del gasóleo y antes que el alquitrán,

comportando un 50% del total del barril. El petróleo bruto tiene diferentes componentes que lo hacen indicado para distintos tipos de producto final, siendo el más adecuado para obtener aceites el crudo parafínico.

Existen dos tipos de lubricantes minerales clasificados por la industria, *grupo 1* y *grupo 2* atendiendo a razones de calidad y pureza, predominando el grupo 1. Es una base de bajo índice de viscosidad natural (SAE 15) por lo que necesita de gran cantidad de aditivaje para ofrecer unas buenas condiciones de lubricación. El origen del lubricante mineral por lo tanto es orgánico, puesto que proviene del petróleo.

Los lubricantes minerales obtenidos por destilación del petróleo son fuertemente aditivados para poder:

- Soportar diversas condiciones de trabajo
 - Lubricar a altas temperaturas
 - Permanecer estable en un amplio rango de temperatura
 - Tener la capacidad de mezclarse adecuadamente con el refrigerante (visibilidad)
 - Tener un índice de viscosidad alto.
 - Tener higroscopicidad: capacidad de retener humedad.
-
- Sintético

Los aceites sintéticos no tienen su origen directo del crudo o petróleo, sino que son creados de sub-productos petrolíferos combinados en procesos de laboratorio. Al ser más largo y complejo su elaboración, resultan más caros que los aceites minerales. Es una base artificial y por lo tanto del orden de 3 a 5 veces más costosa de producir que la base mineral. Se fabrica en laboratorio y puede o no provenir del petróleo. Poseen unas excelentes propiedades de estabilidad térmica y resistencia a la oxidación, así como un elevado índice de viscosidad natural (SAE 30). Poseen un coeficiente de tracción muy bajo, con lo cual se obtiene una buena reducción en el consumo de energía.

Existen varios tipos de lubricantes sintéticos:

- *HIDROCRACK o grupo 3*: es una base sintética de procedencia orgánica que se obtiene de la hidrogenización de la base mineral mediante el proceso de hidrocracking. Es el lubricante sintético más utilizado por las compañías petroleras debido a su bajo costo en referencia a otras bases sintéticas y a su excedente de base mineral procedente de la destilación del crudo para la obtención de combustibles fósiles.
- *PAO o grupo 4*: es una base sintética de procedencia orgánica pero más elaborada que el hidrocrack, que añade un compuesto químico a nivel molecular denominado Poli-Alfaolefinas que le confieren una elevada resistencia a la temperatura y muy poca volatilidad (evaporación).
- *PIB o grupo 5*: es una base sintética creada para la eliminación de humo en el lubricante por mezcla en motores de 2 tiempos. Se denomina Poli-isobutileno.
- *ESTER*: es una base sintética que no deriva del petróleo sino de la reacción de un ácido graso con un alcohol. Es la base sintética más costosa de elaborar porque en su fabricación por "corte" natural se rechazan 2 de cada 5 producciones. Se usa principalmente en aeronáutica donde sus propiedades de resistencia a la temperatura extrema que comprenden desde -68°C a +325°C y la polaridad que permite al lubricante adherirse a las partes metálicas debido a que en su generación adquiere carga electromagnética, hacen de esta base la reina de las bases en cuanto a lubricantes líquidos. El Ester es comúnmente empleado en lubricantes de automoción en competición.
- Semisintético

Entre los dos tipos de aceites anteriores, se encuentran los llamados aceites semisintéticos, cuya base es una combinación de aceites minerales y de sintéticos en diferente proporción, a los que se añaden distintos aditivos para mejorar sus cualidades lubricantes y adaptarlos a cada tipo de motor.

2. Clasificación según su Composición y Presentación

- Líquidos

De base (origen) mineral o vegetal. Son necesarios para la lubricación hidrodinámica y son usados comúnmente en la industria, motores y como lubricantes de perforación.

- Semisólidos

Son las denominadas "Grasas". Su composición puede ser mineral, vegetal o animal y frecuentemente son combinadas con lubricantes sólidos como el Grafito, Molibdeno o Litio.

- Sólidos

Es un tipo de material que ofrece mínima resistencia molecular interna por lo que por su composición ofrece óptimas condiciones de lubricación sin necesidad de un aporte lubricante líquido o semisólido. El más común es el Grafito aunque la industria está avanzando en investigación en materiales de origen metálico.

Capítulo III: Metodología



El presente Trabajo Final de Graduación comenzó con una investigación de tipo **exploratoria** la cual permitió, no sólo, indagar acerca de la situación actual de la unidad de negocio para poder determinar o *descubrir* el problema que posee actualmente, sino que también permitió la confección del marco teórico para el cual fue “... necesario examinar temas o problemas de investigación poco estudiados o que no habían sido abordado antes” (Sampieri, Collado y Lucio, 1998, p. 58.)

Más avanzados en el trabajo, se llevó a cabo una investigación exploratoria junto con una de tipo **descriptiva** las cuales se utilizaron para investigar acerca del sector, la industria y el macroentorno donde compete la empresa, lo que posibilitó llevar adelante un correcto análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. El estudio descriptivo permitió describir y *medir* de manera independiente cada uno de los conceptos o variables que se investigaron como fueron la complejidad de la organización, su perfil empresarial, su estructura, su cultura, su clima laboral y sus procesos clave.

Este trabajo de investigación también se caracterizó por ser **no experimental** y **transversal** porque para analizar los fenómenos no fue necesaria la construcción de ninguna situación o escenario alternativo, sino que se observaron fenómenos ya existentes tal como se presentaron en su contexto natural, sin la intervención del investigador y, en un momento y tiempo determinado.

La metodología de investigación desarrollada fue de tipo **cuantitativa** ya que se “... obtuvieron datos subjetivos y no datos numéricos” (Macionis y Plummer, 2000, p. 51.)

Para la recolección de los datos pertinentes sobre las variables que intervinieron en el trabajo, se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias.

Dentro de las **fuentes primarias** de información se utilizaron:

✓ *Observación directa no participante* en la unidad de negocio y *observación indirecta*, a través del relato de un integrante de la organización quien, actualmente, desempeña tareas de asesoría o *staff* dentro de dicha unidad. Esta segunda técnica de investigación permitió tener una visión más cercana de la organización por ser, el observador, parte del objeto de estudio y, a la vez, brindó una opinión más objetiva que la que pudiera haber aportado cualquier otro integrante de la unidad por ser una persona con poca antigüedad en la organización y, a la vez, con pocas horas de trabajo dentro de la misma. En ambos casos, el objeto a observar fue la gestión diaria de la unidad

de negocios, comprendiendo procesos internos, procedimientos administrativos y comerciales y la gestión contable y de recursos humanos.

✓ *Encuestas cerradas por correo electrónico* a siete integrantes de la unidad de negocio para indagar acerca del clima laboral reinante en la organización (*ver Anexo 2: Modelo Encuesta de Clima Laboral.*) También, se realizó este tipo de encuesta al jefe comercial de la organización con el objetivo de evaluar el desempeño de los colaboradores de la unidad de negocio (*ver Anexo 4: Modelo Encuesta de Evaluación de Desempeño.*) En ambos casos, se optó por los cuestionarios cerrados porque son más fáciles de codificar y analizar sus respuestas y, no menos importante, requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes. Además, las preguntas de tipo cerradas son convenientes para encuestas por correo ya que evitan ambigüedades. Fueron realizadas por correo electrónico por el sólo motivo de la distancia geográfica que existe entre el investigador y el objeto de estudio.

✓ *Entrevistas personales* al gerente y al jefe comercial de la unidad de negocio que permitieron profundizar algunos temas y cuestiones que así lo ameritaron, como cuestiones económicas y financieras, lo cual permitió tener una visión global de la organización.

✓ Consultas a expertos, las cuales tuvieron carácter de *entrevistas telefónicas con guías de pautas semiestructuradas y cuestionarios con preguntas abiertas* por correo electrónico. Uno de los expertos entrevistado fue el Presidente de la Cámara de Expendedores de Combustibles y Afines de Neuquén y Río Negro a quien, a través de una guía de pautas semiestructurada (*ver Anexo 5: Guía de Pautas de la Entrevista realizada al Presidente de la Cámara de Expendedores de Combustibles y Afines de Neuquén y Río Negro*), se le consultó acerca de la situación de los combustibles y lubricantes en la ciudad de Neuquén. Se eligió este método para que el entrevistado pudiera expresarse en sus respuestas y, a la vez, para que la conversación no se desviara hacia otros temas ajenos a la investigación. En este caso concreto, la entrevista se realizó a través de una video llamada, la cual permitió un diálogo y una comunicación más a mena, considerando la imposibilidad de llevar a cabo una entrevista personal.

Entre los expertos consultados a través de cuestionarios con preguntas abiertas se encontraron: una Ingeniera en Petróleo, un Ingeniero Industrial y un Licenciado en Economía. En el caso de los Ingenieros, ambos respondieron un cuestionario con preguntas iguales (*ver Anexo 6: Cuestionario realizado a la Ing. En Petróleo y al Ing. Industrial*) las cuales estaban orientadas a investigar acerca de la situación actual del mercado energético de la provincia de Neuquén y evaluar posibles proyecciones en materia energética. La similitud de los cuestionarios permitió obtener dos puntos

de vista profesionales distintos ante una misma situación, los cuales se analizaron y permitieron que el investigador llegara a una propia conclusión respaldada en información certera.

Por último, con respecto al Licenciado en Economía, el mismo también fue entrevistado vía email pero, en este caso, la *guía de pautas* utilizada fue de tipo *no estructurada* (ver Anexo 7: *Guía de Pautas de la Entrevista realizada al Lic. En Economía*), para permitirle al entrevistado que se expresara libremente en la temática consultada. Los temas que se le consultaron fueron aspectos económicos como las variaciones en el tipo de cambio, la inflación y la crisis internacional.

✓ *Documentos empresariales o privados*, pertenecientes a la unidad de negocio. Entre estos datos analizados se encontraron, base de datos de clientes, encuestas de clima de años anteriores, listados de productos y estados contables.

Con respecto a las **fuentes secundarias** de información, éstas fueron recolectadas de organismos e instituciones públicas y privadas. Las fuentes seleccionadas fueron pertinentes al trabajo de investigación y brindaron seguridad, confianza y validez a la investigación. Además de ello, las fuentes secundarias permitieron ahorrar tiempo y esfuerzo al momento de obtener los datos. Los datos secundarios que se consultaron fueron, principalmente, fuentes bibliográficas como:

- ✓ *Libros*: los cuales posibilitaron la realización del marco teórico.
- ✓ *Revistas*: para la recolección de datos referidos a la industria y sector donde opera la empresa que permitió llevar a cabo el análisis externo correspondiente.
- ✓ *Diarios nacionales y provinciales online*: que permitieron recolectar datos actuales de la situación del mercado donde compite la empresa y del macroentorno que influye en la misma.
- ✓ *Documentos de internet*: los cuales sirvieron de guía y apoyo para relevar cierto tipo de información y tratar temas de actualidad como, por ejemplo, la situación del sector industrial, de transporte, automotriz y agrícola de la provincia de Neuquén. Estas fuentes secundarias permitieron obtener datos estadísticos que brindaron sustento a todo el trabajo de investigación. Entre los organismos e instituciones consultados se encuentran:

- *Secretaría de Energía*
- *Subsecretaría de Hidrocarburos, Energía y Minería*
- *Instituto Argentino de la Energía "General Mosconi" (IAE)*
- *Instituto Argentino de Petróleo y de Gas (IAPG)*
- *Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA)*
- *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)*

Capítulo IV: Diagnóstico



4.1 Análisis Externo: Análisis de la Industria y Competitivo

4.1.1 Macroentorno – Análisis PEST

Ámbito Político

A nivel nacional, el país evidencia una clara incertidumbre política a corto y largo plazo característico de un año electoral como el que está atravesando la Argentina. No hay claros ni confiables proyectos políticos por parte de los distintos candidatos a presidente lo cual acrecienta aún más la desconfianza hacia los gobernantes del país y a no poder proyectar un claro panorama de la Argentina para el próximo año ni mucho menos para tres, cuatro o cinco años más (horizonte temporal de un plan estratégico.)

Con respecto a la provincia de Neuquén, también se vivieron momentos críticos a nivel político tras las elecciones provinciales del día 12 de junio de 2011. Los dos candidatos fuertes que disputaron la gobernación fueron, por un lado, el actual gobernador Jorge SAPAG quien era el candidato con mayores probabilidades de ganar las elecciones. En su proyecto político, desde 2001 en adelante existieron declaraciones de llevar adelante un *Programa de Recuperación de Tierras Improductivas en Tierras Productivas*, lo cual incentivó y permitió el crecimiento del sector agrícola de la región. Sin embargo, los últimos años de su gestión transcurrieron con pocos proyectos con respecto al sector agrícola, pero las intenciones siguen latentes. Por otra parte, el otro candidato a la gobernación por el Frente Neuquino fue Martín FARIZANO, actual intendente de la ciudad de Neuquén. Su experiencia en la gestión política es mucho menor que la de Sapag ya que, si bien Farizano ha desarrollado una primera gestión en la ciudad, nunca llegó a ser gobernador. Más aun, se desconocen proyectos o políticas que beneficien e incentiven al sector primario de la provincia; Farizano sólo prometía fuerte actividad económica en la provincia pero se desconocían cuáles iban a ser los medios para llegar a tal fin.

Con respecto a la política industrial, ambos candidatos apostaban fuerte a la industria petrolera y gasífera. Tras los últimos descubrimientos en la Cuenca Neuquina, la provincia tiene prospectos de crecimiento para este año 2011 lo cual es una gran oportunidad para la Unidad de Negocios en análisis. Cabe aclarar que este panorama tentador, a simple vista, del sector energético debe estar sustentado por sólidas políticas de estado de largo plazo que permitan un crecimiento del sector.

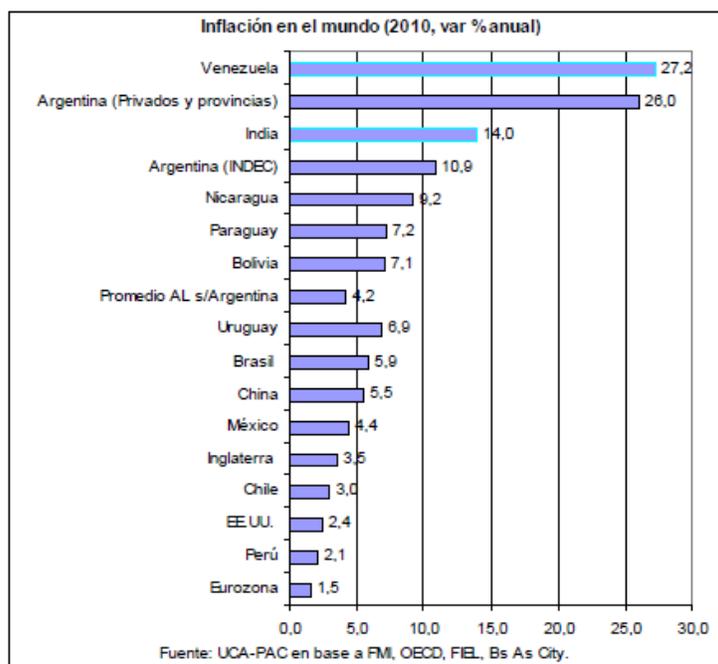
Desde una perspectiva positiva, el panorama en Neuquén es esperanzador por los anuncios realizados por el gobernador reelecto, Jorge Sapag, y por las mismas empresas petroleras de nuevos

yacimientos y exploraciones. Sin embargo, es importante aclarar que si bien se están realizando inversiones, éstas no son suficientes. Las empresas petroleras están permanentemente peleando para que haya inversiones de riesgo o de mediano riesgo ya que para obtener ganancias y para lograr un crecimiento sostenido del sector energético se debe optar por la inversión.

Ámbito Económico

Como bien se sabe, la economía argentina tampoco está transitando su mejor momento. La historia argentina ha dado cuentas que la inestabilidad política acarrea problemas económicos. Según el director para el *Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI)*, Nicolás Eyzaguirre, Argentina como todos los países latinoamericanos, "están entrando en territorio peligroso" ya que se perciben presiones en la inflación, déficit en cuenta corriente y crecimiento del crédito y los precios de ciertos activos. Se advierte que el déficit en cuenta corriente de las economías suramericanas alcanzará en promedio un 2% del PBI en 2011 (*Diario Clarín*, 2011). Argentina y Venezuela son los países con mayor inflación de la región, y de los más altos del mundo en esta materia. Sus políticas económicas no asignan al Banco Central un rol estabilizador, sino redistribuidor de reservas y recursos, y los gobiernos son muy intervencionistas (*ver gráfico 1*).

Gráfico 1: Inflación en los Países del Mundo.



Fuente: Universidad Católica Argentina, *Informe de Coyuntura Económica*.

Analizar los niveles de precios al consumidor es un tema crítico y sensible en el país. A pesar de ser un organismo oficial, el *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*, INDEC, es usualmente cuestionado por los economistas privados por la medición y manipulación por parte del gobierno de precios e inflación. Por su parte, la *Universidad de Lomas de Zamora* difundió números de índice de precios al consumidor y al de alimentos que difieren en mucho con los elaborados por el INDEC. Para la facultad de Ciencias Económicas, los precios subieron un 2,76% en febrero, más del doble que lo admitido por el INDEC (1,2%). Con respecto a los alimentos, los importes aumentaron un 6,63%, casi tres veces más de lo divulgado por el INDEC (2,6%). Otro ejemplo, para este instituto la canasta básica alimentaria de una persona es de \$ 166,86. Siendo que para la facultad, en conjunto con la Fundación Siglo XXI, estiman que alcanza los \$ 254,22.

Por su parte, Gilbert Terrier, Consejero del FMI, advirtió que también es un tema "complicado". Que las diferencias entre las cifras del INDEC y las estimaciones privadas son "grandes". La expansión de la base monetaria "que está entre el 20% y 30%" es un factor que preocupa al Fondo, que lo considera una razón para alertar sobre los riesgos de sobrecalentamiento de la economía argentina y la alta inflación de precios.

Con respecto al superávit comercial, el de 2010 cerró en u\$s 12.000 millones, una cifra casi u\$s 5.000 millones inferior al excedente registrado en 2009. Las expectativas iniciales para el año eran elevadas en función de la mejoría que se esperaba en las exportaciones agropecuarias, favorecidas esencialmente por la excelente campaña agrícola y precios que en promedio se mantuvieron en niveles elevados. Si bien las exportaciones efectivamente lograron una dinámica favorable, el aumento de las importaciones ha sido muy elevado y ha sido el principal responsable de la reducción del superávit comercial. Este crecimiento de las importaciones en el último año fue del 46%, los cuales se explican que 35 puntos fueron por incrementos en las cantidades y 8 puntos por incremento en el precio.

En la provincia de Neuquén la inflación se manifiesta de la misma manera que a nivel nacional. El deterioro del poder adquisitivo del salario es argumento suficiente para todos los reclamos que realizan agremiados y no agremiados de los distintos sectores económicos de la provincia, cuando la inflación de marzo en Neuquén llegó casi al 3%, y se mantiene por encima del 26% anual.

Ámbito Sociocultural

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los argentinos. La Argentina presenta cambios que se expresan no sólo en movimientos sociales y populares cada vez más activos sino, también, en la existencia de gobiernos que deben administrar bajo una fuerte presión de la sociedad acompañada por movimientos de masa. Como ejemplo de ello, se encuentran los movimientos de desempleados, popularmente denominados “piquetes”, los cuales tuvieron su origen en los años 90 en la provincia de Neuquén, específicamente en la localidad de Cutral Có, como protesta contra los despidos de trabajadores de la ex empresa estatal YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales).

El fenómeno de los piqueteros es una expresión del cambio profundo que está atravesando el sector social en Argentina, que lucha por hacer valer aspectos arraigados de la cultura e identidad de los argentinos, como una nación capaz de conducirse a sí misma con una presencia cultural basada en una fuerza civilizadora propia. Estos movimientos de masa seguirán presionando contra los gobiernos de turno mientras en el país se sigan manifestando desigualdades sociales, inseguridad, violencia y genocidios.

Ámbito Tecnológico

Gracias a los avances en tecnología e innovación, las industrias se ven desarrolladas, surgen nuevos descubrimientos que permiten el desarrollo económico del país. Un ejemplo son los descubrimientos en la provincia de Neuquén en *Petróleo Plus* y *Gas Plus* los cuales hacen que el horizonte de la provincia sea muy alentador, dado que se podría "suministrar gas a todo el país con el reservorio que se encontraría en el subsuelo de la provincia" (Diariamenteneuquen.com.ar.) Otro descubrimiento de los últimos días del mes de mayo del presente año 2011 es el de un yacimiento petrolífero en *Loma La Lata* en la provincia de Neuquén, zona de influencia del *Distribuidor de Lubricantes*, lo cual le significaría una gran oportunidad para extender sus ventas en el segmento industrial.

Otro proyecto que demuestra la intención por parte del gobierno nacional de seguir invirtiendo en tecnología e innovación es el proyecto del “dúo móvil” que presentó *El Instituto Nacional de Tecnología Industrial* (INTI). El mismo consiste en un sistema de transporte híbrido que traslada pasajeros y cargas, tanto por vías férreas como por carreteras. Este proyecto permitirá impulsar la integración territorial a través del transporte y la actividad productiva. Este plan se concibe como una nueva tecnología que permitirá optimizar el uso de la red de transporte y, especialmente, los sistemas de transporte rural los

cuales presentan grandes falencias en la actualidad. Con este y potenciales proyectos dedicados al sector primario del país se le estaría dando un gran impulso al sector lo cual es fundamental para el crecimiento económico del país. Ello, a su vez, podría tener efecto en las políticas agrícolas de las provincias, con lo cual es otra oportunidad para que incremente el crecimiento de este sector en Neuquén y como consecuencia, las ventas del Distribuidor hacia este segmento, en el cual se le dificulta mantener su competitividad.

Ámbito Legal

No pasan desapercibidos en este último tiempo los sobresaltos cotidianos que acontecen en la Argentina de la mano del sindicalismo. El alto grado de conflictividad que se mantiene por las demandas de mejoras salariales y aspectos sociales complican la economía, obstaculizando la posibilidad de toma de decisiones por parte de las empresas ya que ven afectada la estabilidad por los continuos reclamos y requerimientos que, a su vez, están sustentados en la creciente inflación que se devora el salario creando un círculo vicioso, donde se retroalimenta la inflación y la suba de los costos de los productos.

No es un tema menor, que mientras no se resuelva el tema de la inflación este escenario seguirá provocando pánico en los inversores y empresarios puesto que significa una escalada donde se debe, permanentemente, ajustar las cuentas provocando desequilibrios que resultan difíciles de maniobrar.

Específicamente, en la Provincia de Neuquén preocupa el tema salud, educación y seguridad. Actualmente, los conflictos gremiales son tema central en diarios y radios de la provincia. El gremio docente presenta una exasperante situación interna. Está prácticamente fragmentado el arco sindical estatal (ejemplos claros son los gremios de ATE, ATEN, UPCN) a punto tal que se diversifican las negociaciones, sino se negocian salarios se negocian incorporaciones a planta permanente.

Las presiones sindicales también acometen al sector industrial, específicamente al sector hidrocarburoso. Durante la primera mitad del año, se evidenció una caída en la producción petrolera a raíz de una serie de conflictos sindicales, especialmente en la provincia de Santa Cruz, que trajeron aparejado cortes y tomas en los yacimientos.

4.1.2 Análisis del Sector

Análisis de Sector Energético Argentino

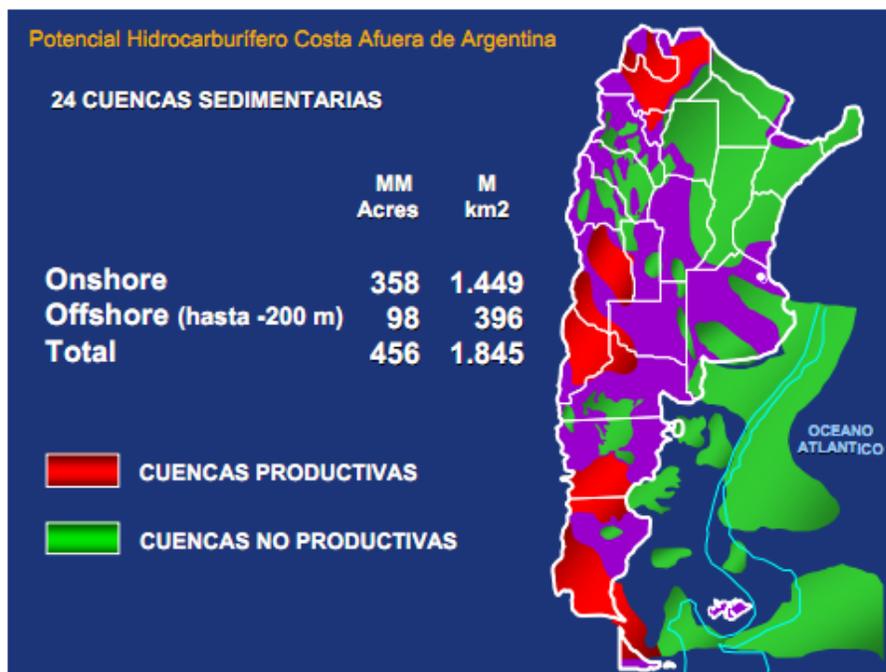
Estudios e informes acerca del sector energético de la Argentina reportan que la situación del sector es crítica en comparación con décadas atrás y, que la causa principal es la caída de las reservas de hidrocarburos. El Ingeniero Emilio Apud, ex secretario de energía, declaró en una entrevista televisiva que “El país está frente a una contingencia energética” (“Autotecnia”, mayo 2011).

Según declaraciones de ocho ex-secretarios de energía, cada año en la Argentina se produce menos petróleo y menos gas natural. Desde el año 1998 Argentina produce cada año menos petróleo y desde 2004 produce menos gas natural que el año precedente. Esta declinación de las reservas es un hecho inédito para el sector petrolero argentino, el cual lleva varios años acentuándose en el país y, sólo se podrá revertir con políticas de estado a largo plazo para el sector.

La producción diaria promedio de crudo se redujo en junio un 14,4% interanual, resultado que se vio afectado principalmente por los conflictos sindicales que afectaron la actividad. La producción de petróleo fue de 84.655 metros cúbicos por día, en promedio, en junio, por debajo de los 98.851 metros cúbicos registrados en junio del 2010, pero por encima de los 83.407 de mayo de este año, según un reporte del *Instituto Argentino de Petróleo y Gas* (IAPG). En el caso del gas, la producción de junio fue de 127.196 metros cúbicos diarios, frente a los 133.411 del mismo mes del año pasado y por encima de los 124.956 de mayo del 2011 (<http://www.abeceb.com.ar>, agosto, 2011.)

Esta caída productiva se produce de la mano de una gran demanda interna de productos energéticos, lo cual ocasiona un aumento de las importaciones de gas natural y productos refinados. La disminución de la productividad de la industria petrolera tiene como causal directa la caída de las reservas, lo cual está asociado a la falta de inversión de riesgo, y ésta a la falta de una política pública adecuada. Por ello, es necesario que se realicen inversiones en exploración en todas las cuencas; las tradicionales y productivas, y las cuencas sedimentarias hoy no productivas. Las exploraciones y explotaciones se deben realizar, no sólo, en las áreas tradicionales que presentan un estado de maduración y saturación (práctica no sustentable), sino sobre todo en las áreas no tradicionales de mediano y alto riesgo, donde es más probable que se produzcan nuevos descubrimientos de gran envergadura. La *figura 15* ilustra el potencial hidrocarbúfero que presenta la Argentina y las cuencas productivas y no productivas, a las cuales se hizo alusión en el presente apartado.

Figura 15: Mapa de las Cuencas Sedimentarias Argentinas.

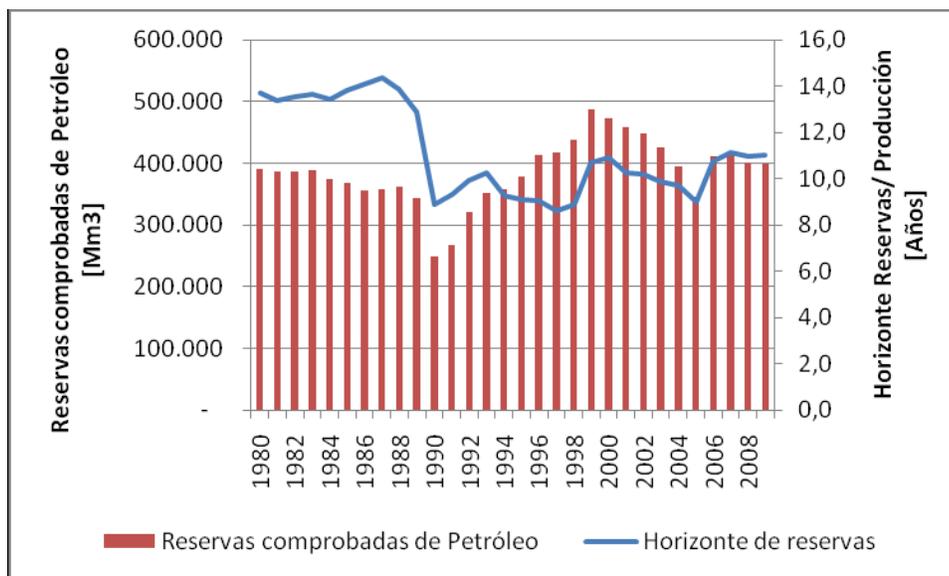


Fuente: Extraído de *El Desarrollo Petrolero Argentino en el Mar y sus Derechos Soberanos en Malvinas* (2010).

La pérdida de reservas de hidrocarburos es un hecho que no tiene precedentes en los últimos 50 años. Entre 2002 y 2009 por disminución de stock de reservas de petróleo y gas natural, la Argentina se ha descapitalizado en más de 100 mil millones de dólares. Los hidrocarburos son recursos no renovables, por lo tanto su explotación racional y sustentable depende del stock de reservas comprobadas disponible. Un inventario de reservas en disminución tiene como consecuencia natural una disminución de la producción, tal como se da en el país.

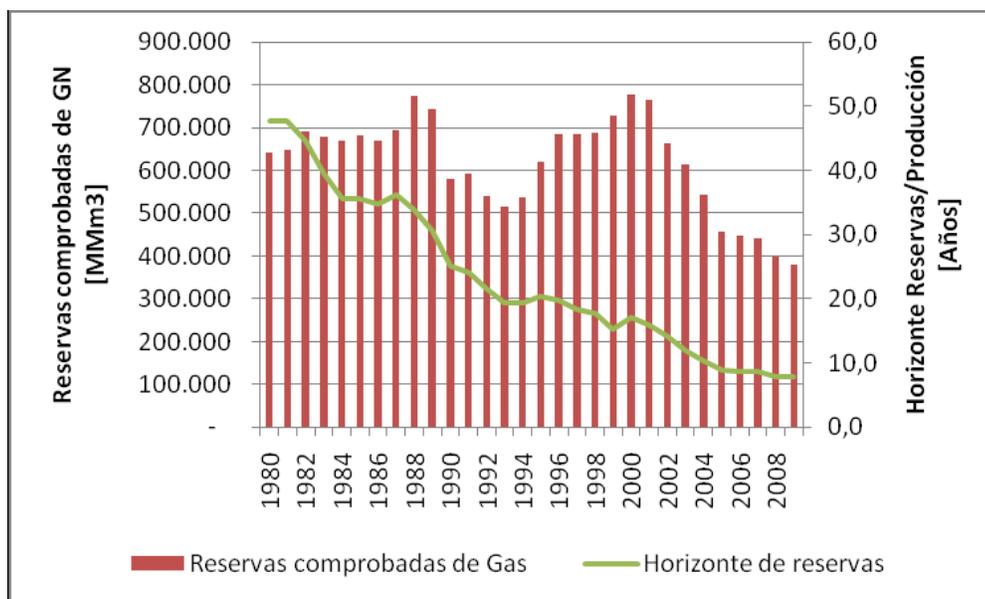
Los *gráficos 2 y 3* muestran cómo han evolucionado en el largo plazo el stock de reservas comprobadas de petróleo y la evolución en el largo plazo de las reservas comprobadas de gas natural, respectivamente.

Gráfico 2: Reservas comprobadas de petróleo y relación reservas/producción – 1980-2009.



Fuente: IAE "General Mosconi", IAPG, Secretaría de Energía, YPF.

Gráfico 3: Reservas comprobadas de gas natural y relación reservas/producción – 1980-2009.



Fuente: IAE "General Mosconi", IAPG, Secretaría de Energía, YPF.

Observando las figuras, se puede afirmar que es notable la pronunciada disminución de las reservas de petróleo y gas natural desde el año 1999, hasta llegar a un nivel de reservas que es, hoy, similar al de 30 años atrás. Las reservas de petróleo y gas natural han disminuido en el año 2008 en un 3,7% y un 9,8%, respectivamente en relación al año anterior; han caído un 34% respecto a 10 años atrás, y se encuentran en el punto más bajo de los últimos 30 años.

Es claro y evidente que existe un desfase entre el crecimiento económico de la Argentina y el crecimiento del sector energético.

Si se toma en consideración la situación de las reservas comprobadas de petróleo y gas natural por empresas – operadoras, se puede mencionar que sus inventarios han sufrido una caída en el período 2002-2009. Con respecto a las reservas de petróleo, la disminución total de los operadores fue del 11% y las de gas natural de 43%, en siete años (*ver cuadro 1 y 2*).

En los cuadros a continuación, se puede observar que es significativa la caída del stock de reservas tanto de petróleo como de gas natural en la ex empresa estatal YPF y tradicional empresa líder del mercado nacional. En los últimos años, las reservas totales de la empresa YPF han disminuido aproximadamente un 50%.

Cuadro 1: Reservas comprobadas de petróleo por operador. Años 2002 y 2009. Total País.

OPERADOR	2002 [Mm3]	2009 [Mm3]	Var [%]
PAN AMERICAN ENERGY	70.880	150.374	112%
YPF	157.526	82.401	-48%
OXY	31.792	36.990	16%
PETROBRAS ENERGIA	51.086	18.521	-64%
CHEVRON ARGENTINA	30.593	17.225	-44%
Otros	106.599	93.785	-12%
TOTAL	448.476	399.296	-11%

Fuente: Secretaría de Energía

Cuadro 2: Reservas comprobadas de gas natural por operador. Años 2002 y 2009. Total País.

OPERADOR	2002 [MMm3]	2009 [MMm3]	Var [%]
TOTAL AUSTRAL	155.268	120.343	-22%
PAN AMERICAN ENERGY	60.625	67.493	11%
YPF	195.826	61.696	-68%
PETROBRAS	47.716	27.505	-42%
PLUSPETROL	79.856	23.912	-70%
Otros	124.259	77.871	-37%
TOTAL	663.550	378.820	-43%

Fuente: Secretaría de Energía

Sólo con una *recuperación productiva del sector*, es decir nuevas inversiones y descubrimientos, y una *planificación estratégica de largo plazo* se puede revertir esta decadencia, logrando que Argentina recupere su tradicional política de país autosuficiente en materia energética. Esta situación es posible con la aplicación de una política de estado ampliamente consensuada y aceptada para que se sustente, perdure y trascienda los cambios de gobierno.

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

✓ Amenaza de Nuevos Competidores

En lo referente a la venta mayorista de lubricantes se entiende que no es una seria amenaza la entrada de nuevos competidores, ya que no es fácil el ingreso a este sector por las barreras de entrada que se dejan explícitas más adelante. Por otro lado, en la región donde opera la empresa, es interesante mencionar que ya existen cuatro empresas con gran participación en el mercado y una importante trayectoria, lo cual es una ventaja competitiva para estas empresas.

Existen diversos factores o *barreras de entrada* que afectan esta fuerza como ser:

- Requisitos legales (contratos de zonificación que demarcan la zona de venta de cada distribuidor, seguros de ART para el personal y seguros de responsabilidad civil de los vehículos,

cumplimiento de normas laborales, impositivas y fiscales) de todos los proveedores hacia los distintos distribuidores.

