

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



*Planificación Estratégica
y Cuadro de Mando Integral*

Serra S.R.L

CAE: E. GOMEZ LUENGO Y R. BAZAN

ALUMNO: FACUNDO NAHUEL SERRA

-2005/2006-

Índice:

Capítulo 1: Diagnóstico General	
Introducción	6
1.1 Datos generales de la empresa	6
1.2 Diagnóstico de la empresa	10
1.3 Identificación del problema	11
1.4 Objetivos generales y específicos	12
Capítulo 2: Marco teórico	13
Capítulo 3: Marco metodológico	28
Capítulo 4: Descripción de la empresa	
4.1 Historia de la empresa Serra S.R.L	30
4.2 Valores y cultura	30
4.3 Modelo de organigrama funcional	32
4.4 Productos comercializados	34
4.5 Ventas y cartera de clientes de la empresa	34
4.6 Infraestructura	35
4.7 Management logístico y análisis de restricciones UEN alimentos	35
4.8 Management logístico y análisis de restricciones UEN cigarrillos	37
4.9 Aspectos a considerar para desarrollar la actividad empresarial en Esquel y la región	38
Capítulo 5: Análisis del Microentorno y Macroentorno	
5.1 Análisis de las fuerzas competitivas	40
5.2 Análisis PEST	46
5.3 Análisis de la industria alimenticia	49
5.4 Análisis de la industria tabacalera	50
5.5 Análisis FODA. identificación de oportunidades y amenazas	50
5.6 Análisis FODA. identificación de fortalezas y debilidades	52
5.7 Conclusiones análisis FODA	53

Capítulo 6: Diseño del Plan Estratégico	
6.1 Desarrollo del plan estratégico	56
6.2 Formulación de la visión	57
6.3 Diseño de la estrategia de negocio	58
6.4 Determinación de objetivos estratégicos	59
6.5 Determinación de objetivos tácticos	60
6.6 Determinación de objetivos operativos	63
6.7 Análisis de escenarios	67
6.8 Indicadores de gestión del plan estratégico	69
6.9 Presupuesto	73
6.10 Plan de implementación	73
Capítulo 7: Diseño del Cuadro de Mando Integral	
7.1 Desarrollo de las perspectivas del CMI	74
7.2 Fase I: Diseño de indicadores	77
7.3 Cuadro de síntesis de indicadores	88
7.4 Cuadro Causa-Efecto	89
7.5 Fase II: Desarrollo del CMI	91
Capítulo 8: Programa de implementación	92
Capítulo 9: Conclusiones	95
Anexos	97
Referencias Bibliográficas	127

Resumen Ejecutivo:

El presente trabajo fue realizado en la empresa Serra S.R.L, mayorista comercializadora de productos de consumo masivo de las marcas Kraft Foods y Massalin Particulares. La misma está dividida en dos unidades de negocios, la UEN Alimentos y la UEN Cigarrillos. Dicha PyME se ubica en la ciudad de Esquel, provincia del Chubut y cuenta con 18 empleados. Su cartera de clientes incluye a 414 comercios de la región divididos en cuatro categorías: almacenes, kioscos, restaurantes y supermercados.

Luego de realizar un diagnóstico organizacional se detectaron los siguientes problemas internos:

- Falta de planificación estratégica formal.
- Inexistencia de objetivos cuantificados.
- Falta de control sistemático.
- Problemas de comunicación interna.
- Falta de capacitación, en especial a los mandos medios.
- Altos costos de transporte.

Las herramientas de gestión empresarial elegidas para mejorar la situación de la empresa respecto de los problemas mencionados, fueron la planificación estratégica –PE- y el cuadro de mando integral –CMI-.

A los fines de lograr un incremento en las utilidades del 21% en el período 2006-2008, se fijaron los siguientes objetivos estratégicos: alcanzar el 95% de los clientes satisfechos, con el 98% de cobertura comercial en la zona de distribución exclusiva de Serra S.R.L; capacitar a los recursos humanos y finalmente, disminuir los costos unitarios de distribución de \$ 1.95 por Kg distribuido a \$ 1.50.

Para el seguimiento tanto de la estrategia como de los objetivos planteados, se desarrollaron 26 indicadores divididos en cuatro perspectivas del CMI y se establecieron cuáles deberán ser los rangos de resultados óptimos para cada uno de ellos y a su vez, se determinaron las desviaciones respecto de los resultados reales.

Con la consecución tanto de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos planteados, se espera que las brechas entre los resultados actuales y los esperados disminuyan, mejorando así la situación de la empresa.

Práctica de Aplicación Profesional:

Panificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral

Serra S.R.L

Capítulo 1 Diagnóstico General

Introducción al TFG

En el presente Trabajo Final de Graduación, se estudiará a la empresa Serra S.R.L, mayorista comercializadora de productos de consumo masivo de las marcas Kraft Foods y Massalin Particulares. Esta PyME se ubica en la ciudad de Esquel, provincia del Chubut y cuenta con 18 empleados. Su cartera de clientes incluye a 414 comercios de la región entre almacenes, kioscos, restaurantes, estaciones de servicio y supermercados.

A los fines de que el estudio sea preciso, se dividirá a Serra S.R.L en dos Unidades Estratégicas de Negocios (UENS). A una de ellas se la llamará UEN Alimentos, dentro de la cual se incluirán todos aquellos productos suministrados por Kraft Foods . A la otra, UEN Cigarrillos, la cual abarcará la distribución de los productos de Massalin Particulares.

Para efectuar el estudio anteriormente nombrado, se realizó en primera instancia un diagnóstico organizacional buscando detectar los principales problemas de la compañía. Aquí, se observó que la misma enfrenta dificultades a nivel interno así como también a nivel externo. A fines de acotar el objeto de estudio se decidió considerar en este trabajo los problemas internos de la empresa, los cuales responden principalmente a la falta de planificación a largo plazo, la deficiente comunicación, los altos costos logísticos y la escasa capacitación brindada al personal. La metodología que se ha utilizado para recolectar dicha información ha sido la entrevista personal, las encuestas y la observación directa.

Para hacer frente a las dificultades mencionadas, se aplicarán dos herramientas de gestión: la Planificación Estratégica, la cual tendrá como fin proporcionar una guía para definir objetivos y metas, así como también tomar

decisiones; y el Cuadro de Mando Integral. Con este último se buscará realizar un eficiente control que involucre a todas las áreas de la empresa y guíe a la organización en su conjunto a un mismo objetivo general. El CMI, será de gran utilidad también, para medir los desvíos respecto de los objetivos estratégicos trazados, buscar posibles respuestas a los mismos y asignar correctamente los recursos con los que cuenta la empresa para cubrir los presupuestos de cada sección.

Para arribar a los resultados estipulados se fijará el plazo comprendido entre los años 2006 y 2008. Una vez transcurrido este período, se espera que la empresa haya sido capaz de aumentar su rentabilidad, atendiendo a un mayor número de clientes de manera eficiente y disminuyendo sus costos de distribución. Para ello, se capacitará tanto al personal operativo como a los altos mandos, buscando así acompañar y guiar a toda la plantilla en este nuevo proceso de cambio, a los fines de que la empresa obtenga los resultados esperados.

1.1 Datos generales de la Empresa

A los fines que el lector pueda dimensionar la empresa en estudio, se ha realizado una descripción breve de la misma la cual se presentará a continuación:

-Nombre de la Empresa: Serra S.R.L

-Ubicación: Av. Alvear 2551 Esquel CHUBUT.

-Perfil de Negocio: Distribuidora mayorista de productos de consumo masivo; comercializadora exclusiva de Massalin Particulares y Kraft Foods Argentina.

-Puntos de Venta: Su casa central se ubica en la ciudad de Esquel y desde allí se comercializan los productos hacia la región.

-Facturación anual promedio: \$10.470.490,8

-Cantidad de empleados: 18

-Ámbito de operación: (Ver Mapa Anexo 1 página 98)

-Clientes: La cartera de clientes está conformada por 414 comercios, cuyos rubros responden a: supermercados, almacenes, estaciones de servicios, restaurantes y quioscos.

-Trayectoria en el mercado: 9 años.

-Unidades de Negocios: La empresa Serra S.R.L cuenta con dos Unidades de Negocios (UENS), las cuales se detallan en los siguientes cuadros:

- **UEN Cigarrillos:**

Tipo de producto comercializado	Cigarrillos en sus líneas, Marlboro, Le Mans, Parliament, Virginia Slims, Benson & Hedges, Philip Morris, Imparciales, Chesterfield, Colorados, Wilton y Particulares.
Facturación Promedio mensual	\$ 710.748,73 (2005)
Rotación de inventarios	Ventas / inventario promedio = $\$710.748/\$118.275= 6 \text{ veces}$
Rentabilidad Bruta	4.95% + comisión variable hasta 1.95 %
Cantidad de Empleados	4 + 6 compartidos con UEN Alimentos
Cantidad de paquetes vendidos	247.728, promedio mensual 2005
Costos (Ver tabla de costos Serra S.R.L Anexo 2 página 99)	\$16.500
Mercado	Extensivo alrededor de 414 clientes en 7 ciudades con una población de consumo de aproximadamente 65.000 Hab.
Share de mercado	75%
Tasa de crecimiento anual de ventas en pesos	Ventas 2005 / Ventas 2004= 24%
Tipo de venta	Venta directa.

Cuadro informativo A.

- **UEN Alimentos:**

Tipo de producto comercializado	Chocolates: tabletas Milka, Galletitas, Alfajores, Bombones y bocaditos. Jugos: Tang-Clight. Polvos: bizcochuelos gelatinas postres y flanes Royal. Pastas: Vizzolini, Terrabussi y Don Felipe. Enlatados Canale y mermeladas.
Facturación Promedio mensual	\$173.099
Rotación de inventarios	Ventas / inventario promedio =173.099/314.000 = 0.5
Rentabilidad Bruta	27% promedio
Cantidad de Empleados	8 + 6 compartidos
Cantidad de Kg vendidos	20.000 Kg
Costos (Ver tabla de costos Serra S.R.L Anexo 2 página 99)	\$38.500
Tipo de cobertura	Extensiva
Share de mercado	35%
Tasa de crecimiento de ventas en pesos	Ventas 2005/2004= 42%
Tipo de venta	Preventa y venta directa

Cuadro informativo B

La información brindada en los cuadros A y B fue suministrada por el dueño de la empresa, quien cuenta con informes mensuales en lo relativo a ventas y share de mercado, otorgados por Kraft Foods Argentina y Massalin Particulares Argentina. Otra fuente de datos utilizada ha sido el sistema de información con el que cuenta la empresa.

1.2 Diagnóstico Organizacional:

Para recolectar la información exployada; a continuación, se han utilizado las herramientas presentadas en el marco metodológico. De los datos obtenidos a partir del estudio de la estructura interna de la empresa, así como también del análisis competitivo y del macroentorno, surgen las siguientes conclusiones. Cabe destacar aquí, que sólo se hará mención de los aspectos negativos del diagnóstico organizacional, excluyendo los positivos, ya que la intención del mismo es encontrar los puntos donde la empresa no realiza una buena performance, para su posterior corrección:

A nivel interno, se han detectado las siguientes dificultades:

- Falta de planificación estratégica formal.
- Inexistencia de objetivos cuantificados.
- Problemas de comunicación interna. La alta gerencia muestra dificultades al momento de transmitir ideas y predomina la comunicación descendente.
- Toma de decisiones centralizadas y basadas en lo urgente.
- Falta de capacitación, en especial a los cargos medios.
- La cartera de clientes (414 comercios) está distribuida dentro de una superficie de 100.000 km² y abastece a una población de consumo de 65.000 habitantes aproximadamente. Llegar a todos los puntos de venta demanda de una estructura operativa (personas y transporte) grande en relación a los niveles de ventas alcanzados; por ende el costo de distribución impacta significativamente dentro de la estructura de costos totales.

El análisis competitivo (o de microentorno), arroja los siguientes datos:

- La competencia directa es intensa debido a que:
 - Serra S.R.L se encuentra en un mercado con poca capacidad de expansión, por lo cual, si se desea aumentar el nivel de ventas, deberá ganar clientes de la competencia.

- Las marcas líderes a nivel nacional están optando por comercializar sus productos vía Internet, saltando los pequeños mayoristas y conectándose directamente con las cadenas de almacenes, supermercados e hipermercados.
- Bajo nivel de negociación con los proveedores.

Sumado a esto, el análisis del macroentorno muestra dentro del estudio de los factores políticos, el sindicato de camioneros al cuál se ha debido adherir gran parte del personal de Serra S.R.L tiene mucho poder político y por ende, ha podido modificar las estructuras de sueldos afectando esto de forma negativa a la empresa.

De los problemas detectados, se considerarán en este estudio sólo aquellos definidos como internos. Esta decisión se ha tomado en función de acotar el campo de estudio, pues sería muy complejo abordar la totalidad de dicha problemática.

1.3 Identificación del Problema

Tal como se ha planteado en el punto anterior, la empresa enfrenta diversos problemas a nivel interno. La causa principal de dichas dificultades, responde principalmente al crecimiento repentino que la empresa ha sufrido en el corto plazo, lo cuál llevó a que los directivos deban cumplir a diario con las exigencias operativas de urgencia dejando así de lado la planificación a largo plazo.

A modo de resumen, se alistarán las principales problemáticas a tratar:

- Ausencia de visión compartida por todo el equipo humano de la empresa.
- Ausencia de planeación estratégica formal.
- Falta de capacitación.
- Carencia de herramientas de información, diagnóstico y control.

Por lo dicho, es que surge la necesidad de contar con las herramientas de Planificación Estratégica –PE- y Cuadro de Mando Integral –CMI- las cuales permitirán seguir un rumbo previamente estipulado y tomar decisiones basadas en información clara, confiable y oportuna. Es decir, una herramienta que establezca el

grado de cumplimiento de los objetivos, sus respectivos desvíos y sus posibles respuestas.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollo de un Plan Estratégico (PE) y elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta necesaria para la dirección y gestión de Serra S.R.L.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Sistematizar la información relevante del sector y de la empresa.
- Definir una nueva visión de la empresa consensuada por la Dirección.
- Definir objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Diseñar un CMI con sus respectivas metas a alcanzar en cada perspectiva.
- Obtener vinculación entre los indicadores seleccionados y los objetivos estratégicos de la empresa, de forma que se logre la consecución de las metas gestionando estos indicadores.
- Formular propuestas y planes de acción para poner en funcionamiento el CMI.

Capítulo 2 Marco Teórico

Habiendo fijado ya el objeto de estudio, se definirán a continuación los conceptos teóricos que deberá conocer el lector para interpretar claramente la utilidad de las herramientas propuestas, para la solución de los problemas encontrados a partir del diagnóstico.

2.1 Un Modelo para la Planificación Estratégica.

Para el presente TFG se utilizó el modelo de Planificación Estratégica basado en el libro “Planificación Estratégica Aplicada” de L. Goodstein, T. Nolan y J. Pfeiffer ¹. Los pasos o etapas aquí explicados guiarán al lector para entender la elaboración del Plan referido.

A) Planificación para Planear

La labor previa del proceso de Planificación Estratégica implica responder numerosas preguntas así como también, tomar una serie de decisiones. Entre las preguntas más importantes se encuentran:

- ¿Existe compromiso de la organización en el proceso de Planificación Estratégica?
- ¿Quiénes se deben involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿Cuánto tiempo demandará este proceso?
- ¿Qué información se necesitará? ¿Quién será el destinatario de la misma?
-

Cabe remarcar que, a la hora de emprender un proceso de Planificación Estratégica, se requiere como condición ineludible un alto compromiso organizacional asumido por los mandos directivos de la organización. Este

¹ Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J., “Planificación Estratégica Aplicada”, Mc. Graw Hill INTERAMERICANA S.A, 1998, Santa Fé de Bogotá, Capítulos del 1 al 12.

compromiso se traduce en acciones tales como la disposición para invertir tiempo, recursos y esfuerzos de manera visible para el resto de la organización.

B) Búsqueda de Valores.

Esta etapa constituye un examen de los valores y la cultura tanto de la organización en general como de sus miembros en particular. En esta búsqueda, los encargados del proceso de Planificación Estratégica se desplazan de un análisis individual hasta un examen más amplio de la empresa como sistema social. Para ello, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Valores personales
- Valores organizacionales.
- Filosofía de Operaciones
- Cultura.

Dicho análisis se realiza para poder comprender mejor el proceso de planificación sobre una organización y evitar o minimizar inconvenientes en su implementación.

C) Formulación de la Visión.

La formulación de la Visión implica un enunciado claro del tipo de negocio en el que la organización planea estar. Esto es, una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al momento de formular la Visión, la empresa debe plantearse interrogantes como:

¿Qué hace la compañía?

En este caso no se refiere a qué tipos de bienes produce o servicios que presta. Para esto, se recomienda responder a las necesidades que satisfacen. Si una compañía se identifica como la entidad que satisface ciertas necesidades, tendrá mayor sensibilidad para detectarlas y tratarlas, es decir más probabilidad de desarrollar nuevos productos y servicios que las cumplan, como también menos probabilidades de experimentar fracasos u obsolescencias de sus productos.

¿Para quién produce?

Se recomienda esto para acotar el mercado dado, que ninguna empresa puede satisfacer las necesidades de todos los clientes; es por ello que se debe llevar a cabo lo que se conoce como “Segmentación”.

¿Cómo?

Este paso implica definir la estrategia de Marketing a seguir.

¿Por que?

Es la razón de la existencia de la empresa que permite situarla dentro de un contexto social determinado.

- Definición de las Ventajas Competitivas

También como pilar de la visión es necesario conocer las ventajas competitivas de la organización esto es, la definición de aquellos aspectos en los que la empresa resulta sobresaliente respecto a los competidores y además, esos aspectos son valorados por los clientes de la misma.

Todo este proceso deriva en la definición de la misión, lo cual puede ser una tarea muy difícil pero al mismo tiempo, muy importante.

D) Diseño de la Estrategia de Negocio

En esta etapa los encargados de la planificación estratégica deberán establecer los objetivos cuantificados. Para ello se requieren definir ciertas acciones tales como:

- Identificar las principales Unidades de Negocios (UEN)
- Establecer los indicadores objetivos para cada UEN.
- Definir escenarios futuros.
- Definir acciones para lograr la visión de la empresa.

E) Auditoria del Desempeño

Una vez que los objetivos fueron fijados, es necesaria una comprensión clara sobre el desempeño actual de la organización, para verificar que los mismos sean realistas y alcanzables, en función de los recursos disponibles.

La Auditoria del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere del estudio de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como también de las oportunidades y amenazas externas. Esto es lo que conocemos como análisis FODA. Este análisis aportará importantes elementos para la auditoria y así, se podrá validar el modelo de estrategia de negocio definido previamente.

El propósito de tal estudio, es proporcionar datos para el Análisis de Brechas posterior, y así determinar el realismo del modelo.

F) Brechas

Una vez analizadas las fortalezas y debilidades de la estructura, los resultados se comparan con los objetivos estratégicos planteados, y de allí surgen las brechas, es decir las diferencias entre el desempeño actual y el deseado para el éxito. Un aspecto que se debe destacar es que el análisis de las brechas consiste, no sólo en detectar esas diferencias, sino también en establecer los objetivos tácticos y operativos con sus respectivos planes de acción e indicadores de gestión, para así llevar a un campo más concreto los objetivos estratégicos planteados.

Resumiendo, lo que se busca aquí, es verificar el grado de realismo que tienen los objetivos estratégicos planteados en relación al entorno en que se encuentra inmersa la empresa y a sus fortalezas y debilidades internas.

El origen de las brechas puede estar vinculado a:

- Recursos
- Tiempo
- Factores externos no controlables por la empresa.

Existen diferentes acciones que puede ejecutar la organización para reducir estas brechas, tales como:

- Ampliar el horizonte de tiempo para el logro de los objetivos (Se cuenta con recursos)
- Reducir el Objetivo (Cuando no se cuenta con recursos)
- Reasignar los recursos

G) Integración de los Planes de Acción.

Una vez que las brechas se han eliminado o reducido a niveles controlables, es necesario tomar decisiones para que cada UEN desarrolle una estrategia integrada con el resto de la organización. Para ello, deben lograrse acuerdos entre las distintas divisiones a fin de coordinar las acciones y lograr una eficiente asignación de los recursos. Así, cada división debe proyectar su funcionamiento y alinearlos a la estrategia. En esta etapa aparece una herramienta importante de la planificación: El Presupuesto. El desarrollo del mismo estará a cargo de cada división y luego se irá armonizando y ensamblando con el resto de la organización. Generalmente este proceso se torna complicado dado que una vez que se ha desarrollado el modelo y se han hecho los planes, cada parte de la organización empieza a competir por los recursos limitados con el propósito de cumplir sus objetivos.

H) Implementación

Todo este proceso de planificación estratégica culmina con la puesta en marcha de los planes tácticos y operativos. Para ello se debe lograr una integración entre los objetivos de las distintas áreas, lo cual puede generar numerosos cambios (más capacitación, más personal, más Investigación y Desarrollo, etc). Otro aspecto que no se puede dejar de considerar en esta etapa, es que el éxito de la Planificación estará muy influenciado con el grado de compromiso que asuman los mandos directivos traducido en decisiones diarias; es decir que sus decisiones rutinarias estén influenciadas por acciones definidas en la planificación. Si bien el plan no establece cada decisión, sí aporta un patrón a seguir (estrategia).

2.2 Análisis FODA

El análisis FODA desarrollado por Philip Kotler² es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De éstas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Por el contrario, las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que alcanza una posición privilegiada frente a la competencia. Ejemplos de ellas son: Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

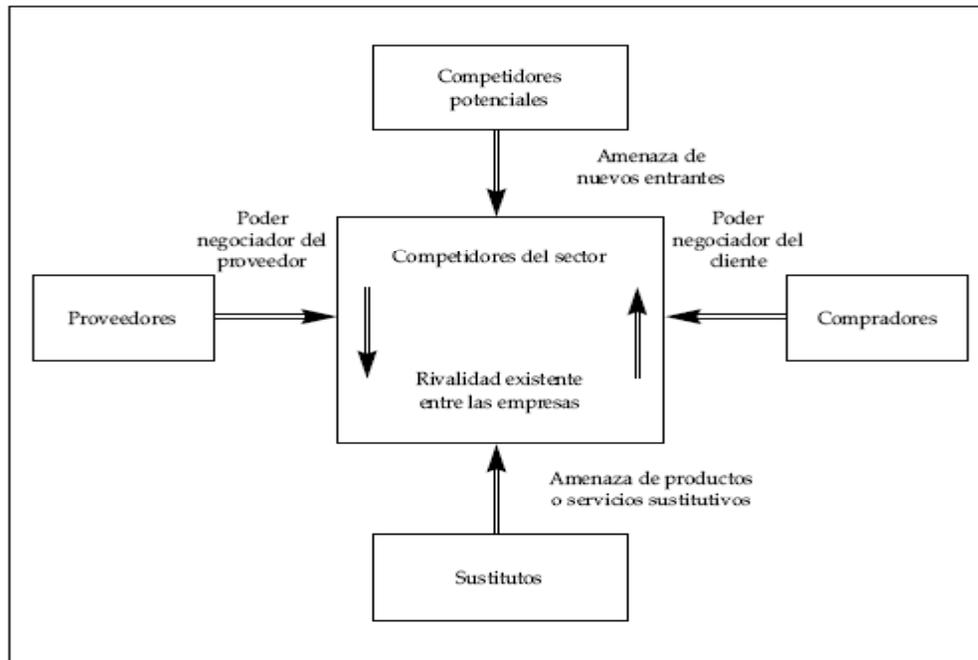
Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece. Ejemplo de ellas son: Habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso, contra la permanencia de la organización.

² KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, edición Pearson, 2001, México, capítulo 3.