- Importantes inversiones de capital e infraestructura para las instalaciones y la compra de vehículos con plataformas hidráulicas especiales para la distribución de productos.

- Asesoramiento técnico y de gestión a los colaboradores por parte de las empresas distribuidoras y a través de intensas capacitaciones provistas por los proveedores clave.

- Cumplimiento de los Manuales de Identidad Visual que proponen los proveedores para identificación de la marca en los showroom de los distribuidores; en los vehículos, a través de ploteos en los cuales figura la marca del proveedor con los datos del distribuidor (nombre, teléfono, dirección y página web); y en los uniformes tanto para la fuerza de venta como para el personal de distribución y el personal administrativo.

- Cumplimiento de objetivos de compras por parte de los distribuidores.

✓ Amenaza de Productos Sustitutos

En la actualidad, los productos como lubricantes y afines no presentan ningún producto sustituto, con lo cual esta fuerza no genera una amenaza para las empresas dedicadas a la venta de estos productos. Si bien, en los últimos años se han desarrollado automóviles eléctricos, híbridos y a hidrógeno, los movimientos mecánicos que permiten el funcionamiento de un automóvil se deben, necesariamente, lubricar. Además, estos autos recién se están insertando en el mercado nacional, lo cual no significa que sus ventas se incrementen en el país ya que son un bien de lujo y un objeto que lejos está de volverse masivo. El precio de estos autos es elevado y el motivo son sus baterías. Por ejemplo, el coche eléctrico más barato y eficiente hoy es el *Nissan Leaf*, que no se consigue en Argentina, al menos hasta 2013. Actualmente, en el país se puede comprar el *Toyota Prius*, el cual no es totalmente eléctrico, sino que es híbrido. (Recuperado de <http://sustentator.com/blog-es/2011/04/13/auto-electrico-argentina>.)

Por otro lado, tanto los equipos de perforación como las maquinarias agrícolas utilizadas en la industria petrolera y el agro, respectivamente, deben ser necesariamente lubricados con productos especiales para evitar su deterioro como son los aceites y grasas lubricantes. Actualmente, no existen productos que puedan reemplazar la función de los lubricantes.

✓ Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores sobre los distribuidores en esta industria es sumamente alto, por su grado de concentración, y por la especificidad de los productos que proveen. En este caso, YPF S.A es el único proveedor que suministra el 100% de la mercadería afín a la unidad estratégica de negocios. La Distribuidora no cuenta con posibilidades para cambiar de proveedor, por lo que debe mantener una buena relación con el mismo y adaptarse a sus exigencias como, por ejemplo, el aumento en los precios de los productos, las condiciones de pago, el cumplimiento de objetivos de compra y ciertos requisitos como el cumplimiento de las *Guías de Operaciones*. Algo similar sucede con otras marcas proveedoras de lubricantes como *Petrobras, Shell, Exxon Mobil y Castrol*.

Con respecto al poder de negociación de los otros proveedores de la unidad de negocios como son AONIKEN S.A, el cual opera con el soft de facturación de la empresa, AIE quien provee indumentaria de trabajo y NONTHUÉ GRUNMANN el cual mantiene actualizados los sistemas informáticos del Distribuidor, se puede decir que este poder es débil ya que pueden ser reemplazados por otros proveedores de la zona. Con lo cual el distribuidor tiene posibilidades de negociar los precios, formas de financiación, entre otros aspectos.

✓ Rivalidad entre las Empresas en Competencia en el Sector

Los competidores que existen en la zona en el rubro lubricantes y especialidades son aproximadamente catorce entre distribuidores y mayoristas. Como se mencionó en párrafos anteriores, sólo tres de ellos se presentan como principales rivales. Dentro de las tres empresas mencionadas, se debe mencionar que una de ellas, distribuidora de la marca SHELL, es competencia directa del distribuidor en base a la similitud en calidad y precio de sus productos; mientras que los otros competidores, distribuidores de PETROBRAS Y TEXACO, compiten, fundamentalmente, en base a la gran flexibilidad en sus condiciones de pago. Las empresas rivales serán desarrolladas en el apartado Ambiente Competitivo-*Competidores (ver apartado)*.

✓ Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores es relativo dependiendo del tipo de cliente. Por un lado, los compradores representados por empresas petroleras y de transporte poseen un poder relativo de negociación en cuanto al precio ya que ellos están dispuestos a pagar un precio mayor dependiendo del valor brindado en el producto o en el servicio diferencial que brindan los principales distribuidores. A

la hora de la venta de este tipo de productos, estos clientes les exigen a sus vendedores que cumplan con ciertos requisitos de envergadura como: asesoramiento técnico y servicio postventa, como así también elementos de seguridad para los colaboradores al momento de la entrega de la mercadería. También, les exigen que transporten los productos en vehículos adecuados con todas las medidas de seguridad en perfecto estado y que posean un cierto nivel de stock adecuado a sus necesidades. A medida que las exigencias y requerimientos de los clientes aumentan, los distintos distribuidores del mercado pueden establecer un precio más elevado para sus productos ya que los clientes perciben el valor agregado que se despliega en el proceso de venta, distribución y servicio postventa (*Cadena de Valor de los Distribuidores*). Todo ello es parte del servicio diferencial que brindan cada uno de los distribuidores.

Por otro lado, existen otros clientes en el sector que están representados por empresas más pequeñas como *Lubricentros, Talleres y Pequeños Agricultores*. Estas empresas tienen más poder de negociación ya que buscan bajo precio y tienen mucha facilidad para sustituir a su proveedor actual por un competidor. A diferencia de los compradores que buscan productos de calidad con un excelente servicio de entrega y post-venta, estos clientes negocian el precio dejando a un lado la calidad del producto.

A continuación se presenta el siguiente cuadro como resumen del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter aplicadas al sector.

Cuadro 3: Resumen de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Fuerza	Fuerte	Moderadamente Fuerte	Normal	Moderadamente Débil	Débil
Amenaza de Nuevos Competidores				X	
Productos Sustitutos					X
Poder de Negociación de Proveedores Clave	X				
Rivalidad entre Empresas Actuales			X		
Poder de Negociación de Compradores		X			

Fuente: Elaboración Propia.

Del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter se puede afirmar que la industria en la que compete el *Distribuidor de Lubricantes* posee un atractivo moderado por ciertas razones.

Por un lado, el poder que presentan los proveedores clave es fuerte lo cual genera una alta dependencia de las empresas distribuidoras frente a los mismos. Por otro lado, la situación es similar con respecto al poder de negociación de los principales compradores, quienes influyen en las decisiones y operaciones de las empresas del sector, negociando precios y servicios, especialmente.

Sin embargo, la industria presenta un cierto atractivo dado que la amenaza de nuevos competidores a la misma es moderadamente débil debido a la gran cantidad de barreras que impiden el ingreso de nuevas empresas. Entre las principales barreras de ingreso se encuentran; los requisitos legales que se deben cumplimentar para el ingreso a la industria y sector, la gran inversión de capital inicial y el asesoramiento técnico y de gestión para el personal. Por último, la amenaza de productos sustitutos es relativamente baja o débil ya que no existen en la actualidad, año 2011, productos que sustituyan al lubricante, en ninguna de sus funciones. El atractivo a la industria está dado, principalmente, por la debilidad que posee esta última fuerza mencionada.

4.1.3 Análisis del Mercado

Como punto de partida, es importante mencionar que el mercado meta del *Distribuidor de Lubricantes* es asignado en su totalidad por YPF S.A. El proveedor tiene la política de asignarle a cada uno de sus distribuidores un mercado determinado para que puedan desarrollar la venta mayorista de lubricantes sin perjudicar a otra empresa distribuidora de la misma marca YPF.

En el caso de *Distribuidora de Lubricantes*, su zona asignada por su proveedor YPF es la provincia de Neuquén, más específicamente, los departamentos provinciales de *Pehuenches, Añelo, Confluencia, Zapala, Picún Leufú y Collón Cura*. En la *figura 16* se ilustra un mapa de la provincia de Neuquén con sus respectivos departamentos.

Figura 16: Geografía de la Zona Asignada.



Fuente: Extraído y adaptado de *google.com*

Descripción de la Situación Zonal

Con motivo de conocer en profundidad las actividades que se desarrollan en la provincia y que constituyen el mercado potencial del negocio de la unidad, se hace necesario poner de relieve que existen en la zona, con distinto impacto para el *Distribuidor de Lubricantes*, diversas actividades económicas que contribuyen a convertir a Neuquén en una provincia sumamente pujante y próspera cuyo crecimiento ha sido exponencial en la última década. Neuquén posee un gran potencial de crecimiento y desarrollo sobre todo en lo que respecta a los recursos naturales y a todo el desarrollo periférico que los mismos provocan.

Tal como se viene mencionando a lo largo del trabajo, la principal actividad económica de Neuquén está constituida por la actividad **industrial** y, dentro de ésta, la que adquiere mayor relevancia es la *explotación petrolera y gasífera*, ya que la cuenca neuquina viene siendo desde hace años una de las principales en cuanto al aporte porcentual del total de hidrocarburos extraídos a nivel país junto con la cuenca del Golfo de San Jorge ubicada en las provincias de Chubut y Santa Cruz.

Acorde a lo dicho, la principal actividad productiva de la provincia es la explotación de hidrocarburos, conformando la cuenca neuquina parte de una inmensa zona geográfica de 124.000 km² que comparte con Río Negro, La Pampa y Mendoza. De esta forma, es indiscutible que el Distribuidor se encuentra inmerso en una de las zonas petroleras y gasíferas más importante de Argentina que ocupa una superficie de 26.000 km².

La provincia de Neuquén cuenta con cuatro oleoductos principales, cuyos destinos son Río Negro, Buenos Aires, Mendoza y República de Chile; y tres gasoductos con ramales a Chile y a las provincias de Mendoza, San Luis, Santa Fe y Buenos Aires.

El sector industrial descripto genera una gran actividad económica para todas las industrias relacionadas con los servicios a dicho sector. Esta actividad comienza a regularizarse luego de la depresión del año 2009 con un paulatino crecimiento en el año 2010 apoyado en la recuperación del precio del barril de petróleo, lo cual comienza a ser atractivo para el mercado, como así también la exploración y explotación de gas no convencional denominado “*tight*”.

Es en virtud de lo dicho que las principales actividades industriales se desarrollan en torno a la destilería de petróleo, la planta de metanol, y productos químicos, las recuperadoras de gas licuado, y la de agua pesada.

No se puede dejar de mencionar que como toda actividad económica explosiva, en términos de crecimiento económico, la industria petrolera y gasífera en las últimas décadas se apoderó del mercado de la provincia neuquina. Esta provincia se ha recostado sobre los beneficios que le reportaba la industria, haciéndose en consecuencia sumamente dependiente y sensible a los avatares que pueda sufrir esa actividad todo lo cual hoy en día le está provocando muchas complicaciones al carecer de otras actividades productivas de consideración.

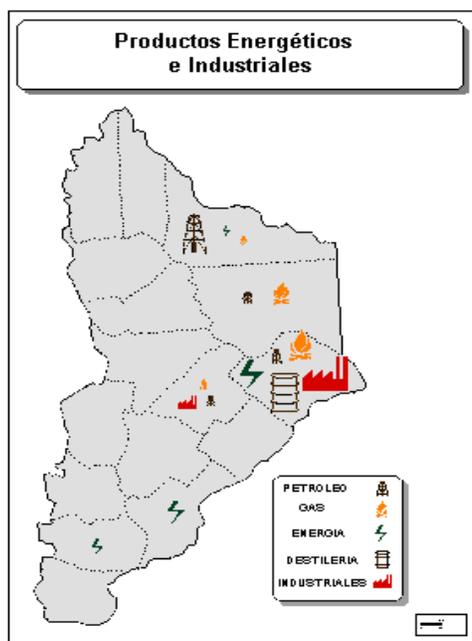
También, con mucha menor incidencia en la región se deben mencionar las industrias alimenticia, textil, maderera, mecánica, cerámica, plástica, cementera y yesera.

Una segunda actividad económica a nivel provincial de gran envergadura, pero la cual no impacta directamente sobre los resultados de la unidad de negocio en cuestión, es el uso de **energía hidroeléctrica**. La provincia de Neuquén es proveedora de energía eléctrica, aportando el 25% de la energía producida en el país, la cual es generada a través de los numerosos embalses distribuidos a lo largo de los ríos Limay (*Represas de Alicurá, Piedra del Águila, Pichi Picún Leufú, El Chocón y Arroyito*) y Neuquén (*Represa Cerros Colorados*).

Esta actividad, si bien produce cierto nivel de ingresos provinciales por regalías y ha constituido una gran fuente de trabajo en las etapas de construcción y puesta en marcha de las grandes represas, en la actualidad, no reporta una influencia directa en el *Distribuidor de Lubricantes* ya que el nivel de consumo no tiene ninguna relación con el que provoca toda la Industria petrolera y gasífera a la que se hizo alusión anteriormente.

Como bien se mencionó, la zona de influencia comercial del Distribuidor abarca ciertos departamentos de la provincia de Neuquén, los cuales se caracterizan por el desarrollo de cierto tipo de actividad industrial, principal mercado al que se dirige la organización. Lo descrito se puede apreciar en el *Mapa de Productos Energéticos e Industriales* que se exhibe a continuación.

Figura 17: Mapa de Productos Energéticos e Industriales



Fuente: Extraído y adaptado de google maps.

En lo que respecta al segundo segmento del *Distribuidor de Lubricantes*, el **transporte**, éste ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, con excepción del segundo semestre del año 2008 y 2009 que, siguiendo la línea de la industria, sufrió una fuerte depresión, lo cual encuentra su explicación en que un gran porcentaje de la flota afectada a la zona está ligada a la industria petrolera por lo cual sus avatares repercuten directamente en la misma. El parque de equipos pesados es numeroso, y se observan en la zona unidades relativamente nuevas, ya que las empresas petroleras ponen topes de antigüedad en las unidades como requisito para el ingreso a las áreas de actividad lo cual obliga permanentemente a los empresarios de este segmento a renovar las unidades.

Por otro lado, se puede mencionar que el parque de unidades tiene una conformación bastante especial en la provincia ya que las exigencias de la actividad, la geografía de la zona como así también el factor climático, requieren de equipos de mucha potencia, maquinarias y equipamientos muy pesados y de grandes dimensiones los cuales requieren de intensos cuidados para alargar su vida útil y de esa manera poder amortizar sus grandes costos.

Otro segmento que ha tenido un crecimiento muy importante en la zona neuquina es el **automotriz**. El desarrollo en este segmento ha sido manifiesto a raíz del crecimiento del poder adquisitivo por parte de la población que está ligada a la industria, en la cual el nivel de salarios es considerablemente superior a los que se perciben en otras provincias y ha empujado la venta de automóviles y otros rodados a niveles records en esta zona del país. A modo de ejemplo, el primer trimestre del año 2011 arrojó en la provincia un récord de ventas, con un total de 4.572 vehículos cero kilómetro patentados, un 24,5% más que lo registrado en igual período de 2010 (Diario Río Negro, 30 de abril, 2011) [*Versión Electrónica*].

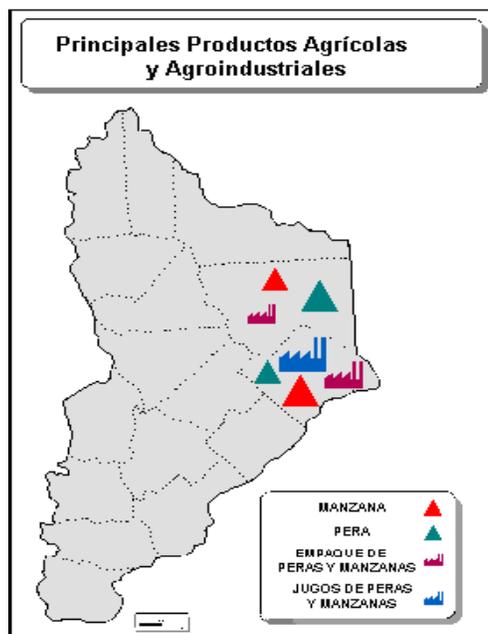
Asimismo, este segmento se vio potenciado por el auge que han tenido en la zona todas las empresas contratistas y subcontratistas ligadas a la Industria. Estas empresas han debido adecuar los salarios a los abonados por las petroleras, no solo por las exigencias gremiales sino por la necesidad de conservar a su personal que permanentemente se ve tentado de incorporarse a las filas de esas compañías, lo cual constituye uno de los desafíos e inconvenientes con que se enfrentaron en la zona todas las pequeñas y medianas empresas. La constante puja por conservar el personal capacitado derivó indefectiblemente en una permanente actualización de los salarios que en gran medida se volcó al consumo y especialmente a la compra de automóviles. Como consecuencia de ello, es que los índices de crecimiento más importantes en ventas de automotores de primera línea, luego de los arrojados en Capital Federal, fueran logrados en estas zonas, exceptuando el período de crisis mundial.

Este contexto de mercado vino acompañado necesariamente de la apertura de nuevos **talleres y lubricentros** ya que con posterioridad al vencimiento de las garantías de los vehículos 0KM, por razones de costos, la gran mayoría de estos vehículos dejan el mercado de las concesionarias para volcarse a los mismos para los pertinentes cambios y reposición de lubricantes.

Por otra parte, el *Distribuidor de Lubricantes* posee un cuarto segmento de mucha menor envergadura que los mencionados precedentemente que es el **agro**, cuya incidencia en su negocio es muy baja. La superficie destinada a esta producción apenas llega a las 11.600 hectáreas en los departamentos *Confluencia y Añelo* (como se muestra en la *figura 18: Mapa de Productos Agrícolas y Agroindustriales*), las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- ✓ 7.500 hectáreas destinadas a la producción de manzanas y peras.
- ✓ 2.500 hectáreas destinadas a la producción de uvas.
- ✓ 1.000 hectáreas destinadas a la producción de fruta de carozo tales como ciruela, durazno, etc.
- ✓ 600 hectáreas destinadas a la producción de frutas finas, que si bien es una actividad menor, comienza a ser importante por los volúmenes de producción exportados.

Figura 18: Mapa Productos Agrícolas y Agroindustriales



Fuente: Extraído y adaptado de google maps.

Esta actividad pierde cada vez más fuerza ya que las superficies de tierra destinadas a la producción agrícola, y que se encontraban lindantes con los centros urbanos, poco a poco han ido desapareciendo por el creciente valor inmobiliario de las mismas. Una gran proporción de estas tierras se han convertido en barrios cerrados o loteos abiertos, destinado también a atender la creciente necesidad habitacional generada a partir del constante crecimiento de la población. Este crecimiento poblacional se produjo fundamentalmente en las ciudades de *Neuquén, Plottier y Centenario*.

Sin embargo, es necesario aclarar que la superficie dedicada a la producción agrícola no ha sufrido una gran variación en extensión durante los últimos años ya que, si bien se han perdido hectáreas en zonas aledañas a los centros urbanos, las mismas se han ido equilibrando con nuevas áreas agrícolas en zonas más alejadas.

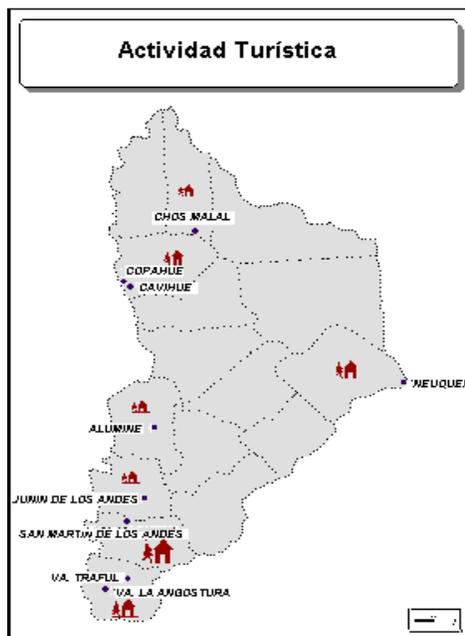
A la producción agrícola tradicional de la zona, como es la de *manzanas y peras*, se han agregado, en los últimos años, la producción de *uvas*, descubriéndose en la provincia, y más especialmente en las zonas de *El Chañar y Añelo*, tierras de gran calidad y un clima muy especial que favorece su producción con altos niveles de calidad. Todo lo cual ha generado la instalación de varias bodegas de última generación tecnológica para la producción de vinos, no sólo, enfocada su venta al mercado interno sino fundamentalmente a su exportación.

Esta actividad, si bien en la actualidad no reporta un gran movimiento económico que favorezca el negocio del Distribuidor, se cree que puede aportar un importante nivel de ventas al mismo en los próximos años cuando las bodegas se encuentren trabajando al 100% de su capacidad.

Asimismo, sin reportar demasiada importancia para los ingresos de la unidad de negocios, existe también en la provincia de Neuquén un desarrollo ganadero en el cual predomina la producción del ganado lanar con razas que tienen buena adaptación al clima árido y con escasos de pasto, característicos de la zona de influencia del distribuidor.

Finalmente, si bien no es una actividad que produzca un impacto importante en el *Distribuidor de Lubricantes*, al igual que la ganadería, por no ser parte de los segmentos meta de la organización, no se puede dejar de mencionar en el presente análisis el fuerte impulso que en los últimos años se le ha dado al **turismo**, mediante el cual se ha generado un gran crecimiento tanto económico como poblacional en diferentes puntos de la provincia (*ver Mapa de Actividad Turística*) tales como *San Martín de los Andes, Villa La Angostura, Caviahue, Copahue, Aluminé, Villa Traful, Junín de los Andes, Villa Pehuenia y Moquehue*, entre otros.

Figura 19: Mapa Actividad Turística



Fuente: Extraído y adaptado de google maps.

Si bien, los epicentros de esta actividad turística se encuentran fuera de la zona de ventas del Distribuidor, es claro que para acceder a dichos centros se debe atravesar necesariamente la capital de la provincia y, por ende, la zona comercial donde interviene la empresa, lo cual produce un aumento considerable de tránsito y un fuerte movimiento económico a partir del consumo generado en la región.

De igual manera la zona comercial donde opera la unidad estratégica analizada constituye paso obligado para turistas nacionales y extranjeros no solo para los citados centros turísticos, sino también para el arribo a la ciudad de *San Carlos de Bariloche*, lo cual aumenta aún más el movimiento.

Situación Actual del Mercado

Tal como se adelantó previamente, el mercado al cual se dirige el *Distribuidor de Lubricantes* ha experimentado una recuperación durante el año 2010, lo cual permite avizorar un horizonte con cierto

optimismo para el año 2012, en el cual se prevé la concreción y comienzo de actividades importantes para el mercado provincial.

Partiendo con el análisis de lo ocurrido durante el transcurso del año 2010, y lo que transcurrió del 2011 se pueden proyectar grandes oportunidades para el *Distribuidor de Lubricantes*, todo lo cual encuentra su razón en la circunstancia que la **industria**, que constituye su principal segmento, acumuló durante el presente año un 32% de crecimiento, además de la regularidad de los segmentos de transporte y agro que se estima mantengan su nivel de ventas.

Para el año 2012, existen varios indicios que hacen suponer una continuidad en el crecimiento fundamentado principalmente en distintas inversiones y proyectos dentro de la industria como, por ejemplo, la explotación de "*Gas Plus*" con inversiones del orden de los mil seiscientos millones de dólares.

El martes 10 de mayo de 2011 YPF formalizó el anuncio del descubrimiento de una importante reserva de recursos en la provincia de Neuquén en el yacimiento de Loma La Lata. Se trata del gas no convencional "*shale oil*", se considera el descubrimiento confirmado de petróleo más importante de los últimos tiempos en Argentina, el primero surgido en Argentina, después de los descubrimientos efectivizados y comercializados ya en Estados Unidos. Se trata de un yacimiento con recursos estimados en 150 millones de barriles de petróleo de primera calidad. Aquí queda en claro la fuerte apuesta que involucra a YPF como parte importante. Más de 100 millones de dólares de inversión, más otros 74 millones que se invertirán para seguir perforando en Neuquén, otros nueve pozos con expectativa de petróleo y gas no convencional. Se sabe que los 150 millones de barriles que se garantizan en Vaca Muerta, Loma de la Lata, representan el 35% de las reservas de YPF, alrededor del 8% del total de reservas del país. Eskenazi, presidente de YPF recordó que este hallazgo se enmarca en el "*Proyecto de Futuro-Programa de Desarrollo Exploratorio 2010/2014*", que la empresa puso en marcha en diciembre de 2009 (La Nación, 10 de mayo, 2011, [versión electrónica]).

Cabe remarcar que, a partir de estos resultados, YPF estima perforar durante este año 2011 y parte del 2012 diecisiete nuevos pozos y fracturar otros catorce ya existentes, lo que supone una inversión total estimada de US\$ 270 millones.

También, en los primeros días del mes de mayo se hizo referencia al anuncio de la petrolera Apache sobre la entrada al sistema de un pozo en el yacimiento anticlinal con unos 200.000 metros cúbicos de gas no convencional "*tight gas*" diarios. Apache es una de las empresas más activas con 6 equipos de

perforación. Tres de ellos están enfocados a la exploración de alto riesgo, orientados a recursos no convencionales. Además de estos tres equipos exploratorios de alto riesgo, Apache opera 3 equipos de perforación adicionales, dos de los cuales están perforando pozos de desarrollo de "tight gas" en proyectos Gas Plus, en Neuquén y Río Negro.

Por otra parte, se debe destacar el comienzo de las obras de infraestructura para la explotación de las *Minas de Potasio* en el norte de la provincia, por la empresa *Potasio Río Colorado S.A.*, con una inversión aproximada de mil cuatrocientos millones de dólares (Diario Mdz Online [versión electrónica]). Se considera que podría generar una gran actividad en la zona de influencia, fundamentalmente en la localidad de *Rincón de los Sauces*, lugar donde se encuentra ubicada la sucursal que posee el *Distribuidor de Lubricantes*.

En razón de los proyectos mencionados, se entiende que se pueden generar nuevas oportunidades de ventas para el distribuidor, originadas en el gran despliegue de maquinarias e infraestructura que demanda la construcción de obras como las descriptas.

Con respecto al segmento **automotriz**, se puede sustentar en base a información cierta que el año 2010 ha presentado niveles records de ventas aún por encima de los registrados en el 2008, pronosticándose para el año 2012 ventas que superarían los niveles alcanzados en este año record.

Tal es así, que la región presenta un crecimiento en la transferencia de vehículos, ya que observando los datos del mes de noviembre de 2010, en los primeros días del mes ya se habían igualado los niveles de transferencias realizadas durante todo el año 2008, que como se dijera precedentemente había sido un año record para este sector. Y para el año 2012 los analistas proyectan una economía en crecimiento lo que ha generado en varios sectores un entusiasmo por este modelo que tiene como estímulo al consumo, uno de los mecanismos que permiten que la actividad económica no se desacelere.

No sólo el segmento automotriz, sino también para el sector **transporte** se espera un cierto nivel de crecimiento en el año 2011 - 2012.

Si bien durante el año 2010 el mencionado segmento se mantuvo en los niveles del año anterior sin presentar ningún tipo de crecimiento, se espera que de activarse la totalidad de los proyectos mencionados respecto de la actividad industrial, este segmento se verá directamente beneficiado por los mismos, lo cual permite tener una mirada optimista para este nicho de mercado.

Por último, en lo que respecta al segmento **agro**, según la información que se ha podido recabar de la *Federación de Productores de Fruta de Río Negro y Neuquén*, se puede señalar que el 2010 se ha presentado como un año sumamente difícil para el sector, sin embargo, para el año próximo (cosecha 2011) se prevé un volumen de cosecha normal en términos históricos. Si bien la situación no se presenta como demasiado promisorio implicaría un crecimiento considerable respecto del corriente año 2011.

Asimismo, se puede destacar que la zona del *Alto Valle de Río Negro y Neuquén*, constituye el principal exportador a nivel mundial de peras con sus variedades de *Williams, Packham's Triumph y D'anjou*, por lo cual, la disminución de la producción local de la Unión Europea, permiten avizorar un buen año para las exportaciones tanto de peras como de manzanas y demás productos agrícolas de la zona.

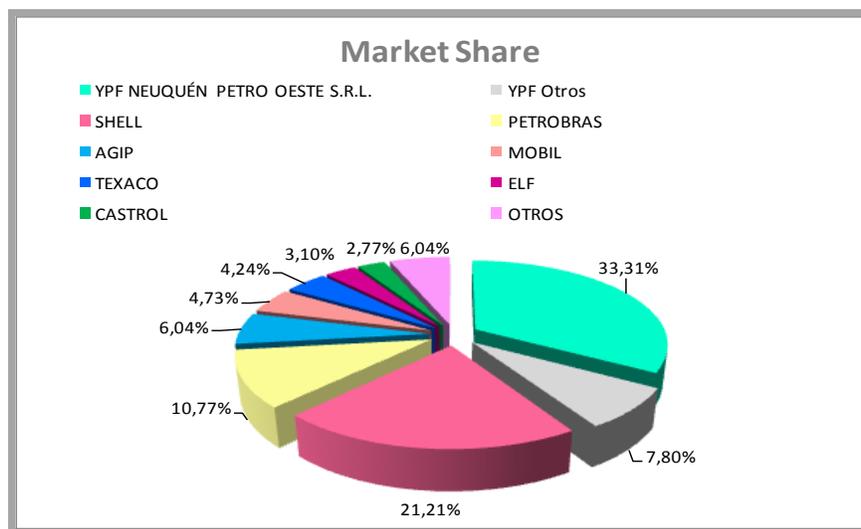
Además de las peras y las manzanas, la zona del *Alto Valle de Río Negro y Neuquén* se caracteriza por la producción y exportación de *frutas finas* como cerezas, frambuesas, frutillas, zarzamoras, arándanos y grosellas. Hoy por hoy, la región patagónica es el principal origen de las exportaciones argentinas de frambuesas congeladas. A modo de ejemplo, Argentina produce anualmente entre 5000 y 6000 toneladas de frutas finas, de las cuales se exportan aproximadamente un 40% y, de este volumen exportable, un 43% son de origen patagónico, destacándose Río Negro y Neuquén con un 26% y 17% Chubut y Santa Cruz.

De igual manera, durante el año 2011, desde el *Ministerio de Agricultura de la Nación* se conformó un fondo rotatorio de veinte millones de pesos para pequeños y medianos productores de peras y manzanas de la región, lo cual puede generar algún tipo de impulso en la actividad ya que fue entregado a fines de noviembre de 2010.

Ambiente Competitivo

La posición competitiva de la empresa durante el año 2010 (considerando un mercado potencial de la zona de 2764 m³ por año) fue del 33% lo cual la posiciona como líder del mercado, como se puede observar en el gráfico de *Market-Share* que se exhibe a continuación. El *Distribuidor* ha tenido un leve crecimiento en su participación en el mercado, pasando de un 32% de marketshare en el año 2009 a 33,31% en el año siguiente.

Gráfico 4: Market Share



Fuente: Provisto por la empresa.

Nota: La participación relativa en el mercado es analizada por el Distribuidor teniendo en cuenta las ventas propias de la unidad y las ventas de otras empresas de la zona que poseen la representación de la marca YPF (datos provistos por el mismo proveedor YPF S.A). Partiendo de esta base, se analizan las demás marcas en las que se incluyen los respectivos minoristas, mayoristas y distribuidores de lubricantes de las mismas. En este análisis de Marketshare no se incluyen las ventas directas de las petroleras propiamente dichas, como ejemplo YPF, PETROBRAS, SHELL, MOBIL, TEXACO y TOTAL.

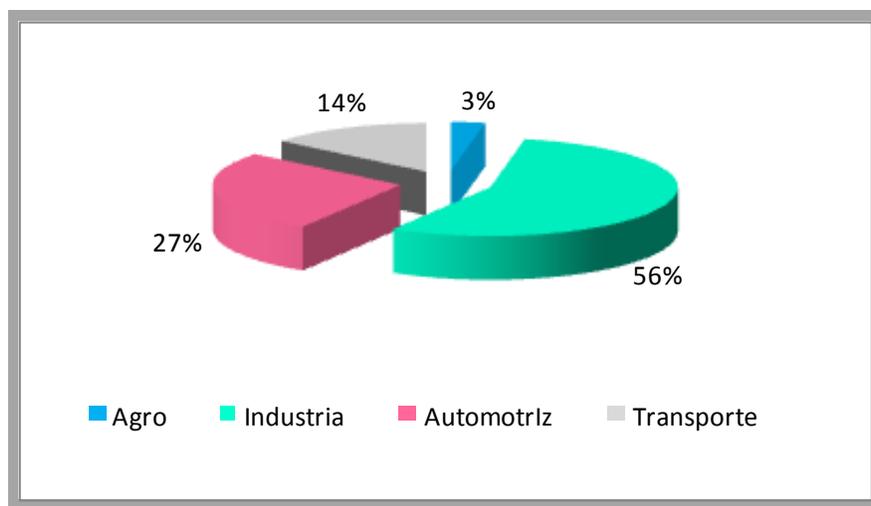
La posición competitiva de los distintos rivales dentro de cada de uno de los segmentos de mercado de la zona se puede resumir de la siguiente manera:

- ✓ **Industria** (total mercado 1297m³): En este segmento el *Distribuidor* se posiciona como líder con un 33% del potencial total del mismo, seguido en segundo lugar por *Shell* y posteriormente por *Mobil*, *Lubrax* y *Texaco*.

- ✓ **Automotriz** (total mercado 715m³): Del mismo modo, en el presente segmento el distribuidor ocupa el primer lugar con un 39%, seguido en segundo lugar por *Elf*, luego se encuentran *Total*, *Gulf*, *Kansaco* y *Texaco*. Se destaca que en el presente segmento *Shell* se encuentra muy por debajo del *Distribuidor*.
- ✓ **Transporte** (total mercado 442m³): En este segmento la participación de la empresa es del 31%, por lo cual, se entiende que la posición de liderazgo se encuentra compartida con *Shell* y *Lubrax*, repartiéndose las otras marcas una porción inferior de mercado.
- ✓ **Agro** (total mercado 310m³): Este es el segmento donde más se ha dificultado la inserción por parte del *Distribuidor*, motivado especialmente por la importancia del precio en dicha actividad, ocupando una porción de mercado del 11%, disputándose los primeros lugares *Agip*, *Elf*, *Texaco*, *Gulf* y marcas menos representativas como *Dapsa*, *Kansaco* y *Fercol*.

El tamaño y participación relativa del *Distribuidor* en los distintos segmentos de mercado es el siguiente:

Gráfico 5: Participación en los Segmentos de Mercado año 2010.



Fuente: Provisto por la empresa.

El gráfico 5 ilustra lo que se viene señalando a lo largo del trabajo, la gran participación por parte del Distribuidor en el sector INDUSTRIA, dejando por debajo a los otros sectores.

Según datos relevados en la unidad de negocios se puede observar que ésta ha tenido un crecimiento en el último año en los segmentos **industria** y **automotriz**, pasando de un 46,9% a un 56% de participación y de 25,9% a 27%, respectivamente. Mientras que en el resto de los sectores su participación relativa de mercado ha disminuido, de 16% a 14% en el sector **transporte** y de 4% a 3% en el **agro**. Se evidencia un claro enfoque y dedicación hacia los primeros segmentos y un poco compromiso para con los demás sectores.

Nota: Para llegar a obtener la participación en los distintos segmentos de mercado, el Distribuidor realiza un minucioso análisis y relevamiento de datos que le permiten saber la cantidad de metros cúbicos de lubricantes y afines que le distribuyen a cada sector. En el segmento industria, se analizan aproximadamente las cantidades de lubricantes que requieren los equipos de perforación, terminación, pulling y servicios especiales de pozos más los vehículos utilizados en las empresas industriales del sector y se calculan las ventas en relación a los demás competidores. En el segmento transporte ocurre algo similar. Se examinan los consumos de lubricantes por parte de los transportes de la zona de influencia y se evalúa la participación en las ventas que tiene la unidad. Con respecto al segmento automotriz, se analizan los consumos de estos productos que posee el parque automotor de las distintas ciudades de la provincia, relevando datos de clientes como Lubricentros y Talleres, se calculan la cantidad de autos en la zona de influencia del Distribuidor y luego se calcula el porcentaje de participación con las ventas realizadas. Por último, en el segmento agro se calculan las hectáreas productivas que hay en la zona y su correspondiente utilización de lubricantes para la obtención de productos primarios.

Competidores

Los competidores que existen en la zona en el rubro Lubricantes y Especialidades son un total de catorce, de los cuales existen tres con gran relevancia. TISER LUBRICANTES, con la representación de marcas como *Shell* y *Agip*; LA PLAZA, representante de *YPF* y *Lubrax*, y DISTRIBUIDORA ACME, con la venta de *Elf*, *Total*, *Gulf* y *Texaco*.

A continuación se describen ciertas características generales de los tres principales competidores.

- ✓ TISER LUBRICANTES: Este distribuidor ha tenido una importante inserción en el mercado a partir de la incorporación de la marca *Shell*, haciéndose de esta manera un competidor directo de la unidad de negocios en segmentos que buscan calidad como son la industria y el transporte. Por otra parte, en este último tiempo ha mejorado considerablemente sus instalaciones abriendo su base en el parque industrial de la ciudad de Neuquén y ha incorporado muchos vendedores en la calle, los cuales, a diferencia del *Distribuidor*, trabajan exclusivamente por comisión y aportan sus vehículos propios lo cual le ha permitido expandirse sin mucha inversión por parte de la empresa.

Igualmente, se hace necesario destacar que presenta una ventaja competitiva con respecto al *Distribuidor*, la cual se encuentra dada por tener accesoriamente la distribución de la marca *Agip*, que le permite insertarse con mucha fuerza en segmentos donde el precio es fundamental como lo es en el sector Agro y de pequeñas industrias.

- ✓ LA PLAZA: Este competidor ha aparecido con un poco más de fuerza en el último tiempo a raíz de la adquisición de nuevas bocas de venta de combustible, lo que le ha permitido contactarse con diversos clientes de la zona e insertarse con lubricantes como un requisito para la provisión de gas oil. La ventaja competitiva que presenta respecto del *Distribuidor* está dada por un mejor precio en el distribuidor diesel, y porque también son operadores multimarca (*YPF – Petrobras*), lo cual les permite amoldarse mejor a las necesidades de precio/calidad de los clientes.

Sin embargo, se hace necesario destacar que sus instalaciones, logística y equipamientos son inferiores a los del *Distribuidor de Lubricantes*.

- ✓ DISTRIBUIDORA ACME: Este distribuidor comienza en la zona como representante de *Bardhal* en la zona de Río Negro y Neuquén, por lo tanto posee un amplio conocimiento del mercado y luego se convierte en representante de *Texaco* para luego añadir marcas tales como *Gulf, Elf y Total*, lo cual le da una gran versatilidad para insertarse en los diversos segmentos, no solo con buen precio sino con lubricantes de mediana calidad. Su infraestructura es relativamente pequeña en comparación con la distribuidora.

Benchmarking

Cuadro 4: Cuadro Comparativo – Benchmarking.

	Información competitiva relevante	Distribuidor de Lubricantes	Tiser Lubricantes	Distribuidora Acme	La Plaza
10%	Logística	4	3	3	3
3%	Capacitación del personal	4	3	2	3
10%	Servicio postventa	4	2	2	2
20%	Stock	4	2	1	3
25%	Calidad	5	5	3	3
15%	Precio	2	3	4	3
8%	Flexibilidad de pago	3	4	3	4
5%	Atención 24hs, 365 días del año	5	1	1	1
2%	Sistema de gestión	3	1	1	1
2%	Sistemas de información	3	2	1	1
100%	Puntuación Total	3,88	3,12	2,44	2,8

Puntaje: Excelente 5, Muy Bueno 4, Bueno 3, Regular 2, Malo 1

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Encuestas de Satisfacción de Clientes y Encuestas a Clientes de la Competencia elaboradas por la empresa.

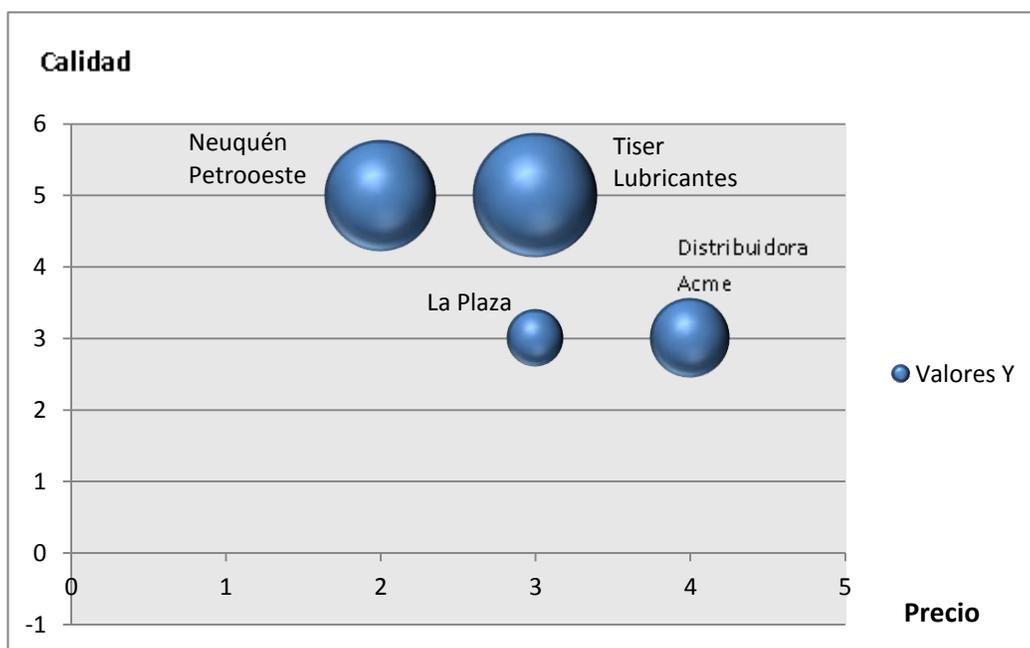
Del análisis de benchmarking realizado en base a las encuestas de satisfacción de clientes (clientes A y B) y encuestas a clientes de la competencia, lo cual le brinda un grado de objetividad a los resultados obtenidos, se puede concluir que el *Distribuidor de Lubricantes* posee el mejor resultado en cuanto a las variables analizadas, destacándose en la calidad de sus productos y del servicio brindado. Su principal competidor, *Tiser Lubricantes*, obtuvo el segundo lugar, superando al Distribuidor en la flexibilidad de los pagos y el precio de los productos. Con respecto a *Distribuidora Acme* y *La Plaza*, se encuentran por debajo de la firma analizada, ubicándose en una desventaja competitiva.

El análisis de benchmarking como, así también, el análisis de los grupos estratégicos, que a continuación se desarrollan, dejan en evidencia al *Distribuidor de Lubricantes* como único líder del mercado en lo referente a la venta mayorista de lubricantes y afines; distinguiéndose en la calidad de sus productos y en el servicio diferencial (atención las 24 horas, los 365 días del año.)

Mapas Estratégicos

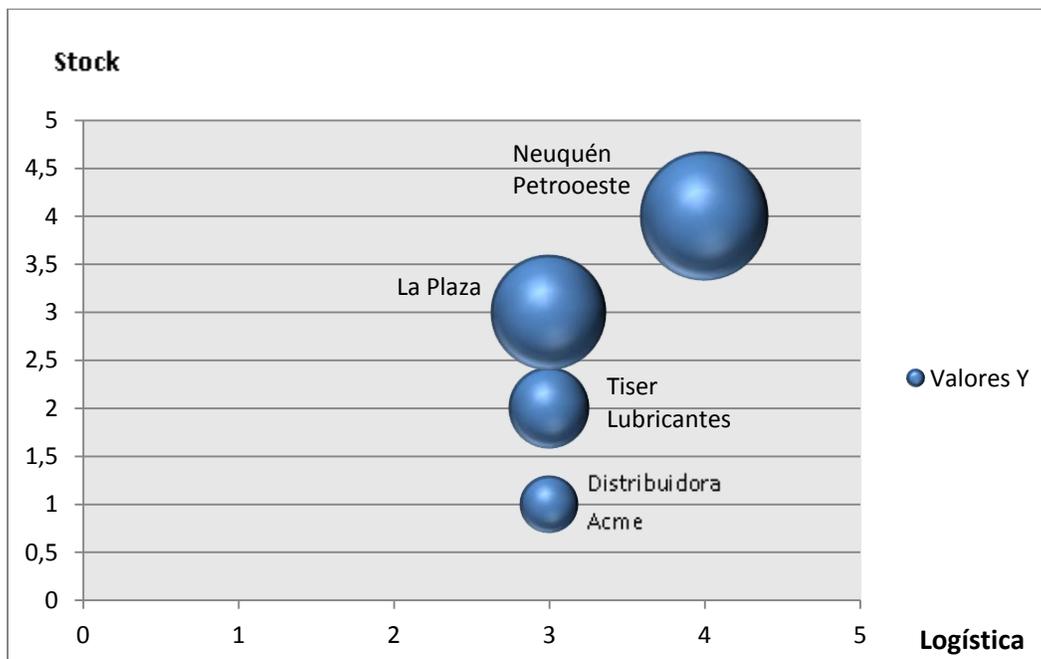
Teniendo en cuenta ciertas variables que diferencian a las empresas dentro de esta industria (resumidas en el cuadro de *benchmarking*), ubicándolas en un mapa de grupos estratégicos permite analizar las posiciones competitivas de las empresas rivales dentro de la industria para así diseñar estrategias acorde a la empresa y a la situación competitiva del mercado.

Gráfico 6: Comparación Precio-Calidad.



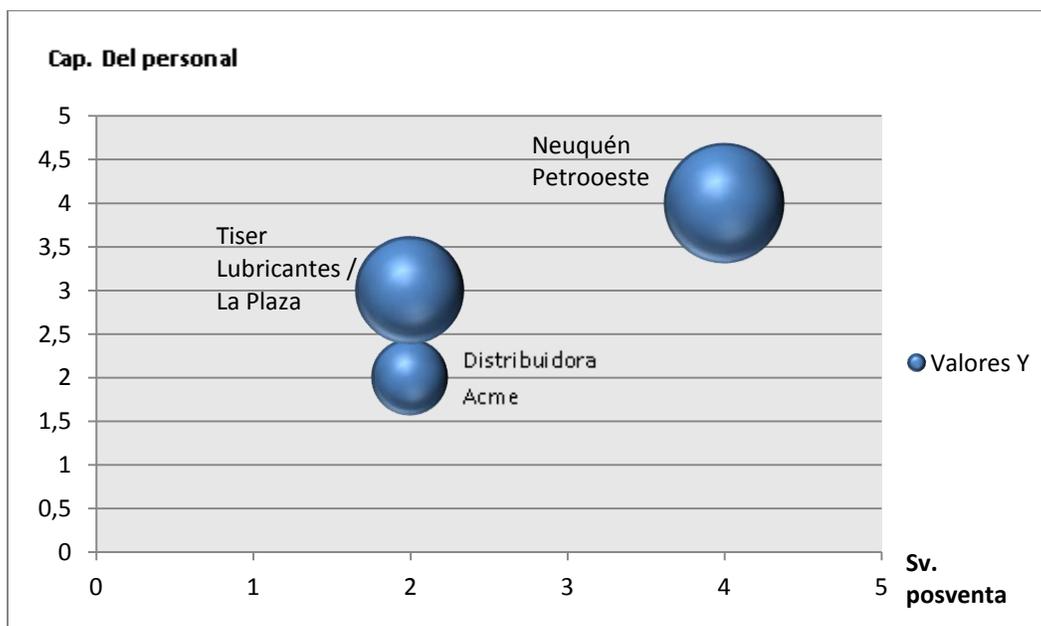
Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el *Distribuidor de Lubricantes*.

Gráfico 7: Comparación Logística-Stock.



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el *Distribuidor de Lubricantes*.

Gráfico 8: Comparación Servicio Postventa-Capacitación del Personal.



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el *Distribuidor de Lubricantes*.

Del análisis de los grupos estratégicos se puede concluir que el Distribuidor se posiciona en primer lugar dentro de la industria. Con respecto a la calidad y precio de los productos compite directamente con la empresa *Tiser Lubricantes* la cual posee una calidad en los productos similar a la de la unidad estratégica, pero con precios menores, aspecto que le brinda una clara ventaja competitiva frente a la *Distribuidora de Lubricantes*.

Si a stock y logística se refiere, la distribuidora sobresale de sus rivales con amplios márgenes. En segundo lugar se encuentra la empresa *La Plaza*, la cual posee un alto nivel de stock comparado con el resto de los competidores, pero, quedando éste muy por debajo del nivel de stock de la distribuidora. En lo referente a la logística, los principales rivales compiten en la industria con niveles similares, dejando a la organización en estudio en una ventaja competitiva.

Por último, el *Distribuidor de Lubricantes* se encuentra cómodo en primera posición, compitiendo en servicio posventa y capacitación del personal. Si bien, estos son dos aspectos a mejorar y optimizar en la organización, siguen estando en niveles superiores a los que poseen sus principales rivales.

Factores Clave de Éxito de la Industria

A continuación, se mencionan los factores claves de éxito de la industria en los cuales la empresa debe ser excelente para prosperar en el mercado, superando a sus competidores y obteniendo una ventaja competitiva sostenible. Todo lo cual le permite a la empresa mantener una posición de liderazgo en el mercado donde compite. Los siguientes son los principales FCE que se diferencian en el mercado del *Distribuidor de Lubricantes*.

- **Servicio Diferencial:** los clientes del sector valoran el servicio diferencial que cada empresa posee como, en el caso del *Distribuidor de Lubricantes*, lo es la atención las 24 horas los 365 días del año y sus vehículos equipados con plataformas hidráulicas y/o plumas eléctricas para el correcto manipuleo de los tambores durante su distribución.
- **Stock Dimensionado:** el segmento industrial, fundamentalmente el rubro petrolero y gasífero, el cual representa el 90% del movimiento industrial de la zona y el mayor porcentaje de las ventas del distribuidor, valora a los proveedores que pueden satisfacer sus necesidades en todo momento, para lo cual las empresas distribuidoras deben contar con un stock acorde a las cantidades demandadas de sus clientes, cantidades éstas anormales en otra actividad. En el caso

concreto de la empresa analizada, se estima que en promedio su stock de seguridad está en 60 días, lo que representa aproximadamente 900 tambores, equivalentes a 180 mts³ de lubricantes.

- **Logística:** rápida y eficiente entrega de productos llegando, el distribuidor, a un 90% de las entregas entre 0 y 24 horas.
- **Asesoramiento Técnico:** para ser competitivos en el mercado las empresas proveedoras deben brindar asesoramiento técnico a los principales clientes, no sólo, a través de su fuerza de venta sino también con la participación del servicio técnico directo de los proveedores clave.
- **Productos de Calidad:** se valoran los productos provenientes de principales marcas como, fundamentalmente, YPF, SHELL y MOBIL.
- **Respeto por la Normativa Legal:** los principales clientes del segmento industrial, principalmente, valoran el respeto y cumplimiento por las normas de seguridad, medioambiente y normas impositivas. La organización analizada distribuye sus productos cumpliendo con requisitos generales de seguridad como son la vestimenta de seguridad del personal (botines de seguridad, guantes, cascos, lentes) y las capacitaciones brindadas sobre el correcto manejo defensivo dentro de las industrias y sobre temas medioambientales.
- **Precio de los Productos:** lograr que los precios de los productos sean competitivos en el mercado, principalmente dentro de los segmento automotriz, transporte y agro, teniendo en cuenta la relación precio/calidad de los productos entregados.
- **Flexibilidad en los Plazos de Pago:** el mercado en algunos segmentos elije cerrar una operación con las empresas que le brindan condiciones de pago más blandas (mientras que un distribuidor opera a 30 ó 45 días, otros lo hacen a 60, 90 y hasta 120 días).

Cabe aclarar que los FCE se encuentran listados en orden de prioridad según las preferencias de los clientes del mercado, analizadas en las Encuestas de Satisfacción de Clientes y en las Encuestas de Clientes de la Competencia, ambas realizadas por la organización en el año 2010.

Impulsores del Cambio

La posición competitiva en el mercado y en el rubro de lubricantes se ve afectada por los siguientes cambios:

1. Acciones de la Competencia:

- a) Ingreso o salida de los principales competidores.
- b) Cambios en las condiciones de pago.
- c) Cambios en las políticas de precios.
- d) Utilización por parte de los competidores de sus mejores precios en el combustible para condicionar la compra de sus lubricantes.

2. Cambios en el Mercado:

- a) Mucha o poca inversión en exploración petrolera y gasífera.
- b) Cambios en los estilos de vida de los consumidores.
- c) Precio internacional del petróleo.
- d) Innovación tecnológica.

3. Situación Macroeconómica:

- a) Carga tributaria que soportan las empresas.
- b) Costos laborales.
- c) Recesión o auge de la economía.
- d) Inflación.
- e) Políticas gubernamentales.

Los principales factores que impulsan el cambio en la industria donde compete el *Distribuidor de Lubricantes* serán analizados en detalle en el apartado donde se presenta el análisis de escenarios a futuro (*ver Capítulo V: Propuesta Profesional.*)

4.1.4 Conclusión Parcial del Análisis Externo

El análisis externo realizado de la industria y del sector donde opera el *Distribuidor de Lubricantes* permitió avizorar un escenario positivo para la empresa, con ciertas amenazas pero también con una incalculable cantidad de oportunidades, las cuales con el esfuerzo mancomunado del personal del distribuidor se deben aprovechar para lograr obtener ciertas ventajas competitivas frente a los rivales.

A pesar de estar inmersos en un año electoral donde reina la incertidumbre, la Argentina todavía presenta oportunidades para proyectar un futuro próspero y exitoso, permitiendo el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, como la analizada en el presente trabajo. Se espera un gran crecimiento para los sectores donde opera el *Distribuidor de Lubricantes*; industrial, de transporte, automotriz y agrícola. Por lo tanto, aplicando una correcta gestión y planificación estratégica, la empresa debería proyectar un crecimiento considerable en sus ventas dentro de los cuatro segmentos mencionados, logrando un incremento en su rentabilidad.

Un punto importante que se evaluó y que arrojó importantes conclusiones, fue el análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas de Porter aplicadas a la realidad de la empresa analizada. La actividad que desarrolla el distribuidor posee un riesgo implícito y un capital inicial alto, un proceso de capacitación de colaboradores riguroso y constante y una serie de requisitos legales que se deben cumplir estrictamente, lo cual deja en evidencia que la comercialización y distribución de lubricantes carece, a simple vista, de cierto atractivo para el ingreso de nuevas empresas. El aspecto que, principal y fundamentalmente, dificulta el ingreso de nuevas empresas a la industria es la fuerza que ejercen en el mercado los actuales competidores que, al igual que el *Distribuidor de Lubricantes*, poseen un fuerte y sólido posicionamiento en el mercado. El ingreso a la industria es, no sólo complicado y riesgoso, sino que también requiere de un riguroso análisis y evaluación del mercado, para poder permanecer en el mismo logrando una ventaja competitiva sostenible que permita mitigar las amenazas que se van presentando en el entorno. Si un potencial competidor no ingresa con una posición firme y con fortalezas sostenibles, las posibilidades de permanecer en el mercado son pocas debido a la fuerte influencia que todas las empresas actuales poseen sobre las fuerzas del mercado. El servicio diferencial, la logística, el nivel de stock, la confiabilidad de los compradores, la trayectoria en el mercado, productos y servicios de calidad son ventajas competitivas que cada una de las principales empresas del sector poseen para hacer frente a las fuerzas de los actuales y potenciales competidores.

Por otro lado, se analizaron las principales variables del mercado que influyen en las decisiones estratégicas de las empresas del sector, afectando sus niveles de ingresos y de rentabilidad. Las decisiones políticas y económicas del gobierno que, en muchos casos, generan un aumento sostenido de los precios ocasionando una disminución del poder adquisitivo de la población; ciertas cargas tributarias; el precio internacional del petróleo; la demanda y la producción mundial de este recurso, entre otros, son factores que inciden en las operaciones de las empresas que comercializan lubricantes y afines. Muchos de estos factores inciden en la estructura de costos de las empresas ocasionando un aumento en los precios de los productos, por lo que la firma, *Distribuidora de Lubricantes*, debería tener presente estas variables al momento de desarrollar estrategias y planes de acción para que éstos sean coherentes con la situación que, actualmente, presenta la industria y el mercado donde opera la organización.

4.2 Análisis Interno: Competencias Centrales (*Core Competences*)

4.2.1 Recursos Organizacionales

Perfil Empresarial

La unidad de negocio *Distribuidora de Lubricantes* se orienta a ofrecer productos de excelente calidad, al tiempo que brinda un servicio diferencial, el cual comprende la distribución y logística de los mismos más el servicio postventa.

Según el relato del Jefe Comercial de la unidad, el negocio del *Distribuidor* no es la venta directa de productos sino “el brindar soluciones” para satisfacer aquellas necesidades que el cliente tiene en todo momento.

La **misión** actual relevada del *Distribuidor de Lubricantes* se describe a continuación:

“Mantener el liderazgo en la venta de lubricantes en cada rincón del territorio que le fuera asignado por YPF S.A, trabajando fuertemente en la prestación de un servicio eficiente, seguro y absolutamente confiable en pos de diferenciarse de los competidores en cuanto a la calidad del servicio de manera de lograr un crecimiento constante en la participación de mercado, poniendo especial énfasis en lograr una mejora continua en la satisfacción tanto de los clientes como de los colaboradores y la sociedad en su conjunto.”

Con respecto a su **visión**, la misma se expresa de la siguiente manera:

“Ser el líder indiscutido en la venta de lubricantes de la zona asignada, con excelencia en la calidad del servicio prestado.”

Estructura Organizacional

NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L. en su Unidad de Negocios *Distribuidor de Lubricantes*, se organiza para gestionar el trabajo dividiéndose en áreas funcionales como puede observarse en el organigrama (ver gráfico 9). Sin embargo, se trabaja en forma habitual conformando un equipo de trabajo, más allá

de los puestos que ocupan cada uno de los colaboradores dentro de la organización, ya que el trabajo en equipo es considerado una manera eficiente para llevar adelante la labor diaria de los colaboradores de la organización. Además, según relata el Jefe Comercial, el trabajo en equipo les permite tener un conocimiento de todas las tareas que se realizan en el *Distribuidor*, lo que le permite a los colaboradores desempeñar tareas de otros puestos en caso de ausencias de sus compañeros. Ello posibilita a los empleados el desarrollo de sus capacidades en todos los puestos de trabajo, ampliando su capacidad de multifuncionalidad, al igual que sus responsabilidades.

La organización define los puestos de trabajo teniendo en cuenta las siguientes pautas:

- El nivel jerárquico
- La subordinación
- Las relaciones horizontales entre los puestos
- Área en la cual estará comprendido el puesto
- Deberes y responsabilidades

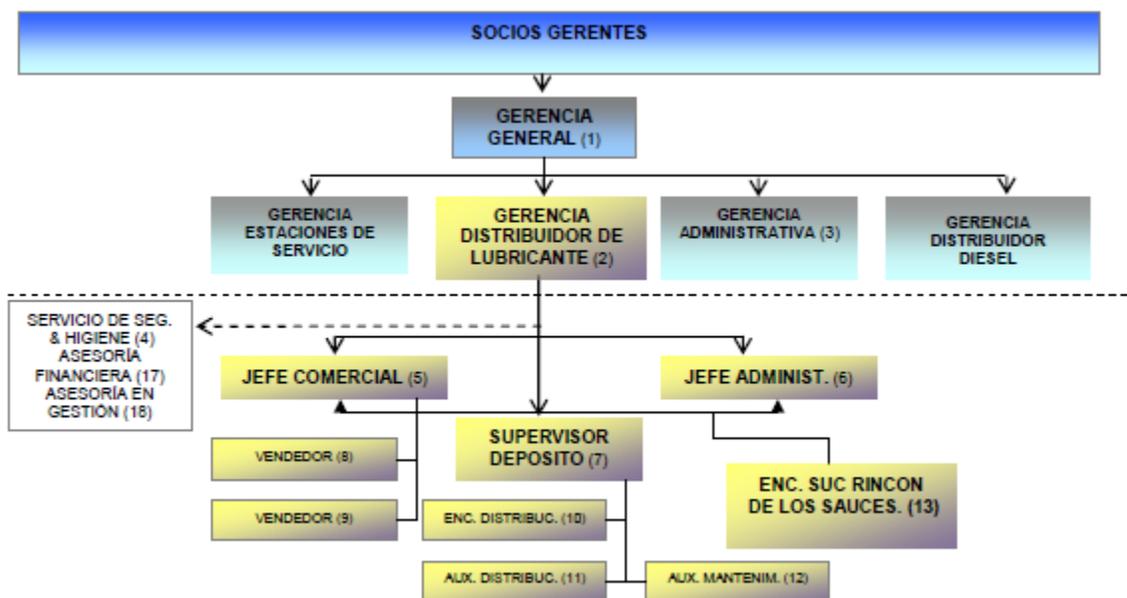
La manera en que las personas se encuentran distribuidas en la unidad de negocios es, según el relato del Jefe Comercial, de alguna forma la más eficiente que han podido desarrollar para ayudar a la realización de las tareas y mejorar la comunicación entre los colaboradores. Las instalaciones con que cuenta hoy el *Distribuidor* permiten el contacto permanente entre las áreas que lo componen.

Esta disposición contribuye a que exista colaboración, comunicación y trabajo en equipo que sin lugar a dudas son muy importantes a la hora de lograr la flexibilidad de la empresa para atender las necesidades del negocio y cumplir con los planes de acción establecidos.

El *Distribuidor de Lubricantes* cuenta con 7 empleados *full time* y además de personal *part time*, que operan conjuntamente con otras unidades de negocio y con la administración central de la firma. Asimismo, cuenta con tres asesores externos en la parte financiera, de gestión y de seguridad e higiene. En la actualidad, en el *Distribuidor* se encuentran trabajando un total de quince personas, considerando las distintas modalidades de trabajo.

El *Distribuidor* se encuentra organizado según el siguiente organigrama.

Gráfico 9: Organigrama del *Distribuidor de Lubricantes*.



Fuente: Provisto por la empresa.

A continuación se observa un detalle de los puestos y los nombres de las personas que los ocupan, indicando su tiempo de trabajo o dedicación al mismo. Cabe aclarar, que en el mismo se desarrollan no sólo los puestos mencionados en el organigrama, puestos con dedicación *full time* y puestos de *staff*, sino también el personal *part time* que a su vez desarrolla actividades en otras unidades de negocios de la firma.

Cuadro 5: Detalle del personal del *Distribuidor de Lubricantes*.

	Nombre Puesto	Nombre Persona	Dedicación
1	Gerencia General	Raúl Rodríguez	Totalidad de la empresa
2	Gerencia Distribuidor Lubricantes	Pablo Rodríguez	Part time
3	Gerencia Administrativa	Graciela Rodríguez	Part time
4	Servicio Seguridad & Higiene	Andrea Ferrer	Asesoramiento externo
5	Jefe Comercial Lubricantes	Daniel Gómez	Full Time
6	Jefe Administrativo Lubricantes	Alejandra Paredes	Full Time
7	Supervisor de Depósito	Marcelo Arce	Full Time
8	Vendedor Externo	Rubén Miriani	Full Time
9	Vendedor Externo	Daniel Gómez	Full Time
10	Encargado Distribución	Guillermo Rivera	Full Time
11	Auxiliar Distribución	Javier Speranza	Full Time
12	Auxiliar Mantenimiento	Javier Speranza	Full Time
13	Encargado Suc. Rincón de los Sauces	Sergio Zurita	Full Time
14	Facturación	Susana Ipólito	Part Time
15	Cobranzas	Hugo Salaberria	Part Time
16	Asesor Financiero	Cr. Jorge Najul	Asesoramiento externo
17	Asesoría en Gestión	Enzo Matiazzo	Asesoramiento externo

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por la unidad de negocio.

Descripción de Funciones y Puestos

❖ *Jefatura Comercial Lubricantes:*

El personal que ocupe este puesto de trabajo se encarga de:

- Efectuar las compras de mercadería a YPF SA, proveedor clave de la unidad.
- Organizar las visitas a clientes actuales, nuevos y potenciales.
- Realizar informes mensuales sobre la captación de nuevos clientes y la evolución de los ya existentes.
- Recepcionar los pedidos de los clientes.
- Gestionar las cobranzas informando a la Gerencia en caso de atrasos superiores a los 45 días.
- Mantener actualizada la base de clientes, indicando aquellos que se encuentren inhabilitados.

- Interactuar con el Supervisor de Depósito a los efectos de mantener un stock de productos conforme con las necesidades de la empresa.
- Participar en la elaboración de los documentos operativos y proponer modificaciones cuando lo crea necesario.
- Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo asignados a su sector.
- Realizar e impulsar el cumplimiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de venta e imagen planteados por la DL&EA.
- Controlar en forma directa el cumplimiento de las responsabilidades por parte del personal que se encuentra a su cargo de conformidad con el organigrama del *Distribuidor*.

❖ *Jefatura Administrativa Lubricantes:*

La persona encargada de este puesto se responsabiliza de:

- Atender a clientes en lo referido al estado de sus cuentas.
- Recepcionar pedidos de Productos.
- Realizar el control diario de facturas, el seguimiento de Cuentas Corrientes y Sub-cuentas.
- Controlar el Cobros a Clientes.
- Supervisar el Control de Stock Diario y Mensual.
- Generar informes mensuales de Stock, Estado de Cuentas, Facturación para la Gerencia de Lubricantes.
- Organizar y Seguir las Reuniones de personal.
- Participar en la elaboración de los documentos Administrativos y proponer modificaciones cuando lo crea necesarias.
- Control administrativo de *Sucursal de Rincón de los Sauces*.

❖ *Supervisor de Depósito:*

Dentro de las tareas y responsabilidades de la persona encargada de este puesto son:

- Administrar los recursos del sector que se le asigna, logrando su óptimo aprovechamiento en el desarrollo de las tareas.
- Organizar y fiscalizar la distribución de mercaderías.
- Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.

- Trasladarse a Rincón de los Sauces en forma trimestral para la realización de un control de stock.
- Participar en la elaboración de los documentos operativos.
- Supervisar el cumplimiento de todos los procedimientos estipulados en la *Guía de Operaciones* suministrada por la DL&EA de la firma YPF S.A.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de Seguridad e Higiene Laboral, como así también las ambientales.
- Remitir a la administración central la documentación respaldatoria de las operaciones de recepción y entrega de mercaderías, como así también las correspondientes a las ventas por mostrador y a las rendiciones diarias.

❖ *Encargado de Distribución:*

El responsable de este puesto se encarga de:

- Entregar la mercadería en perfectas condiciones y de acuerdo al cronograma establecido por el Supervisor de Depósito.
- Colaborar con el Supervisor de Deposito en el ruteo (diagrama de viajes) de las unidades de distribución de manera de lograr el máximo aprovechamiento de las mismas con el menor número de salidas posibles.
- Verificar que todos los vehículos de distribución estén provistos de los elementos de seguridad, como así también los necesarios para el traslado y descenso (guantes, carro, etc.) de mercadería antes de cada partida.
- Mantener en perfecto orden los depósitos del *Distribuidor* de manera que permitan en cualquier momento un ágil recuento de la mercadería que conforma el stock.
- Realizar el almacenamiento y entrega de productos respetando la *Guía de Operaciones*.
- Desarrollar sus funciones respetando las normas de seguridad, higiene y preservación del medio ambiente.

❖ *Vendedor Externo:*

Algunas de las tareas comprendidas en este puesto de trabajo son:

- Participar conjuntamente con el Jefe Comercial en la generación de cronogramas de visita a clientes actuales y potenciales según zona asignada y en la elaboración de informe mensual sobre captación de nuevos clientes y evolución de los existentes.
- Recepcionar pedidos de clientes.
- Gestionar las cobranzas.
- Mantener actualizada la base de datos de clientes y la “agenda de llamados” del *Sistema de Gestión Lubricantes*.
- Confeccionar la planilla de visita de cliente y apuntar en observaciones las circunstancias relevantes.

❖ *Auxiliar de Distribución*

Las funciones de este puesto son:

- Colaborar con el Encargado de Distribución en la entrega de mercaderías, en perfectas condiciones y de acuerdo al cronograma establecido por el Supervisor de Depósito.
- Rendir al Encargado de Distribución la documentación relacionada con la entrega de mercaderías.
- Colaborar con el Encargado de Distribución en verificar que todas las unidades de distribución estén provistas de los elementos de seguridad y los necesarios para el descenso y traslado de mercadería.
- Mantener en perfecto estado de orden y limpieza los depósitos del *Distribuidor*, de manera que permitan un ágil recuento de la mercadería que conforma el stock.
- Realizar el almacenamiento y entrega de productos respetando la *Guía de Operaciones*.
- Mantener las condiciones de uso e higiene de las instalaciones en general.
- Desarrollar sus funciones respetando las normas de seguridad, higiene y preservación del medio ambiente.

❖ *Auxiliar de Mantenimiento*

Esta persona se encarga de:

- Realizar el mantenimiento tanto preventivo como correctivo de las unidades e instalaciones de la empresa.

- Cumplimentar los registros elaborados en el Sistema de Gestión tales como: Inspección de vehículos, Mantenimiento de instalaciones, Plan de limpieza de vehículos, Plan de limpieza de instalaciones y Mantenimiento de matafuegos.
- Desarrollar sus funciones respetando las normas de seguridad, higiene y preservación del medio ambiente.

❖ *Encargado Sucursal Rincón de los Sauces*

Las tareas y responsabilidades dentro de este puesto son:

- Administrar los recursos del sector que se le asigna, logrando su óptimo aprovechamiento en el desarrollo de sus tareas.
- Realizar los pedidos de mercaderías correspondientes a la Jefatura Comercial a efectos de ser solicitados a YPF.
- Cumplimentar los registros diarios tanto de entradas como de salidas de productos.
- Mantener informado al Jefe Comercial de todas las novedades y actividades de la Sucursal de Rincón de los Sauces.
- Controlar y resguardar la mercadería existente, debiendo realizar mínimamente un inventario mensual.
- Responsabilizarse de las ventas que realiza, en cuanto a documentación que la instrumenta, a su cobro y rendición de la misma.
- Mantener actualizada la base de clientes correspondientes a la Sucursal de Rincón de los Sauces, indicando aquellos que se encuentren inhabilitados.
- Mantener un stock de productos conforme a las necesidades de la Sucursal.
- Cumplir con todas las normas de Seguridad e Higiene Laboral como así también las ambientales.

En todos los puestos de trabajo mencionados, las personas a cargo de los mismos deben trabajar respetando la misión, visión y valores de la empresa.

Gestión de la Información y del Conocimiento Organizacional

La información incorporada al sistema informático (base de datos de clientes, pedidos de productos, órdenes de compra, ruteo, agenda de visitas y llamados, agenda de reclamos, visitas a clientes, resultado de encuestas de satisfacción a clientes y de clima organizacional) es tomada como parte de la estrategia comercial, lo cual asegura la disponibilidad de datos suficientes de los clientes, como de la competencia para la toma de decisiones. Esta información se encuentra al alcance de todo el personal, lo que permite el aprendizaje organizacional.

Respecto al proveedor crítico (YPF S.A), el *Distribuidor* lo mantiene en todo momento informado respecto de la situación del mercado y de los clientes mediante un informe mensual o anual según requerimiento del proveedor.

Con respecto a los clientes la unidad de negocio pone a su disposición cierto tipo de información mediante la página web de la empresa (www.petrooeste.com.ar), con posibilidades de acceso a la misma y demás información en el *show room* del *Distribuidor*, a través de la entrega de circulares técnicas y listas de precios, todo ello en forma personal o vía email.

Para asegurarse la confiabilidad y seguridad del hardware, la organización en su conjunto tiene contratado un servicio externo de mantenimiento informático a cargo del técnico Esteban Díaz, quien realiza el mantenimiento y actualización de los equipos.