2.3 Análisis de poder de las fuerzas competitivas

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter Michael E.³, de la siguiente manera:



Fuente: Porter Michael E. "Estrategia Competitiva" Editorial Prentice Hall, Mexico 1995, capítulo 4

Cuadro número 1

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que interactúan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos sustitutos

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es lo que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre

³ Porter Michael E. "Estrategia Competitiva" Editorial Prentice Hall, Mexico 1995, capítulo 4.

las empresas (a mayor rivalidad, menor beneficio). La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor de la empresa.

1- La fuerza competitiva del ingreso potencial.

La amenaza de los nuevos competidores depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Cuanto más elevadas son, mayor dificultad se tiene para el ingreso al sector.

Barreras de Entrada

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada: economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, curva de aprendizaje o experiencia y política del gobierno.

Barreras de Salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida: Regulaciones laborales, compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, barreras emocionales, interrelaciones estratégicas y restricciones sociales y gubernamentales

2- Productos Sustitutos

Los productos Sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutos consiste en buscar otros bienes que puedan realizar la misma función que el producto que fabrica la empresa en cuestión. El sustituto cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor

3- Rivalidad entre los competidores del sector

Por lo general, la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la lucha competitiva entre las compañías rivales. El poder de esta fuerza queda establecido por la energía con que los vendedores usen las armas competitivas a su disposición

para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales.

4- El poder de los proveedores

El hecho de que los proveedores de una industria constituyan una fuerza competitiva poderosa o débil, depende de las condiciones en el mercado en la industria del proveedor y de la importancia del artículo que proporcionan. Los proveedores de una industria constituyen una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes, y si pueden afectar a la posición competitiva de los rivales de la industria por la garantía de sus entregas, o por la calidad y el rendimiento de los artículos que abastecen.

5- El poder de los compradores

La fuerza competitiva de los compradores puede ser muy poderosa o muy débil. Los compradores tienen una importante influencia negociadora en diversas situaciones. Se convierten en una fuerza mayor cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta.

2.4 Herramienta de análisis político, económico, social y tecnológico. –PEST-

El análisis PEST desarrollado por Alan Chapman⁴ es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia; la posición, potencial y dirección de un negocio. Esta herramienta de medición de negocios, está compuesta por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos –PEST-, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing, entre otras cosas.

⁴ Chapman Alan, Fuente: www.degerencia.com fecha 14 de Septiembre del 2006

2.5 Cuadro de Mando Integral

Antes de que el lector se adentre en el concepto de Cuadro de Mando Integral –CMI-, se detallarán los conceptos de control, sistemas de control y su relación con la estrategia; lo cual es fundamental conocer, para introducirse de lleno dentro del mismo como herramienta para la gestión y control de tal estrategia.

Evolución del control de gestión

El control es una función esencial del proceso directivo que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas. La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

De manera sintética, se puede decir aquí que para que exista control es importante:

- Que existan estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- Que se lleve a cabo un proceso de mejora continua en las actividades.
- Que se corrijan los errores. La corrección a realizar se basará en la información obtenida de la retroalimentación que el propio sistema nos ofrece, al efectuar controles a los puntos críticos del mismo.
- La función preventiva es tan importante como la función correctiva, ya que nos permite anticipar comportamientos y resultados, adecuar procesos y estructura, para lograr los objetivos propuestos.
- Encontrar los elementos que, como fruto de la retroalimentación recibida, permiten planificar las actividades y objetivos a alcanzar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

El control ha ido evolucionando en los últimos tiempos y actualmente el Control de la Gestión Empresarial, que es uno de los temas principales a tratar en

este TFG, es un proceso de gran utilidad que ayuda a guiar la gestión hacia los objetivos de la organización, así como también a evaluar los resultados.

Por lo tanto, el control se debe entender como un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y movilizar el cambio de la misma hacia objetivos definidos.

El CMI como herramienta del Control de Gestión Estratégica.

¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?

Según Kaplan y Norton⁵, las empresas pueden requerir de esta herramienta de gestión porque las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Desgraciadamente, muchas compañías adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas; con el éxito financiero a largo plazo.

“El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre causantes del éxito actual y futuro. Debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no sólo como un sistema de control”⁶.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.

⁵ Kaplan, Robert y Norton David, “*Cuadro de Mando Integral*”. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2002, Capítulo 2.

⁶ Kaplan, Robert y Norton David, op cit. capítulo 2.

Introducción al Cuadro de Mando Integral:

El nuevo entorno exige tener nuevas capacidades para alcanzar el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles se ha convertido en algo decisivo ya que permite en una organización:

- Desarrollar relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los mismos y ofrecer servicio a otros segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Introducir productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Producir, según las especificaciones, productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar tecnología, bases de datos y sistemas de información.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre la misma.

El CMI, fue desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton. Surgió inicialmente, como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema estratégico de gestión.

Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño del negocio). Estas perspectivas son:

Financiera⁷: El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que tales indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de la rentabilidad de la empresa. Los objetivos financieros están relacionados con la rentabilidad, miden, por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto que culmina con la mejora de la actuación financiera.

Del Cliente⁸: En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, así como también las medidas de la actuación de la misma en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción, retención, adquisición, rentabilidad de los clientes en los segmentos seleccionados. También en esta perspectiva se deben incluir indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos, los cuales representan factores críticos para que los clientes sigan siendo fieles a sus proveedores.

Procesos Internos⁹: En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá destacarse para satisfacer los objetivos

⁷ Kaplan, Robert y Norton David, op. cit. Capítulo 3

⁸ Kaplan, Robert y Norton David, op. cit. Capítulo 4

⁹ Kaplan, Robert y Norton David, op. cit. Capítulo 5

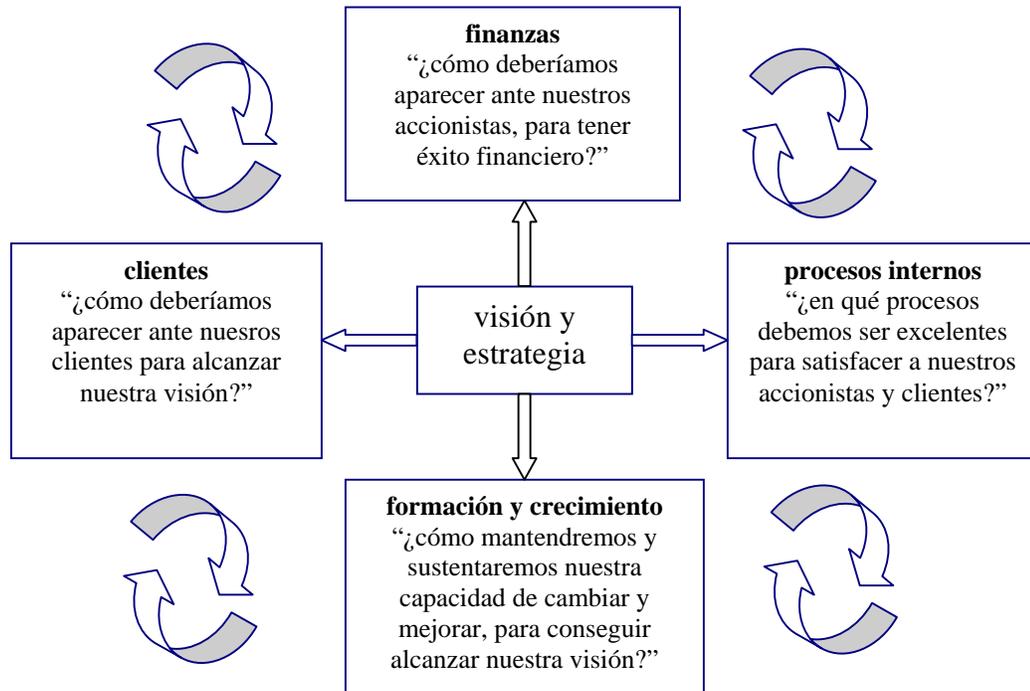
financieros y del cliente. Además, los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy (representa la “onda corta” de la creación de valor). Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo, pueden exigir que una organización cree productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros (“onda larga”). La perspectiva de procesos internos del CMI incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el de onda corta.

Aprendizaje y Crecimiento¹⁰: La cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecer a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los objetivos de las demás perspectivas revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de personas, sistemas y procedimientos. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas.

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos (satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades) junto con los inductores específicos de dichas medidas, como índices detallados y concretos para que el negocio cuente con las habilidades que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en la primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

¹⁰ Kaplan, Robert y Norton David, op. cit. Capítulo 6

Vinculación de las perspectivas y la misión de la empresa¹¹

Cuadro número 2

¹¹ Kaplan, Robert y Norton David, op. cit. Capítulo 2.

Capítulo 3 Marco Metodológico

Efectuar una investigación, implica un proceso planificado a través del cual se observa un aspecto de la realidad a los fines de obtener información del mundo social¹⁴. Dentro de este proceso se pueden distinguir tres componentes:

1. Fases.
2. Etapas.
3. Pasos.

Las **fases**, son las dimensiones del proceso de investigación. Entre ellas se puede distinguir:

- 1°- Selección del Tema.
- 2°- Planteamiento de un problema.
- 3°- Observación.
- 4°- Procesamiento y análisis de los datos.
- 5°- Informe final.

Las **etapas**, es decir, el grado de avance del desarrollo de la investigación, no depende directamente ni de las fases ni de los pasos, sino que se relaciona con el tiempo necesario para realizar el estudio del proceso.

Por último, los **pasos** son acciones concretas planificadas para lograr los objetivos del trabajo y representan el plan de acción que se desarrollará para dar respuesta al problema.

Cabe mencionar, que una investigación puede adoptar distintos **perfiles**. En este caso se reconocen tres:

- Exploratorio.

¹⁴ Scribano Adrián, “Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales”. Ed. Copiar. 1° Edición, 2002, Argentina, capítulo 7.

- Descriptivo.
- Explicativo.

El presente trabajo sigue un perfil **descriptivo**, el cual da por resultado un diagnóstico de una situación concreta de la cual se tienen datos estadísticos precisos en una circunstancia temporal y espacial determinada.

Las **fuentes** de información, pueden ser primaria o secundarias. Si se trata de fuentes primarias, significa que la información ha sido generada por el investigador; por ejemplo por medio de entrevistas, estudios de mercado, observación directa, etc. Por el contrario, las fuentes de información secundarias son aquellas que brindan datos recolectados por un tercero. Aquí se pueden mencionar: libros, datos estadísticos proporcionados por entes públicos y privados, entre otros.

A continuación, se presentan las diferentes herramientas que se utilizaron para recolectar la información necesaria al momento de realizar el diagnóstico organizacional y redactar el marco teórico. Las mismas son:

- Observación directa.
- Entrevistas abiertas y cerradas.
- Consultas bibliográficas.

De estos tres métodos, el más utilizado ha sido la observación directa, la cual se ha planificado a los fines de no convertirse en una mera mirada de la realidad. En segundo lugar se han realizado entrevistas. La técnica de entrevistas consiste en la formulación sistémica de preguntas con el objetivo de obtener información sobre un problema determinado. Los tipos de preguntas que se formulan pueden ser de respuestas abiertas, o cerradas. La primera de ellas fue utilizada en las entrevistas al dueño de la empresa, ya que se buscaba conocer su opinión con relación a diferentes sucesos; mientras que al resto de las personas que trabajan en Serra S.R.L se les efectuaron entrevistas con preguntas cerradas, pues se precisaba obtener datos estadísticos. Por último, se consultó bibliografía específica en materia de PE y CMI con el fin darle validez teórica a las herramientas aplicadas en el presente trabajo.

Capitulo 4 Descripción de la Empresa

4.1 Historia de la Empresa Serra S.R.L

A comienzos del año 1972, Don Abel Serra y la firma Dovia & Camusso S.A. deciden instalar en la ciudad de Esquel, una distribuidora de lácteos, fiambres y afines, con el fin de poder comercializarlos en toda la región. En el año 1974 se les concedió la distribución exclusiva de la firma SANCOR C.U.L y se anexa la ciudad del El Bolsón (Río Negro) a la zona de trabajo.

En el año 1992 se decidió poner fin a la sociedad y la firma pasó a llamarse Serra Abel y Serra Víctor Hugo; pero esta denominación se mantuvo un período muy corto, pues en 1995 fallece Don Abel, lo que lleva a que en 1996 la empresa pase a nombrarse SERRA VÍCTOR HUGO, el cual se mantiene en la actualidad. Bajo ésta denominación se adquiere una distribuidora muy importante en el rubro kioscos y almacenes con la cual se amplía el espectro de clientes y productos a comercializar. En 1997, se crea una nueva unidad de negocio llamada SERRA S.R.L., que comercializa con exclusividad Massalin Particulares y en el año 2001 se anexa Kraft Foods Argentina S.A.

La incursión de KRAFT (NABISCO) en el mercado argentino se produce cuando la misma compra a Terrabussi, Mayco, Capri, Royal y Tang entre otros. Dado que la empresa Serra SRL comercializaba con anterioridad Terrabussi en la zona y contaba con una importante cartera de clientes, así como también con una estructura capacitada para incluir a esta nueva marca dentro de su cartera de proveedores; después de una extensa negociación, se firmó un contrato por el cual Serra S.R.L pasa a ser distribuidora oficial de MASSALIN Y KRAFT.

4.2 Valores y Cultura

En esta sección, el estudio se enfocará en el análisis de los valores y de la cultura de la empresa, para poder así definir la visión de la compañía la cual servirá de guía en el proceso de planificación y especialmente en la determinación de los objetivos.

Los valores de la organización son los siguientes: imagen positiva, seriedad, seguridad edilicia, solvencia, respeto por el medio (sociedad- medio ambiente- ambiente interno), interacción en la comunidad circundante, desarrollo y capacitación del personal interno, justicia, confianza mutua y aprender del error. Para mas información ver anexo 3 (página 100).

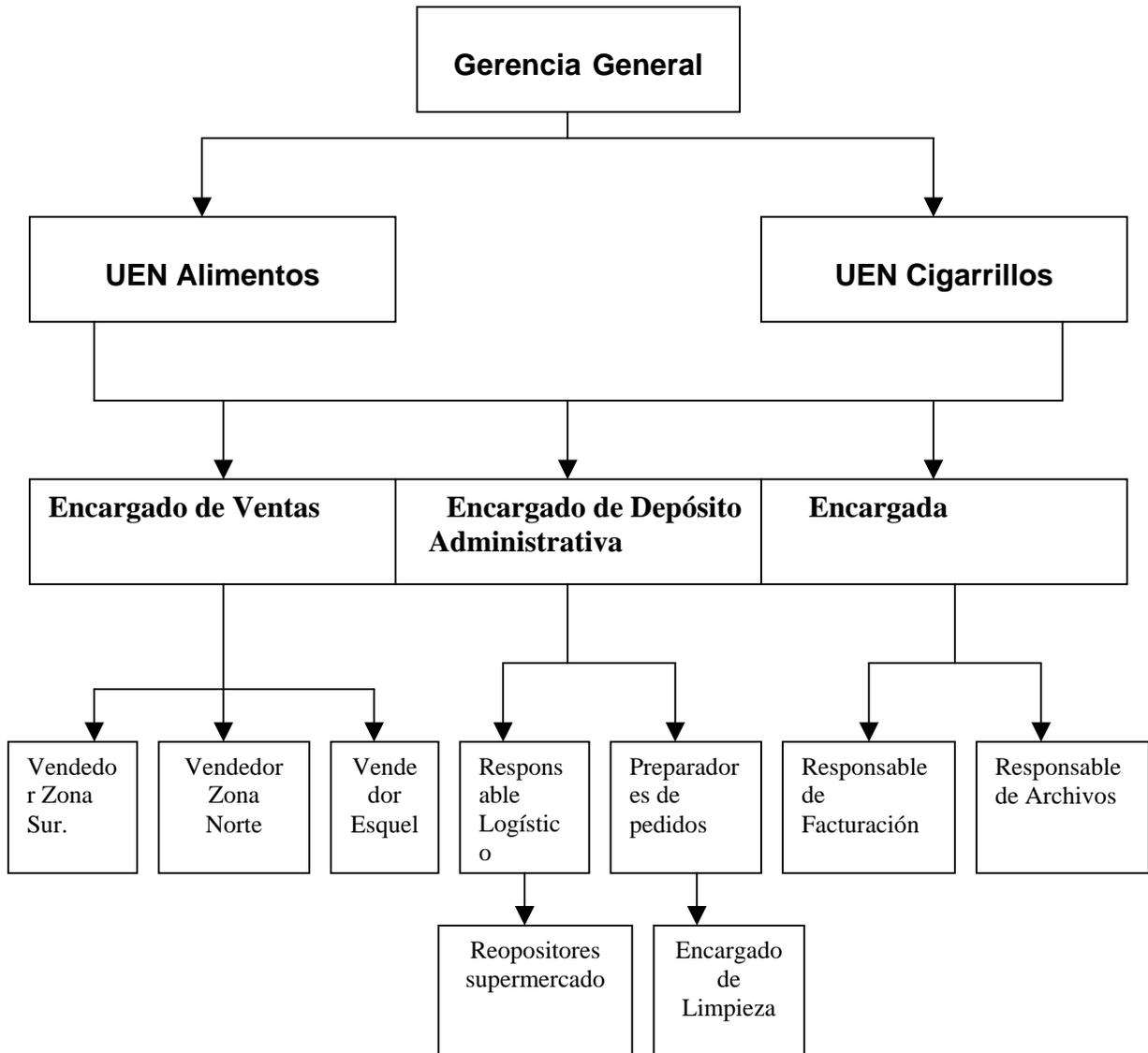
4.2.1 Cultura

Todas las empresas poseen una cultura, que en la jerga popular se podría definir como “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

En Serra S.R.L se han observado los siguientes aspectos respecto de la misma:

- Característica de empresa familiar, donde el dueño concentra la toma de decisiones y ejerce un liderazgo paternalista.
- Nivel educativo medio dentro de la plantilla de empleados: secundaria completa el 100% y alrededor de un 30% con estudios terciarios.
- El nivel de identificación con la empresa es relativamente alto en la mayoría de los puestos, en especial los ocupados por personas que trabajan toda la jornada dentro del centro de distribución.
- Alto dinamismo en todas las esferas de trabajo.
- Altos niveles de exigencia.
- Predomina comunicación descendente, a pesar que el dueño mantiene un intercambio fluido de opiniones con los encargados/as de cada sector.
- Escasa capacitación brindada al personal.
- Se aprende del error.
- La mayoría de las tareas son realizadas en grupo.
- Altos niveles de servicio.
- Multifuncionalidad del personal.

4.3. Modelo de Organigrama Funcional



4.3.1 Personal

Número total de empleados y sus funciones:

- 1- Facturación de todos los productos a los minoristas y pedido de cigarrillos a Massalin Particulares.
- 2- Facturación y archivo.
- 3- Encargado de depósito y pedidos a KRAFT(compartido)
- 4- Encargado de personal de depósito y logística.
- 5- Preparador de pedidos.
- 6- Preparador de pedidos y logística de cigarrillos.
- 7- Vendedor de cigarrillos en Esquel y Trevelín.
- 8- Vendedor de cigarrillos en El Bolsón y zona norte de Chubut.
- 9- Vendedor de cigarrillos y Kraft en Zona Sur y Este (compartido).
- 10- Vendedor de Kraft en Esquel y Trevelín
- 11- Repartidor de Kraft en Esquel y Trevelín
- 12- Vendedor de Kraft en El Bolsón y Autoservicios Bolsón (compartido)
- 13- Vendedor de Kraft en la zona de Lago Puelo y El Hoyo (compartido)
- 14- Administrativa (compartida) - Informes diarios de ventas
MASS/KRAFT
- 15- Administrativa (compartida) lleva impuestos - Agente retención,
Ingresos Brutos y cajas vendedores
- 16- Chofer de reparto en la zona de El Bolsón y Lago Puelo, El Hoyo,
Autoservicios (compartido).
- 17- Chofer de reparto en Zona Sur y Este (compartido).
- 18- Encargada de Limpieza.

*compartido, significa que la tarea mencionada la realiza la misma persona tanto en la unidad de negocios en cuestión como en otras unidades correspondientes a otra empresa del mismo dueño.

4.4 Productos Comercializados:

Como ya se ha mencionado en el capítulo uno, la empresa comercializa la totalidad de los productos a través de dos Unidades de Negocios. Por un lado esta la UEN Cigarrillos, correspondiente a la firma Massalin Particulares la cual posee 40 marcas distintas (ver anexo 4 página 102). La otra es la UEN Alimentos, dentro de la cual se distribuyen los productos que provee Kraft foods , los cuales se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Chocolates tabletas Milka
- Galletitas
- Alfajores
- Bombones y bocaditos
- Jugos tang-clight-
- Polvos bizcochuelos gelatinas postres y flanes Royal
- Pastas Vizzolini , Terrabussi y Don Felipe.
- Enlatados Canale, mermeladas y dulces.

Dentro de la UEN Alimentos se comercializan en total 300 productos (ver anexo 5 página 103), cifra que puede variar año a año dependiendo específicamente de decisiones tomadas en Kraft Foods casa Central. Actualmente se maneja en el almacén un stock aproximado de 30 días lo que corresponde a cuatro compras semanales realizadas a la Casa Central por el mayorista.

4.5 Ventas y Cartera de clientes de la empresa.

Respectos de las ventas se puede afirmar que la empresa ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2001 al 2005. El crecimiento en pesos del último periodo medido (2004-2005) es del 33% tomando en conjunto ambas UENS.

Con respecto a la participación en las ventas totales, el poder de compra está concentrado en un 8% de los clientes (de un total de 414, ver anexo 6 página 109) que representan el 39% de las ventas de la empresa. Para ver con más detalle las

ventas mes a mes de cada UEN y la segmentación de clientes por volumen de compra el lector se puede dirigir al anexo 7 de (página 115).

4.6 Infraestructura

En esta sección se hará un breve comentario referido a: estructura edilicia, de transporte y por último, los sistemas informáticos y de comunicación, utilizados en la empresa.

El terreno donde está el depósito tiene una playa de estacionamiento y otra de maniobra para vehículos de carga y salida alternativa a calle lateral, cuenta con todos los servicios y está ubicado sobre avenida de tránsito pesado. En el mismo se encuentra ubicado el almacén, cuya superficie cubierta es de 240 mts² incluyendo oficinas de 30 mts².

En cuanto a sistemas informáticos, la empresa utiliza un software administrativo diseñado a medida para toda la compañía, al cual se le han adjuntado programas específicos, como por ejemplo los enviados por Massalin Particulares para realizar compras on-line. Este paquete informático brinda datos respecto de los estados de cuenta, verifica la evolución del stock en tiempo real, desagrega las ventas por vendedor, saca estadísticas, entre otras.

La flota de vehículos está conformada por cinco rodados propios y dos tercerizados. Con ellos se abastece a toda la zona de cobertura.

En lo relativo a comunicación, la empresa cuenta con un sistema de telefonía integral, con distintas aplicaciones comandadas por una central Toshiba. Además de esto, cada vehículo cuenta con equipos de radio mediante el cual se comunican al almacén pudiendo así agilizar el trabajo y mantenerse informados.

4.7 Management logístico y Análisis de Restricciones de la UEN alimentos.

Servicio al cliente: la ventaja competitiva de esta empresa responde principalmente a la calidad del servicio. Una de las acciones que hace que los clientes tengan un alto nivel de satisfacción, responde a que Serra SRL tiene como política abastecer a los mismos de forma constante durante el año, acción que la

competencia no realiza durante el invierno ya que las condiciones climáticas hacen que el acceso a determinadas zonas sea restringido debido a las grandes nevadas o al mal estado de los caminos.

Transporte y tráfico: en lo que hace al establecimiento de rutas y planes de contingencia, son establecidos por el dueño de la empresa como así también lo inherente a la renovación de los vehículos de transporte.