Con respecto al software, cuenta con el servicio de *AONIKEN S.A.* quien se encarga del mantenimiento y actualización del sistema de facturación y Nonthué Grünmann quien realiza el mismo servicio respecto del *Sistema de Gestión de Lubricantes* y de la página web.

Ante emergencias del hardware o del software, la empresa se asegura la disponibilidad de información mediante la realización semanal de *back-ups* de la información obrante en el sistema informático, como así también mediante el archivo de los registros manuales y documentación respaldatoria de diversas operaciones. Por otra parte, en la administración central se cuenta con un equipamiento que realiza un *back up* diario de la información del sistema de facturación.

La comunicación diaria entre los diferentes niveles jerárquicos y las reuniones, las cuales se trata de que se desarrollen mensualmente, permiten compartir información que alimenta el conocimiento organizacional de la Dirección y de sus colaboradores. Tanto de estas reuniones, como así también de las diferentes tareas y procedimientos que se encuentran documentados, existen registros que en su

mayoría se cargan al *Sistema de Gestión de Lubricantes*. Aquellos que no son cargados se mantienen archivados en carpetas que se encuentran también a disposición de los colaboradores para su utilización.

La transferencia y la recolección de los datos, desde y hacia los clientes y proveedores, se realiza, en el primero de los casos, mediante visitas personales, llamadas telefónicas, e-mails y página web y, en el segundo caso, mediante reuniones, llamados, correos y libros de comunicaciones.

El *Distribuidor de Lubricantes* mantiene actualizado el *Sistema Informático de Gestión de Lubricantes* en el cual se vuelca la gran mayoría de los datos e información que la organización necesita y que es de suma importancia para el buen funcionamiento del negocio. Dicha información, como paso previo a la incorporación al sistema, es chequeada por los colaboradores con el fin de que sea lo más exacta y confiable posible y poder utilizarla de manera oportuna cuando sea necesario.

Es importante mencionar que para la utilización del sistema la organización tiene asignada una contraseña con distintos niveles para cada uno de los colaboradores, de manera de dar a cada uno un acceso acorde a su función y así mantener el resguardo de los datos y la información.

La empresa intenta asegurarse en todo momento que los datos, la información y el conocimiento organizacional cumplan con los requerimientos de exactitud, oportunidad, seguridad y confidencialidad.

Desempeño Organizacional

El *Distribuidor de Lubricantes* realiza un seguimiento de sus operaciones para evaluar y medir el desempeño global de la organización. Los datos y la información necesaria para el seguimiento del desempeño organizacional son seleccionados por la gerencia y las jefaturas de acuerdo a la relevancia que ésta tenga dentro de los procesos de la unidad de negocios. En los últimos años la organización ha logrado transformar esos datos e información en indicadores de desempeño para poder así llevar adelante un seguimiento más claro y periódico del desempeño organizacional. Este monitoreo periódico permite una rápida detección de desvíos para, consecuentemente, llevar adelante las respectivas acciones correctivas.

La recolección de la información y los datos relevantes se realiza mediante los registros que los colaboradores llevan de cada uno de los procesos, el contacto con los clientes, competidores, colegas, proveedores y comunidad, como así también del seguimiento del avance de los objetivos estratégicos.

Las conclusiones que se obtienen del análisis de revisión del desempeño son desplegadas y tratadas en las reuniones, como así también en el contacto diario con los colaboradores y en las carteleras internas de la organización para que sean de pleno conocimiento por parte de todos los integrantes de la empresa y fomenten la mejora continua en todas las áreas de la unidad de negocios.

La organización, además de lo mencionado anteriormente, considera de suma importancia la información que pueda obtener comparándose con colegas y competidores del rubro, de los cuales busca obtener información que sirva para la mejora continua del desempeño de la organización y la creciente competitividad de la unidad de negocios.

El *Distribuidor* realiza un análisis comparativo de las mejores cualidades de los colegas y competidores del rubro (*Benchmarking*), utilizando herramientas como la *Encuesta de Clientes* de la competencia, la visita a clientes compartidos (datos que se recaban a partir de la planilla de visitas a clientes), observación de los movimientos de los competidores, encuentros con los mismos en licitaciones y, también, el contacto fluido que se tiene con los colegas del rubro. Si bien, la mayoría de la información es informal, la misma no deja de ser relevante en el análisis que la organización realiza para la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas.

La organización tiene en cuenta que, no sólo debe compararse con los principales participantes del rubro para la mejora continua sino que, además, buscará en un futuro cotejarse con las mejores organizaciones que se desempeñen en la zona, siendo éstas exitosas en los procesos claves del *Distribuidor* (Abastecimiento, Ventas, Logística y Distribución).

Ambiente de Trabajo

El *Distribuidor de Lubricantes* cuenta actualmente con asesoramiento externo en Seguridad e Higiene, cumpliendo de esta manera con las normativas legales. Asimismo, la empresa tiene dentro de su plantel una persona encargada del mantenimiento de las instalaciones, unidades y elementos de seguridad. Con ello se permite mantener un lugar armónico de trabajo como así también un control de los elementos de seguridad.

La empresa se asegura de la aplicación de los elementos de seguridad de los vehículos e instalaciones, la ropa de trabajo apropiada, la utilización de la totalidad de los elementos de seguridad y el conocimiento de la normativa aplicable, imagen y trato hacia el cliente, mediante la constante lectura

de la *Guía de Operaciones* brindada por YPF S.A y a través de la instrucción brindada por el asesor en seguridad e higiene.

Las instalaciones edilicias cuentan con carteles señaladores de los peligros de cada área con indicaciones gráficas y recomendaciones sobre distintas prácticas seguras a realizar por los empleados y por los eventuales visitantes. Se cuenta con una copia publicada del plan de contingencia ante accidentes e indicados en cada lugar de trabajo los distintos números de teléfono ante una emergencia. Estos mismos planes con los números de teléfono de emergencias se encuentran en cada vehículo operativo, asimismo, cada colaborador cuenta con un celular proporcionado por la empresa con los números de teléfonos de emergencias. Ante caso de incendio la firma cuenta con extinguidores ABC cuya carga y vencimiento es controlada y registrada mediante el correspondiente formulario. El mantenimiento del edificio y vehículos se encuentra a cargo del Auxiliar de Mantenimiento.

Tal como se señala precedentemente, a pesar de contar con personal dedicado al mantenimiento del *Distribuidor*, las encuestas de Clima Laboral evidencian una baja atención en este sentido. Ello es porque desde la Gerencia o Dirección se hace caso omiso de las sugerencias del personal de esta área. Es escaso el mantenimiento preventivo que el *Distribuidor* desarrolla, especialmente, en lo relativo a los vehículos pesados como camionetas con grúas hidráulicas y camiones.

Gestión de Procesos Internos y Cadena de Valor

1. Procesos Claves

El jefe comercial del Distribuidor define a los *Procesos Claves* como “aquellas actividades que tienen un impacto directo en el funcionamiento del *Distribuidor de Lubricantes*, conformando la columna vertebral de toda la actividad, de modo que logrando un excelente funcionamiento de las mismas se cree valor para todas las partes interesadas del negocio” (Entrevista con el jefe comercial, 20 de abril, 2011).

Los procesos clave que desarrolla el *Distribuidor de Lubricantes* son:

1.1 Abastecimiento

Este proceso es considerado clave en el *Distribuidor* ya que de él deriva y depende toda la cadena de valor. Como la empresa comercializa productos terminados, su actividad clave redonda en la compra de

esos productos. El Jefe Comercial analiza constantemente este proceso para poder cumplir con las necesidades de los clientes en todo momento y con los objetivos de compra que les plantea el proveedor clave, YPF S.A. A medida que el *Distribuidor* cumple con los objetivos de compra, el proveedor le realiza bonificaciones progresivas, desde un 15% hasta un máximo de 23%, logrado con el cumplimiento de todos los objetivos.

Un punto clave, que merece una mención especial dentro del proceso de abastecimiento, es la gestión de inventarios que realiza la empresa. Según declaraciones del jefe comercial, la empresa prioriza en su política de stock el nivel del servicio. Por ello, mantiene un stock considerable en función de la magnitud y las necesidades de consumo de los clientes clave (clientes A), lo cual ha permitido abastecerlos aún en circunstancias excepcionales donde la cadena de distribución se ha visto interrumpida por diversos factores (Entrevista personal, 20 de abril, 2011).

Esta política de stock permite incrementar la lealtad y confianza de sus clientes, principalmente, los clientes clave pertenecientes a la Industria Petrolera. Esta industria depende en gran medida del *Distribuidor*, de una correcta gestión de sus operaciones, como poseer en stock las cantidades solicitadas en todo momento ya que una demora en los tiempos de entrega le generaría a la industria incalculables pérdidas.

1.2 Venta y Marketing

Este proceso clave no ha sido completamente desarrollado ni desplegado por el *Distribuidor* para poder lograr el máximo nivel de ventas, considerando la capacidad instalada de la unidad de negocio. Si bien, las ventas han tenido un crecimiento exponencial durante la corta vida del negocio, ello no significa que sea el nivel óptimo de ventas. A modo de ejemplo, en el año 2008 la firma tuvo un promedio de ventas de 90m³/mes, el cual disminuyó considerablemente en el año siguiente, principalmente por el escenario que se presentó a nivel internacional, la *Crisis Económica Mundial*. Luego de la crisis, el año 2010 se presentó con una leve recuperación de las ventas (cercasas al promedio del año 2008) y el presente año, 2011, se proyecta con grandes oportunidades de ventas, habiendo logrado la distribuidora el record histórico de ventas (120 m³ en el mes de marzo).

Se observa que el *Distribuidor* en este proceso clave no tiene en consideración la mercadotecnia. El marketing y la publicidad son aspectos fundamentales para aumentar el volumen de ventas, con lo cual se debería invertir más en este aspecto. No se observan grandes costos en este proceso, partiendo de la base que la unidad posee sólo dos vendedores externos y la publicidad que realiza es sólo a través de su

página web, cartelería en el local de venta (*showroom*) y los ploteos en sus vehículos. Por otro lado, si bien la empresa ha sabido desarrollar *Planes de Capacitación* a sus colaboradores en lo relativo a la gestión de ventas, los mismos no se han sostenido a lo largo de los años. Los vendedores reclaman mayor asesoramiento en cuanto al proceso de venta, fundamentalmente a la hora de incorporar nuevos clientes. Por tal motivo, los costos en capacitación de ventas y costos de marketing son bajos.

1.3 Logística y Distribución

En cuanto a este proceso clave la unidad de negocio realiza una eficiente tarea en cuanto al almacenamiento y mantenimiento de sus productos, la distribución o *layout* de sus instalaciones, el control de inventario y la distribución propiamente dicha de los productos. La empresa respeta los lineamientos brindados por el proveedor clave que figuran en la *Guía de Operaciones* y en el *Brochure de Manipulación de Tambores*. Se cuenta con equipos y vehículos acordes a la actividad (camionetas, camiones y autoelevadores) pero carecen del mantenimiento adecuado.

1.4 Servicio Postventa

Con respecto a este proceso, se observa poca dedicación por parte de la *Distribuidora* ya que carece de medios y herramientas adecuadas al servicio postventa, como ser descuentos y promociones especiales a los clientes clave, mailings dirigidos en ocasiones especiales como días festivos, cumpleaños. Actualmente, el *Distribuidor* hace entrega de *Circulares Técnicas* a los clientes que lo soliciten para que posean una clara descripción del producto, formas de utilización y mantenimiento; brinda capacitaciones técnicas, y realiza llamados telefónicos a sus clientes clave brindándole servicio técnico.

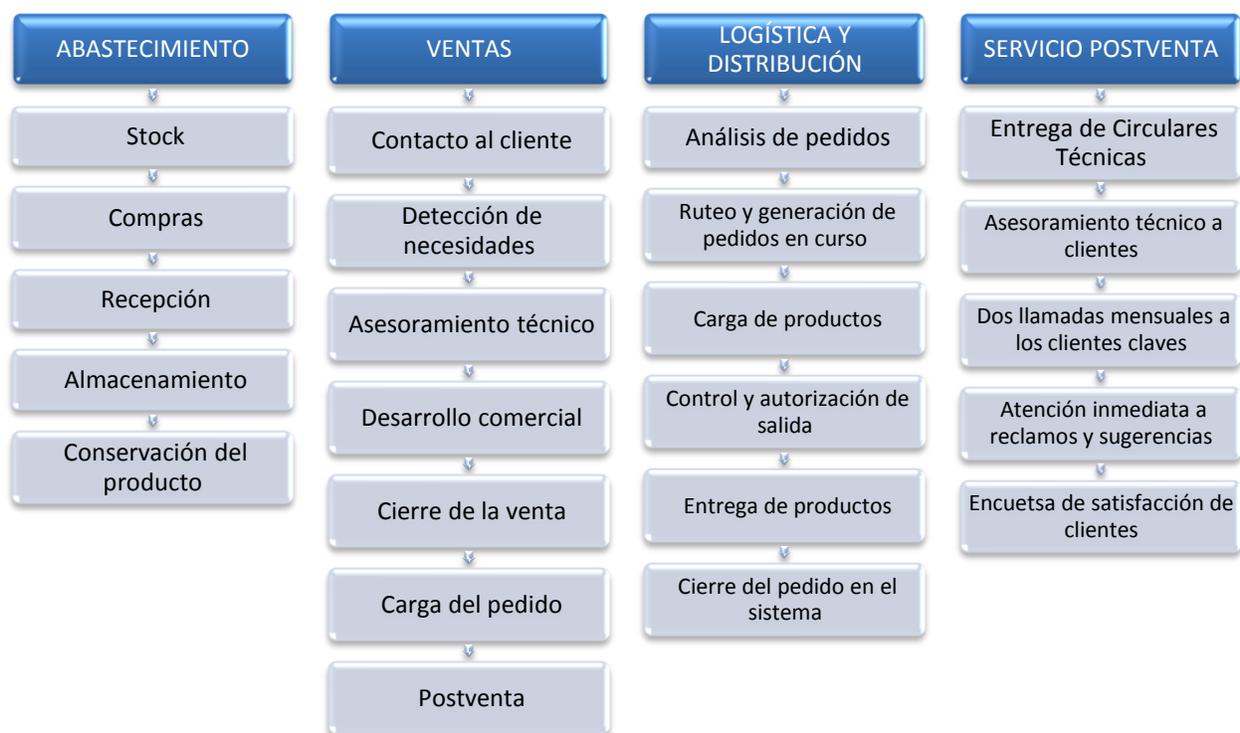
Los Procesos Clave contribuyen en forma directa a la rentabilidad y al éxito del negocio. Son los procesos que la empresa desarrolla con mayor eficiencia y riguroso seguimiento para asegurarse la prestación de un servicio excelente y, como consecuencia, la confianza y fidelización de los clientes.

Un punto interesante de los Procesos Clave es que el *Distribuidor* los diseña partiendo de los requerimientos y expectativas de las partes interesadas del negocio. Especialmente, requisitos y necesidades de los clientes e inquietudes de los colaboradores, a lo que se suman los objetivos estratégicos de la empresa. Para la obtención de los datos se valen de distintos métodos de comunicación, específicamente delineados para los clientes y colaboradores de la organización (*ver apartado Comunicación*).

Estos datos obtenidos tanto de los clientes como de los proveedores y de los colaboradores son revisados periódicamente para optimizar el diseño de los procesos y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario. El contacto que la empresa posee con los clientes y la Encuesta de Satisfacción Anual que realiza le permite revisar y mejorar los procesos de venta y logística y distribución. Por otro lado, los datos y objetivos brindados por el proveedor clave le aportan información para mejorar el proceso de abastecimiento. Y, por último, la atención brindada a los colaboradores, mediante encuestas de clima y contacto diario, le permite controlar los cuatro procesos claves realizados en la organización como, así también, algunos de los procesos de apoyo.

A continuación se desarrollan las tareas comprendidas en cada uno de los procesos clave.

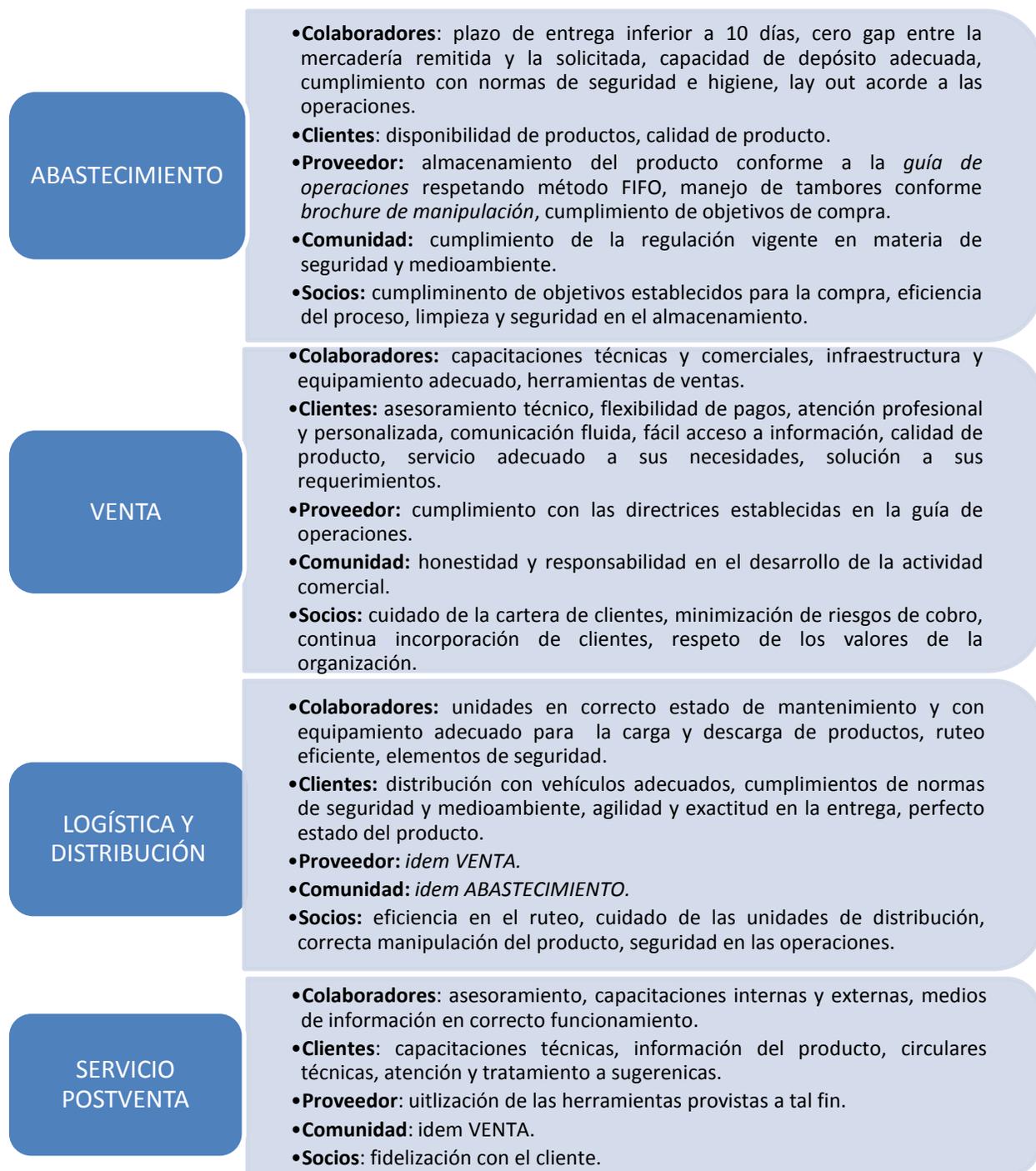
Figura 200: Tareas comprendidas en los Procesos Clave



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por la empresa.

A continuación se describen los principales *requerimientos* de las partes interesadas de la Unidad de Negocios.

Figura 211: Requerimientos de Stakeholders en los Procesos Clave



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por la empresa.

2. Procesos de Apoyo

El *Distribuidor de Lubricantes* define sus *Procesos de Apoyo Clave* como “aquellas actividades que si bien no impactan directamente en los resultados de la organización, garantizan y respaldan el correcto funcionamiento de cada uno de los *Procesos Clave*” (Entrevista con el jefe comercial, 20 de abril, 2011).

Los *Procesos de Apoyo Clave* con los que cuenta la empresa son:

- 2.1 Gestión Administrativa – Financiera
- 2.2 Gestión de Recursos Humanos
- 2.3 Gestión de Mantenimiento Informático y Operativo
- 2.4 Gestión de Cumplimiento Legal

Los *Procesos de Apoyo* son diseñados partiendo de las necesidades generadas dentro de cada uno de los *Procesos Clave*, de modo de respaldar y garantizar el buen funcionamiento de los mismos. Para lo cual la organización identifica los requerimientos de las partes interesadas y las tareas que forman parte de los procesos. De la observación de los procesos de la unidad estratégica se pudo detectar ciertas *tareas* dentro de los *Procesos de Apoyo*, entre ellas las descritas en la figura a continuación.

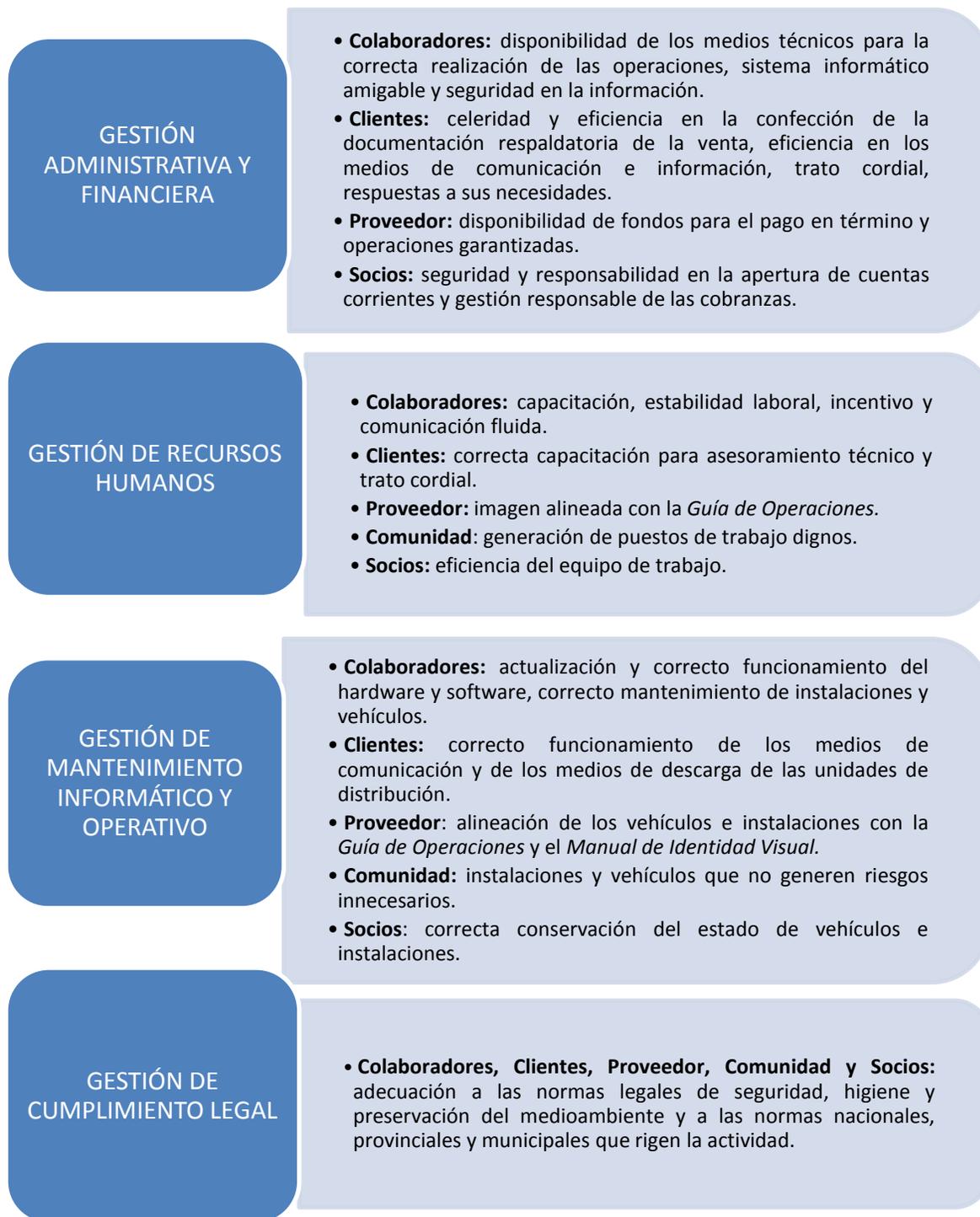
Figura 222: Tareas comprendidas en los Procesos de Apoyo



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por la empresa.

En la siguiente figura se pueden observar los principales *requerimientos* relevados de los *Procesos de Apoyo*.

Figura 233: Requerimientos de las Partes Interesadas en los Procesos de Apoyo.



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por la empresa.

Los requerimientos puntualizados en la figura anterior, como bien se mencionó, se desprenden de las necesidades surgidas durante el funcionamiento de los Procesos Clave. Ello incluye el análisis del resultado de los indicadores de desempeño de estos procesos, las comunicaciones internas y externas, los requisitos del proveedor clave YPF S.A, los requisitos legales y las amenazas puntuales que atentan con la continuidad y objetivos del negocio.

Los costos en los que incurre la empresa en lo referente a los *Procesos de Apoyo* son relativamente bajos ya que se evidencia una indiferencia hacia estos procesos. Por ejemplo, con respecto a la *Gestión de Mantenimiento Informático y Operativo*, se observa poco mantenimiento de los vehículos para la distribución de sus productos. No existe evidencia de un mantenimiento preventivo en la organización, sino uno de tipo correctivo. Existe sólo un pequeño mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos que utiliza la empresa para su gestión. Es por ello, que los costos de este proceso son relativamente bajos.

Con respecto a la *Gestión de Recursos Humanos*, también se evidencia una insuficiente preocupación por la gestión de sus tareas. La unidad de negocio posee *Planes de Capacitación y Desarrollo* para sus empleados, al igual que *Programas de Premios* para el incentivo de los mismos, pero éstos son implementados esporádicamente con lo cual no cumplen su función de ser. Inmersa en la vorágine del negocio con miras en objetivos financieros, el *Distribuidor* deja a un lado la gestión de sus recursos humanos, aspecto primordial de una organización. Con lo cual, es evidente que la empresa posee bajos costos en este proceso.

El Proceso de Apoyo de *Gestión Administrativa-Financiera* posee escasa influencia en los costos de la compañía ya que la empresa invierte poco en lo referente a sistemas de gestión, planificación y facturación. Se realizó una inversión en el momento de incorporar a la unidad el *Sistema de Gestión de Lubricantes (SGL)*, desarrollado a medida para el *Distribuidor*, y el Sistema CALDENOil de facturación. Desde ese entonces en la unidad no se incorporó ningún otro sistema informático ni se actualizaron todos los existentes, lo que evidencia un bajo interés en innovación por parte del Distribuidor. Sólo el SGL es actualizado periódicamente.

Por último, la *Gestión de Cumplimiento Legal* es un proceso de apoyo que genera ciertos costos en la cadena de valor de la organización. Tanto, por interés de todos los miembros de la unidad de negocio como por la comunidad, los clientes y los proveedores es que la empresa debe cumplir con una gran cantidad de leyes y reglamentos.

Las regulaciones más importantes que el *Distribuidor* cumple para la correcta gestión de su actividad comercial son:

- ✓ Legislación Laboral:
 - Ley 20.744 de Contrato de Trabajo.
 - Ley 24.557 de Riesgos del Trabajo.

- ✓ Legislación de Seguridad:
 - Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el trabajo.
 - Decreto 351/1979 Reglamentario de la Ley 19.587.

- ✓ Legislación de Medio Ambiente y Residuos Peligrosos:
 - Ley 24.051 de Residuos Peligrosos.
 - Decreto 831/1993 reglamentación Ley 24051.
 - Ley 25612 Presupuestos mínimos de protección ambiental sobre la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio.
 - Ley 25675 Presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Principios de la política ambiental.
 - Ley 1875 (TO Ley 2267) NQN Medio ambiente provincial. Reglamentada por Decreto NQN 2656 del 17/09/1999.
 - Ordenanza 7609/96 Actividades Hidrocarburíferas. Decreto 738 del 03/06/1997.

- Ordenanza 9236/01 Actividades Hidrocarburíferas. Decreto 738 del 03/06/1997.

- ✓ Legislación de tránsito:
 - Ley 24.449 Ley de tránsito. Condiciones para conductores y vehículos. Circulación en la vía pública para transporte. Sanciones.

 - Ley 25.456 modificatoria del artículo 47 de la Ley de tránsito. Luces encendidas para circular en la vía pública.

 - Decreto 779/95 ANEXO 1 reglamentario de la Ley de tránsito. Reglamentación general.

- ✓ Legislación de transporte de cargas:
 - Ley 24.653 Transporte Automotor de Cargas. Definición y Conceptos generales. Administración del Sistema. Régimen de Servicios.

- ✓ Regulaciones Financieras (Principalmente Impositivas):
 - Ley 20.628 de Impuesto a las Ganancias.

 - Código Fiscal de la Prov. de Neuquén Ingresos Brutos.

 - Ley 23.349 de Impuesto al Valor Agregado.

El análisis de los procesos clave y de apoyo del *Distribuidor de Lubricantes* culmina con el análisis de la cadena de valor del mismo. A continuación, se presenta el detalle de gastos del distribuidor (*ver cuadro 6*) donde se detallan las principales actividades comprendidas en cada uno de los procesos clave y de apoyo y su respectiva participación en la estructura de costos del *Distribuidor de Lubricantes*.

Luego, se resumen gráficamente (*ver figura 24*) la distribución de los costos en la cadena de valor de la organización, y se describen las actividades de mayor y menor participación en los costos de la firma.

Cuadro 6: Detalle de Gastos del *Distribuidor de Lubricantes*

COMPRAS Y ALMACENAMIENTO	
Solicitud Productos (vía email)	0,00%
Fletes (a cuenta de YPF S.A)	0,00%
Conservación del Producto	1,01%
Inmovilización Stock	12,15%
Haberes + Cargas Sociales	8,10%
TOTAL	21,27%
VENTAS	
Contacto con Cliente	2,84%
Asesoramiento Técnico	0,51%
Capacitación Comercial	1,01%
Marketing y Publicidad	1,52%
Showroom	1,01%
Haberes + Cargas Sociales	16,20%
TOTAL	23,09%
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	
Gasoil Vehículos	3,34%
Carga y Descarga de Productos	0,51%
Haberes + Cargas Sociales	22,28%
TOTAL	26,13%
SERVICIO POSTVENTA	
Entrega Circulares Técnicas	0,00%
Asesoramiento Técnico	1,01%
Llamadas Telefónicas	0,41%
Haberes + Cargas Sociales	4,05%
TOTAL	5,47%
GESTIÓN ADMINISTRATIVA/FINANCIERA	
Haberes + Cargas Sociales	6,08%
Gastos Adm Varios	0,76%
Gastos Bancarios	1,01%
TOTAL	7,85%
GESTIÓN DE RRHH	
Haberes + Cargas Sociales	3,54%
Encuestas Clima, Ev. Desempeño, Satisf. Clientes	0,51%
Capacitaciones	0,51%
TOTAL	4,56%
GESTIÓN MTO. INFORMÁTICO Y OPERATIVO	
Vehículos	0,51%
Instalaciones	0,25%
Software y Hardware	0,25%
Sistemas de Comunicación	2,53%
TOTAL	3,54%
GESTIÓN CUMPLIMIENTO LEGAL	
Infracciones y Sanciones	0,00%
Gastos Varios proporcionales a la UEN (Over-head)	8,10%
TOTAL	8,10%
	100,00%
TOTAL GASTOS DIRECTOS E INDIRECTOS	\$ 98.750,00

Fuente: Elaboración propia con datos relevados de los procesos internos.

Figura 24: Análisis de la Cadena de Valor del Distribuidor



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la cadena de valor se puede concluir que el *Distribuidor* presenta un mayor porcentaje de sus costos en **logística y distribución** (26,13%), seguido por el proceso de **ventas** (23,09%) y, con un porcentaje similar del 21,27%, el proceso de **compras y almacenamiento**. Conjuntamente, estos tres procesos clave representan aproximadamente el 70% de los costos en que incurre el *Distribuidor* para llevar adelante su gestión. Por su parte, el **servicio postventa** posee una baja participación (5,47%) en los costos de la unidad ya que es una actividad que está, actualmente, relegada por la organización.

Con respecto a los procesos de apoyo, se pueden distinguir dos grupos. Por un lado, la **gestión administrativa financiera** y **gestión de cumplimiento legal**, las cuales poseen una similar participación en los costos del *Distribuidor*, representando ambas el 15,95% de los costos. En segundo lugar, se encuentran la **gestión de recursos humanos** y **gestión de mantenimiento informático y operativo**, procesos que poseen una baja participación en la estructura de costos del *Distribuidor*, ya que representan conjuntamente un 8,1% de los costos, la mitad del porcentaje del grupo anterior.

4.2.2 Recursos Humanos

Desarrollo de Carrera, Promoción y Capacitación

La totalidad del personal afectado al *Distribuidor de Lubricantes* posee estudios secundarios completos y en su mayoría una antigüedad superior a los cinco años, encontrándose agremiados al sindicato local de “*Empleados de Estaciones de Servicio, Garajes y Afines*” cuyas siglas son SOESGYPE. La empresa mantiene con el mencionado gremio una relación de absoluta normalidad y cordialidad.

En esta organización se observa una baja rotación de los empleados ya que al momento de cubrir una vacante el *Distribuidor de Lubricantes* busca cubrir la necesidad surgida con personal existente dentro del mismo o dentro de la corporación. De no contar con el perfil buscado se recurre a la búsqueda externa en base al perfil de puesto predeterminado.

A toda persona que ingresa a trabajar a la distribuidora, se le brinda una capacitación inicial, la cual incluye la misión, visión, valores de la organización y los objetivos planteados. Asimismo, se incluye una capacitación sobre los productos que ofrece la unidad de negocio de modo de iniciar su conocimiento sobre el lenguaje técnico que deberá manejar, todo lo cual se encuentra a cargo del jefe comercial. Por otra parte, se incluye a la persona en el *Plan Anual de Capacitación* de la empresa para su formación según los requerimientos del puesto y se le brinda una inducción en temas de seguridad e higiene.

La empresa procura retener al personal generando un buen equipo y clima de trabajo como, así también, adecuando los salarios a los del mercado. La política de salarios de la organización está establecida mediante una jerarquización de cargos y con los servicios de salud brindados por la Obra Social Sindical para el empleado y su grupo familiar primario. Si bien, la empresa desea mantener sus salarios acordes a los del mercado, ello resulta una tarea difícil por los niveles de salarios abonados por las petroleras de la zona que resultan ser muy competitivos. Sin embargo, a pesar de las vicisitudes del negocio, la unidad ha sabido retener a su personal. En los últimos ocho años una sola persona ha dejado la unidad de negocio.

Las descripciones y perfiles de puestos están organizados de manera que permitan establecer un plan de carrera dentro de la empresa y posibiliten a los empleados aspirar a desarrollarse dentro de la misma y ocupar cargos de jefatura. Para desarrollar este plan de carrera la empresa cuenta con un *Plan de Capacitación y Desarrollo* que brinda a los empleados el medio para adquirir las calificaciones y cualidades que cada puesto requiere, tanto técnicas como personales.

A la hora de realizar el cronograma y el plan de capacitaciones se tiene en cuenta el desempeño organizacional y se generan distintas necesidades de capacitación y desarrollo que son la base del plan. No sólo, se tienen en cuenta los objetivos estratégicos, sino también el desempeño en los procesos claves y de apoyo de la organización. De igual manera se considera la evolución de los colaboradores a través del análisis de los resultados de las *Evaluaciones de Desempeño*, las *Encuestas de Satisfacción de Clientes* y la *Encuesta de Clima Organizacional*, todo lo cual permiten obtener un sustento integral del Plan de Capacitación.

Tanto los Jefes de Sector como el resto de los colaboradores, tienen una participación directa en la elaboración del *Plan de Capacitación y Desarrollo*, ya que los mismos tienen la posibilidad de expresar las necesidades que consideran importantes tanto para el buen desempeño de sus tareas en la organización, como para el desarrollo personal.

Las modalidades elegidas por la organización para brindar las capacitaciones son cuatro:

- **Cursos presenciales:** los cuales pueden ser dictados en forma interna o externa.
- **Reuniones formales** de entrenamiento operativo.
- Provisión de **material de información** sobre los productos que se comercializan, como son las Circulares Técnicas y la Guía de Operaciones.
- **Cursos de la Escuela Comercial:** estos cursos son brindados por el proveedor YPF S.A a ciertas personas clave del *Distribuidor* como ser el gerente y el jefe comercial. Luego, estos empleados deben transferir los conocimientos pertinentes a sus compañeros mediante capacitaciones internas o reuniones mensuales.

Los puestos de conducción (dirección o gerencias) están a cargo de los miembros de la familia. En la actualidad, no se encuentra definido un plan de sucesión para los mismos ya que los propietarios no lo consideran necesario en este momento.

Por último y no menos importante, *el Distribuidor de Lubricantes* cuenta con un *Programa de Premios* para brindar apoyo y motivación a sus colaboradores. El mismo determina condiciones para el otorgamiento de beneficios tales como préstamos personales sin intereses, como así también el otorgamiento de un premio derivado del resultado de la *Evaluación de Desempeño* anual y ligado al cumplimiento de los objetivos comerciales y de gestión planteados por la DL&EA.

Comunicación

La comunicación entre la dirección y el personal se desarrolla tanto de manera descendente como ascendente. Pero la misma se dificulta en cierta medida por la ausencia de los directivos tanto del gerente general de la corporación como del gerente de la distribuidora en la unidad de negocios. En la diaria se observa una comunicación más fluida y espontánea entre la línea media (jefe comercial y administrativo) y el núcleo operativo donde se ubica el resto del personal como vendedores y distribuidores. A ello se le suma la formalidad de reuniones de trabajo trimestrales donde se analizan aspectos a mejorar y semestrales para el seguimiento de los resultados de la dirección.

Las ideas y propuestas provenientes de los colaboradores son tomadas en cuenta en la organización. Los conocimientos y la experiencia que cada uno de los empleados obtiene de la realización diaria de su labor son, para el *Distribuidor*, un pilar fundamental ya que contribuyen en la generación de nuevas ideas y en opciones de mejora, todo lo cual favorece a la generación de valor para la organización.

Asimismo, mediante la realización de *Encuestas de Clima Laboral* se busca brindar un medio de comunicación donde el empleado pueda expresarse sobre temas puntuales como la gestión de la empresa, actividades, procesos y realizar sugerencias sobre los mismos.

Otro medio de expresión que les brinda la organización a sus colaboradores son las *Opciones de Mejora* que los mismos realizan para el mejoramiento de sus tareas, lo cual les permite intervenir de cierta manera en la toma de decisiones concernientes a sus áreas.

Los mecanismos de comunicación y relación que el *Distribuidor* ha desarrollado con su proveedor clave YPF S.A, para llevar adelante la actividad de una forma lo más eficiente y alineada posible, son los siguientes:

- **Visitas personales o contactos vía telefónica o email** con el Representante Comercial o con personal de otras áreas ya sea ante un requerimiento de la empresa o en forma espontánea.
- **Libro de comunicaciones** donde se registran los temas abordados durante las visitas.
- **Charlas o cursos** relativos a temas puntuales.
- **Convención Anual** que desarrolla el proveedor.

- **Sistema Extranet**, brindado por el proveedor que permite tener un seguimiento diario de las operaciones que realiza el *Distribuidor*.

En cuanto a los medios de comunicación que mantiene el *Distribuidor de Lubricantes* con los clientes se pueden mencionar las siguientes:

- **Visitas personales** del Jefe Comercial o de los Vendedores a los clientes considerados claves, siguiendo con los demás clientes según corresponda y de acuerdo a la periodicidad establecida en el instructivo de visitas y llamados.
- **Llamadas telefónicas** periódicas por parte de personal del *Distribuidor* a los diferentes clientes, las cuales se encuentran sistematizadas a través de una agenda incorporada al sistema informático que regula la frecuencia de contactos según la categorización del cliente como A, B, o C.
- **Contactos vía e-mail o fax.**
- **Encuesta de Satisfacción de Clientes.**
- **Página Web**, donde la totalidad de los clientes pueden acceder a información sobre los productos y la empresa (circulars técnicas, fichas de seguridad, catálogo de productos, guías de lubricación de los distintos segmentos, imágenes de las instalaciones) y para los clientes clave en especial la posibilidad de ingresar a una sección bajo *password* (servicios a clientes) donde pueden realizar pedidos *online* y acceder al servicio de guardias permanentes las 24 horas, los 365 días del año.

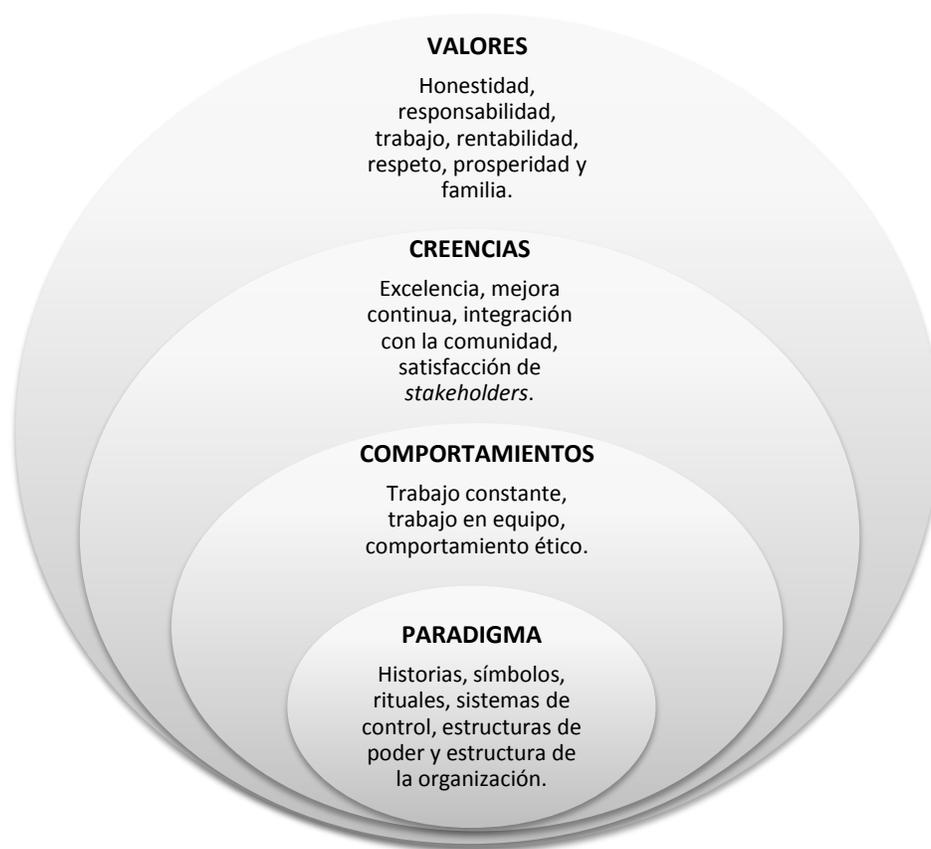
Cultura Organizacional

En el *Distribuidor de Lubricantes* se evidencia una cultura de esfuerzo y necesidad de progreso la cual fue instaurada desde sus comienzos por el fundador de la corporación NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L. Esta cultura ayuda a desarrollar un ambiente con miras al aprendizaje, la mejora continua y el alto desempeño. Con el tiempo, los miembros de la familia que trabajan en la organización han sabido transmitir esa cultura tan arraigada a los colaboradores de las distintas unidades de negocio.

Por otro lado, y a pesar de la envergadura que ha tomado la empresa NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L, en todas sus unidades de negocio sigue presente el modelo de empresa familiar que permite que cada colaborador conozca la historia de esfuerzo y trabajo que ha sostenido en el tiempo a una empresa floreciente y seria. Este conocimiento fomenta el liderazgo en las personas, procurando desarrollarse y crecer con la organización para estar al nivel de la misma.

A continuación se despliega la cultura organizacional de la unidad según el concepto de Johnson y Scholes, “Cultura en cuatro capas” (Dirección Estratégica, 2006.)

Figura 25: Cultura en Cuatro Capas adaptada al Distribuidor.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de *Johnson y Scholes*, 2006.

La figura precedente ilustra los valores, creencias y comportamientos que más y mejor se visualizan en la unidad de negocios. Ello no quita la existencia de otros aspectos culturales que no se observan y perciben a simple vista, luego del análisis realizado.

Cabe aclarar que no se realizará un análisis más profundo del paradigma o los supuestos que se dan por sentados en la organización ya que excede el tema del presente trabajo de aplicación profesional.

Clima Laboral – Descripción y Análisis de Resultados

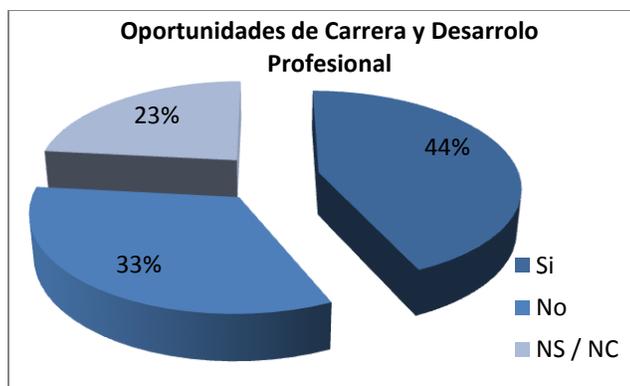
No obstante toda la información mencionada, en la Unidad de Negocio *Distribuidor de Lubricantes* se evidencia un claro desfasaje entre las prácticas o mecanismos que brinda el distribuidor y las percepciones que tienen los colaboradores.

Analizando las encuestas de *Clima Laboral* realizadas años atrás por el *Distribuidor* y la realizada el presente año por el investigador, se observa un descontento por parte de los empleados en lo referente a:

- *Oportunidades de Carrera y Desarrollo*, ítem que obtuvo un 44% en la encuesta de Clima.
- *Compensación y Reconocimiento*, logrando un 58% de puntuación.
- *Trabajo en Equipo*, con un 64%.
- *Competencia de Supervisores*, puntuando un 58%.

Estos ítems contemplados en las encuestas de *Clima Laboral* fueron los que más sorprendieron con sus puntajes obtenidos.

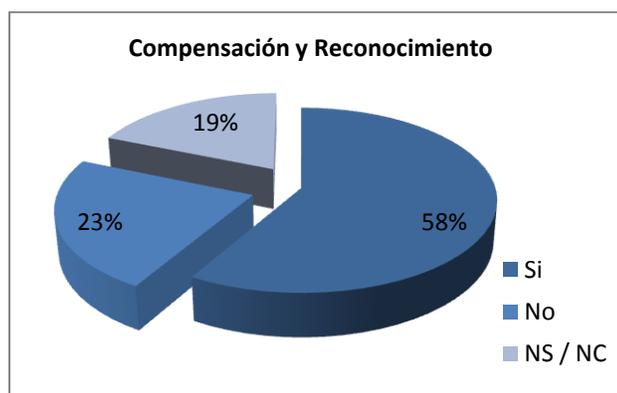
Gráfico 10: Resultados Oportunidades de Carrera y Desarrollo Personal



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas de Clima Laboral.

Si bien, la organización menciona brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados, ello no es percibido por sus empleados. No se evidencian ascensos otorgados a los empleados, lo cual se debe a la estructura organizacional y al diseño de puestos que lo imposibilita. Por otro lado, los *Planes de Capacitación y Desarrollo* no son brindados con la regularidad mencionada. Los empleados desean recibir mayor adiestramiento para mejorar sus habilidades y conocimientos para lograr optimizar su labor y aspirar a ser promovidos. También se requiere mayor asesoramiento técnico y de ventas para los vendedores externos.

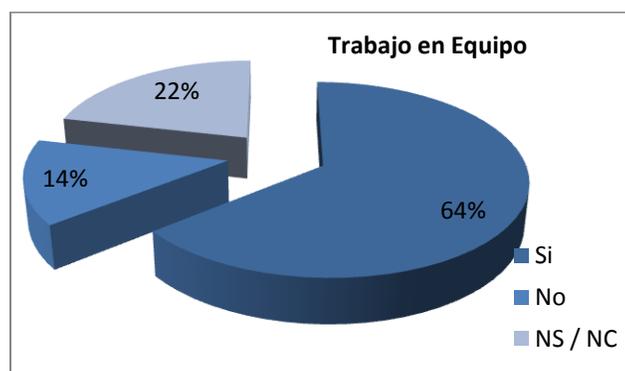
Gráfico 11: Resultados Compensación y Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas de Clima Laboral.

Con respecto a la Compensación y Reconocimiento, si bien los empleados reciben sus salarios en tiempo y forma, estos no son representativos de sus habilidades y experiencia. El trabajo de los colaboradores no es evaluado en forma justa, factor que influye en el nivel de desmotivación que puedan tener los empleados.

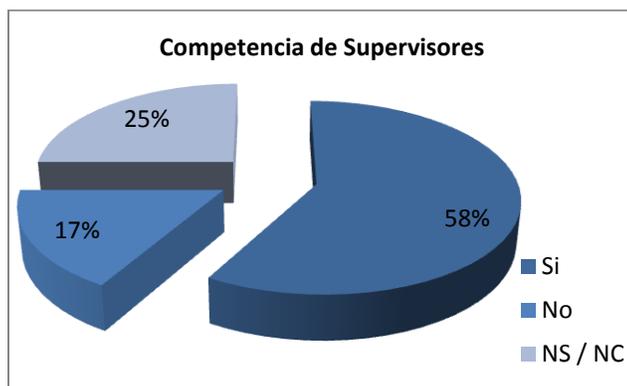
Gráfico 12: Resultados Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas de Clima Laboral.

El ítem Trabajo en Equipo estuvo por encima de la media pero, siendo que este factor es fundamental para las labores del *Distribuidor*, debería tener una puntuación más elevada. Los empleados no se sienten conformes con su participación en los equipo de trabajo. A pesar de que pueden ser escuchados y se alienta su participación, a la hora de tomar las decisiones sus contribuciones no son tenidas en cuenta.

Gráfico 13: Resultados Competencia de Supervisores



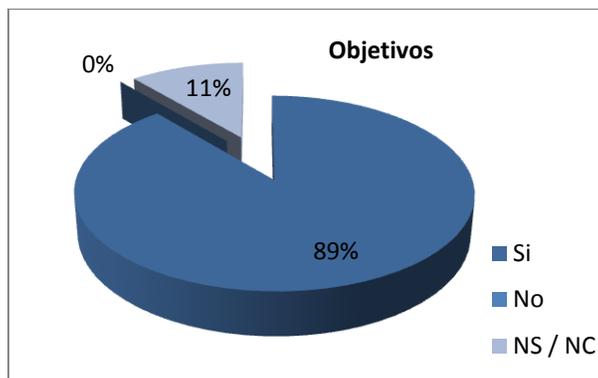
Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas de Clima Laboral.

Por último, con relación a la Competencia de los Supervisores, el ítem que sobresale es la inadecuada devolución por parte de los supervisores sobre la calidad del trabajo que realizan los colaboradores y la falta de conocimiento de las fortalezas y aptitudes de sus empleados. Se percibe una deficiencia en la comunicación y diálogo entre supervisor y supervisado.

Los factores que han obtenido una elevada puntuación en la *Encuesta de Clima Laboral* son:

- *Objetivos*, con un 89%.
- *Condiciones de Trabajo y Recursos*, obteniendo un 80%.
- *Comunicación*, con una puntuación de 77%.

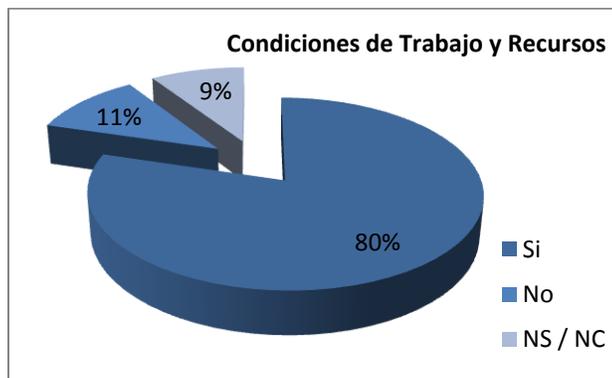
Gráfico 14: Resultados Objetivos



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas de Clima Laboral.

Se observa un claro conocimiento por parte de los colaboradores de los objetivos planteados por el *Distribuidor*, como así también la manera en que su trabajo influye en los objetivos de la organización.

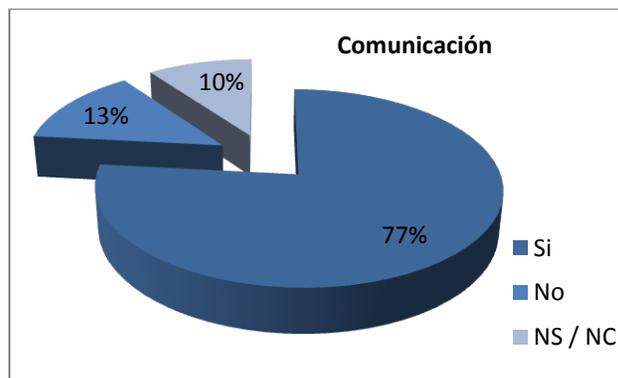
Gráfico 15: Resultados Condiciones de Trabajo y Recursos



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas de Clima Laboral.

Por su parte, las Condiciones de Trabajo y Recursos han obtenido una elevada puntuación ya que el *Distribuidor* presenta el equipamiento y los recursos necesarios para desarrollar su actividad de manera adecuada. Se evidencia una baja puntuación en lo referente al mantenimiento de sus equipos y material de trabajo.

Gráfico 16: Resultados Comunicación



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas de Clima Laboral.

Para finalizar, con respecto a la Comunicación se puede decir que la misma es fluida y bilateral, y los emplados son informados oportunamente acerca de los temas que le competen. Pero se observa que las sugerencias aportadas por los empleados tienen poca influencia en la toma de decisiones.

Evaluación de Desempeño – Descripción y Análisis de Resultados

Otra de las herramientas implementadas en el presente trabajo que contribuyó a elaborar el diagnóstico del *Distribuidor*, es la *Evaluación de Desempeño*. El método utilizado fue el *Método Basado en el Desempeño Pasado*, entre ellos, el método denominado *Escala de Puntuación*. En este caso, el evaluador fue el Jefe Comercial de la unidad quien concedió una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del personal subordinado a él y del colaborador encargado de la jefatura administrativa. La escala de puntuación utilizada posee un rango de pobre a excelente (ver *ANEXO 4: Modelo de Encuesta de Evaluación de Desempeño*).

Para analizar los resultados obtenidos se tomó como referencia el cuadro citado a continuación donde se mencionan los rangos de puntuación con sus respectivos resultados de desempeño.

Cuadro 7: Referencias Evaluación de Desempeño

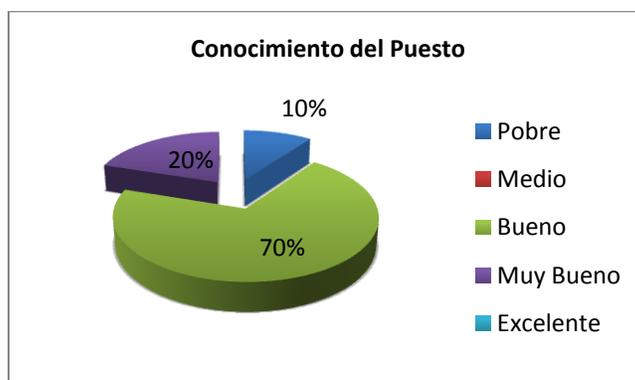
Rango	Resultado
0% - 40%	Deficiente
40% - 60%	Poco Satisfactorio
60% - 80%	Satisfactorio
80% - 100%	Muy Satisfactorio

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a las evaluaciones de desempeño realizadas a cinco colaboradores de la unidad estratégica, se concluye:

- El 40% de los colaboradores posee un rendimiento **poco satisfactorio** en el desempeño de sus tareas, habiendo obtenido dos de los cinco colaboradores una puntuación de, aproximadamente, 57% en sus encuestas.
- El restante 60% presentan un desempeño **satisfactorio** ya que obtuvieron una puntuación comprendida dentro del tercer rango, pero las mismas no superaron el 65%. Ello evidencia que el personal posee muchos aspectos a mejorar para poder aumentar su nivel de productividad y así aumentar el porcentual de la Evaluación de Desempeño, el cual fue de 60% en el año 2011.

Gráfico 17: Resultado Conocimiento del Puesto



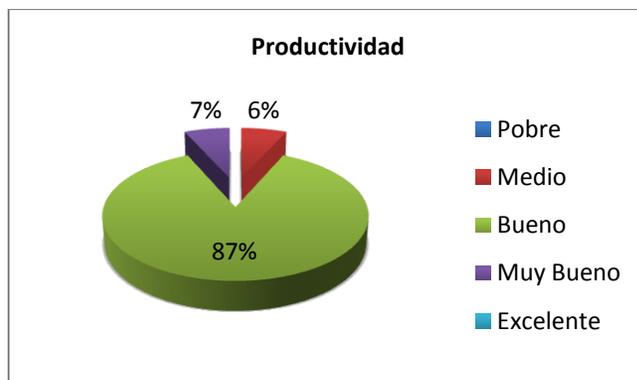
Fuente: Elaboración propia en base a las Evaluaciones de Desempeño realizadas.

Gráfico 18: Resultados Planificación y Resolución



Fuente: Elaboración propia en base a las Evaluaciones de Desempeño realizadas.

Gráfico 19: Resultados Productividad



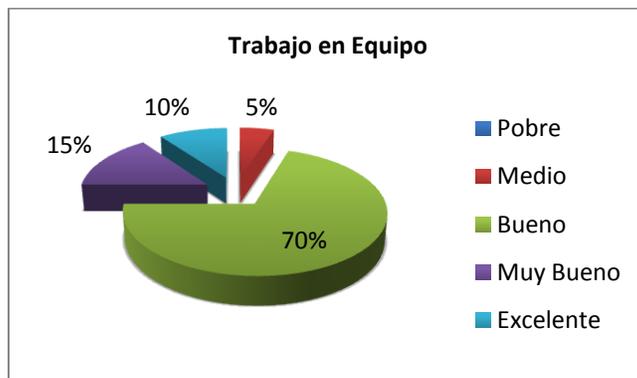
Fuente: Elaboración propia en base a las Evaluaciones de Desempeño realizadas.

Gráfico 20: Resultados Habilidades de Comunicación



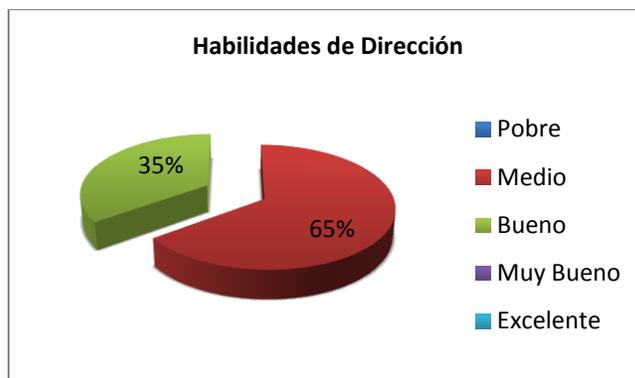
Fuente: Elaboración propia en base a las Evaluaciones de Desempeño realizadas.

Gráfico 21: Resultados Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia en base a las Evaluaciones de Desempeño realizadas.

Gráfico 22: Resultados Habilidades de Dirección



Fuente: Elaboración propia en base a las Evaluaciones de Desempeño realizadas.

Como conclusión del análisis de las *Evaluaciones de Desempeño* del *Distribuidor* se puede mencionar que el desempeño de sus colaboradores oscila entre un rendimiento *poco satisfactorio* y uno *satisfactorio*.

Se observa claramente en los gráficos anteriores que cinco de las seis variables analizadas, como *Productividad* y *Habilidades de Comunicación*, arrojaron una puntuación correspondiente a un desempeño *bueno*. Ello significa que aproximadamente el 64% de los colaboradores cumple bien con los aspectos evaluados.

El desempeño de los colaboradores evidencia un comportamiento *bueno* ya que los resultados de las variables han tenido una “distribución normal”, cercana a la media, dejando a los extremos (pobre-excelente) con bajas puntuaciones. Sólo se observa un incumplimiento en la variable **Conocimiento del Puesto** ya que un 10% del personal no cumple suficientemente con este aspecto, calificando éste como *pobre*. Y, en el extremo superior, se observa que sólo un 10% del personal cumple de forma *excelente* el aspecto **Trabajo en Equipo**.

La variable que sobresale del resto con un desempeño *medio* es **Habilidades de Dirección** la cual refleja que el 65% de los colaboradores carece de aptitudes y habilidades para dirigir equipos de trabajo, lo cual es un punto relevante para tener en cuenta al momento de planificar promociones internas y reemplazos, especialmente en puestos jerárquicos.

4.2.3 Recursos Físicos

Si bien el *Distribuidor de Lubricantes* comparte con otras unidades de negocios de la empresa cierto personal de administración central, posee *recursos físicos* independientes. Entre ellos se encuentran:

- 3 pick-ups provistas del equipamiento necesario para la descarga reglamentaria de la mercadería pesada (2 F-100 con plataformas Hidráulicas para 500 kg. y 1 Chevrolet S-10 con Grúa para 300 kg.)
- 1 Utilitario Renault Kangoo, para la visita a clientes y, ocasionalmente, para entrega de embases menores.
- 1 Ford 4000 con plataforma Hidráulica de igual capacidad de carga que las anteriores.
- 1 camión Ford 14.000 con hidrogrúa.
- 3 auto elevadores: 1 marca Isuzu y 2 marca Toyota.
- Despacho en las instalaciones de la empresa.

A su vez, la organización cuenta con *tecnología, equipos e instalaciones* adecuadas para la correcta atención de los clientes, los cuales se describen a continuación:

- Software de facturación
- Software de gestión
- Internet banda ancha
- Telefonía celular corporativa
- Telefonía fija con fax
- 5 computadoras en red
- Instalaciones:
 - ❖ *Sucursal Neuquén:*
 - Salón de Ventas de 50m².
 - 3 galpones de almacenamiento de embases mayores con un total de 240m².
 - 1 galpón de almacenamiento de envases menores con una superficie de 87m².
 - 3 oficinas en la planta alta del salón con una superficie de 42m².

- ❖ *Sucursal de Rincón de Los Sauces:*
 - 1 superficie de almacenamiento de envases mayores de 112m².
 - 1 superficie de envases menores de 28m².

4.2.4 Recursos Financieros

El *Distribuidor de Lubricantes* asegura la disponibilidad de los recursos financieros adecuados para respaldar sus operaciones mediante la confección de un *Estado de Ingresos Netos*, complementado con un análisis de *Evolución del Capital Corriente* (Activo Corriente menos Pasivo Corriente).

Los recursos necesarios para responder a las obligaciones financieras se definen en base al análisis de los Estados Contables mencionados, respetando en todo momento la fuerte política de stock. Con ello la empresa se asegura de garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes y la generación de efectivo para el cumplimiento con el proveedor crítico.

Al momento de afrontar nuevas inversiones, la gerencia del *Distribuidor* lleva adelante un análisis de Rentabilidad de la Inversión (ROI). Este análisis permite realizar una planificación anual donde se generan los planes de acción de conformidad con las conveniencias económicas y la posibilidad financiera de la totalidad de la empresa.

Por último, la Gerencia General de la empresa evalúa los riesgos financieros asociados con las operaciones de negocios actuales y con las nuevas inversiones lo que, sumado a los convenios vigentes con Entidades Financieras y los Resultados Acumulados de Ejercicios anteriores, permite afrontar la viabilidad y los riesgos de nuevos negocios.

4.2.5 Clientes y Mercado

El *cliente* de la unidad de negocios es toda “aquella persona, entidad u organización, pública o privada, que requiera para sus procesos del consumo de lubricantes” (Entrevista con el Jefe Comercial del Distribuidor, 20 de abril, 2011).

La información recolectada por la empresa a lo largo de los años ha permitido conocer las características actuales que definen el mercado local y, en consecuencia, ha posibilitado definir a los clientes según sus necesidades y poder así segmentarlos.

Una de las formas de clasificación de los clientes del *Distribuidor* es en A, B y C, clasificación que se encuentra determinada fundamentalmente por los volúmenes de compra, regularidad de las mismas, magnitud de la empresa y forma de pago. La clasificación antes mencionada, se debe a los siguientes parámetros:

- ✓ **Cliente A:** + 1 m³ de volumen de compras al mes.
- ✓ **Cliente B:** 1 m³ de volumen de compras al mes.
- ✓ **Clientes C:** 1 m³ de compras trimestralmente.

Esta información se encuentra en el sistema informático de gestión de la *Distribuidora de Lubricantes* y se obtiene, principalmente, de los registros de ventas como así también de diversas fuentes como comunicaciones telefónicas; contando para tal fin con una agenda de visitas y llamados a clientes, visitas de los vendedores, entrevistas realizadas por el personal del *showroom* y correo electrónico.

Dentro de la segmentación mencionada precedentemente, los clientes que más influyen en los resultados del negocio son los considerados *clientes "A"* (clientes claves del negocio) y corresponden en su mayoría al segmento industrial, principalmente al rubro petrolero y gasífero. Sin embargo, también se encuentran dentro de los veinte mejores clientes del *Distribuidor* empresas pertenecientes a otros segmentos.

A modo de ejemplo se mencionan algunos de los *clientes "A"* más importantes:

- *DLS LIMITED ARGENTINA*
- *OIL DRILING EXPLORATION (ENSIGN)*
- *HIDROELECTRICA CERROS COLORADOS (DUKE ENERGY)*
- *INDALO S.A*
- *Ente Provincial de Energía del Neuquén (E.P.E.N)*
- *SKANSKA*
- *BJ SERVICES S.A*
- *EMPRESA CONSTRUCTORA LAUTEC*
- *EDUARDO OSVALDO RODRÍGUEZ S.R.L*
- *SCHLUMBERGER*
- *PLUSPETROL S.A*

● WEATHERFORD ARGENTINA

Otra clasificación está dada por la segmentación de los clientes en cuatro rubros bien definidos:

- Industria
- Automotriz
- Transporte
- Agro

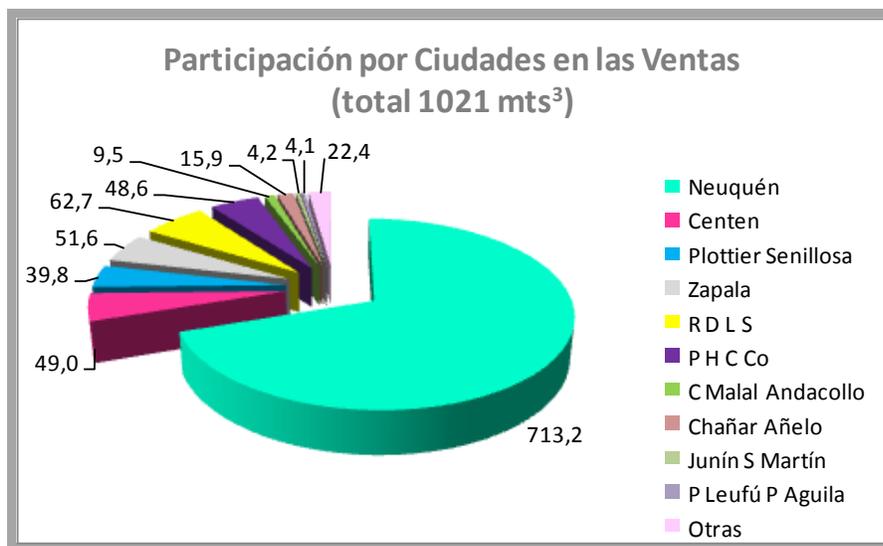
Según los datos proporcionados por el *Sistema Informático de Gestión de Lubricantes*, el 29,2% de los clientes responden al segmento Industria correspondiendo a un 49% del volumen de ventas, de los cuales el 50% corresponden a empresas contratistas y subcontratistas ligadas a la exploración, explotación y producción de petróleo y gas. El segmento que le sigue en importancia es el Automotriz, con una participación del 37,3% de los clientes y con un consumo del 32% de las ventas, segmento éste donde participan los lubricentros, talleres, agencias automotrices y reventas. Con posterioridad se encuentra el segmento de Transporte, conformado en gran parte por equipos pesados ligados a la industria petrolera ya sea para cargas líquidas o sólidas que representa el 25,6% de los clientes del *Distribuidor* y con un volumen aproximado del 15% del volumen total de ventas. Por último, aparece el segmento de menor relevancia para la zona y para el *Distribuidor* que es el Agro cuya participación comprende el 7,9% de los clientes y con un consumo de solamente el 4% de ventas promedio.

En función de la información descripta anteriormente se hace evidente que el *Distribuidor de Lubricantes* se ha enfocado, desde sus comienzos hasta la actualidad, septiembre de 2011, fundamentalmente en el segmento Industria ya que, como se mencionó, significa más del 49% de las ventas siendo en consecuencia la porción de mercado que más influye en los resultados de la unidad de negocio.

Dentro del segmento mencionado se encuentra la gran mayoría de los veinte clientes clave, los cuales en la actualidad representan el 40% de las ventas por la magnitud de sus consumos.

Apertura por Ciudades

Gráfico 23: Participación en las Ventas por Ciudades



Fuente: Provisto por la firma.

En el presente gráfico se observa que el *Distribuidor* posee la mayor participación de las ventas en la ciudad de Neuquén. Ello es debido a que, si bien las empresas del segmento Industria están situadas en otras ciudades como Plaza Huíncul, Cutral Có y Rincón de los Sauces, sus respectivas sedes se encuentran radicadas en la ciudad de Neuquén (capital de la provincia), lugar donde se registran las operaciones de dichas empresas industriales.

Según datos aportados por el personal del *Distribuidor*, se conoce que la participación de la empresa en la localidad de Zapala ha caído por la pérdida, en el último año 2011, de las licitaciones de Vialidad Provincial, lo cual significó una disminución de las ventas de aproximadamente 30 m³ en el año.

4.2.6 Línea de Productos

Los productos que el *Distribuidor de Lubricantes* comercializa se agrupan según los segmentos de mercado al que se dirigen. Para mayor información ver *Anexo 13: Productos según segmentos de mercado*.