Procesamiento de pedidos: para la transmisión de los mismos cada unidad está equipada con radio de banda ciudadana, por medio de la cual transmiten los pedidos más importantes o urgentes; caso contrario son preparados por los propios vendedores. En el resto de la zona, la modalidad, en caso de no haber anomalías en la carga (se aclara ésto porque las cargas son casi siempre las mismas) se transmiten por fax o mail. Todos estos pedidos son recibidos por uno de los encargados de depósito que procederá su alistamiento.

Manejo de mercadería: toda la mercadería viene en palets¹³ (universales y en cajas plásticas), es descargada mediante elevadores y luego se desconsolida y almacena en espacios preestablecidos (en forma manual).

Análisis y estructura del canal de distribución: Esta empresa está integrada a un canal indirecto largo, por lo tanto, el mayorista es un intermediario del canal de consumo entre Kraft y el minorista que a su vez lo revende al consumidor final.

En cuanto a la intensidad de la distribución se puede afirmar que se trata de una cobertura intensiva ya que los productos se pueden adquirir en cualquier punto de venta.

¹³ Palet: Un **palet, palé** o **paleta** es un armazón de madera, plástico u otros materiales empleado en el movimiento de carga ya que facilita el levantamiento y manejo con pequeñas grúas hidráulicas, llamadas carretillas elevadoras.

4.7.1 Análisis de restricciones

A continuación se desarrollarán las principales variables que condicionan de manera significativa el desenvolvimiento del negocio y sobre las cuales la empresa deberá trabajar muy cuidadosamente en el futuro, a la hora de realizar cualquier tipo de acción empresaria.

Dichas restricciones están ligadas principalmente a la zona en donde distribuye Serra S.R.L, y entre ellas se pueden mencionar:

Dimensión geográfica: la distancia entre el productor y el mercado es de 2000 kilómetros, siendo estrictamente necesario el intermediario dentro del canal.

Tamaño del mercado: 414 clientes distribuidos en toda la zona del Noroeste de Chubut y Río Negro.

Densidad del mercado: como estamos hablando de una superficie aproximada de 100.000 km², la densidad es muy baja, lo que repercute directamente en los costos de transporte, acondicionamiento de las unidades, acondicionamiento de la mercadería, etc. La población de consumo es aproximadamente de 65.000 habitantes.

4.8 Management logístico y Análisis de Restricciones de la UEN Cigarrillos:

Sólo se desarrollarán aquí los ítems diferenciales respecto de la UEN de alimentos. Por lo tanto, los temas que no se traten en esta sección se asume que tendrán el mismo comportamiento en ambas unidades.

Servicio al cliente: Esta UEN cuenta con una imagen positiva que se ha logrado gracias a que Serra SRL a diferencia de la competencia, ha previsto mantener un mínimo de stock para abastecer los picos de demanda.

Adecuación de la mercadería: Los pedidos son preparados y acondicionados en cajas para evitar roturas y facilitar la carga y descarga de los mismos.

Valor unitario: Es alto en relación al margen de ganancia. Cada caja tiene un valor aproximado de \$2000 dependiendo de la marca y en un margen bruto de 4.95 % más un variable de 1.95 % que se divide en cuatro objetivos a cumplir:

- llegar al volumen total mensual.
- llegar al volumen de ventas exigido por Massalin en 8 tipos de marcas de cigarrillos las cuales fija dicha empresa.
- el envío de una planilla con un informe de ventas semanal.
- planillas de clientes. Este objetivo implica enviar reportes mensuales de todos los clientes a los que la empresa vende cigarrillos.

Variables competitivas

El 70% del mercado Esquelense le pertenece a Massalín, el 25% pertenece al principal competidor (Nobleza Piccardo) y el 5% restante a otros. Estos datos fueron relevados por supervisores de Massalin Particulares en Marzo de este año. Para mas información ver anexo 8 (página 118).

4.9 Aspectos a considerar para el desarrollo de la actividad empresarial en Esquel y la Región.

Uno de los valores primordiales para la compañía se basa en el respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial. Debido a ello, todo el proceso de planificación deberá desarrollarse en base a parámetros sustentables y acorde a la visión de futuro que tienen los habitantes de Esquel respecto de la comunidad y su entorno. Dicha visión ha sido instituida en el Plan Participativo de Desarrollo Local, cuyo objetivo principal es lograr para la ciudad un modelo de desarrollo Social, Económica y Ambientalmente Sustentable (ESQUEL SEAS¹⁴).

Otro de los aspectos a considerar en esta sección, son las variables demográficas, las cuales afectan directamente al desempeño de la actividad.

4.9.1 Cantidad de Habitantes.

Esquel es la ciudad central de un territorio que se extiende desde el límite internacional con Chile a modo de semicírculo y con un radio variable entre los 140 y 200 Km. En total reúne en su área de influencia directa algo más de 65.000

¹⁴ www.esquel.gov.ar/gobierno/gobierno/esquelseas. 16 de septiembre del 2006

personas, de las que unas 30.000 pertenecen a la ciudad cabecera del departamento Futaleufú y el resto se reparte entre poblados chicos, donde sobresalen los de Trevelin (~ 6200 hab.) y El Maitén (~ 3000 hab). En la franja norte de su área de influencia, se encuentra la localidad Rionegrina de El Bolsón (~20.000 hab.), la cual también se encuentra dentro de la zona de distribución de la empresa Serra S.R.L hace mas de 20 años.

4.9.2 Visión de Futuro en la Ciudad y en la Región

El punto de partida para una planificación es definir precisamente qué se quiere lograr. En este caso, qué tipo de futuro desea la ciudad para sí misma. Este interrogante orientó la búsqueda de información y la tarea de investigación que permitió elaborar el primer documento de trabajo. A continuación se resume cuales son las expectativas que tienen los ciudadanos de Esquel respecto de su futuro diciendo que:

Los habitantes de la región le otorgan un peso preponderante a la ecología, medio ambiente y por supuesto a la producción SUSTENTABLE. Esto es así porque se considera una región turística, en la cual la naturaleza y el ambiente saludable generan un valor agregado a los visitantes que recibe la ciudad año a año. Dichos aspectos se deberán considerar a la hora de desarrollar el plan estratégico y fijar los objetivos de la empresa, para evitar que los mismos sean contrapuestos con lo que se manifiesta en el Plan ESQUEL SEAS.

Capítulo 5 Análisis del Microentorno y Macroentorno

5.1 Análisis de la Fuerzas Competitivas. (microentorno)

Las cinco fuerzas que se analizarán son: la competencia directa, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores, los posibles sustitutos y los competidores potenciales. El análisis se dividirá en dos partes: primero se estudiará la competencia de la UEN Alimentos y luego de la UEN Cigarrillos.

5.1.1-Análisis UEN Alimentos

A-Competencia directa:

Existe una rivalidad intensa en el sector en que opera Serra S.R.L. Las principales causas de esto son:

- Los cupos de venta exigidos para los distribuidores mayoristas son cada vez mayores y el ámbito de comercialización se encuentra limitado por el contrato de distribución firmado entre Kraft Food Argentina y Serra S.R.L.

- Los márgenes de distribución son pequeños.

- Existen cadenas de distribución mayorista que compiten a nivel país. Dichas compañías crecen a gran velocidad e incorporan nuevas y más rápidas formas de comercialización vía internet. Esta estrategia de venta baja los costos, y los riesgos de rotura o extravío de la mercadería corren por cuenta de la empresa de transporte. Por lo general los pagos son anticipados y se realizan por medio de transferencias bancarias. En consecuencia, el costo operativo es menor que el de una distribuidora establecida en el punto de venta.

- La guerra de precios es intensa dentro del sector, ya que hay muchos oferentes que compiten por el mismo mercado dentro de la región de Esquel y sus alrededores. Esta rivalidad hace variar los márgenes de rentabilidad.

A modo de resumen, se puede decir que la UEN Alimentos está inmersa en un mercado en donde la rivalidad es intensa, debido a que los márgenes de rentabilidad son pequeños y aumentar la cobertura de mercado, así como también

disminuir los precios, son acciones que demandan de un gran esfuerzo tanto estratégico como operativo. Sumado a esto, la comercialización vía internet es una práctica cada vez más usual y ello hace que los pequeños distribuidores mayoristas tiendan a desaparecer, lo cual exige un crecimiento sostenido en las distribuidoras que quieran mantener su posición en el mercado. Esto se puede lograr sólo si se trabaja con altos niveles de eficiencia y se diseñan de forma creativa las estrategias de venta.

B-El poder de los proveedores:

Como se dijo anteriormente, al tener la empresa contratos de distribución exclusivos con sus proveedores, el poder de negociación es bajo, ya que lo único que se puede negociar son bonificaciones por pago contado de los productos o por grandes volúmenes de compra. Estas bonificaciones establecidas para todos los operadores mayoristas del país para operaciones puntuales, está preestablecida y es igual para todos, que por lo general no supera el 5%.

A pesar de que esta medida le quita flexibilidad a la empresa, la misma cuenta con la garantía de productos de calidad, servicio ininterrumpido y la posibilidad de que la distribuidora mayorista acompañe el crecimiento de la empresa multinacional, teniendo así garantizado su propio crecimiento con la incorporación anual de nuevas marcas, distintas variedades de productos, convenios con súper e hipermercados, entre otras cosas. De todas maneras, esta ventaja se puede transformar en un problema si ocurre lo opuesto, esto quiere decir que, si la multinacional quebrase, la UEN también sufriría el mismo destino.

C-El poder de los compradores o clientes:

Esta fuerza competitiva es, en general, reducida, pues al tratarse de productos que son publicados en los medios masivos de comunicación, los consumidores finales los solicitan y el minorista se ve en la obligación de tenerlos en góndola.

Los clientes de la empresa se pueden dividir en tres grandes grupos, primero los súper e hipermercados, segundo los grandes almacenes barriales, mercados barriales y cadenas de estaciones de servicio o drug stores y por ultimo, los kioscos, almacenes, despensas, restaurantes y cascos de estancias.

Tipo de Cliente	Participación en la Facturación.	Poder de Negociación
Supermercados e Hipermercados	15%	Estos clientes ejercen un gran poder de negociación, ya que son solo 6 en toda la zona y compran alrededor de un 15% de la facturación total. Negocian continuamente una baja en los precios, mejores plazos de pago, mejores condiciones en la entrega entre otras cosas.
Grandes Almacenes y cadenas.	30%	El volumen de venta en pesos aquí es considerable, pero se divide en aproximadamente 50 clientes. Algunos de ellos por compras excepcionales reciben descuentos por parte del distribuidor o se negocian las condiciones de plazo.
Kioscos, almacenes, despensas, restaurantes, etc	55%	Estos clientes son aproximadamente 350, su poder de negociación es escaso ya que a nivel individual el volumen comprado es poco.

Cuadro número 3

D-La fuerza competitiva de productos sustitutos

Tal como se ha mencionado, los pequeños mayoristas están siendo salteados en la cadena de distribución debido a que las empresas fabricantes comenzaron a vender directamente a las grandes superficies comerciales minoristas.

Sólo las distribuidoras mayoristas que sean capaces de comercializar grandes volúmenes de mercadería brindando un buen servicio tanto a las empresas proveedoras como a los comerciantes, podrán mantenerse dentro de la cadena.

E- La fuerza competitiva de entradas potenciales

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja, debido a que en primer lugar, los contratos de distribución exclusivos hacen imposible que otra empresa ingrese al mercado distribuyendo los mismos productos. Por otro lado, el conocimiento de la zona es fundamental debido a que hay que recorrer largas distancias par encontrar los poblados y muchas veces con nieve, hielo u otras inclemencias climáticas. Sumado a ello, este negocio requiere para su puesta en marcha una gran inversión para cubrir los costos fijos (flota de vehículos, infraestructura, capital de trabajo); como así también, la cantidad de personas que se deben emplear para atender a toda la región.

Por último los aspectos mas importantes son: poseer empleados capacitados que se adapten a la cultura de la zona y al estilo de vida y una cartera de clientes estable que permita tener continuidad y regularidad en las ventas, para así poder llegar a los objetivos estipulados por los proveedores y así mantener el contrato de distribución exclusivo.

5.1.2- Análisis Competitivo UEN Cigarrillos

A-Competencia directa:

El mercado de la industria tabacalera esta repartido principalmente entre las dos mayores productoras de cigarrillos en el mundo, Massalin Particulares y Nobleza Piccardo. Según datos de AC Nielsen¹⁵, en el 2003 se vendieron 42 billones de cigarrillos en Argentina. Massalin continúa siendo el líder con 63% y \$1.700 millones de facturación; Nobleza, 36% y \$900 millones en ventas. El resto del market share se reparte entre fábricas locales. Marlboro (el más vendido del mundo, es el más vendido en Argentina también con 10.000 millones de unidades por año 30% del mercado).

En el mercado de Esquel y la región estas porciones se modifican, según el supervisor de ventas de la zona; teniendo un 75% de participación Massalin

¹⁵ www.elmundo.com.ar/suplementos/nuevaeconomia 15 de Septiembre del 2006

Particulares y un 25% Nobleza Picardo. Esto se da porque en la zona no se comercializan marcas nacionales como Cj o V8 que compiten en un segmento de bajos precios.

La rivalidad se intensifica en el sector con la amenaza de que nuevas marcas comiencen a competir en el segmento de precios bajos y por ende le ganen la porción de mercado que ya pertenece a las marcas Premium. Para contrarrestar esto la empresa proveedora (Massalin Particulares) establece altos cupos mensuales de venta para mantener el mercado copado por sus productos llamado Philips Morris International.

B-El poder de los proveedores:

En este caso, las restricciones se asemejan a las planteadas en el análisis correspondiente de la UEN Alimentos, ya que Massalin Particulares tiene las mismas políticas para con sus distribuidores, debido a que pertenecen al mismo holding de empresas.

C-El poder de los compradores o clientes:

En este caso el poder de los clientes es nulo. Esto es así por los siguientes motivos:

- La única empresa que los puede comercializar en la zona es Serra S.R.L
- Es un producto que es solicitado por los consumidores finales en los comercios, por lo tanto el comerciante se ve en la obligación de tenerlo.
- No se vende en grandes supermercados o hipermercados, por ende el poder de compra de los clientes nunca es elevado.
- El precio y la forma de cobro ya viene fijada como política de la empresa proveedora.

D-La fuerza competitiva de productos sustitutos:

Aquí se repite la situación que sufre la UEN alimentos, en donde existe la amenaza de que en el futuro el fabricante le venda directamente a las grandes superficies comerciales para disminuir los costos logísticos saltando el eslabón de distribución mayorista dentro de la cadena.

E-La fuerza competitiva de entradas potenciales

La amenaza de que otra compañía ingrese al mercado es baja, ya que las barreras de entrada son altas. Las dos barreras de mayor envergadura son: el capital inicial necesario para hacer la primer compra de los productos ya que, como se aclaró anteriormente, las transacciones son de contado y cumplir todos los requisitos establecidos por la empresa proveedora, como por ejemplo, la trayectoria comercial en la zona sobresaliente; prendas hipotecarias por el valor de las transacciones realizadas, entre otras cosas. Las barreras de salida son de mediana envergadura, ya que por un lado hay que mantener un contrato de distribución, pero por el otro no se necesitan grandes inversiones en capital fijo para empezar con una distribución de este tipo de productos

Implicaciones del modelo de Porter

Luego de realizar un análisis de Porter, se observa que tanto la UEN alimentos como la UEN cigarrillos compiten intensivamente dentro del mercado ya que:

- Se deben vender grandes volúmenes de mercadería para mantener la exclusividad en la distribución de marcas líderes.
- Las pequeñas distribuidoras mayoristas tienden a ser sustituidas por las integraciones verticales de la cadena, razón por la cual se debe mantener el crecimiento de la empresa.
- La guerra de precios es intensa.

Contrariamente a éstas, los beneficios de pertenecer al rubro responden a:

- Las barreras de entrada de nuevos competidores son altas.
- El poder de negociación de los clientes es, por lo general, bajo; ya que los productos distribuidos pertenecen a marcas líderes de consumo masivo y por ende el consumidor final demanda dichos productos en los comercios.

5.2 Análisis PEST. Estudio del Macroentorno

Aquí sólo se han tenido en cuenta aquellos factores del entorno que influyan sobre la organización.

Factores Políticos

Legislación: La organización debe cumplir con la regulación vigente para todas las S.R.L, como así también con las disposiciones municipales que regulan particularmente el comercio mayorista de alimentos, como por ejemplo: Registro de cantidad (Kg.) de productos alimenticios ingresados a la ciudad; control, registro, renovaciones y habilitaciones de Transportes de Sustancias alimenticias (Ordenanza Municipal N° 109/00.Ver anexo 9 página 119) Por otro lado, debe someterse a controles de rutina a comercios de productos alimenticios, realizados por SENASA como organismo a nivel nacional y Bromatología a nivel provincial. También debe poseer la habilitación para comercios y establecimientos de productos alimenticios, tampoco puede obviar el programa municipal de gestión ambiental donde el eje principal es el monitoreo de gestión integral de residuos sólidos urbanos y efluentes líquidos, como así también el tratamiento de los líquidos refrigerantes y aceites, que en la empresa son utilizados con frecuencia.

Estabilidad Política: El presidente Kirchner va a cumplir tres años de su mandato, con una economía que crece al 8%¹⁶ en promedio en los últimos tres años y una inflación en aumento pero no descontrolada. Si bien esto refleja un panorama

¹⁶ Diario "Clarín". Sabado 19 de Agosto del 2006.

alentador para la Industria, contrariamente a ello, el rol político que ocupan los sindicatos en el gobierno actual, especialmente el sindicato de Camioneros representado por el Sr. Hugo Moyano, ha perjudicado directamente a Serra S.R.L. Gran parte del personal estaba asociado al Sindicato de Empleados de Comercio y se vieron obligados a pasarse al sindicato de camioneros¹⁷. Esto afectó directamente a la estructura de remuneraciones que tenía la empresa basadas en comisiones variables por venta, además de crear un clima de tensión dentro de la empresa perjudicial para el ambiente laboral.

Factores Económicos

Inflación: La inflación puede provocar el derrumbe de todo el sistema económico, altas tasas de interés e inestables movimientos monetarios. Si la inflación continua aumentando hará que se vuelva menos predecible la realidad del país y con ello dificultará gravemente la planificación. La consultora Ecolatina, fundada por el ex ministro de Economía, Roberto Lavagna, pronosticó una suba para el año 2006 en el Índice de Precios Minoristas del 12%.

Financiación: Según Mario Vicens, Presidente de la asociación de Bancos de Argentina (ABA), luego de la gran crisis Argentina del 2001 los préstamos bancarios al sector privado han vuelto a incrementarse a tasas del 35% al 40% anual durante los dos últimos años. Esto beneficia a Serra S.R.L ya que es usual en la empresa financiar sus activos fijos con deuda a largo plazo (tres años).

Empleo: La desocupación bajó a 10,4% en el segundo trimestre de 2006, según informó el INDEC¹⁸. Esta cifra representa una disminución de 1,7 puntos con relación a igual período del 2005, cuando fue de 12,1%. Esta disminución de la desocupación en la ciudad de Esquel es más acentuada lo que, por un lado, dificulta la selección de personal, pero por el otro beneficia a la empresa ya que los niveles de consumo de marcas líderes están en aumento.

¹⁷ diario "Río Negro", sábado 15 de abril del 2006.

¹⁸ Diario "Clarín" miércoles 23 de agosto del 2006.

Situación de la económica local: Ver análisis de la industria tabacalera y Alimenticia páginas 49 y 50.

Factores Sociales

Patrones de consumo en Argentina: Los argentinos son los que más galletitas consumen en el mundo. En promedio, ingieren cerca de siete kilos anuales. Las preferidas son las dulces secas. El país lideró una encuesta internacional, ocupando el primer lugar entre un total de 15 naciones relevadas por la consultora AC Nielsen.

Según un informe reciente de la consultora ac nielsen, publicado en el diario “La Nación”¹⁹, en el año 2004 el consumo de alimentos y bebidas creció 4% promedio en el mundo, pero en la Argentina subió un 7%. Además, indicó que los consumidores, luego de la crisis del 2001, están volviendo al consumo de marcas líderes o premium. Estos patrones de consumo actuales favorecen a la empresa ya que son, en su mayoría, productos comercializados por la firma.

Forma de comprar: Según un estudio realizado por Coca Cola Retailing Research Council Latin America²⁰, coordinado por Guillermo D’Andrea, profesor del IAE; Argentina junto con Brasil es uno de los países latinoamericanos con mayores promociones de precios en los productos de consumo masivo. Esto implica además, que los consumidores locales son los más infieles respecto a las marcas y los negocios. Se caracterizan, por ser más “cazadores de ofertas” y por lo tanto, frecuentar distintos lugares para comprar.

Esta característica del consumidor argentino hace que sea una práctica habitual de los negocios minoristas solicitarle a su proveedor descuentos de todo tipo con el objetivo final de captar más clientes. La consecuencia de ésto son márgenes de rentabilidad menores y una intensa rivalidad en el sector.

¹⁹ Diario “La Nación” 24 de Abril del 2005.

²⁰ Diario “Clarín” 14 de Noviembre del 2005

Factores Tecnológicos:

Nuevos Desarrollos: Es importante hacer referencia aquí a los sistemas informáticos que hoy utilizan empresas mayoristas de mediana envergadura. A pesar de los 2000 Km que separan a Esquel de la ciudad de BS AS, los clientes de la región tienen altas exigencias respecto del horario y día de entrega de su pedido. Para poder satisfacer esta demanda es que todas las empresas mayoristas distribuidoras de Kraft Food y Massalin Particulares se encuentran conectadas en red a través de un software que permite consultas sobre stock, estado de mercadería en viaje, estado de cuenta corrientes, entre otras cosas. Gracias a esto es que hoy los faltantes de stock son mucho menores y el seguimiento de las compras es mucho más fácil.

5.3 Análisis de la industria Alimenticia en Argentina

En el caso particular de la industria alimenticia, la misma elabora los productos de la agricultura, ganadería y pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, y comprende la producción de varios bienes intermedios que no son directamente productos alimenticios.

Resumen de la situación actual de la Industria en el País

El resumen que se detalla a continuación es una extracción de los elementos más importantes del Análisis del Sector de la Industria Alimentaria Argentina desarrollado en la secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, por el Lic. Gustavo Rodríguez Vázquez.²¹

- El PIB de este sector ascendió a \$27.028 millones en 2005
- La producción de alimentos y bebidas explica el 24,6% de la industria manufacturera y genera el 22,2% del empleo industrial.
- Crecieron prácticamente todos los rubros de la industria alimenticia.

²¹ www.sagpya.mecon.gov.ar 22 de Septiembre del 2006

- Para el 2006 se espera un nuevo aumento de la producción con mayor participación del mercado interno.
- La industria alimenticia, a pesar de la actual variabilidad del comportamiento de precios, es ampliamente atractiva para los fondos de cualquier compañía, siempre que su estrategia concuerde con las condiciones de ésta industria.

5.4 Análisis de la industria tabacalera en Argentina

En Argentina se han realizado numerosas encuestas con el fin de establecer el consumo de tabaco. Las mismas, revelan que el consumo en este país es uno de los más altos de América, y sólo lo supera Brasil.

El sector tabacalero argentino está conformado por dos compañías subsidiarias de empresas líderes a nivel mundial. Estas empresas son: Massalin Particulares y Nobleza Piccardo.

Según la secretaria de agricultura, minería y pesca de la nación en el año 2003 el consumo de paquetes de cigarrillos ascendió a 1.980 millones de unidades. Por otro lado el consumo per cápita de atados para el mismo año es de 55 unidades. Registrándose una suba respecto del año 2002 de casi 10 atados per capita. A pesar de ello se espera en el largo plazo que el consumo disminuya.²²

5.5 Análisis FODA: Identificación de Oportunidades y Amenazas.

A partir de la información relevada y de los análisis hechos anteriormente, se detallan las oportunidades y amenazas detectadas para la organización objeto de estudio.

²² Encuentro Nacional de Equipos Técnicos de Control del Tabaco. 17 y 18 de noviembre de 2005. Ministerio de salud y medio ambiente de la Nación

<p><i>OPORTUNIDADES</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de Kraft Foods con futura incorporación de nuevas marcas, (ejemplo cerveza Miller) 2. Conexión de la Av Alvear con la Ruta 259, por lo tanto mejor acceso al depósito. 3. Tendencia de los consumidores a volver al consumo de marcas líderes. 4. Aumento en el consumo de alimentos. 	<p><i>AMENAZAS</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cadenas de autoservicios que se convierten en cuentas directas de Kraft Foods. 2. Arribo de grandes cadenas mayoristas a la ciudad. DIARCO cadena Nacional y PUELCHE cadena Regional. 3. Tendencia en el largo plazo a bajar el consumo de cigarrillos. 4. Intensificación de la rivalidad competitiva del sector. 5. El sindicato de camioneros presidido por el Sr. Hugo Moyano tiene mucho poder político, lo que hace que pueda continuar incrementando los sueldos de los trabajadores afiliados.
---	--

Los datos del cuadro han sido extraídos de:

Oportunidades

1. Información suministrada por el supervisor de ventas de Kraft Foods en la Patagonia.
2. Obra en curso en la ciudad, se verificó por observación directa.
3. Ver análisis PEST, página 46.
4. Ver análisis Industria Alimenticia página 49.

Amenazas

1. Se verificó por observación directa en los supermercados e hipermercados de las grandes ciudades.
2. Observación directa.
3. Ver análisis de la industria tabacalera página 50.
4. Ver Análisis del Microentorno página 40.
5. Información extraída del diario “Río Negro”, sábado 15 de abril del 2006.

5.6 Análisis FODA: Identificación de Fortalezas y Debilidades.

A partir del análisis de la empresa realizado con anterioridad y de las encuestas realizadas, tanto al dueño de la empresa como a los empleados, se han identificado las siguientes fortalezas y debilidades de la empresa en sus distintas áreas:

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y know how en distribución de productos de consumo masivo. 2. Solidez económica/financiera. 3. Cobertura física (abarca 414 puntos de ventas, llegando al 100% de ellas con 2 o mas visitas semanales). 4. Gran estructura de promoción y reposición. 5. Clientes cautivos. 6. Alto poder de negociación, dada la fuerza de la marca y servicio. 7. Buena relación fabricante-distribuidor. 8. Amplia variedad de productos (más de 400) de marcas líderes. 9. Acceso al crédito. 10. Imagen positiva en la Región. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de personal formado profesionalmente, especialmente en las áreas de administración y comercialización. 2. Falta de planificación formal. 3. Escasa descentralización de la toma de decisiones. 4. Alta dependencia de su proveedor. 5. Problemas en el control de stock. 6. Falta de control en el ciclo de efectivo. 7. Estructura sobredimensionada para sólo atender una población de consumo de 65.000 habitantes. 8. Falta de atención especial a Grandes clientes. 9. Inexistencia de política de RRHH a largo plazo.

Los datos del cuadro han sido extraídos de:

Fortalezas:

- 1) La empresa cuenta con más de treinta años de experiencia en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.
- 2) Ver análisis de la perspectiva financiera (página 77).
- 3) Ver planilla de clientes, anexo 6 (página 109).
- 4) Ver entrevista con el dueño en el anexo 3 (página 100).
- 5) Información obtenida por entrevista a vendedores y dueño. Para mas información ver anexo 3 (página 100).

- 6) Como política de la empresa solo se comercializan productos de marcas líderes en el mercado nacional.
- 7) Ver entrevista con el dueño en el anexo 3 (página 100).
- 8) Ver línea de productos en los anexos 4 y 5 (páginas 102 y 103)
- 9) Actualmente la empresa ha tomado una línea de crédito distinta para la compra de tres camiones 0 km. Para conocer la información con más detalle ver anexo 10 (página 123).
- 10) Ver entrevista con el dueño en el anexo 3 (página 100).

Debilidades

- 1) Ver entrevista al dueño en el anexo 3 (página 100).
- 2) Ver entrevista al dueño en el anexo 3 (página 100).
- 3) Ver entrevista mandos medios en el anexo 3 (página 100)
- 4) Al tratarse de distribuciones exclusivas; en el contrato de distribución se establece que el distribuidor no podrá comercializar otra marca del mismo rubro, por lo tanto si el proveedor no puede venderle a la empresa mayorista, la misma no tendrá otra opción que no vender. Un ejemplo de esto fue en la crisis del 2001 cuando muchas de las empresas discontinuaron la fabricación de líneas de productos y el mercado quedó desabastecido.
- 5) Esto se verificó por observación directa.
- 6) Ver perspectiva financiera (página 77)
- 7) Ver entrevista al dueño en el anexo 3 (página 100).
- 8) Ver entrevista al dueño en el anexo 3 (página 100).
- 9) Ver entrevista al dueño en el anexo 3 (página 100).

5.7 Conclusiones del Análisis FODA

La empresa estudiada tiene la estructura y los recursos suficientes tanto financieros, como estructurales y humanos para atender a la demanda creciente de

productos alimenticios. Este factor ha sido determinante al momento de ser la elegida por sus proveedores como representante en la región.

La estabilidad del país y el crecimiento de estas industrias en los últimos años, puede ser visto como una oportunidad, la cual debe ser aprovechada por la empresa con todos sus recursos y capacidades. La industria tabacalera también ha experimentado un aumento en las ventas, pero la tenencia muestra que en el largo plazo el nivel de consumo disminuirá.

La imagen de seriedad, compromiso y trayectoria de Serra S.R.L son activos de gran valor para la compañía, los cuales permiten lograr: por un lado buenas relaciones con los proveedores, quienes generan negocios con alto valor agregado para las partes, y por el otro, un reconocimiento por parte de todos sus clientes que se traduce en lealtad a la organización. Sumado a esto, la infraestructura y el know how de la empresa permiten que estos negocios perfeccionados con los proveedores se traduzcan en una ventaja competitiva para la misma, ya que ésta, por medio de sus canales de distribución, coloca los productos a un precio unitario igual o menor al de la competencia pero con un nivel de servicio y atención superior, lo cual es el sello distintivo de la organización.

La situación por la cual atraviesa hoy la empresa, se ve amenazada por las asociaciones que se puedan establecer entre las grandes superficies comerciales y las empresas productoras, salteando así, a los distribuidores mayoristas que no sean capaces de agregar valor dentro de la cadena de distribución.

En la actualidad Serra S.R.L está posicionada como una empresa que brinda un alto nivel de servicio. Sin embargo, para crecer al ritmo demandado por los proveedores y evitar así ser desplazados de la cadena, es necesario que la empresa adopte una visión de negocio más amplia y profesionalice su plantilla de RRHH para que no sólo sea el dueño el que piense en futuros negocios, si no que, las reuniones de gerencia se transformen en una usina de nuevas ideas, lo cual permitirá la continua mutación de la organización y la permanencia de la misma como líder del segmento en el mercado actual.

A modo de resumen, se puede decir que la clave para mantenerse en el mercado será disminuir los costos logísticos aumentando la eficiencia de los

procesos internos de la organización, a los fines de lograr una mayor rentabilidad, lo que permita a Serra S.R.L continuar expandiéndose en el mercado como la empresa especialista en logística, distribución y comercialización de productos de consumo masivo de marcas líderes. Esto demandará acciones de capacitación en la plantilla de empleados que logren formar personas capaces de afrontar las nuevas exigencias de manera proactiva. Cabe recalcar aquí que la función central de la empresa es la comercialización, es por ello que la capacitación brindada tendrá que tener un énfasis mayor en este aspecto.

Capítulo 6 Diseño del Plan Estratégico

6.1 Desarrollo del Plan Estratégico.

Antes de empezar con el desarrollo del PE es fundamental designar el equipo que lo gestionará conjuntamente con el dueño de la empresa. El mismo deberá estar compuesto por el encargado de ventas, el encargado de depósito, la encargada administrativa y el dueño de la empresa. Se cree que este equipo es el adecuado ya que, el dueño de la misma encarga en estas personas muchas de las tareas que hacen a la operación diaria.

Para involucrar a la compañía en el proceso de planificación y en especial al grupo designado a tal efecto, se propone capacitar al mismo en el proceso de planificación y sus implicancias. Además de ello, es importante que en alguna de estas reuniones de capacitación participen todos los empleados de la organización para que tomen conciencia de lo que significa este proceso. Finalmente, es recomendable que estas reuniones de grupo concluyan con un comentario general a todos los empleados por parte del dueño, informando al mismo en qué etapa de la planificación se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige la misma. Esta retroalimentación, tiene como propósito en primer lugar, que los empleados vean el compromiso de la dirección en la planeación y en segundo lugar, saber que existe un espacio común generado por la gerencia para que todos opinen y contribuyan con el proceso en lo que les compete.

Otro punto que debe quedar en claro en este primer paso es el horizonte de planeación que se utilizará, cuales son los factores de éxito para la empresa en este lapso y determinar cual será la información con la que se deberá contar.

- Horizonte de Planificación: Debido a la velocidad de los cambios que imponen las grandes empresas proveedoras a sus distribuidores y a la rapidez de respuesta exigida tanto por los proveedores como por los clientes, se ha decidido con el dueño de la empresa que el horizonte de

planeación sea de tres años, con monitoreos mensuales en profundidad para adaptar a la compañía a las exigencias del momento.

➤ Factores de Éxito en Serra S.R.L:

- ❖ Evitar faltante de stock.
- ❖ Flexibilidad de los RRHH. Esto es, adaptarse a distintas tareas, logrando así siempre tener personal preparado para suplantar a un ausente.
- ❖ Sistema informático actualizado.
- ❖ Sistema de distribución eficiente. Este concepto engloba una flota de vehículos actualizada, con el objetivo de siempre llegar a horario a realizar las entregas a los clientes, recorridos de los vehículos establecidos y todo lo que ayude a la empresa a entregar la mercadería en tiempo, forma y lugar. En definitiva se tiene que gestionar eficientemente la logística de la empresa.
- ❖ Que el ciclo de efectivo sea de 9 días como máximo.

6.2 Formulación de la Visión

La visión de Serra S.R.L no está formulada en forma expresa. Es por ello que se debió entrevistar al dueño acerca de cuál debería ser la misma a su criterio.

Lo que se buscó con ésto fue determinar cuál es el fin que persigue la compañía, plasmarlo por escrito, para luego ser comunicado a los empleados, pudiendo lograr así un consenso acerca de la visión empresarial de Serra S.R.L. Para mas información ver anexo 11 (página 124).

Cabe aclarar que en este caso se toma a la visión y misión dentro de una misma declaración, tal como se contempló dentro del marco teórico de este trabajo.

Declaración de la Visión

La meta de Serra S.R.L es ser una empresa súperhavitaria, de carácter Regional líder en Logística, Distribución y Comercialización de productos de consumo masivo de marcas líderes en el ámbito nacional e Internacional. Esto se logrará prestando servicios diferenciados con recursos humanos altamente capacitados, cubriendo un mínimo del 95% de las bocas de expendio minorista en nuestra zona de influencia, llegando así, a ser la empresa elegida por nuestros clientes, proveedores y empleados .Teniendo en cuenta ante todo que, la sociedad y el medioambiente en que nos desenvolvemos, es la fuente de nuestro trabajo y por ello debemos cuidarlo y respetarlo.

6.3 Diseño de la Estrategia de Negocio de Serra S.R.L.

En este caso, a pesar de que los productos comercializados por cada UEN son distintos, la estrategia comercial es una sola en la empresa y es por ello que no se trata de forma separada en el análisis que se ha hecho a continuación:

La estrategia comercial en la empresa es de **Diferenciación**, con particularidad en **costos** en las grandes superficies comerciales, como por ejemplo hipermercados.

La misma se basa principalmente en ofrecer productos líderes a nivel mundial en su segmento, a precios competitivos y con el valor agregado de un servicio ajustado a las necesidades de los clientes; respetando siempre el medio ambiente y la comunidad en el que se desenvuelve la empresa.

Para esto, se mantiene una reputación intachable con los proveedores respecto de los plazos de pago, cumplimiento de volúmenes objetivos y posicionamiento en el mercado exigido. A cambio, Serra S.R.L obtiene bonificaciones que son fundamentales en este tipo de negocio, con el fin de incrementar la rentabilidad y lograr ventas de mayor volumen (por ejemplo como es el caso de los hipermercados).

El Segundo aspecto que diferencia a la empresa es el desarrollo continuo del personal de la misma, logrando así ser una de las compañías que eligen los trabajadores dentro de la región al momento de buscar empleo.

El último aspecto diferenciador que hace que esta empresa sea líder en su segmento es la constancia en la prestación del servicio. Con ésto se quiere remarcar que a pesar de que en la temporadas invernales las inclemencias del tiempo hacen que sea dificultoso el tránsito vehicular entre las ciudades, la empresa siempre hace lo posible para que los clientes tengan sus productos en góndolas y los pueblos aledaños no queden desabastecidos de los productos básicos de la canasta alimentaria.

6.4 Determinación de Objetivos Estratégicos del PE.

Para un mejor entendimiento de cómo se articula cada objetivo estratégico con, sus correspondientes objetivos tácticos y operativos, habrá que seguir las relaciones numéricas que se establecen a continuación.

Por ejemplo el objetivo estratégico 1 estará relacionado con los objetivos tácticos 1.1 y los objetivos operativos 1.1.1; y así sucesivamente.

Antes de comenzar con el desarrollo de cada objetivo es pertinente aclarar que el alcance de los tres objetivos estratégicos establecidos para el plan, determinarán el logro del objetivo financiero. Es por ello que para este último no se desarrollan ni objetivos tácticos ni operativos.

Objetivos Estratégicos Financieros

- Crecimiento de la Utilidad neta en un 21% en el Periodo 2006-2008. El crecimiento de la UN es tomado a valores constantes, por lo tanto no toman la inflación como variable de ajuste.

Año	2006	2007	2008
Producir UN de:	\$109.094,68	\$116.731,31	\$127.237,13
Porcentaje de Crecimiento	5%	7%	9%

- Disminuir el promedio de días de cobro en Kraft Foods de 10 días a 6 días, con el propósito de cobrar antes de pagar al proveedor. Así a la hora de realizar las compras, las mismas, puedan ser pagadas en efectivo obteniendo mejores bonificaciones en el precio. En definitiva lo que se busca es reducir la inversión en capital de trabajo hecha por la empresa.

Objetivos Estratégicos

1. Alcanzar el 95% de clientes satisfechos, con el 98% de cobertura comercial, en el periodo 2006-2008.
2. Capacitación y profesionalización de la plantilla, con la intención de llegar al año 2008, al menos con 180 Hs de capacitación por empleado.
3. Lograr una disminución en los costos unitarios de distribución de la UEN Alimentos, de \$1.95 por Kg distribuido (actual) a \$1.50 en el periodo 2006-2008.

6.5 Determinación de objetivos Tácticos del PE.

Los mismos fueron establecidos en su totalidad en acuerdo con el dueño de la empresa y asesorados por el mismo respecto de cuál es debería ser el grado de exigencia de los mismos.

Es recomendable que los objetivos sean monitoreados a final de cada año para establecer su grado de consecución y hacer los ajustes necesarios para establecer nuevos objetivos tácticos o modificarlos para el año siguiente.

Objetivos Tácticos 1.1 (relacionados con el objetivo Estratégicos de Cobertura de Mercado y satisfacción al cliente)

- Fijar número de clientes por recorridos diarios e incorporación de nuevos clientes por periodos mensuales. Estos objetivos fueron fijados en base a entrevistas con el dueño de la empresa y con los vendedores. Para más información ver anexo 3 (página 100):
 - Visitar 30 clientes diarios para UEN Alimentos.
 - Visitar 60 clientes diarios para UEN Cigarrillos.
 - Incorporación de 3 nuevos clientes por mes, que cumplan los requisitos establecidos por la empresa.
- Reducir entregas erróneas, logrando que los pedidos rechazados no superen el 5% del total en el año 2006, un 4% en el 2007y finalmente un 3% en el 2008.
- Llegar a una tasa de reclamo máxima del 2 % para los grandes clientes, definidos como aquellos que compran más de \$1000 mensuales. En el año 2006.
- Definir un sistema de medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas trimestrales²³ para ser implementada en el primer semestre del 2006 con una cobertura de al menos 5% de los clientes tomados al azar.
- Incorporar en el período 2006-2008 otra ciudad como distribuidor exclusivo de Kraft Food y Massalin Particulares. Ciudad sugerida Paso de Indios.

Objetivos Tácticos 2.1 (relacionados con el objetivo Estratégico de Capacitación Profesional)

- Enviar al menos un vendedor o administrativo dependiendo el caso, a las capacitaciones trimestrales brindadas por las empresas proveedoras durante el año 2006.
- Organizar al menos, dos capacitaciones anuales in company junto a las empresas proveedoras durante el año 2006.

²³ Ver Encuesta de Satisfacción al cliente anexo 12 página 125.

- Lograr un acuerdo de cooperación con la distribuidora Mayorista de Kraft Foods Bs As para la capacitación de supervisores de venta. El objetivo de mínima será alcanzar al menos 1 mes de intercambio para el año 2006.
- Lograr en el año 2006 un convenio de cooperación con la Universidad Nacional de la Patagónica, con un doble objetivo,; capacitar al personal existente y formar vínculos para incorporar futuros profesionales a la empresa. Las temáticas a tratar en la capacitación que aquí se sugieren son: Ventas, Costos, Dirección Estratégica y Computación.

Objetivos Tácticos 2.3 (relacionados con el objetivo Estratégico de disminución de costos unitarios de distribución)

- Gestionar relaciones comerciales estrechas con los proveedores, a fin de que los mismos sientan que la empresa se identifica cada vez más con la marca que distribuye, logrando de esta forma obtener beneficios implícitos como descuentos en las compras, capacitaciones gratis, mayores plazos para el pago, entre otras cosas. Esto se logrará en el año 2006 de la siguiente manera:
 - Participando al menos de una reunión organizada por la empresa proveedora cada dos meses.
 - Pautando en el diario de circulación regional y radios AM y FM en forma permanente con distintas promociones realizadas por la empresa.
 - Logrando que los vehículos de la empresa estén pintados con los logos de las marcas distribuídas.
 - Procurando realizar al menos dos promociones de forma semanal independientes de las ya establecidas por los proveedores.
- Incorporar nuevas líneas de productos, para lograr mayores economías de escala en la distribución. Al menos 1 línea de productos para el año

2006, además de los nuevos que son incorporados a las líneas ya existentes.

- Negociar promociones con los proveedores trasladando las mismas a los minoristas, con el objetivo de tener un mayor volumen de mercadería distribuida por reparto. Esto será respetado siempre sin excepción en el periodo 2006-2008.
- Captar más clientes en las ciudades pequeñas, tratando de llegar a una cobertura del 98%, para así poder distribuir los costos del viaje en mayor cantidad de Kg transportados.

6.6 Determinación de objetivos Operativos del PE.

Las mismas son las estrategias que corresponden a aquellas operaciones diarias, que posibilitan la consecución de la estrategia global. A continuación serán detalladas cada una para el logro de cada objetivo táctico.

Objetivo Operativo 1.1.1 (relacionado al objetivo táctico de cobertura de mercado y satisfacción al cliente)

- Analizar semanalmente la composición y niveles de venta y stock, con el fin de determinar los requerimientos de compra óptimos, evitando así faltantes de stock. Para ésto se designará un encargado de almacenamiento que tendrá como tarea principal, asegurarse que el stock que figura en el software de la empresa coincida con el físico o real. A partir de esta información el software de la empresa calcula el lote óptimo de compra. El desvío máximo tolerado para el año 2006 será un mas/menos 2%. (diferencia entre stock real y en sistema)
- Designar una persona que de Lunes a Sábados tome 5 clientes al azar y los llame preguntándoles lo siguiente:
 - ¿Cómo está siendo atendido?
 - ¿En qué siente que el servicio podría ser mejorado?

- De un puntaje del 1 al 10 ¿Cómo catalogaría el servicio de la empresa?

Posteriormente se elevarán informes semanales, escritos al dueño de la empresa, para tomar las acciones correctivas necesarias. Para el año 2006 se exigirá un mínimo de 8 puntos promedio en el nivel de servicio al cliente.

- Lograr al menos 3 visitas semanales a los grandes clientes de la UEN Cigarrillos y 2 visitas semanales a los clientes de la UEN Alimentos en la región.
- Realizar reuniones trimestrales durante el año 2006, con todos los empleados de la firma a fin de analizar los informes desarrollados a partir de las encuestas de satisfacción al cliente realizadas a cada uno por su vendedor.
- El encargado de depósito, deberá consultar el registro de inscripción de comercio en la municipalidad de la ciudad una vez por mes, para detectar la nueva apertura de los mismos y proceder a incorporarlos en la cartera de clientes de la empresa. En el año 2006 por cada 10 nuevos comercios abiertos 8 deberán ser clientes de la empresa.

Objetivo Operativo 2.1.1 (relacionado al objetivo táctico de Capacitación Profesional)

- Confeccionar cronograma de capacitación para el año 2006, estableciendo el tipo de capacitación, los capacitadores y quién recibirá cada tipo de capacitación específica.

A. Capacitaciones In Company

Capacitación In Company: Logística Interna (Gestión de Depósito)
Fecha: 13-14-15 de Julio 2006
Destinatarios: Encargado de Depósito, Encargado de Limpieza y Personal Interno de Depósito.
Capacitador: Lic. Antonio Caravotta, Gerente de Capacitación Kraft Food Argentina y Massalin Particulares.

Capacitación In Company: Ventas (Exposición de los productos en góndola-técnicas de Distribución)
Fecha: 7-8-9 de Diciembre de 2006
Encargado de Ventas y Vendedores.
Lic. Antonio Caravotta, Gerente de Capacitación Kraft Food Argentina y Massalin Particulares.

B-Capacitaciones en las empresas proveedoras en Bs As.

Tipo Capacitación	Dir Gral	Software	MKT	Distrib. al cliente	Lugar
Gerente Gral	◆				K. Food
Enc Adm		◆			K. Food
Enc Vta			◆		M. Part
Vendedor				◆	M. Part
Destinatario	Marzo	Julio	Octubre	Diciembre	Mes

C-Intercambio: Este intercambio tiene como objetivo la capacitación en el año 2006 de un supervisor de ventas de la región. Para ello se enviará al vendedor a trabajar un mes a la ciudad de Bs As durante Mayo. Allí permanecerá quince días en la distribuidora central de Kraft Foods y quince días en la casa Matríz de Massalin Particulares.

Luego de aprender las técnicas de supervisión y control utilizadas en los centros más grandes de distribución en nuestro país, retornará a la ciudad de Esquel para aplicar lo aprendido en la Región.

Los costos de esta capacitación, al igual que la anterior, son cubiertos en conjunto entre Serra S.R.L, Kraft Foods y Massalin Particulares.

D- Convenio de Colaboración con la Universidad de la Patagonia.

En el mes de Marzo del 2006 todos los empleados de la firma se capacitarán en el manejo de Office 2000, los días Lunes de 19 a 21 hs en la sede de la Universidad. Se ha tomado esta decisión debido a que, el software de la empresa está montado sobre windows, pues es indispensable que todos sus empleados manejen las herramientas básicas del mismo. De esta manera, se cumplirá también con uno de los pilares fundamentales de la empresa: la formación integral de los empleados.

El costo del material de estudio, transporte y profesores estará a cargo de la empresa y la universidad facilitará las instalaciones.

En el primer año de implementación sólo se dictarán cursos de computación, utilizando esto como una prueba piloto; en caso de funcionar correctamente para el año 2007 y 2008 se programarán otros cursos como, por ejemplo, Seguridad en el Trabajo, Logística y Almacenamiento , Comercialización, entre otros.