 Industria:

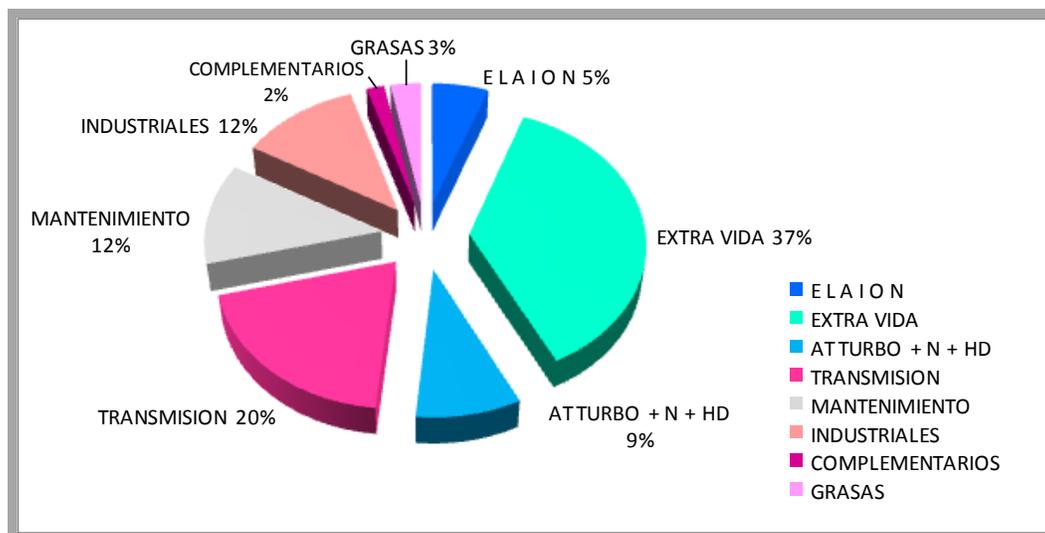
- Aceites Dieléctricos
- Anticorrosivos
- Cadenas de Motosierras
- Cilindros de Máquinas de Vapor
- Cojinetes y Sistemas Circulatorios
- Compresores de Aire
- Compresores para transporte de gas
- Compresores de Refrigeración
- Cuellos de Trapiches
- Ferrocarriles
- Guías de Máquinas Herramientas
- Herramientas Neumáticas
- Maquinado de Metales
- Maquinaria Textil
- Maquinaria de Papel
- Motores Estacionarios a Gas
- Motores Marinos
- Sistemas Hidráulicos
- Transmisiones y Engranajes Industriales
- Tratamientos Térmicos
- Transferencia Térmica
- Turbinas

✚ Automotriz, Transporte y Agro:

- Lubricantes Motor
- Lubricantes Transmisión
- Complementarios
- Grasas

A continuación se ilustra la participación relativa de los distintos productos en el *Mix de Ventas* de la Unidad de Negocios. En el *gráfico 24* se observa una mayor participación del producto Extra Vida, liderando el primer puesto, no sólo en el *mix de ventas* del *Distribuidor*, sino en todo el mercado como producto estrella en lo referente a lubricante para carter, y participando en todos los segmentos. Luego, siguen en participación los lubricantes de Transmisión, Mantenimiento e Industriales, productos utilizados en el sector industria, rubro petróleo y gas, principal segmento de la Unidad de Negocio.

Gráfico 24: Mix de Ventas de los Productos del Distribuidor.



Fuente: Provisto por la empresa.

4.2.7 Plan de Contingencias

A pesar de no estar desarrollados formalmente los planes de contingencias, ante ciertas emergencias la empresa asegura la continuidad de sus operaciones de distintas maneras.

Respecto de emergencias locales o nacionales que impidan la llegada de los productos al depósito de la empresa, se busca asegurar la continuidad del servicio mediante una fuerte política de stock que le permite al *Distribuidor* responder a la demanda por un período aproximado de 90 días del *producto A*, comprendido por el producto *Extra Vida*, el cual posee la mayor demanda dentro del mix de ventas de la empresa; 45 días del *producto B*, que se refiere a productos hidráulicos que siguen en segunda línea; y 30 días del *producto C* que incluyen los complementarios y las grasas los cuales tienen una demanda menor. Asimismo, ante esta situación, la empresa privilegia la atención de los clientes A y B, con lo cual los períodos descriptos se verían prolongados.

En el supuesto de colapsar un servicio público fundamental como lo es la provisión de energía eléctrica, la empresa cuenta con generadores que pueden cubrir una contingencia en la unidad de negocio. Como ha sido mencionado, para evitar pérdidas de información, la unidad se asegura la preservación y disponibilidad de los datos mediante la realización de *back ups* semanales.

Por último, el *Distribuidor* cuenta con instructivos colocados en los vehículos y en las instalaciones, indicando las medidas que se deben tomar ante los escenarios de emergencia planteados en la *Guía de Operaciones*.

4.2.8 Conclusión Parcial del Análisis Interno

Del análisis interno realizado del *Distribuidor de Lubricantes* se puede decir que el mismo posee los recursos y las capacidades adecuadas para desarrollar una eficaz y eficiente gestión. Sin embargo, es evidente que existen algunos aspectos a mejorar para continuar con el crecimiento sostenido que viene teniendo en los últimos cinco años.

Los aspectos detectados en los que la empresa debería hacer hincapié para maximizar sus fortalezas y lograr ser más competitiva en el mercado son:

- **Planificación a Largo Plazo:** se observa una inexistencia de una planificación a largo plazo formal para poder así adaptarse mejor a las oscilaciones que presenta el mercado.
- **Mecanismos de Comunicación:** se evidencian ciertas fallas en la comunicación, especialmente, entre superior y subordinados lo que entorpece el trabajo diario de cada uno, ocasionando una disminución en la productividad del personal.
- **Publicidad y Marketing:** es claro que existe una baja inversión y dedicación en las actividades de publicidad y marketing, aspecto que se debería revertir para lograr un incremento en los volúmenes de ventas.
- **Capacitación del Personal:** la empresa evidencia una inadecuada capacitación de su personal, principalmente de la fuerza de venta, lo cual se plasma en reclamos de los mismos, detectados éstos en las Encuestas de Clima Organizacional realizadas.
- **Recursos Humanos:** en la empresa se observa poca dedicación hacia el recurso humano, como tal, ya que el personal expresa cierto nivel de desmotivación y descontento frente a ciertos aspectos de la gestión de la empresa. Se evidencia un mayor interés por los aspectos financieros que por los humanos.

Estas falencias del distribuidor se vieron reflejadas en los bajos porcentajes que se obtuvieron, tanto en las Encuestas de Clima, como en las Evaluaciones de Desempeño realizadas. Una vez que se mejoren y se optimicen estos aspectos, especialmente relacionados a la gestión de los recursos humanos, se logrará mejorar el clima laboral de la organización y la productividad del personal, obteniendo puntuaciones más elevadas en las Encuestas de Clima y en las Evaluaciones de Desempeño.

4.3 Análisis FODA del Distribuidor de Lubricantes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Exclusividad en la distribución de productos marca YPF en la zona asignada.	1. Baja capacitación de la fuerza de ventas.
2. Logística y stock dimensionado acorde a los requerimientos de los clientes.	2. Baja penetración en la localidad de Cutral Có y Plaza Huíncul.
3. Elevado índice de satisfacción de los clientes.	3. Sistema de gestión en etapa de desarrollo.
4. Guardias permanentes: 24hs los 365 días del año.	4. Fuerte dependencia con el segmento industrial (petróleo y gas).
5. Negocio saneado y con solvencia financiera.	5. Baja participación en el segmento Agro.
6. Sucursal en Rincón de los Sauces (sector clave de la actividad industrial).	6. Poca dedicación a la gestión de RR.HH.
7. Sinergia con el Distribuidor Diesel	7. Ineficiencia en la definición de funciones.
8. Disponibilidad de asesoramiento especializado.	8. Bajo nivel de motivación y satisfacción de los empleados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Desarrollo de nuevos negocios en la industria petrolera.	1. Agresiva política de pago por parte de la competencia, con plazos muy prolongados.
2. Paulatino crecimiento en el precio del petróleo.	2. Falta de políticas de estado de incentivo y subsidio al pequeño productor de la zona del <i>Alto Valle</i> .
3. Compromiso de inversión en exploración y explotación del "gas plus" y "shale oil".	3. Gran penetración en el segmento automotriz por parte de segundas marcas como Elf, Texaco, Gulf y Dapsa.
4. Segmento automotriz con expectativas de crecimiento récord.	4. Fuerte proceso inflacionario que debilita el poder adquisitivo.
5. Expectativas de expansión del sector minero (<i>Potasio Río Colorado</i>).	5. Presión de competidores multimarca condicionando la venta de combustible a la compra de lubricantes.
6. Construcción de infraestructura de apoyo a las minas de Potasio.	6. Incertidumbre política y económica en el corto y largo plazo.
7. Posibilidades de desarrollo en el segmento agro por la caída en la producción de Europa, Rusia y Estados Unidos.	7. Falta de políticas de estado de largo plazo en el sector energético que desincentiva la inversión en explotación y extracción de petróleo.

4.4 Conclusión Diagnóstico Organizacional

A partir del análisis competitivo y del macroentorno realizado y del análisis de la estructura interna de la empresa se arribó a las siguientes conclusiones. La Unidad de Negocio *Distribuidora de Lubricantes* tiene una fuerte y sólida participación en el mercado, especialmente en los segmentos Industria y Automotriz, mientras que su participación va disminuyendo en el segmento Transporte y, aún más en el segmento Agro. Pero, en promedio, se puede afirmar que su marketshare es elevado, posicionándose como única líder del mercado de lubricantes en la provincia de Neuquén.

La firma posee una política de crecimiento y diferenciación constante, sin embargo, debería explotar al máximo su capacidad, sus recursos y la imagen de marca que logró crear en apenas ocho años de actividad en la industria con el nombre de *Distribuidor de Lubricantes*. Dentro de su actividad principal tiene una posición fuerte y estable. Como se destacó anteriormente, su política de posicionamiento se ha desarrollado en base al servicio diferencial y servicio de postventa como, así también, en la fuerte política de stock, principal ventaja competitiva de la empresa, lo cual le han permitido cumplir con su *misión* y concepto de *negocio*, el cual está enfocado en brindarle al cliente, no sólo productos y servicio de calidad, sino en brindarle soluciones para satisfacer sus necesidades en todo momento.

Por otra parte, el *Distribuidor* cuenta con un proceso de compra eficiente, posee un contrato comprometido con su proveedor YPF S.A, logrando obtener puntualidad en los plazos de entrega, calidad en los productos, precio y financiación. Estos aspectos son fundamentales para continuar con el posicionamiento en el mercado y, lo más importante aún, mantener la fidelización de sus clientes.

El *Distribuidor de Lubricantes* es una empresa agresiva en su rubro la cual trabaja periódicamente identificando nuevas oportunidades para crecer y desarrollarse con calidad en sus servicios, logrando la mejora continua en sus procesos. Entre las oportunidades detectadas para los próximos tres años, se pueden mencionar; proyectos que implican grandes inversiones en actividades de explotación y de extracción de petróleo en la cuenca neuquina, incremento en las ventas de vehículos en la zona de influencia del Distribuidor y expectativas de crecimiento del segmento agro debido al aumento de los volúmenes de cosecha que se esperan para el próximo año (cosecha 2011).

Sin embargo, la unidad estratégica de negocios debe superar algunos obstáculos y falencias para mejorar la aplicación de sus estrategias y la gestión global de sus operaciones, logrando así mitigar las amenazas que se le presentan para poder adaptarse mejor a los cambios del mercado.

Entre los retos que se le presentan a la organización se encuentran la necesidad de delimitar con mayor precisión los puestos de trabajo para el establecimiento correcto de las responsabilidades y tareas, aumentar la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores y optimizar ciertos mecanismos de comunicación para aumentar la fluidez de la misma entre superiores y subordinados.

Debido a ciertas falencias detectadas en el proceso de comercialización, se le recomienda a la empresa que invierta en publicidad y marketing y que incorpore dos vendedores más a la plantilla de personal full time, dedicándole de esta manera más tiempo y recursos a este proceso que es clave en la gestión de la empresa. Por otro lado, la organización debería seguir adelante con el desarrollo de un esquema de planificación y control de gestión para lograr un crecimiento sostenido en las ventas y aumentar la eficiencia en la gestión de todas sus operaciones fortaleciendo, especialmente, la gestión de cobranzas la cual presenta ciertas falencias y debilidades.

La planificación y el control de gestión lograrán fortalecer las debilidades de la empresa y, también, permitirán que ésta se adapte al ambiente externo, el cual presenta grandes vicisitudes. Dentro de los factores que más influencia tienen en la industria y en el país son las crisis económicas a nivel mundial que se están manifestando y las próximas elecciones presidenciales de octubre de 2011. Como consecuencia, se evidencia una cierta incertidumbre por el cambio o no de gobierno, por las nuevas políticas que se implementarán y por las posibles fluctuaciones de factores económicos y sociales que, indudablemente, ocasionarán cierta influencia en la industria analizada.

Capítulo V: Propuesta Profesional



5.1 Análisis de Escenarios

El diagnóstico organizacional realizado, luego del análisis interno y externo de la unidad de negocio, permitió detectar ciertas características propias de la organización y variables del entorno que conformarán la base para la construcción del *Plan Estratégico*.

Para la elaboración del plan estratégico se tuvieron en cuenta las fortalezas de la organización para poder así neutralizar sus debilidades, teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades que presenta el sector.

Previo al desarrollo del Plan Estratégico se presenta un análisis de escenarios a futuro el cual depende de las variables que mayor impacto y presión ejercen sobre el entorno. Entre las variables que afectan el sector energético argentino se encuentran:

- **Políticas Gubernamentales:** las políticas de estado influyen en todos los sectores de la economía, incentivando o perjudicando a cada sector según sus regulaciones. Cuando no existen políticas de largo plazo, como actualmente se observa en el sector energético, no es posible o se dificulta lograr un crecimiento sostenido en un sector y, consecuentemente, se impide la generación de riqueza y empleo a nivel nacional.
- **Política de Hidrocarburos:** una cuestión importante que afecta al sector energético argentino son las políticas nacionales y provinciales de hidrocarburos las cuales pueden variar entre mucha o poca inversión en exploración y explotación petrolera y gasífera.
- **Inflación:** la inflación es una de las variables que mayor influencia tiene sobre la economía ya que al aumentar a un ritmo mayor que al del dólar, ocasiona un incremento en los costos de exploración y explotación petrolera, al mismo tiempo que reduce los márgenes de ganancia de las empresas.
- **Cambio en los Estilos de Vida de los Consumidores (demanda mundial de petróleo):** el cuidado del medioambiente, el ahorro de energía, de recursos no renovables son cuestiones que afectan negativamente al comercio de lubricantes. Sin embargo, la demanda del crudo se estima que continúe en aumento ya que para ciertas actividades como las industriales no existen sustitutos del petróleo, ni tampoco del lubricante de base mineral.
- **Precio Internacional del Petróleo:** al presentar el petróleo una cotización a valor dólar, esta variable afecta en gran medida al sector energético ya que depende de la variación en el tipo de cambio afectando, principalmente, en el precio de los productos derivados del mismo.

- **Producción Anual de Petróleo:** esta variable posee gran peso al momento de analizar los escenarios a futuro ya que de ella se desprenden todas las actividades y procesos involucrados en el sector, al igual que ejerce presión sobre los mecanismos de oferta y demanda del mercado, alterando los precios.
- **Recesión o Auge de la Economía:** el estado de la economía a nivel nacional e internacional es, evidentemente, influyente en el sector energético y en los demás sectores productivos. Las oscilaciones en la economía, recesión y auge, producen incertidumbre y volatilidad en los mercados, generando pánico en los inversionistas y alerta en los distintos actores del mercado.

Cuadro 8: Análisis de Escenarios

Escenarios / Variables	Escenario "Optimista"	Probabilidad de Ocurrencia	Escenario Actual	Escenario "Pesimista"	Probabilidad de Ocurrencia
Precio Barril de Crudo	> 97.53 USD/b	(+)	97,53 USD/b	< 97.53 USD/b	(-)
Producción Anual Petróleo	> 35,3 mm3	(+)	35,3 mm3	< 35,3 mm3	(-)
Inflación	=< 23% anual	(-)	23% anual	> 23% anual	(+)
Tipo de Cambio	> 4,20:1	(+)	4,20:1	< 4,20:1	(-)
Demanda Mundial de Petróleo	89.4 m b/d	(++)	88.14 m b/d	< 88.14 m b/d	(-)
Política Energética	Nuevas políticas favorables para el sector	(--)	Inexistencia de políticas de largo plazo para el sector	Continúan políticas cortoplacistas	(+)

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de escenarios desarrollado se desprenden dos conclusiones:

- 1) La probabilidad de ocurrencia es un tanto mayor para el “**escenario optimista**”, considerando un aumento en el precio del barril del petróleo debido al aumento de su demanda a nivel mundial. También, de aumentarse las crisis mundiales es probable que ese valor trepe a un 50% más. Por otro lado, se estima que el tipo de cambio también presente un leve aumento; podría subir hasta los 4.5 hasta fin de año, llegando a los 5 el año próximo.
- 2) Con respecto a las variables que presentan una probabilidad de ocurrencia negativa (inflación y política energética) tienen estrecha relación con las políticas que lleve a cabo el gobierno nacional. Inmersos en un año lectivo, estas variables son más difíciles de proyectar y pueden ser más sensibles a los cambios de gobierno. Por un lado, si el gobierno actual continúa podrían ocurrir dos escenarios: uno es que continúe creciendo la inflación durante dos años posiblemente hasta llegar a un 30% anual, lo que acarrearía mucha complicación social; y el otro escenario ocurriría si el gobierno ganase la segunda presidencia, y se cambien radicalmente las políticas y aparezca una “apretada de cinturón” muy grande, con lo cual se esperaría una disminución de la tasa de inflación. Pero la primera opción se considera más viable que la segunda.

Por otro lado, con respecto a las políticas energéticas, sucede lo mismo que con la inflación, dependen en gran medida de la continuidad o no del actual gobierno. Si continúa este gobierno, se espera que continúen las políticas cortoplacistas para el sector energético. Y si asume la presidencia otro gobierno aún no están claras las políticas que se puedan desarrollar para el sector a nivel nacional ni provincial, con lo cual no se evidencian a corto plazo nuevas políticas que favorezcan al sector energético.

Para el desarrollo del Plan Estratégico, se plantea un “**escenario intermedio**”, el cual presenta las variables de mayor probabilidad de ocurrencia propias del escenario optimista y del pesimista.

- Precio barril de crudo: > 97.53 USD por barril.
- Producción Anual de Petróleo: > 35,3 mm³
- Inflación: > 23% anual
- Tipo de Cambio: > 4,20:1
- Demanda Mundial de petróleo: 89.4 m b/d
- Política Energética: continúan políticas cortoplacistas

5.2 Pasos de la Planificación Estratégica

Los pasos o actividades desarrollados en el Plan Estratégico del *Distribuidor de Lubricantes* son:

1. Revisión de las declaraciones o decisiones estratégicas de más largo alcance de la organización (identidad corporativa o *brandprint*): misión, visión y valores para adecuarlos al plan estratégico propuesto.
2. Fijación de los objetivos estratégicos corporativos (consolidación, crecimiento o rentabilidad).
3. Elaboración de las estrategias corporativas (de negocios/producto, estrategia competitiva genérica y de crecimiento).
4. Elaboración de objetivos y estrategias funcionales (de Marketing y Comercial, de Recursos Humanos, de Distribución y Logística y de Administración.)
5. Definición de los Planes de Acción, identificando responsable, plazo y presupuesto.

5.3 Objetivos del Plan Estratégico

1. Relevar la actual Visión, Misión y Objetivos generales del *Distribuidor*.
2. Ajustar los datos relevados a la nueva propuesta.
3. Determinar los Objetivos Estratégicos y Financieros del *Distribuidor*.
4. Definir los Objetivos Tácticos de cada área funcional de la empresa.
5. Desarrollar la Estrategia General de la organización.
6. Confeccionar Planes de Acción y Herramientas de Control de Gestión.

5.4 Desarrollo del Plan Estratégico

Horizonte de Planeación

El horizonte temporal del presente plan estratégico es de 3 años ya que se cree que es el período más adecuado para que la organización tenga el tiempo suficiente para desarrollar los planes de acción donde se materializan las estrategias de largo plazo. Al mismo tiempo, no es un período tan prolongado que permita el planteamiento de objetivos de mayor alcance los cuales son más difíciles de cumplir, considerando principalmente el entorno cambiante en el que se desarrolla la actividad del *Distribuidor*.

5.4.1 Identidad Corporativa del *Distribuidor de Lubricantes*.

Se propone una nueva misión para la organización ya que la que posee, actualmente, ha quedado desactualizada considerando, no sólo los procesos internos de la empresa, sino también las características del mercado.

La nueva misión se adapta al plan estratégico formulado, a los procesos internos organizacionales y a los requisitos del cliente y mercado. Se plantea una declaración de misión más concisa y enfocada hacia el mercado.

Misión Propuesta:

“Mantener el liderazgo en la venta de lubricantes en cada rincón de la zona asignada, ofreciendo a sus clientes productos de calidad junto con la entrega de un servicio diferencial, garantizando la satisfacción de todas las partes interesadas.”

Para la confección del presente Plan Estratégico se procede a analizar la visión actual del Distribuidor. La misma se considera acorde al plan y a las declaraciones de visión propuestas en bibliografías referentes a la materia, por lo cual, se va a adoptar la visión actual de la firma, sin cambio alguno.

“Ser el líder indiscutido en la venta de lubricantes de la zona asignada, con excelencia en la calidad del servicio prestado.”

Con respecto a los valores actuales del *Distribuidor de Lubricantes*, si bien los mismos son respetados y constituyen parte de la cultura empresarial, están orientados hacia resultados y objetivos financieros, no así, hacia el cliente interno (empleados) y el cliente externo (consumidores), objetivo que plantea el presente plan estratégico. Por ello, los valores actuales son reformulados y adaptados a la presente propuesta.

Valores Propuestos:

- Orientación y Cercanía al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Mejora Continua
- Respeto: a los intereses de las partes interesadas del negocio, a la sociedad y al medioambiente.
- Compromiso con la ética

Estos valores permitirán reforzar la cultura orientada al cliente junto con la entrega de un servicio diferencial (base de la ventaja competitiva).

5.4.2 Objetivos Estratégicos y Financieros

Antes de listar los objetivos estratégicos del negocio de lubricantes, se mencionan los desafíos estratégicos que plantea NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L como corporación y que sirven de base para el despliegue de los sucesivos objetivos estratégicos y financieros de cada una de sus unidades de negocio.

Los **desafíos estratégicos** que plantea la empresa NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L con respecto a las operaciones de sus Unidades de Negocio son los siguientes:

- 1) Respecto del desarrollo del negocio:
 - a. Incrementar la rentabilidad del negocio para que sirva de base para el desarrollo de la empresa.
 - b. Lograr un crecimiento sostenido en la participación de mercado.
 - c. Incrementar la cartera de clientes en la zona asignada.
- 2) Respecto de la operación:
 - a. Profesionalizar la unidad de negocio apoyándose en el aprendizaje y la innovación.
 - b. Diferenciarse en la calidad del servicio con respecto a los competidores.
 - c. Optimizar los procesos operativos de modo de lograr un crecimiento constante en la eficiencia y profesionalidad de los mismos.
- 3) Respecto de los clientes:
 - a. Crecer sostenidamente en la satisfacción de los clientes, basándose en la mejora continua.
 - b. Brindar una solución integral a todas sus necesidades de producto y servicio de modo de fidelizarlos.
- 4) Respecto de los colaboradores:
 - a. Profesionalización constante del personal.
 - b. Brindar oportunidades de desarrollo para maximizar su retención.
- 5) Respecto de los socios:
 - a. Lograr un prestigio creciente de la empresa y en consecuencia de sus socios.
 - b. Lograr una próspera proyección de la empresa en el tiempo.
 - c. Permitir el progreso económico de los socios.

Como bien se mencionó, estos desafíos son la base para generar los objetivos estratégicos y financieros del *Distribuidor de Lubricantes* y sus respectivas estrategias de negocios y funcionales.

Objetivos Financieros del *Distribuidor de Lubricantes*

1. Incrementar la rentabilidad neta de la Unidad de Negocio de un 7% a un 9% en los próximos tres años.
2. Disminuir los costos operativos un 5% en los próximos tres años.

Objetivos Estratégicos del *Distribuidor de Lubricantes*

1. Incrementar la participación del mercado en un 1,5% para el año 2014.
2. Incrementar el volumen de ventas totales en un 15% para el año 2014.
3. Optimizar el índice de satisfacción de los clientes pasando de 87% a 90% en los próximos tres años, considerando el rango de excelencia entre 85% y 100%.

Los objetivos estratégicos de largo plazo se establecieron teniendo en cuenta dos variables: el incremento del mercado potencial y el incremento en las ventas del distribuidor. Se estima que el mercado meta del distribuidor tendrá un incremento del 10% en los próximos tres años, y que el volumen de ventas totales del distribuidor crecerá en un 15%. Estas proyecciones se sustentan en base a evaluaciones y relevamientos del mercado y de los recursos propios de la empresa por parte de la fuerza de venta de la unidad. De esta manera, considerando la evolución positiva de ambas variables, se puede fundamentar el incremento del marketshare del distribuidor en un 1,5%, pasando de un 34% a un 35,5% de participación para finales de 2014.

Con respecto al tercer objetivo estratégico, se lo considera un aspecto clave dentro de la organización ya que el mismo refleja directamente la fidelización de los clientes clave del distribuidor. Se toma como referencia las últimas encuestas de satisfacción realizadas por el distribuidor en el año 2010, las cuales obtuvieron un 87%.

5.4.3 Formulaciones Estratégicas

Definición del Negocio

Previo al desarrollo de las formulaciones estratégicas propiamente dichas, será conveniente recordar cuál es el **negocio** del *Distribuidor*, analizando *qué* producto brinda, *cómo* lo brinda y a *quién* lo brinda. El siguiente cuadro resume los aspectos mencionados previamente.

“Brindamos soluciones para satisfacer aquellas necesidades que el cliente tiene en todo momento.”

Distribuidora de Lubricantes.

Cuadro 9: Definición del Negocio del Distribuidor

PRODUCTO	NECESIDADES SATISFECHAS	SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE CLIENTE	COBERTURA GEOGRÁFICA	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	% VENTAS
LUBRICANTE	Aceites y grasas especiales para equipos de perforación-extracción, pulling y servicios especiales de petróleo.	INDUSTRIA	Grandes firmas petroleras nacionales y extranjeras.	Departamentos Confluencia, Añelo, Pehuenches, Zapala y Collón Curá.	Venta Directa	51,98%
	Lubricantes para vehículos de gran porte: camiones, grúas y máquinas viales.	TRANSPORTE	Transportistas Consumidores	Departamento Confluencia y Zapala.	Venta Directa	13,84%
	Lubricantes para motores de mediana y alta exigencia-rendimiento de vehículos de alta gama.	AUTOMOTRIZ	Talleres Lubricentros Consumidores	Departamento Confluencia	Venta Directa	31,31%
	Lubricantes para máquinas agropecuarias como tractores y máquinas curadoras-pulverizadoras.	AGRO	Pequeñas y Medias Empresas. Productores.	Departamentos Confluencia y Añelo.	Venta Directa	2,87%

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias de Cartera de Negocio

Considerando la matriz FODA, se puede decir que la organización debería desarrollar una estrategia **FO**, es decir opciones estratégicas que utilicen las fortalezas del *Distribuidor* para aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno. De acuerdo al análisis FODA realizado el *Distribuidor* podría optar por desarrollar **Estrategias Ofensivas** como inversión de los excedentes, explotación de nuevas líneas de productos y explotar relaciones con los clientes.

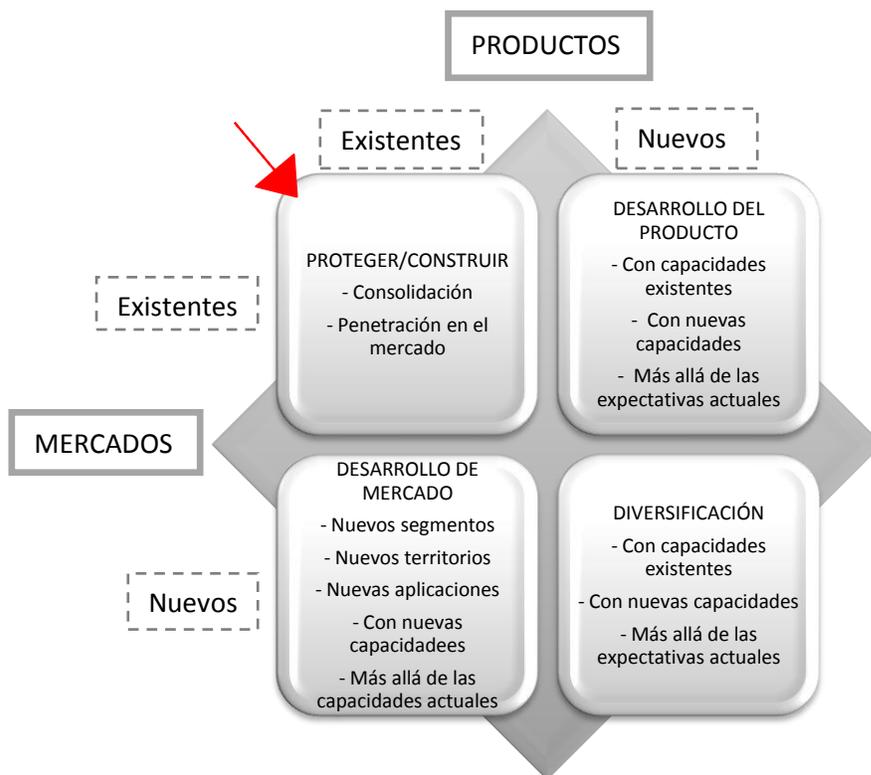
Por otro lado, si se pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, la empresa tendría que optar por estrategias **DO** como ser la contratación de personal, enseñándole las capacidades y habilidades técnicas requeridas para una eficiente venta de lubricantes, lo que permitirá aprovechar y tomar ventaja de la creciente demanda del mercado. También se debería reforzar la capacitación tanto en habilidades técnicas como comerciales de la actual fuerza de venta para incrementar la agresividad de misma.

Por otro lado, teniendo en cuenta las fortalezas y amenazas del entorno, la organización podría adoptar estrategias **FA** para mejorar la fidelización de los clientes a través de charlas técnicas para reafirmar el servicio diferencial del distribuidor y los beneficios del lubricante, atenuando de esta manera la amenaza ejercida por la flexibilidad de las políticas de pago de los competidores. Para el segmento automotriz en especial, reforzar el merchandising para competir con segundas marcas que penetran en el segmento con sus bajos precios. Por último, se debería potenciar la sinergia entre la unidad estratégica *Distribuidora Lubricantes* y *Distribuidor Diesel* para incrementar la venta de ambos productos, atenuando la presión de los competidores multimarca.

Considerando debilidades y amenazas en el entorno del distribuidor, éste debería desarrollar **Estrategias Defensivas** para luchar por su supervivencia para lo cual podría optar por la fusión con el *Distribuidor Diesel*.

Para tener una mejor visión de la estrategia más conveniente a desarrollar por la unidad de negocio, se evalúa la matriz de mercado/producto de Ansoff. Analizando esta matriz, la estrategia que se propone a la organización es la **Estrategia de Penetración de Mercados**.

Figura 26: Matriz producto/mercado de Ansoff



Fuente: Adaptado de *Dirección Estratégica*, Johnson y Scholes, 2006.

Se arribó a esta conclusión ya que analizando la situación de la empresa se la sitúa en el primer cuadrante de la matriz. Se espera que la empresa, con un *producto existente*, gane participación en su *mercado también existente*. Esta opción implica que el *Distribuidor* venda más productos a los clientes actuales, mejorando la atención de los mismos o desarrolle herramientas y técnicas de marketing para captar los clientes de la competencia.

Si bien, esta estrategia no es la más adecuada para empresas con un claro liderazgo y participación en el mercado, ya que no es riesgosa y rentable como otras (estrategia de desarrollo de mercados), se optó por esta estrategia ya que se cree la más acorde a la cultura organizacional del *Distribuidor de Lubricantes*. Y, por otro lado, es la más adecuada a la situación de la organización ya que no presenta posibilidades de ampliar su mercado por ser éste asignado estrictamente por su proveedor, YPF S.A.

La clara **ventaja** que obtendrá el *Distribuidor* de la aplicación de esta estrategia es la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a su producto se refiere y al mercado en el que éste se mueve.

Estrategia Competitiva Genérica

En el *Distribuidor de Lubricantes* se evidencian dos mercados claramente diferenciados por los requisitos del producto y del servicio que demandan los clientes.

- Industria y Transporte

Cuadro 10: Requisitos del producto y servicio en segmentos Industria y Transporte

SEGMENTO	REQUISITOS
INDUSTRIA	Calidad
	Stock
	Agilidad en la Entrega
	Distribución con Vehículos Apropriados
	Seguridad y Medio Ambiente
	Asesoramiento Técnico
	Administración
TRANSPORTE	Calidad
	Agilidad en la Entrega
	Asesoramiento Técnico
	Administración

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas de satisfacción de clientes

Se propone aplicar una estrategia competitiva genérica de **Enfoque basada en la Diferenciación**, ya que estos segmentos de compradores requieren servicios diferenciales por parte del *Distribuidor* y atributos específicos del producto, por encima del precio. Con esta estrategia la organización podrá ofrecer productos o servicios que ofrecen ventajas distintas de las de sus competidores las cuales

podrán ser valoradas por los consumidores. Es una estrategia acorde ya que las preferencias de los clientes de estos segmentos de mercado son muy diversas como para que sean satisfechas totalmente por un producto o por vendedores con capacidades idénticas. En el caso del *Distribuidor*, éste presenta una clara ventaja en cuanto a la calidad de sus productos y del servicio brindado, el cual comprende la distribución de los productos en tiempo y forma estipulado, asesoramiento técnico y guardias las 24 horas. Por estas capacidades diferenciadas del la unidad estratégica, los clientes estarían dispuestos a pagar un mayor precio por el valor agregado de los productos o servicios ofrecidos. Con esta estrategia se lograría superar a la competencia ofreciendo un producto de primer nivel de acuerdo a sus necesidades y un servicio orientado hacia la excelencia.

● Automotriz y Agro

Cuadro 11: Requisitos producto y servicio en segmentos Automotriz y Agro

SEGMENTO	REQUISITOS
AGRO	Precio
	Flexibilidad de Pago
AUTOMOTRIZ	Precio
	Calidad
	Agilidad en la Entrega
	Flexibilidad de Pago
	Administración
	Asesoramiento Técnico

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas de satisfacción de clientes.

Con respecto al segmento Automotriz y Agro, se propone utilizar una estrategia competitiva genérica denominada de **Enfoque basada en Liderazgo en Costos** ya que estos clientes premian el precio antes que la calidad, el servicio o atributos específicos del producto.

5.4.4 Objetivos Funcionales

En el presente paso se desarrollan los objetivos correspondientes a las distintas áreas funcionales de la unidad de negocio. Para que las estrategias y objetivos propuestos puedan ser implementados con éxito, es necesario que la estructura organizacional del *Distribuidor* se adecúe a lo propuesto en el presente plan. Sin bien, actualmente la unidad de negocio presenta una estructura organizacional acorde a sus operaciones, ésta podría ser rediseñada para que se ajuste mejor al plan propuesto.

Considerando aspectos de la organización, como la cantidad de empleados, los canales de información, de comunicación, las tareas desempeñadas y los segmentos de mercado a los que se enfoca, se considera que el modelo actual de departamentalización de tipo funcional ha sido el adecuado hasta el presente.