Objetivo Operativo 3.1.1 (relacionado al objetivo táctico de disminución de costos unitarios de distribución)

- Realizar un pool de compras con otros mayoristas de la zona con el objetivo de reducir los costos de aprovisionamiento. (neumáticos, filtros, repuestos, lubricantes, viáticos y mantenimiento mecánico). Estos costos representan en la actualidad un 25% del gasto comercial de la compañía y se espera con esta medida reducir para el año 2008 un 7% de los gastos actuales.

- Aumentar la capacidad de carga de 40 m³ a 55 m³ del camión de reparto para el año 2007.
- Asignar objetivos individuales de venta, establecer cronograma de reuniones con la fuerza de ventas para evaluar los resultados conjuntamente, analizar los desvíos y proponer acciones correctivas.

Este Objetivo se articulará de la siguiente forma: Los días Sábados por la tarde, se reunirá a todos los vendedores, y el encargado de ventas les fijará los objetivos de la semana. Los mismos, serán calculados en base al objetivo semanal suministrado, tanto por Massalin Particulares, como por Ktaft Foods. Los vendedores que sobrepasen el objetivo mensual serán recompensados, con una comisión por venta del 1.5% sobre el monto vendido excedente.

6.7 Análisis de Escenarios.

Esta es una herramienta útil para estar alerta frente a cambios externos que puedan llegar a alterar los planes que se han establecido en la empresa. Por lo tanto, la consideración de los mismos permite reformular lo planeado dependiendo en que escenario esté inmersa la empresa en dicho momento.

Factores clave del entorno

- A. Inflación
- B. Nivel de Actividad
- C. Dólar
- D. Sistema Financiero
- E. Estabilidad Política

Posibles Futuros de cada Factor

Factor	Posibles Futuros
A. Inflación	Estable
	Creciente
B. Nivel de Actividad	Reactivación
	Leve Reactivación
C. Dólar	Estable
	Variaciones
D. Sistema Financiero	Reestablecimiento de la confianza
	Intervención Limitada
E. Estabilidad Política	Estable
	Inestable

Escenario Optimista: El entorno de estabilidad política, con emisión monetaria controlada, permite que la inflación se mantenga estable. Así se alivia la situación política y económica y se reestablece la confianza externa. Se logra también una reactivación en los niveles de actividad, permaneciendo el dólar estable. Existe plena confianza en el sistema financiero por parte del público, los bancos vuelven a captar depósitos y se abren todas las líneas de crédito.

Escenario Moderado: Hay estabilidad Política, el dólar es estable y los índices inflacionarios están controlados. Con respecto a los niveles de actividad existe una leve alza y las condiciones sociales y de trabajo empeoran. No se reestablece el nivel de confianza deseado del sistema financiero, por lo tanto la línea de crédito en especial para PYMES es difícil de obtener.

Escenario Pesimista: Hay inestabilidad política debido a dudas respecto de la continuidad del modelo de gobierno. Existe una emisión monetaria sin respaldo, altos índices de inflación, e incumplimiento de compromisos externos. Recesión en alza, al igual que el dólar, imposibilidad de importar materias primas para la producción interna. Colapso del sistema Financiero.

6.8 Indicadores de Gestión del Plan Estratégico:

Sumado a los indicadores plasmados en el CMI en el capítulo 7, se han desarrollado estos indicadores con el objetivo de monitorear la estrategia. Los mismos deben ser entendidos como complemento del CMI.

A - Los dos objetivos financieros planteados se controlarán con los siguientes indicadores:

$$\text{Rotación de cuentas por Cobrar} = \text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar} = \text{veces}$$

Este indicador proporciona la cantidad de veces que rotan las cuentas por cobrar en relación a las ventas; mientras más alto sea el indicador, más eficiente será la administración de las cuentas por cobrar.

A partir de este indicador se calcula los Días en cuentas por Cobrar o también llamado periodo promedio de cobranza (PPC), el cual ha sido fijado en 6 días para el año 2006 como objetivo.

$$\text{PPC} = 365 \text{ días} / \text{Rotación de cuentas por Cobrar} = \text{Días}$$

Para el año 2006 ha sido fijada como objetivo una Utilidad Neta –UN- 5 % mayor a la obtenida en el año 2005. Para monitorear esto, se desarrolló el siguiente indicador:

$$\text{Crecimiento \% UN} = (\text{UN último periodo} / \text{UN penúltimo periodo}) - 1 =$$

Resultado	Diagnóstico	Semáforo
< 0,05	Malo	
= 0,05	Bueno	
> 0,05	Muy Bueno	

B- El objetivo Estratégico uno (1) relacionado a la cobertura de mercado y la satisfacción de los clientes se monitorearán con los siguientes indicadores:

Cobertura de Mercado:

- **Porcentaje de cobertura de localidades:** Localidades Visitadas / Total Localidades de la región
- **Porcentaje de cobertura de comercios:** Cantidad de clientes / total de establecimientos.

Satisfacción al cliente

- $(\text{Quejas mensuales Recibidas} / \text{total de comercios relevados}) * 100 = \%$
 - Los datos se obtendrán de las encuestas telefónicas diarias y de las encuestas semestrales, además de los suministrados por auditorías sorpresa de las empresas proveedoras.

Resultado	Diagnóstico	Semáforo
Result >0,07	Malo	
0,07 >Result >0,04	Bueno	
Result < 0,04	Muy Bueno	

La satisfacción al cliente se medirá en relación a los siguientes parámetros:

- Cantidad de visitas semanales al comercio.
- Cantidad de pedidos erróneos, ya sea en las cantidades o en los precios acordados. Máximo 5% del total.
- Puntualidad en las entregas.
- Falta de productos en stock por parte de Serra S.R.L.

Respecto del último punto nombrado, el mismo se monitoreará de la siguiente forma:

- Índice de Desvió de Stock: $\text{Stock Real} / \text{Stock en sistema} =$

-Desempeño requerido: $0,98 < \text{Resultado} < 1,02$. Fuera de este rango no será aceptable, dado el grado de desempeño que se requiere de una empresa de estas características.

- Índice de Quiebre de Stock: $(\text{Faltantes} / \text{Ventas}) = \%$

Resultado	Diagnóstico	Semáforo
Result $> 0,01$	Malo	
Result = $0,01$	Bueno	
Result $< 0,01$	Muy Bueno	

C- El segundo objetivo estratégico relacionado con la capacitación del personal será monitoreado con los siguientes indicadores. Además de los desarrollados en el CMI en especial la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.

- Costo de Capacitación = $\text{Inversión } (\$) / \text{Hs de Capacitación} = \$/\text{h}$
- Costo por hora por empleado capacitado promedio =
 $\text{Costo de Capacitación} / \text{n}^\circ \text{ empleados} = \$/\text{h}$
- Productividad por Empleado = $\text{U Neta} / \text{Cantidad de Empleados} = \$$

$$\Rightarrow \text{U Neta} = \text{UN 2005} - \text{UN 2006}$$

Se relacionará la inversión en (\$) en capacitación y las horas destinadas a tal efecto, para luego medir el cambio generado por cada empleado en su productividad.

Al comparar el costo por hora promedio de capacitación, en relación a la productividad generada por esa capacitación en promedio, se obtendrá la eficacia real del proceso de tal medida en dinero.

D- El tercer objetivo estratégico está relacionado con la disminución del costo unitario por Kg transportado, el mismo se medirá de la siguiente manera:

Resultado	Diagnóstico	Semáforo
Result > 1,95	Malo	
1,95 > Result > 1,70	Bueno	
Result < 1,70	Muy Bueno	

➤ Costo por Kg = Costos de Distribución / Kg Vendidos = \$/Kg

Resultado	Diagnóstico	Semáforo
Result > 3%	Malo	
7% > Result > 3%	Bueno	
Result > 7%	Muy Bueno	

➤ % de Vta Nuevos Productos = \$(Vta nueva línea / Ventas) * 100 = %

6.9 Presupuesto del PE

Presupuesto Anual 2006

Cantidad	Concepto	Importe
	Objetivo Estratégico 1 (Cobertura de Mercado)	
1200	Encuesta de Satisfacción al cliente Telefónicas	\$ 400,00
100	Encuesta de Satisfacción al cliente personales	\$ 50,00
1	Incorporación de nueva ciudad (P. de Indios)	\$ 19.200,00
36	Incorporación nuevos clientes	\$ 1.800,00
1	Incorporación Empleado	\$ 18.000,00
	Subtotal	\$ 39.450,00
	Objetivo Estratégico 2 (Capacitación)	
4	Viaje Capacitación Bs As (3 días)	\$ 5.000,00
2	Capacitación in Company (3 días)	\$ 2.000,00
1	Intercambio de 1 mes con Proveedor de Bs As	\$ 3.000,00
1	Convenio de Capacitación con la Universidad Nac. Patag.	\$ 500,00
	Subtotal	\$ 10.500,00
	Objetivo Estratégico 3 (Disminución de Costos de Distrib)	
3	Reuniones de Mayoristas en Bs As	\$ 0,00
1	Publicidad Radio / TV	\$ 500,00
	Impresión Logos en Facturas/Sobres/Tarjetas/ hojas carta	\$ 4.500,00
1	Carrocería de 30 M ³	\$ 27.000,00
3	Ploteado vehiculo	\$ 2.250,00
	Subtotal	\$ 34.250,00
	TOTAL	\$ 84.200,00

Cuadro número 4

Los importes establecidos para cada concepto en este presupuesto han sido calculados en base a consultas hechas al dueño de Serra S.R.L y a los archivos de gastos de la empresa, los cuales no podrán ser mostrados en su totalidad en este TFG, debido a que la empresa así lo ha solicitado.(política de confidencialidad)

6.10 Plan de Implementación

El mismo será confeccionado, al final del capítulo 7 conjuntamente con el plan de implementación del CMI.

Capítulo 7. Diseño del Cuadro de Mando Integral

7.1 Desarrollo de la Perspectivas del CMI.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento desarrollada en el marco teórico, será cambiada por la perspectiva de Recursos Humanos. Esto es así porque los objetivos relacionados con los sistemas de información que deberían estar contemplados dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento serán tenidos en cuenta dentro de la perspectiva de Procesos Internos, por estar íntimamente relacionados a objetivos de mayor jerarquía dentro de esta perspectiva. Por lo tanto sólo será tenido en cuenta dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los factores relacionados a RRHH por lo que será pertinente colocarle el nombre de “Perspectiva de RRHH”.

En resumen, las perspectivas a utilizar en el CMI son las siguientes:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva Del Cliente.
- Perspectiva del Proceso Interno.
- Perspectiva de Recursos Humanos.

El propósito de cada una de ellas es intervenir en la Visión de la empresa para hacerla más tangible, monitoreando los objetivos estratégicos desarrollados a partir de la misma. El mismo será llevado a cabo por medio de indicadores de actuación, para los cuales se definirán distintos parámetros, los cuales indicarán si la misma es buena, regular o mala.

Con respecto a la creación del CMI se respetarán las siguientes fases:

1. Diseño: En función de los objetivos ya definidos y del PE hecho en el capítulo seis, se determinarán los indicadores necesarios para monitorear la visión y estrategia de la empresa teniendo en cuenta el parámetro de desempeño para cada uno y la factibilidad de ser alcanzado.

2. Desarrollo: Una vez diseñado el tablero, se especificarán las tecnologías necesarias para su implementación en el software actual de la empresa.
3. Implementación: Se llevará a cabo junto con la implementación del Plan Estratégico, según el cronograma desarrollado al final de este capítulo.

Para una mejor interpretación, se relacionarán a continuación las distintas Perspectivas del CMI con los objetivos estratégicos agrupados en cada una de ellas, así como también los Factores Claves de Éxito.

Perspectiva Financiera.

Objetivos Estratégicos Relacionados.

- Aumento de la utilidad neta en un 21% en el periodo 2006-2008.
- Disminuir el promedio de días de cobro en Kraft Foods de 10 días a 6 días, en el mismo período.

Factores clave de Éxito.

Superávit de la Actividad Global: Este, es un factor común a casi todas las organizaciones. La diferencia se encuentra en los medios a los que se recurre para lograrlo. Actualmente para Serra S.R.L subir los precios, es dificultoso, debido a las restricciones impuestas por el gobierno. Por ende, para alcanzar el superávit objetivo, la empresa deberá captar nuevos clientes y reducir los costos de operaciones.

Control de Costos: Como resultado del crecimiento de la empresa en los últimos años, no es posible perder de vista algunos costos que podrían evitarse o disminuirse. Es por eso que el monitoreo de los mismos será fundamental para alcanzar la utilidad que se estableció como objetivo.

Control del ciclo de efectivo: La reducción del ciclo de efectivo será vital para que la empresa no esté descalzada financieramente.

Perspectiva del Cliente

Objetivos Estratégicos y Tácticos Relacionados.

- Alcanzar el 95% de clientes satisfechos, con el 98% de cobertura comercial, en el periodo 2006-2008.
- Definir un sistema de medición de la satisfacción del cliente.
- Reducir entregas erróneas; aumentar puntualidad y eficiencia en el servicio.
- Aumentar el número de clientes y área de cobertura.

Factores clave de Éxito.

Satisfacción del cliente: Todas las actividades que se realicen deben lograr una mayor satisfacción de las expectativas.

Distribución Eficiente: Implica estar con el producto indicado, en el lugar indicado, en el tiempo pactado, con la cantidad solicitada para cada cliente.

Perspectiva del Proceso Interno.

Objetivos Estratégicos y Tácticos Relacionados.

- Lograr una disminución en los costos unitarios de distribución.
- Incorporación de nuevas líneas de productos.
- Modernización de los procesos de preparación de pedidos.
- Modernizar los sistemas de información.
- Rápida reacción ante reclamos y pedidos de nuevos clientes.

Factores clave de Éxito.

Monitorear los costos de los procesos internos: Dentro del contexto en que esta inmersa la empresa, es fundamental reducir los costos de los procesos internos o, al menos, mantener los actuales.

Tiempos de Respuesta: Hoy en día los clientes demandan que Serra S.R.L tenga rapidez y flexibilidad a la hora de responder a sus necesidades. Es por ello que

es clave el monitoreo de los tiempos de respuesta para poder tener una medida exacta del desempeño de la misma en este aspecto y así poder mejorar día a día.

Cambio continuo en los Sistemas de Información: Esto implica modernizar los sistemas que captan los datos continuamente, para lograr gestionar con mejor calidad de información.

Perspectiva de Recursos Humanos.

Objetivos Estratégicos y Tácticos Relacionados.

- Capacitación y profesionalización de la plantilla.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Capacitar al personal en negociación y resolución de conflictos para fomentar la delegación por parte de la dirección de la empresa.
- Flexibilidad del Personal para la realización de distintas tareas.

Factores clave de Éxito.

Capacitación de los RRHH: Se deberá capacitar principalmente a los encargados de área para descomprimir al dueño de la empresa con las tareas operativas.

Fomentar el trabajo en equipo y la creación de alternativas para la resolución de conflictos: El trabajo en equipo es fundamental para el tipo de tareas que se desarrollan en la empresa, ya que el área de ventas tiene que estar íntimamente relacionada con el área de preparación de pedidos, al igual que con el sistema administrativo. Además, es importante que los empleados tengan la capacidad de resolver conflictos o problemas durante su jornada laboral, debido a que los tiempos son muy acotados y es imposible para una persona tomar decisiones con respecto a toda la empresa.

7.2 Fase de Diseño de Indicadores.

7.2.1 Diseño de los Indicadores Financieros.

Todos los datos que se muestran a continuación fueron extraídos de los balances de la empresa correspondientes a los años 2004 y 2005, sumados a datos

proporcionados por el dueño de la empresa principalmente en lo referente a los parámetros que se deben utilizar para cada indicador.

Como se presenta en el libro escrito por Ross, Westerfied y Jordan²⁴ los ratios financieros para monitorear una empresa pueden ser los siguientes:

A) Margen bruto sobre ventas = $\frac{\$Ventas - \$Costos Directos}{Ventas Totales} * 100$					
2004		2005		Variación %	
3.9 %		5.8 %		45%	
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L		• Indicador < 5 %		• Malo	
		• 5 % < Indicador < 8 %		• Bueno	
		• Indicador > 8 %		• Muy Bueno	

Comentario: Representa la relación entre las ventas y los costos directos por venta. Tal como aquí se refleja, Serra S.R.L se encuentra en una posición buena respecto de su margen bruto, por lo que se deduce que este valor es aceptable. Así todo, se debe mantener un control estricto en los costos, y una constante mejoría en el servicio que brinda la empresa para que este margen siga creciendo y se pueda pasar a una posición superior al 8%. Se aconseja que este indicador se calcule mensualmente.

B) Deudas sobre Ventas = $\frac{\$Cta\ por\ cobrar\ mensuales}{Ventas\ mensuales} * 100$					
2004		2005		Variación %	
30 %		35 %		7 %	
Empresa		Parámetro		Situación	
• UEN Alimentos		• Indicador > 30 %		• Malo	
		• 30 % > Indicador > 20 %		• Bueno	
		• Indicador < 20 %		• Muy Bueno	

Comentario: Este indicador se utilizará solo para la UEN Alimentos debido a que tanto las ventas como las compras en la UEN Cigarrillos se efectúan de

²⁴ Ross S, Westerfied R y Jordan B. "Fundamentos de Finanzas Corporativas". Ed. Mc Graw Hill Quinta Edición.2000, Mexico, capítulo 3.

contado. Con respecto al mismo, se observa que la empresa tiene una cuenta por cobrar mayor a la fijada como objetivo. Es por esto que se deberá dividir este indicador para cada uno de los vendedores / cobradores de la empresa, para poder así, detectar quienes no estén cobrando y/o no respeten la política de cobranzas de la empresa.

C) Días de Financiamiento Obtenido Promedio					
2004	15 días	2005	21 días	Variación %	40 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• UEN Alimentos	• Indicador < 10 %		• Malo		
	• 10 % < Indicador < 30 %		• Bueno		
	• Indicador > 30 %		• Muy Bueno		

Comentario: Serra S.R.L ha obtenido mayor cantidad de días en su financiamiento con su proveedor de alimentos debido a su mayor volumen de compra. Sumado a esto Kraft Foods está queriendo ganar una porción de mercado mayor en Argentina y para hacerlo una de las herramientas que utiliza es dar más plazo a los distribuidores de todo el país.

D) Retorno sobre Ventas = $\frac{\$ \text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$					
2004	0.81 %	2005	1.17 %	Variación %	45 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L	• Indicador < 1%		• Malo		
	• 1 % < Indicador < 3 %		• Bueno		
	• Indicador > 3 %		• Muy Bueno		

Comentarios: Este indicador refleja que la empresa tiene un retorno neto en proporción a las ventas realizadas muy bajo, ya que los cigarrillos tienen un margen sobre ventas muy chico. Esto hace que el indicador caiga abruptamente. La solución para esto, es calcular un indicador para cada UEN, algo que la empresa no puede realizar porque imputa todos los gastos de la empresa bajo una misma cuenta.

E) Índice de Gastos = $\frac{\text{Gastos Totales}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes}} = \$$					
2004	\$ 120	2005	\$ 125	Variación %	4.1 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L		• Indicador > 130		• Malo	
		• 130 > Indicador > 115		• Bueno	
		• Indicador < 115		• Muy Bueno	

Comentarios: Este indicador debe ser monitoreado ya que se relaciona directamente con el costo de una mayor cobertura de mercado, lo cual esta planteado como un objetivo a nivel estratégico en la empresa.

F) Rend. sobre los Activos = $\frac{\$ \text{ Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activos Totales}} * 100$					
2004	21 %	2005	23 %	Variación %	9 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L		• Indicador < 20 %		• Malo	
		• 25 % > Indicador > 20 %		• Bueno	
		• Indicador > 25 %		• Muy Bueno	

Comentarios: Esta operación indica la utilidad obtenida por cada peso invertido en activos en la empresa. Se puede decir aquí que se mantiene en niveles aceptables para la empresa, pero cabe remarcar que la renovación de la flota de vehículos de Serra SRL hará caer drásticamente este rendimiento. Debido a ello, se debe realizar un cuadro comparativo con todos los rendimientos sobre los activos - RSA- año a año, para poder comparar el mismo en situaciones similares.

G) Rendimiento sobre Capital = $\frac{\$ \text{ Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Capital Total}} * 100$					
2004	14 %	2005	16 %	Variación %	14 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L		• Indicador < 12 %		• Malo	
		• 12 % < Indicador < 20 %		• Bueno	
		• Indicador > 20 %		• Muy Bueno	

Comentario: El RSC representa el beneficio del capital aportado por los socios que se traduce en la utilidad generada por cada peso de capital. En la empresa existe un ligero crecimiento en el RSC generado por un aumento del 50 % de las utilidades antes de intereses e impuestos –UAI–, que es levemente mayor al aumento en el Capital total entre el año 2004 y 2005.

H) Ciclo de efectivo = Días de Costo de ventas en Existencia + Plazo de Cobro – Plazo de Pago					
2004	10 días	2005	-1 día	Variación %	110%
Empresa		Parámetro		Situación	
<ul style="list-style-type: none"> Serra S.R.L UEN Alimentos 		<ul style="list-style-type: none"> Indicador >3 días 			Malo
		<ul style="list-style-type: none"> 3 días > Indicador > 0 día 			Bueno
		<ul style="list-style-type: none"> Indicador < 0 día 			Muy Bueno

Comentario: El ciclo de efectivo en la empresa, muestra el tiempo en días que se tarda en convertir los pagos a proveedores en cobros a los clientes. Tal como lo manifiesta el indicador en Serra S.R.L el ciclo de caja es negativo, por lo cual el efectivo siempre está disponible para pagar en tiempo a los proveedores. La variación de un año a otro se debe principalmente a la extensión del periodo de diferimiento de las cuentas por pagar a través del retraso de sus propios pagos, sumado a la disminución del periodo de cuentas por cobrar.

7.2.2 Diseño de Indicadores de Clientes.

Serra S.R.L no posee ningún indicador de este tipo en la empresa. Lo que se busca aquí es medir la actitud de los clientes hacia la empresa y hacia el servicio brindado y además, poder establecer de forma clara cuál es el grado de cobertura que tiene la empresa en la actualidad.

A) Resultado Encuesta Semestral= $\frac{\text{Cantidad de Clientes Satisfechos} * 100}{\text{Total de Encuestas}}$		
Empresa	Parámetro	Situación
<ul style="list-style-type: none"> Serra S.R.L 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador < 85 % 	Malo
	<ul style="list-style-type: none"> 85 % < Indicador < 95% 	Bueno
	<ul style="list-style-type: none"> Indicador > 95% 	Muy Bueno

Comentario: Este indicador mide el porcentaje de clientes que se encuentran satisfechos con el servicio brindado por la empresa. Se controlara semestralmente y deberán analizarse cada uno de los factores detallados en la encuesta por separado.

También se deberá analizar en forma mensual las encuestas realizadas telefónicamente a diario, para obtener un feedback más fluido y modificar los procesos que no se ajusten a las necesidades de forma ágil.

B) Índice de pedidos rechazados = $\frac{\text{Cantidad de pedidos rechazados} * 100}{\text{Total de Pedidos}}$		
Empresa	Parámetro	Situación
• Serra S.R.L	• Indicador > 4 %	• Malo
	• 2 % < Indicador < 4 %	• Bueno
	• Indicador < 2 %	• Muy Bueno

Comentarios: Este indicador refleja la cantidad de pedidos rechazados de forma global. El mismo, a su vez puede ser desglosado para su mejor interpretación por la causa de rechazo, como por ejemplo:

- Productos vencidos.
- Productos en mal estado o rotos.
- Variaciones en la cantidad de productos solicitados.
- Variaciones en el precio del producto pactado en la venta.