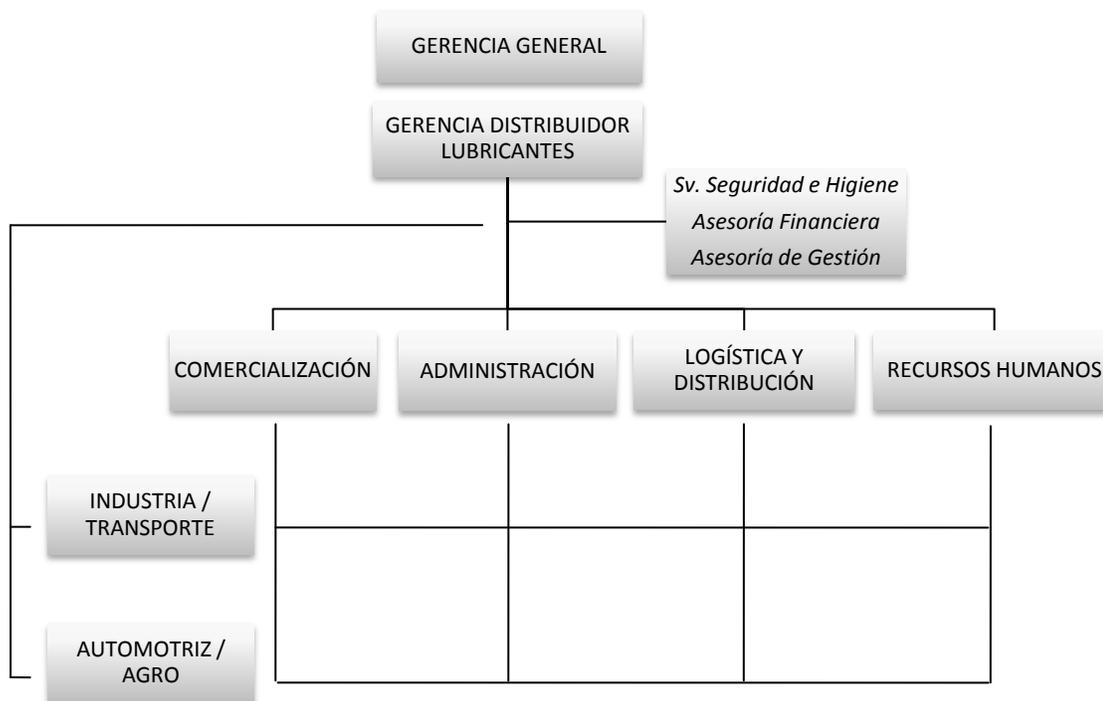
Analizando la actual situación del *Distribuidor* y el plan estratégico que se le propone implementar, se le recomienda a la organización que adopte una *Estructura Divisional o Matricial* incorporando:

- I. Las funciones de Recursos Humanos y de Logística como funciones independientes y,
- II. Dos divisiones que corresponderán a los distintos segmentos del *Distribuidor*. Una de las divisiones sería la división Industria/Transporte y, la otra, Automotriz/Agro.

Este tipo de estructura es una combinación de la departamentalización funcional y de departamentalización por segmento de mercado en una misma estructura organizacional. La misma permitirá dividir las responsabilidades en función de las principales funciones realizadas en la organización, como comercialización, administración, recursos humanos y distribución, al tiempo que se distribuyen estas funciones en las dos divisiones para focalizar las tareas y aplicar estrategias diferentes según cada división. Se optó por incluir dentro de una misma división al segmento Industria y Transporte, por un lado, y Automotriz y Agro, por el otro, ya que presentan similitudes con respecto a atributos del producto y requisitos del *Distribuidor*. Proponer cuatro divisiones, correspondientes a cada uno de los segmentos, sería inapropiado por la escasez de recursos, principalmente físicos y humanos, que posee actualmente la unidad. Sería un aspecto para evaluar en un futuro más lejano.

A continuación se presenta el organigrama propuesto:

Gráfico 25: Estructura Divisional



Fuente: Elaboración Propia.

Según el diseño organizacional propuesto, el cual fue elegido en función de los retos estratégicos que se tienen que superar en la organización como el control, el ritmo del cambio y la creación de conocimiento, los objetivos tácticos se pueden establecer según las siguientes áreas funcionales:

● **Comercialización**

1. Aumentar la participación en el segmento Agro en un 3% para el año 2014, partiendo de la siguiente información: año 2011 - 12% = 40 m³.
2. Crecer en el segmento Automotriz un 15% para el año 2014, (2010 - 278 m³, 2011 - 318 m³).
3. Incrementar el volumen de ventas en las ciudades de Cutral-Có y Plaza Huíncul en un 10% para el año 2012, (2010 - 50m³, 2011 - 70 m³).
4. Recuperar los 30m³ anuales perdidos en la localidad de Zapala por pérdida de Licitaciones para el año 2012.

● Administración

1. Cumplir con los requisitos del proveedor clave en cuanto al Manual de Gestión obteniendo una calificación de 400 puntos en los próximos tres años.
2. Agilizar la gestión de cobranzas, acortando el período de cobranza de 60 a 30 días para el año 2013.
3. Establecer un sistema de control de gestión a través de un Balanced Scorecard para el año 2012.

● Logística y Distribución

1. Mantener el stock en el Lote Económico de Pedido (aproximadamente de 900 tambores).
2. Disminuir el índice de accidentes hasta llegar a 0 accidentes para el año 2012.
3. Disminuir los tiempos de entrega a un máximo de 24 horas para los clientes clave.

● Recursos Humanos

1. Reorganizar la UEN según el organigrama propuesto en el plan estratégico para el año 2012.
2. Incrementar en un 30% el porcentual alcanzado en la encuesta de Clima Organizacional para el año 2014 (año 2011-67%).
3. Establecer políticas de selección del personal, planes de carrera acorde a los perfiles de puestos y capacidades de los colaboradores, para el año 2012.
4. Aumentar la profesionalidad y la productividad de los colaboradores incrementando un 25% la puntuación de las Evaluaciones de Desempeño en los próximos tres años.
5. Aumentar la comunicación ascendente y descendente, aumentando el número de reuniones hasta llegar a un total de 6 para el año 2012.
6. Minimizar el número de reclamos, quejas y sanciones hasta obtener un total de 0 reclamos y quejas.

A continuación se desarrollan los objetivos financieros, estratégicos y funcionales de la organización, diferenciando para cada uno:

- Las partes interesadas del negocio;
- La relación con los desafíos estratégicos;
- Sus respectivas metas, discriminadas en un año para los casos de objetivos de Corto Plazo, y en tres años en el caso de los objetivos de Largo Plazo; y
- Su indicador de resultado.

Cuadro 12: Objetivos según Áreas Funcionales del Distribuidor

PARTES INTERESADAS	DESAFÍOS ESTRATEGICOS RELACIONADOS	OBJETIVOS	METAS			INDICADOR
			TIEMPO ESTIMADO			
			2012	2013	2014	
FINANCIERO (Largo Plazo)						
Socios	1 a, b, c 2 c 5 b, c	1 Incrementar la rentabilidad neta de la unidad de negocio.	8%	8,5%	9%	Rentabilidad Neta / ventas
Socios	1 a, b, c 2 c 5 b, c	2 Disminuir los costos operativos.	2%	4%	5%	Costo / volumen de ventas m ³
ESTRATÉGICO (Largo Plazo)						
Socios	1 a, b, c 2 a, b, c 3 a, b 5 a, b, c	1 Incrementar la participación de mercado.	34,5%	35%	35,5%	m ³ vendidos / m ³ potenciales (Market Share)
Socios	1 a, b, c 3 b 5 b, c	2 Incrementar el volumen de ventas totales (1021 m ³ año 2010)	1072 m ³	1126 m ³	1182m ³	Volumen de ventas año actual / volumen de ventas año anterior
Socios	2 a, c 4 a, b	3 Optimizar el índice de satisfacción de clientes.	88%	89%	90%	Encuesta de Satisfacción de Clientes
FUNCIONALES						
COMERCIALIZACIÓN						
Socios Colaboradores	1 a, b, c 2 a 3 a, b 5 b, c	1 Aumentar la participación en el segmento Agro. (2011 - 12% = 40 m ³)	13%	14%	15%	m ³ vendidos al segmento / m ³ potenciales del segmento

Socios	1 a, b, c 2 a 3 a, b 5 b, c	2 Crecer en el segmento Automotriz (2010 - 278 m ³ / 2011 - 318 m ³)	334 m ³	351 m ³	368 m ³	Ventas año actual al segmento / Ventas año anterior al segmento.
Socios	1 a, b, c 5 a, b, c	3 Incrementar el volumen de ventas en Cutral C6 y Plaza Huíncul.	77 m ³	–	–	Volumen ventas en CC y PH año actual / vol. Vtas CC y PH año anterior
Socios Colaboradores	1 a, b, c 5 a, b, c	4 Recuperar los 30m ³ anuales perdidos en la localidad de Zapala (2010 51 m ³)	81 m ³	–	–	m ³ Zapala año actual / m ³ Zapala año anterior.
ADMINISTRACIÓN						
Socios Colaboradores Clientes Proveedores Comunidad	1 a, b, c 2 a, b, c 3 a, b 4 a, b 5 a, b, c	1 Cumplir con requerimientos del Manual de Gestión (calificación 370 puntos año 2011)	383 puntos	395 puntos	400 puntos	Resultado de Evaluación del Sistema de Gestión por parte de YPF S.A
Socios Colaboradores Clientes Proveedores	1 a 2 a, c 3 a, b	2 Agilizar la gestión de cobranzas.	60 días	30 días	30 días	Promedio días en la calle (Ventas / C.V)
Socios Colaboradores	1 a 2 a, b 5 a, b, c	3 Establecer un sistema de control de gestión a través de un Balanced Scorecard.	–	–	–	CMI
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN						
Socios Colaboradores Clientes Proveedores	1 a 2 a, b, c 3 a, b	1 Mantener el stock en el Lote Económico de Pedido.	CEP	CEP	CEP	Cant. Stock año actual / cant. Stock año anterior.

Socios Colaboradores Clientes Comunidad	2 a, b, c	2 Disminuir el índice de accidentes.	0 accid.	0 accid.	0 accid.	Índice accidentes año actual / índice accidentes año anterior.
Socios Colaboradores Clientes	1 a 2 c 3 a, b	3 Disminuir los tiempos de entrega para clientes clave.	24hs	24hs	24hs	ERP año actual / ERP año anterior
RECURSOS HUMANOS						
Socios Colaboradores	2 a 4 b	1 Reorganizar la UEN según el organigrama propuesto en el plan estratégico.	–	–	–	Organigrama actual.
Socios Colaboradores	2 a, b, c 3 a, b 4 a, b 5 a, b	2 Incrementar el porcentual obtenido en la Encuesta de Clima organizacional.	74%	81%	90%	Resultado de la encuesta de Clima Organizacional
Socios Colaboradores	2 a 4 b 5 b, c	3 Establecer políticas de selección del personal: planes de carrera.	–	–	–	Plan de Carrera
Socios Colaboradores	2 a 4 a, b	4 Aumentar la profesionalidad y productividad de los colaboradores.	> 70%	> 75%	> 80%	% Evaluación Desempeño actual / % ED año anterior.
Socios Colaboradores	2 a, c 4 a	5 Aumentar la comunicación, aumentando el número de reuniones.	6	6	6	Nº reuniones año actual / nº reuniones año anterior.
Socios Colaboradores Comunidad	2 a, c 5 a	6 Minimizar el número de reclamos y quejas.	0 quejas y reclamos	0 quejas y reclamos	0 quejas y reclam.	Nº de quejas y reclamos año actual / nº quejas y reclamos año anterior.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.5 Formulación de los Planes de Acción

Para que los objetivos y estrategias planteados se puedan materializar y desarrollar eficaz y eficientemente, es necesario que se los traduzca en acciones concretas. Por ello, se despliegan en los siguientes cuadros (*ver cuadro 13 y cuadro 14*) los planes de acción junto con:

- los responsables, quienes se encargarán del control y ejecución de los mismos;
- los recursos financieros, materiales y humanos que se requerirán, y
- los costos previstos para cada plan de acción.

Los planes de acción se encuentran discriminados según las áreas funcionales establecidas para el *Distribuidor*.

Cuadro 13: Matriz de Operaciones del Distribuidor

OBJ.	PLAN DE ACCIÓN ECONÓMICO – FINANCIERO	RECURSOS / RESPONSABLES
1	I. Mejorar el mix de ventas, incrementando el volumen de ventas del producto ELAION haciendo promociones por pago contado en segmento automotriz (lubricentros y talleres.)	RRHH (toda la UEN) 4 vehículos. Responsables: Pablo Rodríguez Daniel Gómez Jorge Najul Alejandra Paredes
	II. Incrementar la venta de productos complementarios respecto de ventas de 2011, realizando un combo para transportistas, con la compra de un tambor de Extra Vida, se vende en balde de anticongelante con un 20% de bonificación.	
	III. Eficientizar la gestión de cobranzas, incorporando un nuevo sistema de cobranza que indique los vencimientos de las facturas para poder reclamar correctamente los pagos.	
	IV. Trabajar en el pasaje de los clientes A y B de la lista A a la Lista A +4.	
	V. Mejoramiento de la productividad de los colaboradores, orientada a la obtención de resultados.	
	VI. Mejorar las órdenes de pedido para poder acceder a bonificaciones por parte del proveedor crítico.	
2	I. Maximizar el margen entre ingresos y costos, optimizando la logística y distribución.	Recursos Financieros. Responsables: Raúl Rodríguez Pablo Rodríguez
	II. Mejorar la cantidad y la calidad de los procesos de trabajo para disminuir errores y acortar los tiempos de ciclo.	
	III. Reducción del inventario: eliminar inventario obsoleto.	

	IV. Análisis de las funciones para ver si algunas se pueden fusionar o si permiten eliminarse.	
	V. Fusión o cooperación: analizar la posibilidad de fusionar el Distribuidor con otras UEN como con el “Distribuidor Diesel” para compartir recursos y funciones (investigación de mercado, compras, marketing y publicidad) ya que poseen clientes y mercados similares. Distribuidor Integral.	
	VI. Sustituir procesos físicos por procesos electrónicos como el sistema de cobranzas y el proceso de venta como por ejemplo a través de la página web del distribuidor.	

OBJ.	PLAN DE ACCIÓN GERENCIA DISTRIBUIDOR LUBRICANTES	RECURSOS / RESPONSABLES
1	I. Realizar acciones de venta en localidades de baja participación como Cutral Có, Plaza Huíncul, San Patricio del Chañar y Añelo.	Vendedores externos e internos. 4 vehículos. Responsables: Daniel Gómez Pablo Rodríguez
	II. Captación de clientes clave de la competencia, detectando sus necesidades a través de encuestas de satisfacción de los mismos.	
	III. Capacitación Comercial brindada por el jefe comercial y por el departamento comercial técnico de YPF.	
	IV. Intensificar los contactos telefónicos a través de la agenda de llamados del sistema de gestión y visitas personales a los principales clientes y a clientes potenciales.	
2	I. Aumentar la cartera de clientes realizando publicidad en medios de comunicación masivos como radio, televisión y diarios.	Vendedores externos e internos. 4 vehículos. Responsables: Pablo Rodríguez Daniel Gómez
	II. Incrementar las ventas en el segmento automotriz, transporte, industrial y agro desarrollando un proceso de explotación de datos para convertir los datos en conocimientos del mercado y poder realizar ofertas promocionales individualizadas.	
	III. Alianzas estratégicas con la UEN “Distribuidor Diesel” para desarrollar una política de venta conjunta ofreciendo combustibles y lubricantes a precios competitivos.	
	IV. Implementar estrategias de marketing directo: envío de mailings a los principales clientes, muestras gratis de productos como entrega de dos baldes de 20 litros de lubricante por única vez a los clientes clave.	
	V. Aumentar el número de vendedores a un total de 6.	
	VI. Capacitación Comercial brindada por el Jefe Comercial a todos los vendedores de manera trimestral.	
3	I. Capacitaciones internas relativas al trato con el cliente, el servicio post venta y la fidelización del cliente, conforme la guía de operaciones.	Recursos Humanos: toda la UEN y Financieros.
	II. Actualizar el libro de quejas y sugerencias y evaluar, por lo menos, semestralmente las opiniones de los clientes recolectadas y emprender	

	acciones correctivas.	Responsables: Daniel Gómez Enzo Matiazzo Pablo Rodríguez
III.	Actualización de la página web. Permitir a todos los clientes que realicen su pedido a través de la página web y que accedan a todo tipo de información como especificaciones técnicas de productos.	
IV.	Eventos corporativos con disertantes especialistas en lubricantes en cuanto al uso y mantenimiento de los productos, invitando a participar a los principales clientes.	
V.	Continuar con las encuestas de satisfacción de clientes, al menos una vez al año.	

OBJ.	PLAN DE ACCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	RECURSOS / RESPONSABLES
1	I. Incrementar visitas a los departamentos de Añelo y Confluencia, principales sectores agrícolas.	2 vendedores. 2 vehículos. Responsables: Pablo Rodríguez Daniel Gómez
	II. Mejorar la financiación, extendiendo los plazos de pago hasta 60 días considerando que el segmento en la zona no atraviesa las mejores épocas y que posee plazos prolongados de recupero de la inversión.	
	III. Ofrecer promociones o combos con productos del sector para poder penetrar en el segmento.	
	IV. Charlas técnicas informativas a los principales clientes del segmento, para la fidelización de los actuales y la captación de clientes potenciales.	
	V. Capacitaciones externas con especialistas en el segmento a todos los vendedores para mejorar la llegada de la fuerza de venta al cliente.	
2	I. Intensificar las visitas a los principales clientes (lubricentros y talleres).	3 vendedores. 3 vehículos. Responsables: Daniel Gómez Rubén Miriani
	II. Ofrecer productos promocionales al sector y/o bonificaciones especiales (actividades de marketing agresivas).	
	III. Marketing Directo: ofrecer tarjetas de acumulación de puntos según el valor de la compra que permitan obtener bonificaciones en las sucesivas compras.	
3	I. Incremento de visitas de fidelización a clientes actuales en dichas localidades.	1 vendedor 1 vehículo Responsable: Daniel Gómez Rubén Miriani
	II. Nuevo relevamiento de la zona para la captación de clientes.	
	III. Generar charlas técnicas con personal de YPF en la zona para los clientes actuales y potenciales.	
	IV. Capacitación Comercial a la fuerza de venta en forma trimestral.	
4	I. Realizar visitas a la localidad de Zapala y alrededores para recuperar m ³ perdidos.	1 vendedor

	II. Intensificar el relevamiento del sector minero en la localidad.	1 vehículo Responsable: Daniel Gómez Rubén Miriani
	III. Mejorar las ofertas según los pliegos de condiciones en las Licitaciones, Públicas y Privadas con acompañamiento de YPF en las bonificaciones.	
	IV. Realizar alianzas estratégicas con entes provinciales como el Ente Provincial de Vialidad.	

OBJ.	PLAN DE ACCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	RECURSOS / RESPONSABLES
1	I. Analizar constantemente las necesidades de información gerencial.	Humanos (toda la UEN) y el contador externo. Responsables: Pablo Rodríguez Jorge Najul Enzo Matiazzo
	II. Capacitación brindada por el encargado de la asesoría financiera, Jorge Najul, a los colaboradores para mejorar los procesos administrativos.	
	III. Incorporar al plantel permanente a Enzo Matiazzo, actual asesor en gestión, para que se dedique full time a las operaciones del Distribuidor.	
2	I. Capacitar al Jefe Administrativo de lubricantes en Gestión de Cobranzas, técnicas y estrategias de ventas, técnicas de negociación y técnicas comunicacionales, a través de cursos a distancia o presenciales.	Responsables: Pablo Rodríguez Daniel Gómez Alejandra Paredes
	II. Incorporar un <i>Sistema de Gestión de Cobranzas</i> para aumentar la productividad de la gestión y el servicio al cliente.	
	III. Analizar el ciclo de efectivo de la UEN.	
3	I. Mantener actualizadas las ideas rectoras de la UEN (misión, visión y valores.)	Responsables: Pablo Rodríguez Daniel Gómez
	II. Determinar objetivos según las distintas perspectivas (financiera, de cliente, procesos internos y conocimiento y aprendizaje.)	
	III. Establecer indicadores tanto de resultado como de actuación para cada objetivo.	

OBJ.	PLAN DE ACCIÓN DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	RECURSOS / RESPONSABLES
1	I. Optimizar la gestión de compras acorde a las ventas del Distribuidor.	Responsables: Daniel Gómez Marcelo Arce
	II. Realizar proyecciones de ventas para los principales clientes.	
	III. Mantener inventarios de anticipación y de seguridad para satisfacer la demanda de los clientes clave, principalmente.	

2	I. Trabajar respetando el Brochure de Tambores.	Responsables: Marcelo Arce Guillermo Rivera
	II. Incorporar simulacros y asignación de roles en casos de emergencia.	
	III. Avisos de riesgos mediante señalizaciones.	
	IV. Capacitación a los colaboradores en seguridad e higiene laboral y medio ambiente.	
	V. Mantener el sistema FIFO (first in first out).	
3	I. Analizar el ruteo de la entrega de los productos evaluando la posibilidad de realizar <i>crossdocking</i> .	Responsables: Daniel Gómez Guillermo Rivera
	II. Diagramar entregas diarias y semanales según localidades para optimizar los tiempos de entrega.	
	III. Realizar controles de los productos al momento de la descarga y generar orden de no conformidad para efectuar reclamos inmediatos ante errores o daños en la mercadería recibida.	

OBJ.	PLAN DE ACCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS / RESPONSABLES
1	I. Establecer las distintas áreas de responsabilidad o funcionales.	Responsables: Gerencia General Gerencia Dist. Lubricantes. Enzo Matiazzo
	II. Establecer las relaciones jerárquicas entre funciones y puestos.	
	III. Realizar un análisis y descripción de los puestos existentes en la UEN.	
	IV. Evaluar el perfil de cada colaborador para adaptarlo a la nueva estructura.	
2	I. Realizar capacitaciones internas relativas a la comunicación y trabajo en equipo.	Toda la UEN. Responsables: Pablo Rodríguez Daniel Gómez Enzo Matiazzo
	II. Capacitaciones externas relativas a la función específica de cada colaborador de acuerdo a sus necesidades. Y para toda la UEN realizar capacitaciones en seguridad e higiene relativas a la seguridad de los procesos claves.	
	III. Realizar reuniones informales en ámbitos externos a la empresa con motivo de celebración de fechas como día del amigo, día de la primavera, día de la familia, etc.	
	IV. Poner en práctica el Plan de Premios e Incentivos.	
	V. Incentivar la promoción interna de los colaboradores tanto en el Distribuidor como en todas las unidades estratégicas.	

	VI. Incentivar la participación de los colaboradores y la toma de decisiones en cuestiones operativas.	
3	I. Analizar y describir los puestos existentes en el Distribuidor.	Responsables: Daniel Gómez Enzo Matiazzo
	II. Evaluar las capacidades y competencias de los colaboradores.	
	III. Proyectar posibles renuncias, licencias y despidos.	
4	I. Realización del "Test IPV: Inventario de Personalidad del Vendedor" para detectar las necesidades de capacitación particulares de cada colaborador.	Responsables: Daniel Gómez Andrea Ferrer Enzo Matiazzo
	II. Programar capacitaciones externas semestrales con expertos en Seguridad e Higiene Laboral, Medio Ambiente y Residuos Peligrosos.	
	III. Capacitar al Jefe Comercial en temas relativos a técnicas de negociación, de ventas, y cursos para que desarrolle habilidades interpersonales y comunicacionales.	
	IV. Brindar capacitaciones al Jefe Administrativo para que agilice la gestión de cobranzas, facturación y adquiera un eficaz manejo de los costos.	
5	I. Destinar 10 minutos al comienzo o fin de cada día laboral para que los colaboradores se acerquen a aclarar dudas con los Jefes y se establezcan metas diarias.	Toda la Unidad de Negocio. Responsables: Raúl Rodríguez Pablo Rodríguez Daniel Gómez Enzo Matiazzo
	II. Establecer reuniones mensuales donde los Jefes Comercial y Administrativo informen a sus colaboradores sobre la evolución de los objetivos y estrategias planteados y donde, también, haya una retroalimentación por parte de los colaboradores. Y reuniones trimestrales con el Gerente del Distribuidor, teniendo en cuenta los tiempos del mismo que impiden desarrollar encuentros más seguidos.	
	III. Proyectar una reunión anual (a fin de año) con todos los colaboradores de la UEN, incluido el Gerente del Distribuidor, y con el Gerente General de Neuquén Petro Oeste S.R.L para hacer una evaluación de la gestión del Distribuidor y de todas las UEN.	
6	I. Utilizar las sugerencias de los clientes para la mejora continua.	Humanos: toda la UEN Responsables: Enzo Matiazzo Pablo Rodríguez
	II. Realizar capacitaciones en Seguridad e Higiene y Medio Ambiente.	
	III. Realizar una evaluación de cumplimiento del marco legal.	

Cuadro 14: Matriz de Operaciones: evaluación de costos

Áreas Funcionales	Cantidad	Plan de Acción	Costo Mensual o Unitario	Costo Total Anual
Gerencia Distribuidor	2	Incorporación vendedores	\$ 4000	\$ 96000
	Subtotal			\$ 96000
Comercialización	4	Visitas a Clientes Clave	\$ 200	\$ 800
	3	Visitas a Clientes sector Agro	\$ 300	\$ 900
	1	Base de Datos para envío de mailings	\$ 1000	\$ 1000
		Diseñador Gráfico	\$ 600	\$ 600
		Publicidad en medios gráficos		\$ 13000
		Publicidad en Página Web		\$ 4000
		Folletería		\$ 500
		Muestras gratis de Productos		\$ 7000
	200	Tarjeta de Beneficios		\$500
	Subtotal			\$ 28300
	Administración		Incorporación del Asesor en Gestión	\$ 3000
1		Capacitación externa al Jefe Administrativo en Gestión de Cobranzas		\$ 850
		Sistema de Gestión de Cobranzas		\$6800
Subtotal			\$ 43650	
Logística y Distribución	2	Capacitaciones en Seguridad e Higiene Laboral a cargo del proveedor.		s/c
	Subtotal			\$ 0
Recursos Humanos	3	Reuniones informales (alquiler, catering, entretenimiento) día del amigo, fiesta de la familia y día de la primavera.	\$ 4000	\$ 12000
	12	Reuniones mensuales (coffee break)	\$ 400	\$ 4800
	200	Encuestas Satisfacción de Clientes		\$ 100
	7	Encuestas de Clima		\$ 20
	3	Capacitaciones Internas a vendedores	s/c	s/c
	2	Capacitación externa al Jefe Comercial	\$ 500	\$ 1000
	1	Eventos Corporativos	\$ 5000	\$ 5000
	1	Reunión Anual fin de Año	\$ 6500	\$ 6500
	Subtotal			\$ 29420
TOTAL			\$ 197370	

Fuente: Elaboración propia.

Este es el presupuesto anual que corresponde a la implementación de todos los planes de acción desarrollados anteriormente. Se entiende que es un valor elevado pero es viable esta inversión por parte del *Distribuidor de Lubricantes*. Se cree y considera necesaria toda inversión para poder lograr crecimiento, innovación y, consecuentemente, aumento en la rentabilidad del negocio.

5.4.6 Programas

El siguiente paso, luego de evaluadas las estrategias y objetivos del *Distribuidor*, es la confección de los programas correspondientes a cada plan de acción que permitirán la obtención de los objetivos. La confección y despliegue de estos programas es incumbencia de cada área funcional de la organización al momento del desarrollo de sus respectivos planes tácticos, por lo cual, excede el contenido del plan estratégico.

- Programa Sistema de Gestión
- Programa Participación de Mercado
- Programa Volumen Ventas Totales
- Programa Índice de Satisfacción de Clientes
- Programa Segmento Agro
- Programa Segmento Automotriz
- Programa de Capacitación
- Programa Recursos Humanos

5.4.7 Implementación de la Estrategia

Organizarse para el Éxito

Luego de la formulación de los objetivos y estrategias, el siguiente paso es la implementación de la estrategia. Como bien se viene mencionando a lo largo del trabajo, para lograr una implementación exitosa de la estrategia y sus planes de acción, es necesario evaluar el diseño organizacional del *Distribuidor* para que éste sea coherente con el plan estratégico propuesto. Por ello, a continuación se describen los tres aspectos clave que conforman el diseño organizacional de toda empresa: la estructura, los procesos y las relaciones.

Estructura

Con respecto a la estructura, en el punto 5.4.4 se planteó la implementación de una estructura de tipo matricial o divisional, incorporando las áreas de Recursos Humanos y de Logística y Distribución, dividiendo las funciones en dos divisiones correspondientes que los segmentos de mercado del *Distribuidor*. De esta manera, se combina de forma simultánea dos dimensiones estructurales, en este caso divisiones según cliente o segmento y especialidades funcionales.

Procesos

Para lograr la correcta implementación de la estrategia, considerando el entorno complejo y dinámico en el que opera la organización, se recomienda fomentar la “cultura de colaboración”, donde los colaboradores expertos en ciertas temáticas y procesos puedan compartir su conocimiento para así generar soluciones innovadoras a los problemas. Si bien, se plantea una estructura formal de tipo divisional, ésta debe ser lo suficientemente flexible como para lograr el trabajo en equipo y la colaboración entre los colaboradores, ya que ningún extremo es conveniente, ni una estructura rígida ni una del todo flexible. Debe existir una jerarquía que oriente la toma de decisiones pero, a la vez, se debe promover el autocontrol y la motivación de los colaboradores para la consecución de un buen rendimiento.

Se recomienda que el *Distribuidor* mantenga sus redes profesionales, tanto dentro como entre la organización, como método para mantener el contacto con las *mejores prácticas*.

Otra cuestión clave que se recomienda al Distribuidor es la implementación de una herramienta de gestión como el *Cuadro de Mando Integral* o *Balanced Scorecard* para asegurar, no sólo, una correcta implementación de la estrategia, sino también, una adecuada evaluación y seguimiento de la misma.

A modo de introducción y de ejemplo se plantean, a continuación, una serie de indicadores con sus respectivas fichas, que podrán ser parte del Cuadro de Mando del *Distribuidor* y servirán para monitorear el desarrollo de las estrategias establecidas.

Indicadores de Gestión del Plan Estratégico

- El objetivo financiero podrá ser monitoreado con el siguiente indicador:

Nombre del Indicador	Rentabilidad de los Recursos Propios (ROE)		
Descripción del Indicador	Mide la rentabilidad de los recursos propios		
Fórmula	ROE = EBT/ PN		
Perspectiva	Financiera		
Objetivo Estratégico	Aumentar el índice de rentabilidad		
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización	Anual
Valor Objetivo	20 %		
Banda Verde	> 12%	Banda Roja	< 12%
Tipo (Max/Mín)	Max		
Responsable	Gerente Distribuidora		
Supervisor	Gerente General		

- El primer objetivo estratégico relacionado con el incremento del *Marketshare* será monitoreado con el siguiente indicador:

Nombre del Indicador	Incremento Marketshare		
Descripción del Indicador	Mide la variación en la participación del mercado del Distribuidor respecto de los competidores		
Fórmula	$(\text{Participación Actual} - \text{Participación Pasada}) / \text{Participación Pasada}$		
Perspectiva	Financiera		
Objetivo Estratégico	Incrementar la participación del mercado		
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización	Semestral
Valor Objetivo	35 % anual		
Banda Verde	34 % anual	Banda Roja	32 % anual
Tipo (Max/Mín)	Max		
Responsable	Jefe Comercial		
Supervisor	Gerente Distribuidora		

- El segundo objetivo estratégico relacionado al incremento del volumen de ventas totales, será monitoreado con el siguiente indicador:

Nombre del Indicador	Incremento de Ventas		
Descripción del Indicador	Mide la variación de ingresos por ventas totales entre periodos		
Fórmula	$m^3 \text{ ventas año actual} / m^3 \text{ ventas año anterior}$		
Perspectiva	Financiera		
Objetivo Estratégico	Incrementar el volumen de ventas totales		
Unidad de Medida	m^3	Frecuencia de Actualización	Semestral
Valor Objetivo	9 m^3 anuales		
Banda Verde	7 m^3 anuales	Banda Roja	5 m^3 anuales
Tipo (Max/Mín)	Max		
Responsable	Jefe Comercial		
Supervisor	Gerente Distribuidora		

- El tercer objetivo estratégico relativo a la satisfacción de los clientes será monitoreado a través del siguiente indicador:

Nombre del Indicador	Satisfacción del cliente		
Descripción del Indicador	Mide el grado en que la empresa satisface las necesidades de los clientes		
Fórmula	Mediante encuestas de satisfacción		
Perspectiva	Cliente		
Objetivo Estratégico	Conservar el nivel de satisfacción de los clientes		
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización	Semestral
Valor Objetivo	Índice de satisfacción igual o superior al 85%		
Banda Verde	75 %	Banda Roja	60 %
Tipo (Max/Mín)	Max		
Responsable	Jefe Comercial		
Supervisor	Gerente Distribuidora		

- El primer objetivo del área de administración relativo a mantener actualizado el sistema de gestión podrá ser controlado por el siguiente indicador:

Nombre del Indicador	Evaluación del Manual de Gestión		
Descripción del Indicador	Mide la variación del puntaje de la evaluación del manual de gestión		
Fórmula	Mediante resultados obtenidos por la evaluación de YPF S.A		
Perspectiva	Procesos Internos		
Objetivo Estratégico	Aumentar el puntaje en la evaluación del manual de gestión		
Unidad de Medida	Puntos	Frecuencia de Actualización	Anual
Valor Objetivo	383 puntos en la evaluación del manual de gestión		
Banda Verde	370 puntos	Banda Roja	340 puntos
Tipo (Max/Mín)	Max		
Responsable	Jefes - Colaboradores		
Supervisor	Gerente Distribuidora		

- El objetivo del área de logística y distribución referente a disminuir el índice de accidentes durante el manipuleo del stock, se podrá medir con el siguiente indicador:

Nombre del Indicador	Índice de Accidentes		
Descripción del Indicador	Mide la cantidad de accidentes con respecto al total de días u horas trabajadas.		
Fórmula	Cantidad Accidentes / Horas trabajadas		
Perspectiva	Procesos Internos		
Objetivo Estratégico	Disminuir el índice de accidentes		
Unidad de Medida	Días	Frecuencia de Actualización	Mensual
Valor Objetivo	0 días		
Banda Verde	2 días	Banda Roja	5 días
Tipo (Max/Min)	Min		
Responsable	Auxiliar de mantenimiento y de distribución		
Supervisor	Supervisor de Depósito		

- El siguiente objetivo del área logística y distribución inherente a los tiempos de entrega será controlado a través del presente indicador:

Nombre del Indicador	Tiempo de Entrega		
Descripción del Indicador	Mide el tiempo que se demora entre que el cliente realiza el pedido y el Distribuidor entrega la mercadería solicitada		
Fórmula	Mediante Cross Docking		
Perspectiva	Cliente		
Objetivo Estratégico	Disminuir los tiempos de entrega		
Unidad de Medida	Horas	Frecuencia de Actualización	Semestral
Valor Objetivo	24 horas		
Banda Verde	48 horas	Banda Roja	72 horas
Tipo (Max/Mín)	Mínimo		
Responsable	Jefe Comercial		
Supervisor	Gerente Distribuidora		

- El cuarto objetivo del área de Recursos Humanos inherente a aumentar la profesionalidad y productividad de los colaboradores, podrá ser controlado con el siguiente indicador:

Nombre del Indicador	Fuerza de venta		
Descripción del Indicador	Mide la variación en la productividad de los colaboradores		
Fórmula	Mediante evaluaciones de desempeño		
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo Estratégico	Mejorar la productividad y profesionalidad de los colaboradores		
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización	Semestral
Valor Objetivo	> 70 %		
Banda Verde	65 %	Banda Roja	50 %
Tipo (Max/Mín)	Max		
Responsable	Jefe comercial		
Supervisor	Gerente Distribuidora		

Relaciones

Las relaciones internas y externas de una organización también constituyen un factor clave a tener en cuenta para organizarse con éxito y poder así reaccionar ante un entorno de incertidumbre. Haciendo alusión a la temática del trabajo, la planificación estratégica, se cree necesario mencionar el estilo de relación que debe existir entre la sede o corporación y las unidades de negocio en cuanto a la división de las responsabilidades de la toma de decisiones estratégicas.

Considerando la cultura de la firma Neuquén Petro Oeste S.R.L se recomienda que la relación entre ésta y sus unidades de negocio sea la de una empresa matriz que actúe como *accionista o banquero* de dichas unidades. En este caso, la relación sería financiera (de *control financiero*), donde la sede se limitaría a fijar objetivos financieros, asignar recursos, evaluar el rendimiento e intervenir cuando el rendimiento no sea el adecuado. Se prestaría poca atención a la estrategia concreta de producto/mercado de las unidades de negocio, logrando delegar todas las operaciones de negocio en los directivos de las UEN. Se cree que este estilo de relación entre la sede y las UEN es adecuado para el caso ya que existe una elevada diversidad de las unidades de negocio (transporte, inmuebles, distribuidor diesel, estaciones de servicio) las cuales deben ser las responsables de cumplir con los objetivos financieros definidos por la sede, al mismo tiempo que fomente la innovación y el aprendizaje de la organización.