C) Tiempo de Preparación de Pedidos = $\frac{\text{Tiempo de Preparación (3 Personas)}}{\text{Total de Pedidos}}$					
2004	----	2005	21 minutos	Variación %	-----
Empresa	Parámetro		Situación		
• Serra S.R.L	• Indicador > 25 min		• Malo		
	• 15min < Indicador < 25min		• Bueno		
	• Indicador < 15 min		• Muy Bueno		

Comentarios: Este promedio de tiempo de preparación de pedidos está calculado en base a seis días laborales a la semana. Dentro de la jornada laboral se

destinan cinco horas a la preparación y control de los pedidos, e involucra en la tarea a tres personas que realizan en promedio 300 pedidos por semana.

7.2.3 Diseño de Indicadores del Proceso Interno

El indicador de costos de distribución por kg se debe tener como referencia global a la hora de tomar decisiones con respecto a esta área de trabajo. Es por ello que, antes de revisar los indicadores que se desarrollan en esta sección, hay que evaluar los indicadores globales que se explicaron en el capítulo 6 relacionados al objetivo anteriormente mencionado.

A) Índice de costos Operativos = $\frac{\$ \text{Egresos Operativos}}{\$ \text{Ventas Totales}} * 100$					
2004	2,6 %	2005	4,2 %	Variación %	60 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L		• Indicador > 5 %		• Malo	
		• 2,5 % < Indicador < 5 %		• Bueno	
		• Indicador < 2,5 %		• Muy Bueno	

Comentarios: Los datos para este cálculo fueron obtenidos del Cuadro de Resultados de la empresa. Como se puede apreciar existe un 60 % de variación en los costos operativos de un año a otro. Esto se debe principalmente a la suba de precios en los lubricantes y combustibles, al aumento en los sueldos y cargas sociales y a que en el año 2005 también se incluyeron como gastos las comisiones por venta a diferencia del año 2004.

B) Crec. de Ventas = $\frac{\$ \text{Ventas del Mes} - \text{Vta del mismo mes año anterior}}{\text{Venta del mismo mes año anterior}} * 100$					
2004	20 %	2005	18 %	Variación %	14 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L		• Indicador < 10 %		• Malo	
		• 10 % < Indicador < 20 %		• Bueno	
		• Indicador > 20 %		• Muy Bueno	

Comentarios: El indicador determina una relación entre las ventas del mes analizado con respecto al mismo mes del año anterior. Èste señala el aumento del volumen de ventas. En caso de ser positivo, traerá aparejado economías de escala en la distribución, que es uno de los objetivos que persigue la empresa. Además, el indicador podrá ser calculado de distintas maneras para su mejor interpretación y análisis en profundidad, por ejemplo:

- Por línea de producto.
- Por vendedor.
- Por zona de venta.

C) Var. Ctos Tpte = $\frac{\text{Cto Tpte mes actual} - \text{Cto Tpte mismo mes año ant.} * 100}{\text{Costo Transporte mismo mes año anterior}}$		
Empresa	Parámetro	Situación
• Serra S.R.L	• Indicador > 5 %	• Malo
	• 2,5 % < Indicador < 5 %	• Bueno
	• Indicador < 2,5 %	• Muy Bueno

Comentario: Para el cálculo de este indicador, no existen en la empresa los datos necesarios. El objetivo del mismo es llevar un control sobre los costos de transporte (propio) que son los que tienen mayor incidencia en el costo del producto final, después del costo de venta. A la hora de evaluar los resultados de este indicador hay que separar claramente cuáles son las causas de la variación del mismo, ya que muchas de ellas se deben a causas exógenas (como por ejemplo el precio del combustible), y en ese caso no existe acción posible que la empresa pueda hacer para cambiar esta situación.

En resumen, lo que debe quedar claro es que un resultado positivo indica un incremento en la estructura de costos, y en ese caso se deberá analizar dicha estructura para determinar el origen y causa de dicho aumento.

D) Índice de Actualización de Equipos = $\frac{\text{Inversión en nuevos Equipos} * 100}{\text{Total de gastos}}$					
2004	8 %	2005	21 %	Variación %	160 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L	• Indicador < 5 %		• Malo		
	• 5 % < Indicador < 15 %		• Bueno		
	• Indicador > 15 %		• Muy Bueno		

Comentarios: Como expresa el indicador, la empresa apuesta a la inversión en tecnología y equipamientos. El crecimiento del mismo, en el año 2005 se debe a una modernización completa de todas las computadoras de la empresa, junto con una actualización del software de gestión que utiliza la misma. Este indicador también sirve para evaluar las actualizaciones respecto a los vehículos que posee la empresa, factor fundamental en la disminución de los costos de distribución. Por ejemplo, para el año 2006 está planificada la compra de un camión Ford 915 con una carrocería de mayores dimensiones que la actual. Esto provocará una disminución en el consumo de aceite y lubricantes, además de aumentar la capacidad de carga pudiendo llevar en un viaje lo que antes se llevaba en dos.

7.2.4 Diseño de Indicadores de Recursos Humanos²⁵:

A) Índice de Capacitación = $\frac{\text{Gastos en Capacitación} * 100}{\text{Total de clientes}}$					
2004	\$ 7,5	2005	\$ 12	Variación %	60%
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L	• Indicador < \$ 10		• Malo		
	• \$ 10 < Indicador < \$ 18		• Bueno		
	• Indicador > \$ 18		• Muy Bueno		

Comentario: La capacitación de los recursos humanos tiene como objetivo elemental brindar un mejor servicio al cliente. Es por eso que el indicador fue confeccionado de forma tal que dé como resultado la cantidad de pesos que la

²⁵ Ballvé, Alberto M. "Tablero de Control" Ed. Macchi, segunda edición, Bs. As. 2000. Capítulo 8.

empresa invierte en capacitación por cada uno de ellos. En la actualidad la empresa está empezando a destinar más recursos a capacitación pero el objetivo final es llegar como mínimo a superar la barrera de los \$ 18 por cliente.

B) Productividad de los Vendedores = $\frac{\text{Pesos vendidos por vendedor} * 100}{\text{N}^\circ \text{ Hs trabajadas por el Vendedor}}$					
2004	\$ 321	2005	\$ 352	Variación %	9,8 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L	• Indicador < \$ 330		• Malo		
	• \$ 330 < Indicador < \$ 370		• Bueno		
	• Indicador > \$ 370		• Muy Bueno		

Comentario: El indicador está calculado sobre los promedios de venta y de horas trabajadas de los vendedores que comercializan tanto Massalin Particulares – MP- como Kraft Foods, excluyendo a los que venden solo MP ya que los promedios serían muy engañosos debido a que la cantidad de pesos vendidos es muy alta pero a la vez la rentabilidad es baja.

Este indicador puede utilizarse de distintas formas, pudiéndose calcular la productividad de cualquier tipo de empleado. Por ejemplo, la productividad del área de compras se puede calcular haciendo el cociente entre descuentos obtenidos y horas trabajadas.

C) Índice de Sugerencias Internas = $\frac{\text{Numero de mejoras Sugeridas} * 100}{\text{Total de Empleados}}$		
Empresa	Parámetro	Situación
• Serra S.R.L	•	• Malo
	•	• Bueno
	•	• Muy Bueno

Comentario: Para implementar este tipo de acción la utilización de un buzón de sugerencias es una muy buena herramienta. Este índice tiene un doble propósito, generar mejoras en los servicios y en los procesos, y, por el otro lado, monitorear cómo se aplican a la realidad las capacitaciones brindadas por la

empresa. La empresa actualmente no utiliza esta herramienta, es por eso que el índice no está calculado al igual que sus parámetros de aplicación.

D) Índice de Reservas de capacitación = $\frac{\text{Reservas para Capacitación} * 100}{\text{Utilidad Neta}}$					
2004	6,5 %	2005	5,3 %	Variación %	- 18 %
Empresa		Parámetro		Situación	
• Serra S.R.L		• Indicador < 6 %		• Malo	
		• 6 % < Indicador < 7,5 %		• Bueno	
		• Indicador > 7,5 %		• Muy Bueno	

Comentarios: Este nivel de reservas del 7 % de las Utilidades Netas –UN- ha sido acordado conjuntamente con el dueño de la empresa como aceptable. Ahora bien, si para el año 2006 se quiere llegar al objetivo de capacitación propuesta en el Plan estratégico se deberá aumentar en un 12% el nivel de reservas actuales destinados a dicho fin.

Como ya se ha aclarado en la conformación de los anteriores indicadores, los mismos deberán complementarse con los ya establecidos para el monitoreo de la Planificación Estratégica. Igualmente, para mayor comodidad, se podrán visualizar todos los indicadores juntos en una planilla en el punto siguiente cuando se confeccione un gráfico donde se mostrará la relación que tiene cada indicador con la Visión de la empresa. Esto es, mostrar la interrelación entre la Visión, los objetivos e Indicadores en un cuadro de Causa-Efecto, posibilitando de esta manera conocer las decisiones inmediatas que deberá tomar la administración para acercarse lo más posible a los objetivos planteados.

7.3 Cuadro de síntesis de indicadores

El cuadro que se desarrolla a continuación resume la relación que existe entre cada grupo de indicadores y las perspectivas del CMI además de una breve explicación del significado de cada uno.

Perspectivas	Nombre de los indicadores	Resultado
Financiera	Mg. Bruto sobre Ventas.	Relación entre las ventas y los costos directos por venta.
	Retorno sobre Ventas	Mide la relación entre las ventas realizadas y la utilidad ganada en un periodo.
	Deuda Sobre Ventas	Relación que existe entre las deudas y las ventas.
	Ciclo de Efectivo	Refleja el tiempo en días que tarda la empresa en convertir los pagos a proveedores en cobro a los clientes.
	Periodo Promedio de Cobranza.	Tiempo en días que la empresa tarda en cobrar sus ventas en promedio.
	Días de Financiación Obtenido.	Cantidad de días que transcurren entre que la empresa compra y paga a sus proveedores.
	Rendimiento sobre los activos	Indica la utilidad obtenida por cada peso invertido en activos.
	Rendimiento sobre el capital	Es la utilidad generada por cada peso de capital aportado a la empresa.
Clientes	Result. Enc. Telefónica y semestral.	Mide la relación entre la cantidad total de encuestados y la cantidad de encuestados satisfechos.
	Índice de Rechazo de Pedidos.	Da como resultado un porcentaje, producto del cociente entre la cantidad de pedidos rechazados y el total de pedidos.
	% de Cobertura de Localidades.	Indica la cantidad de localidades en las que actualmente la empresa comercializa sus productos de forma directa.
	% de cobertura de clientes	Muestra el porcentaje de clientes activos que posee la empresa
	Índices de Desvío y Quiebre de Stock.	Mide la diferencia entre el stock en sistema y el real y el porcentaje de productos faltantes respecto de las ventas.

Procesos internos	Tiempo de preparación de pedidos	Da como resultado el tiempo que tarda en preparar y controlar un pedido un grupo promedio de 3 personas.
	Índice de Costo Operativo.	Muestra qué porcentaje de las ventas representan los costos relacionados al giro normal de la empresa.
	Índice de Variación en el Costo de transporte.	Muestra la relación entre los costos de transporte de un mes con el mismo mes del año anterior. Teniendo como objetivo monitorear los costos de transporte y buscar las razones de su variación.
	Índice de Costo/ Kg Distribuido.	Este índice monitorea el costo que tiene asociado la distribución de 1 kg de producto.
	% de Venta de nuevos Productos.	Muestra el porcentaje de nuevos productos vendidos en un periodo.
	Índice de actualización de Equipos.	Muestra qué porcentaje de las inversiones se destinan a la actualización de equipos.
	Índice de Crecimiento de Ventas.	Este índice determina la relación entre las ventas del mes analizado, respecto al mismo mes del año anterior
Recursos humanos	Productividad por empleado.	Muestra el dinero generado por cada empleado en promedio.
	Índice de Capacitación.	Muestra la cantidad de pesos invertidos en capacitación, por cada cliente de la empresa.
	Índice de Reservas para capacitación.	Muestra que porcentaje de las utilidades son destinadas a capacitación.
	Índice de Costo de Capacitación.	El resultado indica el monto en dinero invertido por hora de capacitación.
	Índice de participación Interna.	Relaciona la cantidad de mejoras sugeridas con la cantidad de empleados.

Cuadro numero 5

7.4 Cuadro de Causa – Efecto

Por medio de esta forma de visualización del CMI es posible ver la manera en que los indicadores establecidos para cada perspectiva están relacionados a la visión de la empresa, a partir de la cual se diseñó la estrategia de la misma. Sumado a esto, se cumple una de las premisas primordiales en el diseño del CMI que es hacer explícita y compartida la visión empresarial, comunicándola a través de indicadores que serán usados para asignar recursos, fijar metas y controlar la empresa.

Cuadro de Causa - Efecto				
Visión	Finanzas	Clientes	Procesos Internos	Recursos Humanos
<i>"...La meta de Serra S.R.L es ser una empresa súperhavitaria..."</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mg. Bruto sobre Ventas. • Retorno sobre Ventas • Deuda Sobre Ventas • Ciclo de Efectivo • Periodo Promedio de Cobranza. • Días de Financiación Obtenido. • RSA • RSC 		<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad por empleado.
<i>"... cubriendo un mínimo del 95% de las bocas de expendio minorista en nuestra zona de influencia, llegando así, a ser la empresa elegida por nuestros clientes..."</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de Encuesta telefónica y semestral. • Índice de Rechazo de Pedidos. • % de Cobertura de Localidades. • % de Cobertura de Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Tiempo de preparación de pedidos. 	
<i>".. de carácter Regional líder en Logística, Distribución.."</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Índices de Desvío y Quiebre de Stock. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Costo Operativo. • Índice de Variación en el Costo de Transporte. • Índice de Costo/ Kg Distribuido. • % de Venta de nuevos Productos. • Índice de actualización de Equipos. • Índice de Crecimiento de Ventas. 	
<i>"...Esto se logrará prestando servicio diferenciados con recursos humanos altamente capacitados..."</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad de los Vendedores. 		<ul style="list-style-type: none"> • Índice de sugerencias internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Capacitación. • Índice de Reservas para capacitación. • Índice de Costo de Capacitación. • Índice de participación int.

Cuadro numero 6

7.5 Desarrollo

El CMI estará montado sobre el sistema informático de la empresa como un modulo más dentro del mismo, denominado PataCom 4.3 Pyme. Este sistema a su vez funciona tomando como base al sistema operativo Windows 98. El diseño e implementación del modulo estará a cargo de la empresa que desarrolló el software, la cual está situada en la ciudad de Esquel.

La recolección de datos será automática a partir de los registros que ya se llevan, creándose cuando fuere necesario bases de datos nuevas para llevar registros que anteriormente no se llevaban en la empresa, como es el caso de las encuestas telefónicas.

El presupuesto²⁶ para realizar este trabajo es de \$ 3500, incluyéndose en el mismo capacitación en el uso del programa, soporte técnico, diseño de la presentación de datos y por supuesto el completo desarrollo del modulo de CMI.

²⁶ Presupuesto Otorgado por Patagónia Software a valores de mercado 2006.

Capítulo 8 Programa de Implementación

El programa de implementación sugerido a continuación servirá como una guía para aplicar las herramientas de PE y CMI que se han ido desarrollando a lo largo de este TFG.

A fin de exponer el mismo de manera clara, se agruparán las actividades en etapas y luego se plasmará la suma de éstas dentro de un gráfico de Gantt²⁷.

1. Presentación al Dueño: Se expondrá ante el dueño y ante quien él considere necesario, los aspectos mas relevantes del CMI y Planeamiento Estratégico, dejando en claro los puntos clave en la implementación y la importancia de involucrar al área directiva en la misma.
2. Charla informativa con el Personal: Se desarrollarán los principales lineamientos del proyecto, comunicando las reglas de juego a cada participante y las responsabilidades de cada uno en la implementación del mismo. Se destacarán las ventajas de el Planeamiento Estratégico y CMI, comunicando los Factores Clave de Éxito para la puesta en práctica de éstos.
3. Capacitación para la Implementación: Antes de desarrollar específicamente el PE y CMI, se capacitará a los encargados de cada área en la interpretación de indicadores y en la ejecución de los planes de acción. Paralelamente se harán todas las capacitaciones ya establecidas en el capítulo 6 (página 65).
4. Exposición del Plan Estratégico a la Empresa: Se anunciará en primer medida la Visión de la empresa acompañada de los Objetivos Estratégicos para los próximos tres años a todo el personal. Luego se realizarán reuniones puntuales con el personal de cada área, para explicar como intervendrá cada uno y con que grado de responsabilidad en la ejecución de los objetivos tácticos y operativos según corresponda.

²⁷ Se trata de un gráfico de barras, dónde la longitud de cada barra representa la duración en días, semanas, meses o años de una actividad. La utilidad de éste gráfico radica en que señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la duración de cada una de las mismas.

5. Exposición del CMI y su correspondiente Módulo Informático: Se capacitará al dueño de la empresa y a los encargados de área en la utilización del modulo Informático diseñado.
6. Implementación del PE y CMI: Concreción de los objetivos en cada nivel presentado.
7. Medición del desempeño: El dueño y los encargados de área luego de un mes de la implementación, deberán analizar el desempeño, establecer los desvíos, detectar la causa y efectos de los mismos, para su posterior corrección.
8. Realización de los Ajustes: En función de la actividad anterior, efectuar los ajustes necesarios.
9. Implementación del PE ajustado: Repetición sistemática de los pasos 7, 8 y 9.

Capítulo 9. Conclusiones

Luego de realizar un diagnóstico integral a la empresa Serra S.R.L, mayorista comercializadora de productos de consumo masivo ubicada en la ciudad de Esquel, se han detectado las siguientes problemáticas internas:

- Falta de planeación estratégica formal.
- Inexistencia de objetivos cuantificados.
- Comunicación deficiente.
- Falta de capacitación.
- Centralización en la toma de decisiones.
- Falta de control sistemático y seguimiento de objetivos.

A partir de los problemas detectados y siguiendo la metodología de estudio detallada en el capítulo dos del presente trabajo, se definió un Plan Estratégico (PE) ajustado a las necesidades actuales de la empresa. Dicho plan se basó en la estrategia global de diferenciación con particularidad en costos, lo cual implica ser una compañía con una marca registrada en calidad y servicios que logre generar un mayor valor agregado a sus clientes en cada transacción comercial al mejor costo.

Para lograr ésto, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- El aumento de la rentabilidad en un 21% en el lapso 2006-2008.
- Alcanzar el 95% de los clientes satisfechos, con el 98% de cobertura comercial en el período 2006-2008.
- Capacitar y profesionalizar la plantilla.
- Lograr una disminución de los costos unitarios de distribución de \$0,45 por kg. distribuido en el período 2006-2008.

A los fines de lograr el correcto monitoreo de la estrategia, se requería una herramienta que permitiese controlar las variables en juego en la ejecución de la misma. Es por ello que se desarrolló un Cuadro de Mando Integral (CMI) que, por medio de sus indicadores, permitiese establecer las desviaciones o los aciertos en cada uno de los objetivos, para luego gestionar de manera eficiente la empresa.

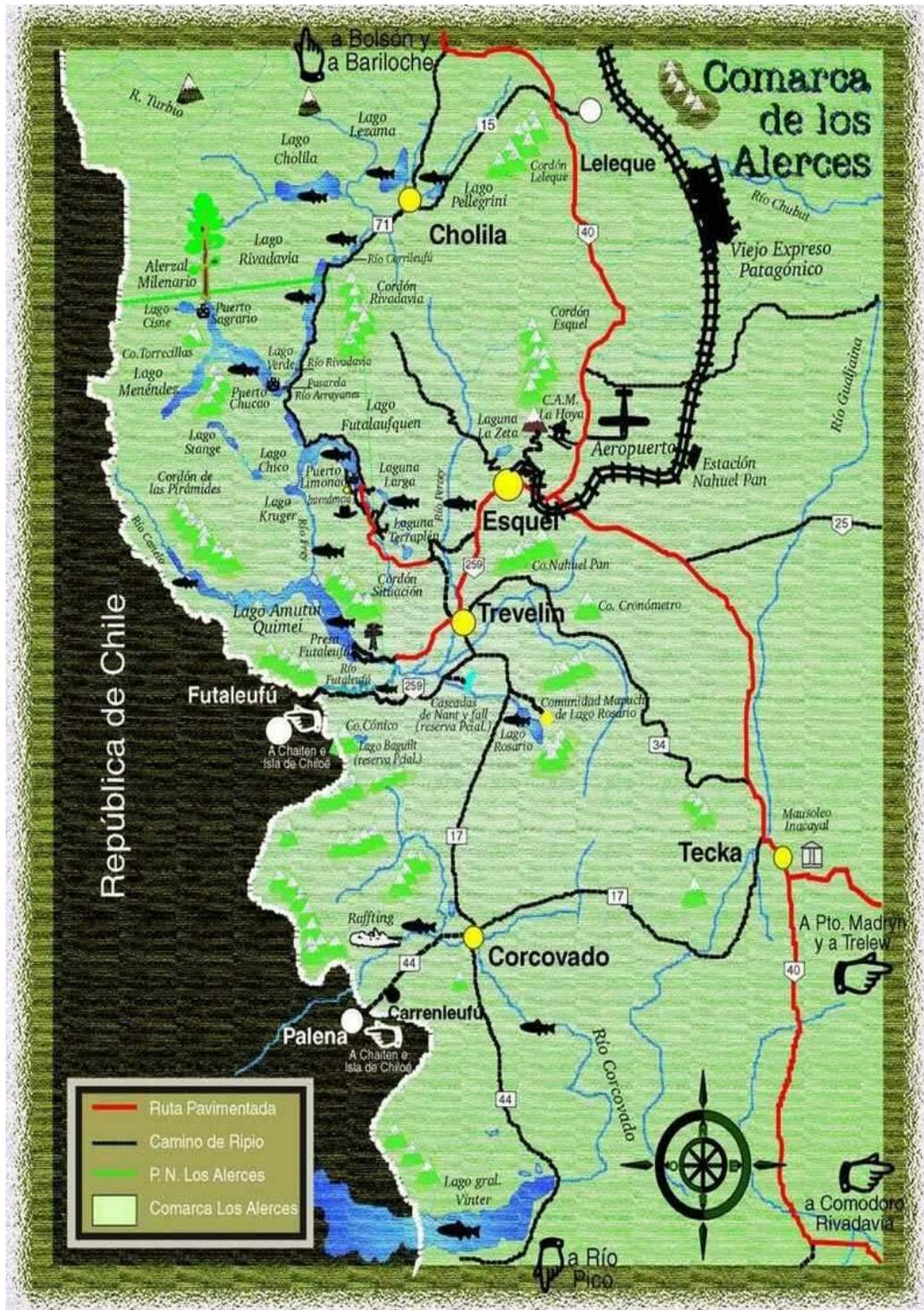
Los indicadores que midieron el grado de cumplimiento de dichos objetivos, se dividieron en cuatro perspectivas, Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Recursos Humanos. Cada uno de los objetivos e indicadores planteados, guardaron una estrecha relación con la visión de la empresa, lo cual se manifiesta claramente en el cuadro de Causa – Efecto diagramado en la página 90 del presente trabajo.

La implementación del Plan Estratégico junto con el módulo informático del CMI, requerirá de una inversión total de \$ **87.700** para el año 2006.

Con la aplicación de estas herramientas se espera mejorar la situación interna de la empresa, permitiendo así que la misma crezca de forma ordenada.

ANEXOS

Anexo 1: Mapa de la Región de Distribución



Anexo 2: Planilla de Costos.**Gastos Operativos Mensuales Promedio**

PRODUCTO	REFERENCIA	TOTAL
G-IMP	GASTOS IMPUESTOS	\$ 5,00
GAPOR-CONT	GASTOS APORTES Y CONTRIBUCIONES	\$ 1.349,36
GBN-LEY	GASTOS BANCO PATAGONIA	\$ 9.212,00
GCL-354FORD	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 849,96
GCL-813FORD	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1.605,13
GCL-919TOYOTA	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 680,00
GCL-CARGO	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 239,99
GCL-CHF238.	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 313,99
GCL-CHF290	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 78,75
GCL-CKG723	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 57,60
GCL-CNA856	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1.131,26
GCL-DID276	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 50,49
GCL-DWY197	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 965,70
GCL-EMV362	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 75,41
GCL-EPF554	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 320,47
GCL-EXO449	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 73,99
GCL-EXO450	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 290,96
GCL-FER	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 190,70
GCL-RUBEN	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 310,40
GCL-UEX483	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 227,03
GCL-VANDER	GASTOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 321,95
GENC	GASTOS ENCOMIENDAS	\$ 15,01
GH	GASTOS HONORARIOS ESTUDIO	\$ 2.833,68
GIB	GASTOS INGRESOS BRUTOS	\$ 850,67
GIMP	GASTOS DE IMPRENTA	\$ 95,00
GLIB	GASTOS LIBRERIA	\$ 105,57
GPUB	GASTOS PUBLICIDAD	\$ 337,80
GRR-CHF238	GASTOS REPUESTO-REPARACION	\$ 2.634,88
GRR-CNA856TRAF	GASTOS REPUESTO-REPARACION	\$ 54,99
GS	GASTOS SUELDOS	\$ 24.228,00
GSPEEDY	GASTOS INTERNET	\$ 194,81
GTEL-04	GASTOS TELEFONICO	\$ 116,18
GTLG-ESQ	GASTOS TEL. LUZ Y GAS	\$ 3.248,79
GV	GASTOS VARIOS	\$ 372,10
HVR-04	GASTOS HOTEL-VIATICOS -REFRIGERIOS	\$ 19,00
HVR-50	GASTOS HOTEL-VIATICOS -REFRIGERIOS	\$ 427,07
HVR-51	GASTOS HOTEL-VIATICOS -REFRIGERIOS	\$ 14,99
HVR-52	GASTOS HOTEL-VIATICOS -REFRIGERIOS	\$ 303,26
HVR-54	GASTOS HOTEL-VIATICOS -REFRIGERIOS	\$ 798,06
		\$ 55.000,00

Anexo 3: Encuestas y entrevistas

Formulario de Descripción del Puesto de Trabajo

Puesto:		Antigüedad	
Depende de:		Área:	
Horario:			
Nombre:		Edad:	
Estudios:			
Grupo Familiar:			

1.	¿Qué tareas realiza? Especifique cuándo y cómo.
2.	Describa un día de trabajo típico.
3.	¿Cuáles son sus responsabilidades?
4.	¿A quién reporta (de quién depende)? ¿Quién le indica qué tareas debe realizar y cuándo?
5.	Si tiene alguna sugerencia, ¿a quién se la comunica? ¿De qué forma?
6.	¿Ha realizado sugerencias en el pasado? ¿De qué forma? ¿Fueron contestadas sus inquietudes? ¿Qué mejora que Ud. haya propuesto se encuentra pendiente?
7.	¿A través de qué canales recibe información?
8.	¿Quiénes componen su equipo de trabajo?
9.	¿Describa un problema que encuentra en su área. ¿Cómo lo resolvería?
10.	¿El problema o la dificultad que encuentra en su área, es de conocimiento de la Dirección de la empresa? ¿Por qué cree que no se resolvió?
11.	Durante el horario de trabajo, ¿cuándo descansa? ¿Dónde y cómo?
12.	Cuando durante su horario de trabajo, termina con su tarea habitual, ¿qué hace?
13.	¿Qué significa LA EMPRESA para Ud.?

	Desarrollo de los Recursos Humanos:
14.	¿Cuál es su especialidad?
15.	¿Qué le gusta hacer y qué no le gusta hacer?
16.	¿Qué le gustaría aprender?
17.	¿En qué dirección le gustaría progresar en la empresa? ¿Qué puesto le gustaría ocupar?
18.	¿Ha participado en cursos de formación / capacitación? Indique cuáles.
19.	¿Qué conceptos aprendidos le fueron de mayor utilidad?

Este cuestionario ha sido realizado a todos los empleados de la empresa y al dueño las preguntas que están remarcadas en negrita además de las detalladas a continuación.

Preguntas formuladas al Dueño de la Empresa a partir de las cuales se han sacado conclusiones para el desarrollo del TFG.

1. ¿Cuales son los valores que caracterizan a su empresa?
2. ¿Cómo ve en el futuro a su empresa? ¿Cómo le gustaría que se viera su empresa en el futuro?
3. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
4. ¿Cómo se inicio la empresa y cuanto hace que ud está a cargo?
5. ¿Cuáles considera ud que son las fortalezas de su empresa y las debilidades?
6. ¿Considera que el sector en que se desenvuelve su empresa se ve afectado por medidas exógenas a la misma? ¿Qué oportunidades de desarrollo ve que su empresa pueda aprovechar?
7. ¿Podría describirnos a sus proveedores y clientes?
8. ¿Qué puede decir de la competencia? ¿Ve en el futuro posibles competidores o productos nuevos que amenacen la continuidad de su empresa?
9. ¿Cuál es la rentabilidad media de los productos que vende, me puede decir que cantidad de productos comercializa?
10. ¿Cuál es la infraestructura que posee su empresa? (vehículos, depósitos, tecnología, sistemas de almacenamiento carga y descarga, etc).
11. ¿Que cantidad de dinero la empresa invierte para capacitación? ¿De que forma colaboran las empresas proveedoras en la capacitación de los empleados de la firma?
12. ¿Según los estudios hechos por las empresas proveedoras, cual es el share de mercado que usted ocupa en su región tanto de Massalin Particulares como de Kraft Food?
13. ¿Que Software de gestión utiliza la empresa? ¿En base a que tipo de datos usted toma las decisiones en su empresa ?
14. ¿Como se maneja la gestión del Stok en su empresa ?

Anexo 4: Lista de Productos de Massalin Particulares

MARCAS	MARCAS
BENSON & HEDGES 100'S	MARLBORO KS
BENSON & HEDGES BOX 100'S	MARLBORO BOX 20
COLORADO	MARLBORO BOX 10
CHESTERFIELD KS	MARLBORO BOX 16
CHESTERFIELD 100'S	MARLBORO LIGHTS KS
CHESTERFIELD BROWN BOX	MARLBORO LIGHTS BOX 20
FREEPORT KS	MARLBORO LIGHTS BOX 10
IMPARCIALES 100'S	PARLIAMENT KS
L & M KS	PARLIAMENT BOX 20
L & M 100'S	PARLIAMENT BOX 10
L & M BOX 20	PARLIAMENT LIGHTS KS
L & M BOX 10	PARLIAMENT LIGHTS BOX 20
L & M LIGHTS KS	PARTICULARES
L & M LIGHTS 100'S	
L & M LIGHTS BOX 20	PHILIP MORRIS KS
L & M MENTHOL BOX 20	PHILIP MORRIS BOX 20
LE MANS KS	PHILIP MORRIS BOX 10
LE MANS 100'S	VIRGINIA SLIMS LIGHTS
LE MANS SUAVES KS	VIRGINIA SLIMS LIGHTS BOX
LE MANS SUAVES 100'S	WILTON
LE MANS SUAVES 10	
LE MANS EXTRA SUAVES KS	
<p>Cumpla con la Ley respetando estos precios</p>  <p>MASSALIN PARTICULARES</p> <p>MASSALIN PARTICULARES S.A. - AV. L.N. ALEM 466, PISO 9, CAP. FED. INDUSTRIA ARGENTINA</p>	

Los precios no se encuentran actualizados esta planilla tiene el fin de conocer la cantidad de referencias que comercializa la empresa

Anexo 5: Lista de Productos Kraft Foods Argentina

REFERENCIA	REFERENCIA
KF ALFAJOR FRUTILLA C/CREMA 24 X 63GRS	
KF ALFAJOR LEMON PIE 24 X 56 GS	KF FLAN C/CARAMELO 8X5X155GRS
KF ALFAJOR MILKA MOUS/TRIP 24X55G\12567-13-18480	KF FLAN C/CARAMELO 8X5X190GRS
KF ALFAJOR MILKA TRIPLE BCO 24x75g\12567-13-18	KF FLAN CHOCOLATE 8X6X170 GR
KF ALFAJOR MILKA TRIPLE DDL 24x75g\12567-13-18	KF FLAN DULCE DE LECHE 8X6X120GR
KF ALFAJOR OREO TRIPLE 24X62GRr	KF FLAN LIGHT VAINILLA 8x6x16 gr
KF ALFAJOR PEPITOS 12X2X60GRS	KF FLAN VAINILLA 8 X6X 120 GR
KF ALFAJOR PEPITOS 24x60 GRS	KF GARBANZO 24 X 350GRS
KF ALFAJOR SHOT TRIPLE 24X60 GRS\12567-13-18480	KF GELATINA CEREZA 8x6x170gr
KF ALFAJOR TERR BCO 32 x 50gr	KF GELATINA DURAZNO 8x6x170gr
KF ALFAJOR TERR GLACE 36x45gr	KF GELATINA FRAMBUESA 8x6x170gr
KF ALFAJOR TERR NEG 36x50gr	KF GELATINA FRUTILLA 8x6x170gr
KF ALFAJOR TERR TRIP.NEG 24X75gr	KF GELATINA LIGHT ANANA 8X6X25GRS
KF ALFAJOR TITA 36X36GRS	KF GELATINA LIGHT CEREZA 8X6X25GRS
KF ALFAJOR TRIP MERENGUE 24X70GR	KF GELATINA LIGHT FRUTILLA 8X6X25GRS
KF ALFAJOR TRIP TORTA 24X70gr	KF GELATINA LIGHT NARANJA 8X6X25GRS
KF ANILLOS BAÑADOS 48X75GRS	KF GELATINA MANZANA 8x6x170gr
KF ANILLOS MAGIC CORAZONES 22X150GRS	KF GELATINA NARANJA 8x6x170gr
KF ANILLOS MAGIC TROMPOS 22X150GRS	KF GELATINA S/SABOR 8X6X42GRS
KF ANILLOS SURTIDOS 14X200 GR	KF HABANITOS 24 X 45GRS
KF ARVEJAS 24X350GRS	KF HUEVO MILKA 18 X 250 GRS
KF BIG TRAKINAS CHOC 40X30GRS	KF HUEVO MILKA 60 X 23 GRS
KF BIZCOCHUELO CHOCOLATE 18X540GRS	KF HUEVO MILKA 80 X 47 GRS
KF BIZCOCHUELO LIMON 18X540GRS	KF HUEVO MILKA ALMENDRAS 36 X 142GRS
KF BIZCOCHUELO NARANJA 18X540GRS	KF HUEVO MILKA CREAM 24 X 200 GRS
KF BIZCOCHUELO VAINILLA 18X540GRS	KF HUEVO MILKA CREAM 36 X 150 GRS
KF BOCA DE DAMA 14 X 200 GRS	KF HUEVO SHOT 36 X 150 GRS
KF BOCA DE DAMA BAÑADA 48X75GRS	KF HUEVO SHOT 80 X 48 GRS
KF BOMB.SHOT 12x30x 7.4 grs	KF JALEA MEMBRILLO 12X454GRS
KF BUDIN C/CHOCOLATE 9 X 250GRS	KF JARD.HORT Y LEG. 24X240GRS
KF BUDIN C/FRUTA 9X250GRS	KF JARD.HORT Y LEG. 24X350GRS
KF BUDIN CAPRI 9X200GRS	KF JUGO CLIGHT DAMASCO 16X18SBX6GR
KF BUDIN LIMON 9X250GRS	KF JUGO CLIGHT MANDARINA 16X18SBX10GR

KF BUDIN VAINILLA 9X250GRS	KF JUGO CLIGHT MANGO 16X18SBX10GR
KF CANALECHE 24PQ X 200 GRS	KF JUGO CLIGHT MANGO/PERA 16X18SBX6.5GR
KF CANALECHE C/LECHE 24X130GRS	KF JUGO CLIGHT MANZ.DEL.16X18SBX10G
KF CANALECHE CHOCOLATE 24X130GRS	KF JUGO CLIGHT MANZ.VERDE 16X18SBX10GR
KF CEREALITA 30 X 105GR	KF JUGO CLIGHT NAR.DULCE 16X18SBX10GR
KF CEREALITA 40PQ X 200GRS	KF JUGO CLIGHT NARANJA 16X18SBX10GR
KF CEREALITA COPO 40PQX170GRS	KF JUGO CLIGHT PERA 16X18SBX10GR
KF CEREALITA LIGHT 40X180GRS	KF JUGO CLIGHT POM.ROSADO 16X18SBX10GR
KF CEREALITA LIGHT 8X3X180GRS	KF JUGO CLIGHT POM/LIMON 16X18SBX9GR
KF CEREALITA POCKET 12D X 18 X 36GR	KF JUGO TANG LIMONADA 12X14SBX45GRS
KF CEREALITA TRIPACK 8X600GRS	KF JUGO TANG MANDARINA 12X14SBX45GRS
KF CHAMPAGMNE 24x220 gr	KF JUGO TANG MANGO 12X14SBX48GRS
KF CHAMPAGMNE 45PQ X 55 GRS	KF JUGO TANG MANZANA 12X14SBX45GRS
KF CHAMPAGNE 30 X 120 GRS	KF JUGO TANG NAR/BAN/FRU 12X14X48GR
KF CHANTILLY 8X6X82GRS	KF JUGO TANG NAR/FRU/MAN 12X14X45GR
KF CHOC.SUCHARD P/TAZA 100x24	KF JUGO TANG NAR/MANGO 12X14X45GR
KF CHOC.SUCHARD.TABLETA 40 X 45 G	KF JUGO TANG NAR/POM/LIM 12X14SX48GR
KF CHOCLO AMARILLO 24X200GRS	KF JUGO TANG NARANJA 12X14SX48GRS
KF CHOCLO BLANCO 24X220GRS	KF JUGO TANG NJA DULCE 12X14SBX45GRS
KF CHOCLO CREMOSO 24X350GRS	KF JUGO TANG NJA/BNA 12X14SBX45GRS
KF CHOCLO CREMOSO 24X380GRS	KF JUGO TANG NJA/FRU/MAN 12X14SBX45GRS
KF CLUB SOCIAL 12ESTX9UDX31GRS	KF JUGO TANG POMELO 12X14SX48GRS
KF CLUB SOCIAL 24X279GRSx9UD	KF JUGO VERAO ANANA 12X14SBX35GRS
KF COCTEL DE FRUTA 12 X 820GRS	KF JUGO VERAO DURAZNO 12X14SBX35GRS
KF COCTEL FRUTA DIET 12X820GRS	KF JUGO VERAO LIMON 12X14SBX35GRS
KF CROCANAS AVENA 24PQX260GRS	KF JUGO VERAO MANDARINA 12X14SBX35GRS
KF CROCANAS S/GRASA 24PQX180GRS	KF JUGO VERAO MANZANA 12X14SBX35GRS
KF CROCANAS S/GRASA 8X3X180GRS	KF JUGO VERAO NARANJA 12X14SBX35GRS
KF CROCANAS SALVADO 24X260GRS	KF JUGO VERAO NJA/BANANA 12X14SBX35GRS
KF CROCANAS SALVADO 8X3X260GRS	KF JUGO VERAO POMELO 12X14SBX35GRS
KF CROCANAS SANDW. 24PQX200GRS	KF K+K COMBO ALFAJOR
KF CROCANAS SANDW. 8X3X200GRS	KF K+K COMBO ALMACEN
KF CROCANAS SIN SAL 24PQX180GRS	KF K+K COMBO KIOSCO
KF DELICIAS AVENITAS 18X180GRS	KF L.NAT.SIN SAL 36 X 150GRS
KF DELICIAS AZUCARADA 16X180GRS	KF LEZAMA 24PQ X 250GRS

KF DELICIAS BIZCOCHO 18X200	KF LEZAMA 36 X 155GRS
KF DELICIAS M.SECAS 18X180GRS	KF LEZAMA CHOCOLATE 24PQ X 215GRS
KF DELICIAS PEPAS 18X200	KF LINCOLN BAÑADA 48X75GRS
KF DELICIAS POLVORON 18X180GRS	KF LINCOLN CLASICA 12X525 GRS
KF DELICIAS SCONES 18X180GRS	KF LINCOLN CLASICA 24 X 175 GRS
KF DELICIAS VAINILLAS 24X170GRS	KF MANON 24 X 130 GRS
KF DESAYUNO 35 X 105 GRS	KF MARIA 12 X 390 GRS
KF DESAYUNO DOBLE 36 X 190 GRS	KF MARIA 24PQ X 130 GRS
KF DESAYUNO LIGHT 30 PQX130GRS	KF MAXI MELBA 40PQX30GRS
KF DESAYUNO PENTAPACK 9X525GRS	KF MAYCO CEREAL 16X235GRS
KF DESAYUNO TRIPACK 15X315GRS	KF MAYCO DIET S/SAL 16X205GRS
KF DULCE BATATA C/CHOC X 5KG	KF MAYCO DIET SALVADO 16X240GRS
KF DULCE BATATA C/CHOCOLATE 6X700GRS	KF MAYCO MARIN DIET SALVADO 14X570
KF DULCE BATATA X 5KG	KF MAYCO S/SAL 16PQX205GR
KF DULCE MEMBRILLO 6X700GRS	KF MAYCO SALV.S/SAL 16X235GRS
KF DULCE MEMBRILLO X 5K CAJON	KF MAYCO SALVADO 10PQX705GRS
KF DULCE MEMBRILLO X 5K LATA	KF MAYCO SALVADO 16PQX235GRS
KF DULCE VAINILLA 6X700GRS	KF MAYCO SALVADO DIET 10X720GR
KF DUQUESA 36X115 GRS*CHICAS*	KF MAYCO SANDWICH 10PQX615GR
KF DURAZNOS DIET 12X820GRS	KF MAYCO SANDWICH 16PQX205GR
KF DURAZNOS EN CUBO X 3 KG	KF MAYCO SOJA 16X215GRS
KF DURAZNOS EN MITAD 12X820GRS	KF MELBA 36PQ X 120GRS
KF ENSALADA FRUTA 12 X 820GRS	KF MERMELADA CIRUELA 12X454
KF ENSALADA FRUTA DIET 12X820GRS	KF MERMELADA DAMASCO 12X454
KF EXHIBIDOR BOX SCOOPY-DOO	KF MERMELADA DIET CIRUELA 12X390
KF EXHIBIDOR MULTIPRODUCTO	KF MERMELADA DIET FRUTILLA 12X390GRS
KF EXPRESS 36 X 120 GRS	KF MERMELADA DURAZNO 12X454
KF EXPRESS BIPACK 18PAQX240GRS	KF MERMELADA FRAMBUESA 12X454GRS
KF EXPRESS LIGHT 36 X 120 GRS	KF MERMELADA FRUTILLA 12X454GRS
KF EXPRESS LIGHT TRIPACK 15X360GRS	KF MERMELADA LIGHT DAMASCO 12X425GRS
KF EXPRESS PENTAPACK 9X600GRS	KF MERMELADA LIGHT FRAMBUESA 12X425GRS
KF EXPRESS TRIPACK 15 X 360 GRS	KF MERMELADA LIGHT FRUTILLA 12X425GRS
KF EXPRESS x 5.000KG	KF MILKA ALMENDRA 27x80g
KF EXTRACTO 40X150GRS	KF MILKA ALMENDRAS 19x170g\12825-19123-2
KF EXTRACTO DOBLE 40X145GRS	KF MILKA ALMENDRAS 30x30g\1536-17120-

KF EXTRACTO TRIPLE 24X185GRS	KF MILKA ALMENDRAS 6X30X24GRS
KF TERR "DF" ALBAHACA 12X500	KF TERR MOSTACHOL RAYDO GDE 12X500
KF TERR "DF" BAVETTA 12X500	KF TERRABUSSI AVE MARIA 12X500 GRS
KF TERR "DF" CALABAZA 12X500	KF TERRABUSSI BAVETAS 12X500GRS
KF TERR "DF" ELICHETTE 9X500GRS	KF TERRABUSSI CAB.DE ANGEL 12X500GRS
KF TERR "DF" ESPINACA 12X500	KF TERRABUSSI CODITOS 12X500
KF TERR "DF" FETTUCCHINE ESPINACA 12X500	KF TERRABUSSI DEDALITO 12X500
KF TERR "DF" HELICE 12X500GR	KF TERRABUSSI FETTUCCHINE 12X500GRS
KF TERR "DF" MOST.RAY.MED 12X500	KF TERRABUSSI FORATI 12X500GRS
KF TERR "DF" TAGLIATELLE 10X500GRS	KF TERRABUSSI FORATINI 12 X 500 GRS
KF TERR "DF" TOMATE 12X500	KF TERRABUSSI HELICES 12X500GRS
KF TERR "DF"HELICE TRICOLOR 12X500GR	KF TERRABUSSI L&NUMEROSS 12X500 GRS
KF TERR "DF" TALL/HUEV/12X500	KF TERRABUSSI MOSTACHOL RAY.MED 12X500 GR
KF TERR "DF" TALL/HUEV/ESTUCHE12X500	KF TERRABUSSI MOÑOS AZUL 12 X 500 GR
KF TERR "DF" TIRABUZON 12X500GR	KF TERRABUSSI MUNICION 12X500
KF TERR "DF" fettuccin 12x500	KF TERRABUSSI SPAGHETTI 12X500GRS
	KF TERRABUSSI TIRABUZON 12X500GRS

KF MILKA BLANCO 30x80g	KF ROCCOCO 12 X 200 GRS
KF MILKA CREAM 6X30UDX30GRS	KF ROCCOCO BAÑADA 48 X 75 GRS
KF MILKA KIT KIOSKOS 4 X 1023 GRS	KF SALSA FILETTO 24X350GRS
KF MILKA LECHE 19x170g\12825-19123-2	KF SALSA NAPOLITANA 24X350GRS
KF MILKA LECHE 24X100GS\ICO05008365N	KF SALSA P/PIZZA 24X350GRS
KF MILKA LECHE 25x13Gr	KF SALSA POMAROLA 24X350GRS
KF MILKA LECHE 30x30g\1536-17120-	KF SALSA PORTUGUESA 24X350GRS
KF MILKA LECHE 30x80g	KF SALSA SPAGHETI 24X350GRS
KF MILKA LECHE 6X30X24GRS	KF SANTA PAULA MUNICIONES 12X500
KF MILKA LEGER ALM 15x100g\8924-15699	KF SANTA PAULA TALLARINES 12X500
KF MILKA LEGER ALM 36X25GRS\ICO4025710F/03	KF SANTA PAULA TIRABUZON 12X500
KF MILKA LEGER ALM 45GRS\ICO4025710F/03	KF SHOT BLOQ.NEG 6X25X35GR
KF MILKA LEGER BLANCO 15x100g\8924-15699	KF SHOT CONFITES EST.10UX50G
KF MILKA LEGER BLANCO 30X45GRS\ICO05008365N	KF SHOT MANIA 6X30UDX20GRS
KF MILKA LEGER BLANCO 36X25GRS\ICO4025710F/03	KF SHOT TABLETA 14 X200GRS
KF MILKA LEGER COMB 15X100GS\ICO05008365N	KF SHOT TABLETA 18x90g
KF MILKA LEGER COMB 30X45GRS\ICO05008365N	KF SHOT TABLETC/MANI 25x13gr
KF MILKA LEGER COMB 36X25GRS\ICO13468N03	KF SNACKY 24X45GRS

KF MILKA LEGER LECHE 15x100g\8924-15699	KF SNACKY 48X75GRS
KF MILKA LEGER LECHE 30X45GRS\ICO05008365N	KF SOLEADAS CHOC.36X115GRS*CHICAS*
KF MILKA LEGER LECHE 36X25GRS\ICO4025710F/03	KF SOLEADAS VAINILLA 36X115GRS*CHICAS*
KF MILKA OREO LECHE 30X80g	KF TITA 32 piezas x 24 est
KF MILKA OREO LECHE 6x30x24g	KF TITA 72 PQ X 6UD
KF MILKA STICK 12X25X15GRS	KF TOBLERONE 8X36X35GRS
KF MILKINIS BLANCO 40X32UDX8GR	KF TOMATE PELADO 24X380GRS
KF MILKINIS LECHE 20X32UDX8GR	KF TOMATE PELADO 24X400GRS
KF MINI LINCOLN 14X200 GRS	KF TOMATE PELADO X 2.900 KG
KF MINIRHODESIAS 24UD X 45GRS	KF TOMATINO 24X415GRS
KF MINIRHODESIAS 48UD X 75GRS	KF TRAKINAS CHOCOLATE 12X375GRS
KF MORRONES ENTEROS 24 X 160GRS	KF TRAKINAS CHOCOLATE 36X125GRS
KF MOUSSE CHOCOLATE 8 X6X 100 GR	KF TRAKINAS FRUTILLA 36X125GRS
KF OBLEAS TERRABUSI 24 X 220GRS	KF TRAKINAS VAINILLA 36X125GRS
KF OBLEAS TERRABUSI 30 X 110GRS	KF VAINILLA CAPRI 12X340GRS
KF OBLEAS TERRABUSI 45PQX55 GRS	KF VAINILLA CAPRI 24X170GRS
KF OREO 12 X 333 GRS	KF VAINILLA CAPRI 8X510GS
KF OREO 36PQ X 111GRS CHICA	KF VARIEDAD CHOCOLATE 12X300GRS
KF OREO BAÑADA CH/BCO 6X10UD	KF VARIEDAD PREMIUM 11 x 400gr
KF OREO BAÑADA CH/NEG 6X10UD	KF VARIEDAD PREMIUM 25x140gr
KF PAN DULCE CANALE 6X700GRS	KF VIZZOLINI AVE MARIA 12X500GRS
KF PAN DULCE CAPRI 6X400GRS	KF VIZZOLINI BAVETTINES 12PQX500GRS
KF PAN DULCE EDICION LTDA.3X1KG	KF VIZZOLINI CAB.D.ANGEL 12X500GRS
KF PAN DULCE TERRABUSI 6X500GRS	KF VIZZOLINI CARAC.COLOR12X500
KF PEPITOS 27PQX130GRS	KF VIZZOLINI CELLENTANI 12PQX500GRS
KF PEPITOS 9X3X390GRS	KF VIZZOLINI CINTA N°3 12X500GRS
KF PEPITOS mini bañados48x75gr	KF VIZZOLINI DEDALITO 12X500GRS
KF PERA 12LTX820GRS	KF VIZZOLINI FORATTIS 12PQX500GRS
KF PERA DIET 12X820GRS	KF VIZZOLINI MOSTACHOLES 12X500GRS
KF POLVO DE HORNER 8X20X50GR	KF VIZZOLINI MOÑO 12X500GRS
KF POLVO DE HORNER 96X100GRS	KF VIZZOLINI MUNICIONES 12X500GRS
KF POROTOS 24 X 380GRS	KF VIZZOLINI RIGATIS 12PQX500GRS
KF POSTRE CARAMELO 8X6X200GRS	KF VIZZOLINI SPAGHETTI 12X500GRS
KF POSTRE CHOCOLATE 8X6X200GR	KF VIZZOLINI SPAGHETTIS°85 12X500GRS
KF POSTRE FRUTILLA 8X6X200GR	KF VIZZOLINI TIRABUZ.TRICOL 12X500

KF POSTRE LIGHT 8X6X50GRS	KF VIZZOLINI TIRABUZONES 12PQX500GRS
KF POSTRE LIGHT CHOCOLATE 8X6X50GRS	KF VIZZOLINI VERMICELLI°75 12X500GRS
KF POSTRE ROYAL 5'CHOCOLATE 8X6X60GR	KF PURE TOMATE 12X520GRS
KF POSTRE ROYAL 5'VAINILLA 8X6X60GR	KF PURE TOMATE 12X530GRS
KF POSTRE ROYAL 5'YOGURT 8X6X60GR	KF PURE TOMATE 27x260GRS
KF POSTRE VAINILLA 8X6X200GRS	KF RHODESIAS 20 PZA x 24 EST

Anexo 6: Lista de Clientes

ABRAHAM Hector O\M.DON ANTONIO	LOPEZ JUAN CARLOS
ABRAHAM MARGARITA	LORENZO Avelino L\C.El Porven
ACCOMAZO CARLA\POLIRUBRO CARLA	LOS ABEDULES S.A**EST.SERV.PETROBAS
ACOSTA CECILIA	LOS VASCOS S.R.L.
ACUÑA MARIA/ CARNICERIA	LOSADA JOSE\DESP ZALAMANCA
AGUILERA Lidia\Desp DE LUCIA	MAASSEN HELGA M/AUT.IÑAQUI
AGUILERA NILDA ADRIANA/	MAGALLANES Aida R./*PARADOR*
AGUIRREZABALA CELIA**\DESP.TITIN	MAGALLANES Aida,Raul y Rene\
ALARCON PATRICIA SILVANA	MAMANI CLAUDIA B\D. ANTUM
ALEGRE MARIA XIMENA	MANRIQUE NATALIA C.\
ALEUY HECTOR CESAR**K.LAS BRISAS	MARCOS SRL\PANAD.MARCOS
ALVAR LUIS MANUEL/ DON JOSE	MARIGUAN MONICA\LA CUMBRE
ALVAREZ ANGEL DANIEL/K.EL SITIO	MARIN Abel
AMUINAHUEL Inocencia\	MARIPAN Ana\D. Flavia
ANTIECO JOSE E.	MARIPAN JOSE VALENTIN
ANTU MALAL SRL\AUT EL BOLSON	MARQUEZ Pedro Teo/D. CARLITOS
ANTU MALAL SRL\AUT EL BOLSON 2	MARTI MARIA M.\K. PASARELA
APES CUEVAS ANABEL\K.DULZURAS	MARTINEZ GLADIS MABEL\GANGAS
ARBILLA EDUARDO./MERC.YAYI	MARTINEZ IRMA
ARDANS LUIS ALBERTO	MASSACESE Marisa/K. ANHELO
ARDANZ NORMA H/K. HOSPITAL	MATAMALA Eduardo\K.El Tata
ARROQUI MONICA\DESP AZULGRANA	MATEO Jose L.\Servicompras
ASCENCIO GOMEZ MARGARITA E.\D.MARGARITA	MATTUZ JOSE ALEJANDRO-
AUTOSERVICIO ANDINOS SRL	MATUS NANCY./Aut.Cristal
AVALOS HONESIMO\DESP.KAUKELEN	MATUS NANCY/*CHOLILA*
AZOCAR OLIVERIO\CASA CLAUDIA	MELLADO ERNESTO./DESP.LOS NOGALES
BARAVALLE MARIEL A./K.LA NUEZ	MELLADO RUBEN
BARBIERI Ruben	MENDEZ Silvia\D.Fermaci
BARRIA MALDONADO JUAN CARLOS/DESP.LA PASARELA	MIELMICHUC BASILISA-C.Prytula
BARRIGA SILVIA A.\K DE MAR	MILLAMAN NORBERTO-Panad.Amelita
BARRIOS SILVIA G\DESP.GISEL	MILLANAHUEL ELVIRA
BASCUÑAN HILDA\VERDUL 6 DE AGOSTO	MODON MARIA ISABEL
BEHAR Moises/CASA ELENA	MODON OLGA\VERDULERIA LA CABAÑA
BELGUE EDUARDO\EZEQUIEL	MOLINA MAURICIO\POL PATAGONIA
BELLO PAULINA - EL DUENDE	MONGE Emilio A./D.PORKY'S
BENAVENTE NELSON\FRESCURA	MONSALVE DORAMA CRISTINA-K.EL RADAL
BENEDETTI JOSE	MONSALVO Eva ARGENTINA**\
BENITEZ FABRICIO\ANTOJOS 4	MONTERO LINO VICTOR\

BEST & BEST S.R.L.	MORAGA DANIEL\MULT LA TROCH
BICHIR SALMA./	MORAGA JOSE ALFREDO\AUT LAS TORTUGAS
BILBAO, MAIA ESTER	MORALES GRISELDA
BILCHI SIDNEA MARIBEL**\	MORALES Nidia\CASA NIDIA
BOBADILLA, IGNACIO	MORALES Rita\kiosco LOS HERMAN
BREIDE HUGO FRANCICO\	MORAN ANGEL F\TINCHO
BRICEÑO CARRASCO M. Yolanda\	MORGAN Dani\Sup.K.Lelidan
BRIONES MIRIAM	MORKY CARLOS\
BRITO Norma R.\D. Albania	MORKY Guillermo\RIO PICO
BRUNT ELINA	MOYA ROBERTO HORACIO
BUI Raul\ Kiosco STOP	MUNI HERNANDO DANIEL
BULDAIN LILIA - K. MI SUEÑO	MUÑOZ LUIS OMAR/DESP.AYELEN
BULLENTINI GABRIELA M \FORRAJERIA	MUÑOZ MIRTA
BUSTAMANTE Margarita\D.Mar Fe	ÑANCO Hugo V./El GOLAZO
BUSTOS MARIA /CARN. ARCO IRIS	ÑANCO MONICA INES./D.MA-JU
BUSTOS MARIA /CARN. EL GALENSO	NARAMBUENA MARTA
BUSTOS SANTIAGO/LA YAPA	NAVARRETE EDITH\K. EL OSO
CAFFARO ROSA\Kiosco MILAGROS	NAZER DIEGO/
CALDERERO Angel A**Desp.Jony	NECOVICH NELIDA/TERMINAL
CALDERON MARIO RENE	NOLASCO SERGIO ARIEL/DESP. ISABEL
CAMPOS HIPOLITO\DESP MARCIA	NOMBRE
CANCINO SEGUNDO AYELEN	NUÑEZ MARCELO MIGUEL
CAÑIO Magdalena\D. FLOPY	NUÑEZ SERGIO RAFAEL
CAPANDEGUY MAURICIO/Estac.	OLIVERA, JOAQUIN EMILIO
CARAZZAI GINA A\SK NAHUEL	OLIVEROS JORGE A.\DRUGSTORE
CARDENAS FIDELINA\	ORTEGA JOVITA E\
CARRANZA ANA MARIA	ORTEGA NELSON
CARRASCO Julia\K.HUEÑI	ORTIZ DOMINGO
CASANOVA REYES SALOMON	OTAROLA MARIA INES\
CASAROSA EDUARDO	OYARZO JUAN C./EL GRILLITO
CASENAVE JORGE O./POLIR.EL RASTRO DE DON SAPO	PAGANO EDGARDO\PARADOR EL COHIUE
CASTELUCHI CHRISTIAN/Merc.LOS GURISES	PAGGI CRISTIAN\CHUCHERIAS
CASTRO GABRIELA A\K.EL RAFA	PAILACURA CEFERINO
CATALAN MIRTHA./K.ILUSIONES	PALACIOS Hugo A./Sup.K LEDIL
CAYU JUAN CLORINDO\K. DANY	PALAZON JOSE L - DON PEPONE
CERDA Nolberto\Merc. V.C.	PANASIUK Ana
CHEUQUEHUALA JOSE LUIS./SK LIHUEN	PARADA Berta/
CIFUENTES E.Rigoberto\La Chiqu	PARADA Elba\Rodamar
CLEONA S.A.\Host. Futraluafquen	PARADA Mariela N.
COLINECUL FERNANDA ANALIA	PAREDES Ema\K. ESPERANZA
CORASA JESSICA V\K.AGUSTIN	PAREDES MABEL S.\SK.ARIES

CRIADO Diego A\	PARIS Hilda Ana\M.El Gallego
CRISTOFF Dona D**\Desp.PERICO	PASCUAL Alicia
CUBILO Jorge\EL VIEJO ALMACEN	PASCUAL XIMENA DANIELA
CUEVAS OSVALDO OMAR	PASCUZZO SANDRA\LA ESQUINA
CURRILEN HECTOR\CACHITO	PELEGRINO JORGE VICENTE
CV SRL\EG3 EL TROCHITA	PEÑA PINCHEIRA MARIA H.
DAHER FUAT	PEÑA VIOLETA ADRIANA
DANELON CRISTINA\DESP.Y PANAD.	PERALTA LARES GONZALO\ARCO IRIS
DE GODOS Cipriano	PERALTA LUIS\K.MAMUSCHKA
DE LA FUENTE Juan C\ki CHAPLIN	PERALTA MIRTHA SUSANA\
DE MIGUEL Jose	PEREYRA ALBA LINA./
DEL BLANCO HNOS./CASA DEL BLANCO	PEREYRA, RAMONA
DETLEFS SILVIA M**K. DOMINO	PEREZ ANA MARIA\DESP GRILLOS
DIAZ ALEJANDRA - PANAD ANTOJOS	PEREZ Arnaldo\
DIAZ GLEA E\SELVA NEGRA	PEREZ Mario A.\M.EL PORVENIR
DIAZ HECTOR SAMUEL\DESP SAMUEL	PEREZ Miguel Osvaldo\
DIAZ LORENA - LA DESPENSA	PEREZ REINALDO /Desp. Antu
DIAZ MARGARITA	PEREZ Susana Beatriz\
DIAZ MARIA ELENA\MELODY	PHILLIPS Graciela./Aut.GABI
DIEZ HNOS.\PANAD LA JUVENTUD	PINCHULEF VICTOR**LOS FORASTEROS
DOMINGUEZ ELENA\K. MICHAY	PIÑERO Fausto\Merc.Family
DON JOSE HIPERMERCADO MAY.SRL	PIÑEYRO MIGUEL E H SOC*YPF AEROP.(CM)
DONATTI ANTONIO/SK EL ARISCO	PIÑEYRO MIGUEL E HIJOS SOC-EST.PICHI HUE
ECHAVES JULIO OSCAR\	PONCE VANESA E\
EDE MARIELA I**\MAXIK.DULCE LIMON	PONCE Victor A\D.Andresito
EL ÑIRE S.R.L./SHOPPING A.C.A.	POZAS EMILIO - RAMOS GENERALES
ELDAHUK EZEQUIELA	PRIETO TEOFILO./DESPENSA MI BARRIO
ENCINAS Alicia\Merc.Super Todo	PRIETO, NORMA BEATRIZ
EPULEF NILDA ELDA**D.PADIGU	PUCA Clara\K. Tentacion
ESCOBAR LUISA YOLANDA	PUDLAK Luis\D.DUDY
ESCUELA N° 68	PURZEL MIGUEL - LA TORINESA
Escuela N° 705	QUELIN Flavio C**Merc.Cristal I
ESCUELA N° 740	QUELIN Flavio\CRISTAL II
ESCUELA N° 88	QUELIN Y CARDENAS SH/L.PUELO A.CRISTAL DEPOS
ESCUELA N°57	QUELIN Y CARDENAS SH/MAITEN A.CRISTAL
ESTANCIA TECKA LODGE SRL	QUELIN Y CARDENAS SH\DEPOSITO BOLSON
FAGNI ALBERTO\BON PAPA	QUILAN Silvia\K. LA PANTERA
FEDERACION UNIVERSITARIA PATAG.	QUIROGA Claudina\
FELLEY FLAVIA GABRIELA	RABE SILVIA N\
FERNANDEZ CARLOS\D.LA COLONIA	RAILAF NORMA J\
FERNANDEZ FERNANDO-FERNANDEZ L.**	RAMIREZ MUÑOZ JOHANNA./MAXIKIOSCO RUTA 258

FERNANDEZ Jose A.\LA PLAZA	RAMIREZ SOFIA M.-CABINET
FERNANDEZ OCTAVIO A.	RAPAN JUAN GABRIEL\MIS NIETOS
FERNANDEZ ROSA CORA	RAPAN, ISAIAS
FERREYRA Yolanda\K.LA ESTRELLI	RETAMAL RIVERA HERIBERTO\
FIGUEROA LUIS ESTEBAN	RIOS DE VERA ELVA\K.AMANECER 92
FLORES GALLARDO BLANCA\	RIQUELME MIRTA\DESP LA ISLA
FLORES GALLARDO TERESA DEL CARMEN	RIVERA Samuel\D.El Progreso
FLORES SILVINA A\MK LA POLI	ROA Albino\LA CUMBRE
FRANICH MIRTA S.\K. MAR-MAU	ROCHA JORGE E\
FUENTES VIRGINIA**K. LA NUEZ	RODERA DENISE
FUENZALIDA DANIEL**\K.TERMINAL	RODOFILE NATALIA**\K.LOCUT.NORTE
FUERTES ERICA/SK "PIT BULL"	RODRIGUEZ Joaquin\EL GALPON
FUERTES NESTOR OMAR	RODRIGUEZ Jose M\D.El Valle
GAITE SERGIO A \CASA IGARZABAL	ROJAS VILMA MARIANA**
GALLO ALBERTO	ROMAN FRANCISCO CLAUDIO (EL BOLSON)
GALVAN HORACIO A./SK FACUNDO	ROMAN FRANCISCO\EPUYEN
GANGA LIDIA Edith\Desp Rami	ROSALES MIRIAM M./D.LOURDES
GANGA MELVA Iris/	ROSALES SOTO Sandra
GARAVAGLIA MIRIAM**\RAPEL DRUGSTORE	ROSAS OLAVARRIA ERNA\FRUT. AVENIDA
GARCIA JULIO A	RUIZ MATEO GUILLERMO\K
GARTNER MIGUEL**\DESP NEGRITA	SAAVEDRA PAULA L\ SUP.K BOGA
GAVA SRL -CHOLILA-	SAEZ SILVIA AURORA\
GAVA SRL-EL HOYO-EL GAUCHITO	SAIHUEQUE Americo\K. VANESA
GENOVART NADIA-POLIR.EL PELADO	SAIZ MORENO JOSE M/MAS X MENOS
GEREZ ALDO RUBEN	SALAZAR Aron**M.PILMAYQUEN
GERMILLAC ELSA\KIOSCO LA CURVA	SALDARINI ANA MARIA
GETAR MARIA DEL CARMEN\ PATAG DRUGSTORE	SALES MARIELA DEL CARMEN
GIANINA VIVIANA\ LOCUTORIO	SALGADO ROSA\ CARN.LA FAMILIA
GODOY EDITH\	SAN GERMAN Florencia/DE COLOR
GOMEZ MARTA**\ DESP.MARCA	SARSA RAUL\ SUPERMERCADO
GOMEZ NOEMI AIDA\	SARSA, HORACIO\ KIOSCO ALEMAR
GOMEZ Y MARANDET/LA TOUR D' ARG	SASTRE MARCELA\ SONIDOS AILEN
GOMEZ, MIRIAN ROSA	SAULO Hugo E/Dolores Marta de
GONZALEZ DORA NOEMI\ LA CABAÑA*ESQUEL*	SEDE MAURICIO OSCAR
GONZALEZ DORA\ MINIM.EL VALLE*TREVELIN*	SEGOVIA FRESIA
GONZALEZ HUGO FABIAN	SEITUNE Jorge D. -SUPER TODO
GONZALEZ JUSTO- PANIF. ESQUEL	SEPULVEDA SABRINA
GONZALEZ Ricardo\K. MANOLO'S	SEROFF NORBERTO**M.EL GRINGO
GONZALEZ SILVIA MABEL	SERRA PABLO MANUEL**\ K.EL KIOSKON
GRAFFITO SH	SERRA VICTOR HUGO
GRAZIDE SANDRA**\ LOS MAITENES	SIERRAS DINA LEJANDRA

GRIER NELSON R./EST.SERV.COSTA	SIFUENTES Juan D/MERC.133
GUAJARDO NICANOR	SIFUENTES LUIS
GUERRERO MARCELO**K.DUMBO	SILVA IDA./EL PUENTE
GUIJARRUBIA CARINA	SORIA ROSA LETICIA\\DESP.LA USINA
GUZMAN Delalbia \D LOS PINOS	SOSA ALICIA MARIANA/KIOSCO POPETH YN AWIN
GUZMAN Eucario\Casa Guzman	SOTO RITA
GUZMAN FLAVIO-K.LA ROTONDA	SPINELLI ALEJANDRA MARISA
HARO SANDRA\	STEINER Ana\Host.Steiner
HIRIGOYEN CARLOS	Sup.El Chaqueño SA**(1)
HIRIGOYEN VICTORIA	Sup.El Chaqueño SA**(2)
HOFEREK CLAUDIO./EL GRINGO	Sup.El Chaqueño SA**(3)
HOLGADO ROSA MARINA\\FORR.LA PAMPA	TAVCAR NELIDA M\\K.DOS RUEDAS
HU MING NU**K.TOSHIKO	TAYLOR NILDA E.\\EL LUCERITO
HUALA BLANCA NOEMI**D.EL TREBOL	THALMANN LILIANA E**\\DESP. DANI
HUAYQUIMILLA FABIANA ESTRELLA	THORP GRACIELA - PANAD. MARTIN
HUENELAF IRIS E.\\SK MICKEY	TORNERO ELIANA**KIOSCO AVENIDA
IBARRA CARMEN./S.kiosco MANA	TORRES ALBERTO
IBARRA Teodoro\D.La Covacha	TORRES TERESA ANA/ALM.MAYLE
INALEF MARIA GRACIELA**\\K.El Obrero	TRONCOSO Daniel
ITURRIOZ Reinaldo\Casa Iturri	TRUCCO Oscar/SHOPINGMANIA
JAEGER CLAUDIO F\\LOS MANTEQUEROS	TUCCI CARLOS/SK.PIEDRA LIBRE
JAEGER MARCOS\\HOST. EL TREBOL	TUNGBROMG Y ASOC.*\\ACA(CM)
JAKIM MONICA BEATRIZ**REG.HASEL	UNDERWOOD LILIANA E\\
JALIL JUAN MANZUR-Y.P.F. JALIL	URIBE CARDENAS, NESTOR FABIAN
JALLEY JOSE A.	UTRERA ALBINO S\\
JARA JOSE./Sup.kiosco EL PINO	VALBUENA HNOS
JARAMILLO Dagna/Desp.Jaramillo	VALDES HERNAN DARIO\\DESP EL PROGRESO
JARAMILLO Hirna Y OT\POBRE PAT	VALLE 16 DE OCTUBRE S.H.
JARAMILLO MANUEL ED\\DESP.LOS CIPRESES	VARELA Adriana\
JARAMILLO Sixto\ EL RANCHO	VARELA JOSE MANUEL-D.Martina
JEREZ ARMANDO	VARGAS EMILIA\\MINIMERC. LAUTARO
JORGE JESSICA YAMILA	VARGAS MIGUEL ARCANGEL
JORGE RICARDO JUAN\\	VARGAS NANCY A\\
KOHLER LUIS G./D.LA AMISTAD	VAZQUEZ Alberto\ Desp. ROMINA
LA COMARCA S.R.L	VAZQUEZ ALICIA I\\
LARENA MARIA-DESP MINI MAX	VELAZQUEZ, Velazq./D. Catalan
LE GORLO IS SERGIO M./LOC.MOTOCO.COM	VELEZ Manuel e Hijo/CASA VELEZ
LECARO ULIANO\DESP LA AMISTAD	VERA JORGE RICARDO\\K.TUCCI
LEDESMA Gustavo\SK GUSTAVO	VIDAL JUANA ROSA/S.Kiosco J.V
LEON SERGIO ANIBAL-DESP.LOS CIPRESES	VILLARINO RODOLFO - K. RO-RO
LERIN Erica\ALM.DE FRONTERA	VILLAROEL Euladia/Mer.Licha

LEVIU MARIA ANGELICA	VILLAROEL NELSON
LILLO GARCIA RITA H.\D.EN-HACORE	VILLARROEL NELSON
LOIRA SERGIO**\K.STOP	WILLIAMS SALLY
LOPEZ EVA EDITH/TRE-YEN	WODTCKE DONADIO N./
ZUAZOLA Leonor\K. SILVINA	ZABALA NOEMI

La cantidad total de clientes activos es de 414.

Anexo 7: Ventas Serra S.R.L