Una cuestión clave que el *Distribuidor* debería analizar, es la posibilidad de realizar una alianza estratégica de colaboración con la UEN *Distribuidor Diesel*. Ello permitiría que las UEN compartan recursos y capacidades para lograr obtener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, logrando disminuir los costos.

5.4.8 Estrategia Alternativa

A pesar del análisis llevado a cabo, se le recomienda a la empresa tener como segunda opción una estrategia alternativa: *la comercialización de lubricantes de origen no hidrocarbúrico*, como los sintéticos, la *duración* de los mismos o bien el *reciclado o recuperación* de estos productos. Todas las empresas de la región que dependen del sector energético deben estar siempre atentas a continuos cambios de escenario. Para seguir siendo competitivas, se le requerirá a estas empresas un mejor producto y, quizás, para otras aplicaciones.

Conclusiones Finales



Concluido el análisis de la industria y competitivo y el análisis interno de la unidad de negocio, se detectaron ciertas fortalezas y debilidades de la empresa, como así también, oportunidades y amenazas del entorno lo cual permitió la elaboración de un diagnóstico organizacional y, a partir de éste, la elaboración del plan estratégico.

Entre las principales fortalezas detectadas del *Distribuidor de Lubricantes* se encuentra el nivel amplio de stock el cual permite satisfacer, en todo momento, la demanda de los clientes clave y el servicio de guardia las 24 horas que diferencia al distribuidor del resto de sus competidores. Con respecto a las debilidades, las que sobresalen son la baja capacitación de la fuerza de venta y la gran dependencia de la firma del segmento industrial. En lo referente al ambiente externo, la industria presenta tanto oportunidades como amenazas; desarrollo de nuevos negocios en la industria petrolera e incertidumbre política y económica, respectivamente. Este diagnóstico organizacional constituyó la base para el planteamiento de los objetivos, estrategias y planes de acción del Plan Estratégico propuesto para el *Distribuidor*.

Si bien, estructuralmente el *Distribuidor de Lubricantes* es una unidad de negocio sólida en sus procesos internos y se encuentra bien posicionada en su mercado, carece de estrategias y planes de acción formales a largo plazo que le permitan que ese posicionamiento sea sostenido en el tiempo. Es por ello, que se decidió contribuir profesionalmente con la elaboración de un plan estratégico que posibilite la determinación de objetivos estratégicos y financieros de largo plazo, junto con sus respectivas estrategias y planes de acción.

El plan estratégico se definió a partir de los problemas detectados en el diagnóstico organizacional, siguiendo la metodología de estudio detallada en el capítulo dos y tres del presente trabajo. El plan presentado en la parte de la propuesta fue ajustado a las necesidades actuales de la empresa y a los requerimientos del mercado. La aplicación de dicho plan implicó la necesidad de realizar una reestructuración organizacional, pasando de una organización de tipo funcional a una divisional para poder, luego, plantear las estrategias competitivas genéricas. Las estrategias planteadas y desarrolladas fueron dos, una para cada división, las cuales implicaron estrategias de *enfoque* o nicho de mercado basada, una, en la *diferenciación* y, la otra, en el *bajo costo*.

Para el logro de estas estrategias se plantearon, en una primera instancia, una serie de objetivos financieros y estratégicos los cuales fueron la base para formular, luego, los objetivos funcionales con sus respectivos planes de acción. Cabe aclarar que toda la planeación formal de la distribuidora tuvo su

origen en los desafíos estratégicos que la corporación NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L plantea para todas sus Unidades Estratégicas de Negocio. Es por ello, que este plan estratégico de ninguna forma entorpece ni va en contra de la visión, misión y objetivos de la firma. Considerando los beneficios que se desprenden de la realización de una planificación estratégica, se recomienda a la corporación que adopte esta modalidad de gestión confeccionando un plan estratégico para cada una de sus unidades de negocio.

Para la correcta implementación del presente Plan Estratégico se estima una inversión total de \$197370 para el año 2012 la cual, si bien es elevada, es viable y realista para esta organización.

Con la ejecución del presente Plan Estratégico, se pretende que la empresa adopte una visión de largo plazo ampliando su perspectiva de negocio, evitando acciones cortoplacistas y la concentración de los esfuerzos sólo en la actividad del día a día. Por otro lado, se pretende que la organización pueda elaborar análisis del entorno y del mercado para ir adaptando y amoldando sus objetivos y estrategias a los cambios del ambiente externo, con el fin de mantener el liderazgo en su mercado anticipándose a las operaciones de sus rivales.

Por otro lado, como recomendaciones finales, se le propone a la empresa comenzar con un proceso de protocolización y sucesión de empresas familiares ya que, si bien hoy, año 2011, no es una problemática para la firma, en unos años sí lo puede llegar a ser. Considerando que el *Distribuidor de Lubricantes* y la corporación NEUQUÉN PETRO OESTE S.R.L son empresas familiares y que los puestos jerárquicos están actualmente ocupados por familiares se propone anticipar la sucesión para que en el momento que se requiera realizar un reemplazo ya estar prevenidos, evitando actuar rápido y bajo presión.

Bibliografía



Referencias Bibliográficas

- ✓ David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11ª ed.) México: Prentice Hall.
- ✓ Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. (7ª ed.) Madrid: Prentice Hall.
- ✓ Koontz, H y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. (12ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- ✓ Kotler, P y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12ª ed.) México: Prentice Hall.
- ✓ Macionis, J. J. y Plummer, K. (2000). *Sociología*. (7ª ed.) Madrid: Prentice Hall.
- ✓ Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall.
- ✓ Mintzberg, H. (2004). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. (2ª ed.) Bueno Aires: El Ateneo.
- ✓ Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. (2ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- ✓ Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y El Liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- ✓ Thompson, A. A., Strickland, A. J. y Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica*. (15ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- ✓ Thompson, A. A., Strickland, A. J. y Gamble, J. E. (2001). *Administración Estratégica*. (11ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- ✓ Vieytes, R. (2004) *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y Técnicas*. Bueno Aires: Ed. de las Ciencias.

Sitios de Internet

- ✓ Apud, E., Araoz, J.C., Devoto, E., Echarte, R., Guadagni, A., Lapeña, J., Montamat, D. y Olocco, R. (2010) *El Desarrollo Petrolero Argentino en el Mar y sus Derechos Soberanos en Malvinas*.
- ✓ Apud, E., Araoz, J.C., Devoto, E., Echarte, R., Guadagni, A., Lapeña, J., Montamat, D. y Olocco, R. (2011) *La Caída de las Reservas de Hidrocarburos: El Problema más importante del Sector Energético Argentino*.
- ✓ Fernández, V., Dagnino Pastore, J. y Millán, P. (2001). Programa de Análisis de Coyuntura Económica-PAC [versión electrónica], *Informe de Coyuntura Económica*, 10 (1), (1-13).
- ✓ *Diario Clarín*, [versión electrónica]. Recuperado el 30 de abril de 2011, de <http://www.clarin.com>.
- ✓ *Diario La Nación* [versión electrónica]. Recuperado el 30 de abril de 2011, de <http://www.lanacion.com.ar>.
- ✓ *Diariamente Neuquén*, (en línea). Recuperado el 6 de mayo de 2011, de <http://www.diariamenteneuquen.com.ar>.
- ✓ *Página Web de Distribuidor de Lubricantes*. Recuperado de <http://www.petrooeste.com.ar>.
- ✓ *Página Web de Asociación de Concesionario de la República Argentina*. Recuperado el 7 de mayo de 2011, de <http://www.acara.org.ar>.
- ✓ Portal Público de Noticias de la República Argentina. *Argentina en Noticias*. Recuperado el 5 de mayo de 2011, en <http://www.argentina.ar>.
- ✓ <http://www.abeceb.com.ar/noticia/150671/sigue-en-declive-la-produccion-petrolera-argentina.html>. Recuperado el 28 de agosto de 2011.

Anexos



Anexo 1: Estado de Resultados de Distribuidor de Lubricantes, año 2010.

Estado de Resultados con Ingresos Netos antes del Impuesto a las Ganancias

Detalle	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10
Ingresos Netos	700.000,00	710.000,00	730.000,00	750.000,00	772.000,00	610.000,00	765.000,00	875.000,00
Costo Adquisición	540.000,00	520.000,00	535.000,00	550.000,00	580.000,00	450.000,00	555.000,00	670.000,00
Resultado Bruto	160.000,00	190.000,00	195.000,00	200.000,00	192.000,00	160.000,00	210.000,00	205.000,00
Margen Bruto S/Vtas.	23%	27%	27%	27%	25%	26%	27%	23%
GASTOS VARIABLES	20.900,00	21.000,00	22.000,00	22.500,00	23.200,00	18.400,00	23.000,00	26.200,00
Margen Neto	139.100,00	169.000,00	173.000,00	177.500,00	168.800,00	141.600,00	187.000,00	178.800,00
Contribución Marginal	20%	24%	24%	24%	22%	23%	24%	20%
Sueldos y Cs.Ss.	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	56.000,00	82.500,00	57.000,00	59.500,00
Otros Fijos	36.000,00	36.000,00	38.000,00	38.500,00	34.000,00	34.000,00	38.000,00	90.000,00
Gastos Fijos Totales	91.000,00	91.000,00	93.000,00	93.500,00	90.000,00	116.500,00	95.000,00	149.500,00
Resultado Neto	48.100,00	78.000,00	80.000,00	84.000,00	78.800,00	25.100,00	92.000,00	29.300,00
I.G.	16.835,00	27.300,00	28.000,00	29.400,00	27.580,00	8.785,00	32.200,00	10.255,00
Rdo.Netó después I.G.	31.265,00	50.700,00	52.000,00	54.600,00	51.220,00	16.315,00	59.800,00	19.045,00
Rentab. s/Vtas.	4%	7%	7%	7%	7%	3%	8%	2%

Anexo 2: Modelo Encuesta de Clima Laboral

Buenos días:

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la unidad de negocios *Distribuidora de Lubricantes* de la empresa Neuquén Petro Oeste S.R.L.

Le pido su colaboración para que responda a una serie de preguntas para conocer las opiniones que se tienen acerca de la empresa y poder analizar el clima laboral que la misma presenta. Este cuestionario no le llevará más de 15 minutos. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Le pido conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Encuesta de clima laboral

A lo largo de esta encuesta se le realizarán una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa.

Datos del entrevistado:

Puesto:

Área:

Sexo:

Por favor, responda el cuestionario individualmente, no incluya su nombre y marque con una X utilizando la siguiente escala para responder:

1= No

2= Sí

3= NS/NC

1) OBJETIVOS	1	2	3
¿Conozco los objetivos de la empresa?			
¿Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización?			
¿Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización?			
2) RELACIÓN EMPLEADO/EMPLEADOR.	1	2	3
¿Le genera confianza la relación Laboral con la empresa?			
¿Se siente partícipe de su crecimiento?			
¿Le generan confianza los cambios que se proponen para este año?			
¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?			
3) COMUNICACIÓN.	1	2	3
¿Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta?			
¿Su supervisor inmediato lo mantiene bien informado?			
¿Conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?			
¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?			
Generalmente, ¿es alentado a compartir su conocimiento/experiencias con los demás?			
4) EQUIPO DE TRABAJO.	1	2	3
¿Mantiene reuniones periódicas de trabajo con su equipo?			
¿Las reuniones de su equipo resultan de utilidad para realizar su trabajo?			
¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?			

En su equipo, ¿usted participa en la toma de decisiones?

En su equipo, ¿trabajan todos juntos para resolver los problemas de la organización?

En su equipo, ¿los miembros restantes aprecian sus contribuciones?

En su equipo, ¿puede expresar su punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros?

5) CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS.

1 2 3

¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?

¿Las herramientas y equipos que utiliza son mantenidos en forma adecuada?

¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?

¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?

¿Cuenta con todos los elementos de seguridad para desarrollar su trabajo?

¿Es tratado(a) con respeto por sus compañeros, supervisores y la alta gerencia?

¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?

¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?

¿Cuenta con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que ha realizado?

6) OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL.

1 2 3

¿Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo?

¿Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en el Distribuidor?

¿El Distribuidor prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos?

¿Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades?

¿Su supervisor lo alienta a participar en programas de adiestramiento?

7) COMPETENCIA DE SUPERVISORES.

1 2 3

¿Tiene confianza en las habilidades de su supervisor directo para hacer su trabajo?

¿Tiene confianza en las habilidades de la jefatura para hacer su trabajo?

¿Conoce claramente lo que su supervisor espera de usted?

¿Conoce claramente lo que la jefatura de la UN espera de usted?

¿Recibe una devolución adecuada de su supervisor sobre la calidad del trabajo que realiza?

¿Es fácil acceder a su supervisor cuando lo necesita?

¿Es fácil acceder a la jefatura de la UN cuando lo necesita?

¿Su supervisor es justo en el trato con todos sus supervisados?

¿Su supervisor tiene interés activo en su trabajo?

¿Su supervisor conoce sus fortalezas?

¿Su trabajo es evaluado en forma justa?

8) COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO.

1 2 3

¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?

¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (Seguro, Obra Social, vacaciones)?

¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

¿Recibe su pago a tiempo?

¿Recibe su pago en forma precisa?

¿Si tiene problemas con su pago, resultan fáciles de resolver?

¿Los empleados son promovidos en forma justa?

Por favor escriba a continuación cualquier comentario que considere relevante.

Gracias por su colaboración.

Anexo 3: Mapa de Dimensionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	CÁLCULOS			RESULTADOS		
			Sí	No	NS/NC	Sí	No	NS/NC
CLIMA LABORAL	OBJETIVOS	1. ¿Conozco los objetivos de la empresa?	6	0	0	100%	0%	0%
		2. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización.	4	0	2	67%	0%	33%
		3. Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización.	6	0	0	100%	0%	0%
	RELACIÓN EMPLEADO/ EMPLEADOR	4. ¿Le genera confianza la relación Laboral con la empresa?	6	0	0	100%	0%	0%
		5. ¿Se siente participe de su crecimiento?	3	1	2	50%	17%	33%
		6. ¿Le generan confianza los cambios que se proponen para este año?	4	0	2	67%	0%	33%
		7. ¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?	3	2	1	50%	33%	17%
	COMUNICACION	8. Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta.	6	0	0	100%	0%	0%
		9. Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado.	6	0	0	100%	0%	0%
		10. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.	6	0	0	100%	0%	0%
		11. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?	3	1	2	50%	17%	33%
		12. Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás.	2	3	1	33%	50%	17%
	EQUIPO DE TRABAJO	13. ¿Mantengo reuniones periódicas de trabajo con mi equipo?	5	1	0	83%	17%	0%
		14. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo.	2	1	3	33%	17%	50%
		15. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	5	0	1	83%	0%	17%
		16. En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones.	3	2	1	50%	33%	17%

	17. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización.	4	2	0	67%	33%	0%
	18. En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones.	2	0	4	33%	0%	67%
	19. En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.	6	0	0	100%	0%	0%
CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS	20. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.	4	1	1	67%	17%	17%
	21. Las herramientas y equipos que utilizo son mantenidos en forma adecuada.	3	2	1	50%	33%	17%
	22. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.	5	1	0	83%	17%	0%
	23. ¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?	6	0	0	100%	0%	0%
	24. Cuento con todos los elementos de seguridad para desarrollar mi trabajo.	6	0	0	100%	0%	0%
	25. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia).	5	0	1	83%	0%	17%
	26. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.	5	0	1	83%	0%	17%
	27. Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos).	6	0	0	100%	0%	0%
	28. Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado.	3	2	1	50%	33%	17%
OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL	29. Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo.	3	2	1	50%	33%	17%
	30. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en el Distribuidor de Lubricantes.	1	3	2	17%	50%	33%
	31. El Distribuidor de Lubricantes prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos.	1	4	1	17%	67%	17%
	32. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.	6	0	0	100%	0%	0%
	33. Mi supervisor me alienta a participar en programas de adiestramiento.	2	1	3	33%	17%	50%

COMPETENCIA DE SUPERVISORES	34. Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor directo) para hacer su trabajo.	6	0	0	100%	0%	0%
	35. Tengo confianza en las habilidades de la jefatura de la unidad de negocio para hacer su trabajo.	6	0	0	100%	0%	0%
	36. Conozco claramente lo que mi supervisor espera de mi.	3	1	2	50%	17%	33%
	37. Conozco claramente lo que la jefatura de la UEN espera de mi.	2	2	2	33%	33%	33%
	38. Recibo una devolución adecuada por parte de mi supervisor sobre la calidad de trabajo que realizo.	0	4	2	0%	67%	33%
	39. Es fácil acceder a mi supervisor cuando lo necesito.	6	0	0	100%	0%	0%
	40. Es fácil acceder ala jefatura de la UEN cuando lo necesito.	6	0	0	100%	0%	0%
	41. Mi supervisor es justo en el trato con todos sus supervisados.	3	0	3	50%	0%	50%
	42. Mi supervisor tiene interés activo en mi trabajo.	3	1	2	50%	17%	33%
	43. Mi supervisor conoce mis fortalezas.		2	4	0%	33%	67%
COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO	44. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia.	1	4	1	17%	67%	17%
	45. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, Obra Social, vacaciones, etc.)	5	1	0	83%	17%	0%
	46. ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?	3	3	0	50%	50%	0%
	47. Recibo mi pago a tiempo.	6	0	0	100%	0%	0%
	48. Recibo mi pago en forma precisa.	6	0	0	100%	0%	0%
	49. Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver.	6	0	0	100%	0%	0%
	50. Mi trabajo es evaluado en forma justa.	0	2	4	0%	33%	67%
	51. Los empleados son promovidos en forma justa.	1	1	4	17%	17%	67%

Anexo 4: Modelo Encuesta de Evaluación de Desempeño

Encuesta de Desempeño Organizacional

Distribuidora de Lubricantes - Neuquén Petro Oeste S.R.L

Los datos incluidos en la presente encuesta son datos confidenciales.

1. Datos del Empleado

1. Datos del empleado

Nombre:

Apellido:

Puesto:

2. Datos del encuestador

Nombre:

Apellido:

Puesto:

2. Habilidades y productividad del empleado

Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:

5 - Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.

4 - Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.

3 - Bueno: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.

2 - Medio: El empleado cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.

1 - Pobre: El empleado no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.

1. Conocimiento del puesto

	Pobre	Medio	Bueno	Muy bueno	Excelente
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Planificación y resolución

	Pobre	Medio	Bueno	Muy bueno	Excelente
Trabaja de forma organizada	<input type="radio"/>				
Requiere una supervisión mínima	<input type="radio"/>				
Es capaz de identificar problemas	<input type="radio"/>				
Reacciona rápidamente ante las dificultades	<input type="radio"/>				

3. Productividad

	Pobre	Medio	Bueno	Muy bueno	Excelente
Consigue los objetivos	<input type="radio"/>				
Puede manejar varios proyectos a la vez	<input type="radio"/>				
Consigue los estándares de productividad	<input type="radio"/>				

4. Habilidades de comunicación

	Pobre	Medio	Bueno	Muy bueno	Excelente
Articula ideas de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participa en las reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Trabajo en equipo

	Pobre	Medio	Bueno	Muy bueno	Excelente
Sabe trabajar en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ayuda a su equipo	<input type="radio"/>				
Trabaja bien con distintos tipos de persona	<input type="radio"/>				
Participa en conversaciones de grupo	<input type="radio"/>				

6. Habilidades de dirección

	Pobre	Medio	Bueno	Muy bueno	Excelente
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área	<input type="radio"/>				
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>				
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="radio"/>				
Motiva a su equipo para conseguir los objetivos	<input type="radio"/>				

Anexo 5: Guía de Pautas de la Entrevista realizada al Presidente de la Cámara de Expendedores de Combustibles y Afines de Neuquén y Río Negro.

1. ¿Cuáles son las proyecciones para este año 2011 en el sector de combustibles y lubricantes?, ¿y para dentro de tres años?
2. ¿Cuál será el precio estimado de estos productos?, ¿qué puede percibir del valor del barril de petróleo?
3. ¿Cómo cree que continuarán las políticas de estado de largo plazo del sector energético argentino?
4. ¿Cómo se encuentra, actualmente, en el año 2011 el sector industrial, de transporte, automotriz y agrícola de la provincia de Neuquén?, ¿Cuáles son las proyecciones en estos sectores para un horizonte de tres años?
5. ¿En qué condiciones se encuentran los proyectos y las inversiones previstas para las actividades de explotación y extracción de petróleo en la región?
6. ¿Cuál es la realidad del sector de San Patricio del Chañar? (principal localidad agrícola de la región.)

Anexo 6: Cuestionario realizado a la Ing. en Petróleo y al Ing. Industrial.

El fin de este cuestionario es rescatar su opinión respecto del sector energético de la provincia, más allá de comentarios e informes publicados por profesionales en la materia, para poder arribar a una conclusión objetiva acerca de la situación energética del país. La intención es corroborar los datos que he estado leyendo acerca de los hidrocarburos en diarios e informes elaborados por profesionales.

1. ¿Cuál es la actual situación del sector energético a nivel nacional? (Exploración, extracción, inversiones nacionales e internacionales.)
2. ¿Y a nivel provincial? ¿En qué condiciones están las exploraciones y explotaciones de gas no convencional “tight” y las inversiones en explotación de “gas plus”? Y los nuevos descubrimientos de “shale oil”, ¿cuánto de cierto hay en las inversiones millonarias que promete YPF realizar en la cuenca neuquina?
3. ¿Cómo son las políticas de estado con respecto al sector energético? ¿Coincide con la opinión de ex secretarios de energía que declaran que “En la Argentina no existen políticas de estado a largo plazo”?
4. ¿Qué variables de cambio afectan al sector energético? En la actualidad, ¿cuáles de estas variables tienen mayor injerencia en el sector? (ej. Inflación, tipo de cambio, precio barril de petróleo, etc.)
5. ¿Cuáles son las proyecciones para este año en el sector energético? ¿Cómo afecta el año electoral en el sector? ¿Se podrían proyectar distintos escenarios (positivo/optimista, negativo/pesimista o neutral) según el candidato que sea electo?
6. Y a largo plazo, ¿cómo cree que va a ir evolucionado la actividad petrolífera y gasífera en la región? ¿Cuál puede ser el panorama o el escenario futuro para empresas de la región que dependen del sector energético? Ej. Comercialización de lubricantes marca YPF.

Gracias por su colaboración.

Anexo 7: Guía de Pautas de la Entrevista realizada al Lic. En Economía

El propósito de la entrevista es averiguar acerca del futuro del sector energético del país y cómo las distintas variables del entorno pueden influir en la empresa Distribuidora de Lubricantes.

¿Cómo puede variar el tipo de cambio en los próximos años?

¿Cómo puede variar el precio del barril de petróleo?, ¿cómo la inflación?

¿Qué opinión te merecen las políticas energéticas nacionales?

¿Qué pasa con la crisis económica mundial?, ¿cómo afecta ésta en la Argentina?

Anexo 8: Resultados Evaluación de Desempeño ARCE

VARIABLE	DIMENSIÓN	RELEVANCIA	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN	RDOS	TOTAL
25%	Conocimiento del Puesto	12,5	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.	4	10	17,5
		12,5	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.	3	7,5	
15%	Planificación y Resolución	3,75	Trabaja de forma organizada.	3	2,25	8,25
		3,75	Requiere una supervisión mínima.	3	2,25	
		3,75	Es capaz de identificar problemas.	3	2,25	
		3,75	Reacciona rápidamente ante las dificultades.	2	1,5	
20%	Productividad	6,67	Consigue los objetivos.	3	4,002	12
		6,67	Puede manejar varios proyectos a la vez.	3	4,002	
		6,66	Consigue los estándares de productividad.	3	3,996	
15%	Habilidades de Comunicación	5	Articula ideas de forma eficaz.	3	3	10
		5	Participa en las reuniones.	4	4	
		5	Sabe escuchar.	3	3	
15%	Trabajo en Equipo	3,75	Sabe trabajar en equipo.	3	2,25	9
		3,75	Ayuda a su equipo.	3	2,25	
		3,75	Trabaja bien con distintos tipos de persona.	3	2,25	
		3,75	Participa en conversaciones de grupo.	3	2,25	
10%	Habilidades de Dirección	2,5	Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.	2	1	4
		2,5	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.	2	1	
		2,5	Demuestra dotes de liderazgo.	2	1	
		2,5	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.	2	1	
100%		100,01		57		60,75

Anexo 9: Resultados Evaluación de Desempeño de SPERANZA

VARIABLE	DIMENSIÓN	RELEVANCIA	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN	RDOS	TOTAL
25%	Conocimiento del Puesto	12,5	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.	3	7,5	15
		12,5	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.	3	7,5	
15%	Planificación y Resolución	3,75	Trabaja de forma organizada.	2	1,5	8,25
		3,75	Requiere una supervisión mínima.	4	3	
		3,75	Es capaz de identificar problemas.	3	2,25	
		3,75	Reacciona rápidamente ante las dificultades.	2	1,5	
20%	Productividad	6,67	Consigue los objetivos.	3	4,002	12
		6,67	Puede manejar varios proyectos a la vez.	3	4,002	
		6,66	Consigue los estándares de productividad.	3	3,996	
15%	Habilidades de Comunicación	5	Articula ideas de forma eficaz.	3	3	9
		5	Participa en las reuniones.	3	3	
		5	Sabe escuchar.	3	3	
15%	Trabajo en Equipo	3,75	Sabe trabajar en equipo.	3	2,25	9
		3,75	Ayuda a su equipo.	3	2,25	
		3,75	Trabaja bien con distintos tipos de persona.	3	2,25	
		3,75	Participa en conversaciones de grupo.	3	2,25	
10%	Habilidades de Dirección	2,5	Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.	2	1	4
		2,5	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.	2	1	
		2,5	Demuestra dotes de liderazgo.	2	1	
		2,5	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.	2	1	
100%				55		57,25

Anexo 10: Resultados Evaluación de Desempeño RIVERA

VARIABLE	DIMENSIÓN	RELEVANCIA	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN	RDOS	TOTAL
25%	Conocimiento del Puesto	12,5	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.	3	7,5	15
		12,5	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.	3	7,5	
15%	Planificación y Resolución	3,75	Trabaja de forma organizada.	3	2,25	9
		3,75	Requiere una supervisión mínima.	4	3	
		3,75	Es capaz de identificar problemas.	3	2,25	
		3,75	Reacciona rápidamente ante las dificultades.	2	1,5	
20%	Productividad	6,67	Consigue los objetivos.	3	4,002	12
		6,67	Puede manejar varios proyectos a la vez.	3	4,002	
		6,66	Consigue los estándares de productividad.	3	3,996	
15%	Habilidades de Comunicación	5	Articula ideas de forma eficaz.	3	3	11
		5	Participa en las reuniones.	4	4	
		5	Sabe escuchar.	4	4	
15%	Trabajo en Equipo	3,75	Sabe trabajar en equipo.	3	2,25	9,75
		3,75	Ayuda a su equipo.	3	2,25	
		3,75	Trabaja bien con distintos tipos de persona.	3	2,25	
		3,75	Participa en conversaciones de grupo.	4	3	
10%	Habilidades de Dirección	2,5	Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.	3	1,5	5
		2,5	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.	3	1,5	
		2,5	Demuestra dotes de liderazgo.	2	1	
		2,5	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.	2	1	
100%				61		61,75

Anexo 11: Resultados Evaluación Desempeño PAREDES

VARIABLE	DIMENSIÓN	RELEVANCIA	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN	RDOS	TOTAL
25%	Conocimiento del Puesto	12,5	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.	4	10	17,5
		12,5	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.	3	7,5	
15%	Planificación y Resolución	3,75	Trabaja de forma organizada.	4	3	9,75
		3,75	Requiere una supervisión mínima.	3	2,25	
		3,75	Es capaz de identificar problemas.	3	2,25	
		3,75	Reacciona rápidamente ante las dificultades.	3	2,25	
20%	Productividad	6,67	Consigue los objetivos.	4	5,336	13,334
		6,67	Puede manejar varios proyectos a la vez.	3	4,002	
		6,67	Consigue los estándares de productividad.	3	3,996	
15%	Habilidades de Comunicación	5	Articula ideas de forma eficaz.	3	3	9
		5	Participa en las reuniones.	3	3	
		5	Sabe escuchar.	3	3	
15%	Trabajo en Equipo	3,75	Sabe trabajar en equipo.	2	1,5	8,25
		3,75	Ayuda a su equipo.	3	2,25	
		3,75	Trabaja bien con distintos tipos de persona.	3	2,25	
		3,75	Participa en conversaciones de grupo.	3	2,25	
10%	Habilidades de Dirección	2,5	Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.	3	1,5	5,5
		2,5	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.	3	1,5	
		2,5	Demuestra dotes de liderazgo.	3	1,5	
		2,5	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.	2	1	
100%				61		63,33

Anexo 12: Resultados Evaluación Desempeño MIRIANI

VARIABLE	DIMENSIÓN	RELEVANCIA	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN	RDOS	TOTAL
25%	Conocimiento del Puesto	12,5	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.	3	7,5	10
		12,5	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.	1	2,5	
15%	Planificación y Resolución	3,75	Trabaja de forma organizada.	2	1,5	7,5
		3,75	Requiere una supervisión mínima.	3	2,25	
		3,75	Es capaz de identificar problemas.	3	2,25	
		3,75	Reacciona rápidamente ante las dificultades.	2	1,5	
20%	Productividad	6,67	Consigue los objetivos.	3	4,002	10,666
		6,67	Puede manejar varios proyectos a la vez.	2	2,668	
		6,67	Consigue los estándares de productividad.	3	3,996	
15%	Habilidades de Comunicación	5	Articula ideas de forma eficaz.	3	3	11
		5	Participa en las reuniones.	4	4	
		5	Sabe escuchar.	4	4	
15%	Trabajo en Equipo	3,75	Sabe trabajar en equipo.	5	3,75	13,5
		3,75	Ayuda a su equipo.	5	3,75	
		3,75	Trabaja bien con distintos tipos de persona.	4	3	
		3,75	Participa en conversaciones de grupo.	4	3	
10%	Habilidades de Dirección	2,5	Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.	3	1,5	5
		2,5	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.	3	1,5	
		2,5	Demuestra dotes de liderazgo.	2	1	
		2,5	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.	2	1	
100%				61		57,67

Anexo 13: Productos según segmentos de mercado

(0299) 4468848/4461294
San Martín y Solalique - Neuquén
CONTACTO

INICIO
PRODUCTOS
SERVICIOS
FICHAS DE SEGURIDAD
CIRCULARES TÉCNICAS
CONÓZCANOS

Automotriz

LUBRICANTES MOTOR

- ELAION FULL PERFORMANCE 5W 40
- ELAION FULL PERFORMANCE TDI
- ELAION FUEL ECONOMY 5W 30
- ELAION DIESEL 15W 40
- ELAION PERFORMANCE 15W 40
- SUPER 20W 50 G H C
- HD SUPLEMENTO 1
- NORMAL

LUBRICANTES TRANSMISIÓN

- HELICOIDAL M 80W
- HELICOIDAL 75W 90
- HIDRO ATF
- ATF DIII
- HIPOIDAL SUPER 5 75W 90
- HIPOIDAL 80W 90 - 85W 140

COMPLEMENTARIOS

- ANTICONGELANTE-REFRIGERANTE KRIOX 3
- LIQUIDO PARA FRENOS DOT 3
- LIQUIDO PARA FRENOS DOT 4
- LIMIT AEROSOL

GRASAS

- 3, 8, 30 C Y 10Z
- 62, 60 EP, 61 EP, 62 EP Y 63 EP
- LIMIT 1, 2, MO2 Y V2
- 107 E

[Descargar guía de Lubricantes Automotrices](#)

[Descargar guía Y.P.F. Elaion](#)



HD Suplemento 1



Grasa 62 EP



Elaion Plus

Transporte

LUBRICANTES MOTOR

- EXTRA VIDA PLUS 15W 40
- EXTRA VIDA 15W 40
- MULTITURBO 25W 50
- AT TURBO 30 - 40 - 50

LUBRICANTES TRANSMISIÓN

- FT SUPER 10W - 30 - 50
- HELICOIDAL M 80W
- HELICOIDAL 75W 90
- HIDRO A T F
- HIDRO 1 9
- HIPOIDAL SUPER S 75W 90
- HIPOIDAL 80W 90 - 85W 140
- TRANSMISION 90, 140 y 250

COMPLEMENTARIOS

- ANTICONGELANTE-REFRIGERANTE KRIOX 3
- LIQUIDO PARA FRENOS DOT 3
- LIQUIDO PARA FRENOS DOT 4
- LIMIT AEROSOL

GRASAS

- 3, 8, 30 C Y 102
- 62, 60 EP, 61 EP, 62 EP Y 63 EP
- LIMIT 1, 2, MO2 Y V2
- 107 EP

Industria

- ACEITES DIELECTRICOS
- ANTICORROSIVOS
- CADENAS DE MOTOSIERRAS
- CILINDROS DE MÁQUINAS DE VAPOR
- COJINETES Y SISTEMAS CIRCULATORIOS
- COMPRESORES DE AIRE
- COMPRESORES PARA TRANSPORTE DE GAS
- COMPRESORES DE REFRIGERACIÓN
- CUELLOS DE TRAPICHES
- FERROCARRILES
- GUÍAS DE MÁQUINAS HERRAMIENTAS
- HERRAMIENTAS NEUMÁTICAS
- MAQUINADO DE METALES
- MAQUINARIA TEXTIL
- MAQUINARIA DE PAPEL
- MOTORES ESTACIONARIOS A GAS
- MOTORES MARINOS
- SISTEMAS HIDRÁULICOS
- TRANSMISIONES Y ENGRANAJES INDUSTRIALES
- TRATAMIENTOS TÉRMICOS
- TRANSFERENCIA TÉRMICA
- TURBINAS

[Descargar guía de Lubricantes Transporte](#)



Hidro ATF



Hipoidal



Helicoidal



Grasa 62 EP



Hidráulico BP



Hidro ATF



Grasa Limit

Agro

LUBRICANTES MOTOR

- EXTRA VIDA PLUS 15W 40
- EXTRA VIDA 15W 40
- MULTITURBO 25W 50
- AT TURBO 30 - 40 - 50

LUBRICANTES TRANSMISIÓN

- FT SUPER 10W - 30 - 50
- HELICOIDAL M 80W
- HELICOIDAL 75W 90
- HIDRO ATF
- HIDRO 1 9
- HIPOIDAL SUPER S 75W 90
- HIPOIDAL 80W 90 - 85W 140
- TRANSMISION 90, 140 y 250

COMPLEMENTARIOS

- ANTICONGELANTE-REFRIGERANTE KRIOX 3
- LIQUIDO PARA FRENOS DOT 3
- LIQUIDO PARA FRENOS DOT 4
- LIMIT AEROSOL

GRASAS

- 3, 8, 30 C Y 102
- 62, 60 EP, 61 EP, 62 EP Y 63 EP
- LIMIT 1, 2, MO2 Y V2
- 107 EP

 [Descargar guía de Lubricantes Agro](#)



Grasa 62 EP



Kriox 3



Hidro ATF

Repsol Moto

- 2T COMPETICIÓN NF SINTÉTICO
- 2T COMPETICIÓN SEMISINTÉTICO
- 2T RACING SINTETICO
- 2T SCOOTER SEMISINTETICO
- 2T TRANSMISION 10W30 MINER
- 4T 10W 40 MINERAL
- 4T 15W 50 MINERAL
- 4T 20W 50 MINERAL
- CADENAS SINTETICO
- HORQUILLA MINER 10W 20
- HORQUILLA MINER 15W 30



4T



Cadenas Sintético



2T

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG.

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Gómez Grittini, María Sol
E-mail:	solgg99@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Administración

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan Estratégico a nivel de Negocios para <i>Distribuidora de Lubricantes</i>.
Título del TFG en inglés	Strategic Plan at a Business Level for <i>Distribuidora de Lubricantes</i>.
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	Proyecto de Aplicación Profesional (PAP)
Integrantes de la CAE	Varas, Andrea – Grasso, Carla
Fecha de último coloquio con la CAE	27 de septiembre de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Plan Estratégico a nivel de Negocios para <i>Distribuidora de Lubricantes</i>. Formato PDF.

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis (marcar con una cruz lo que corresponda.)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno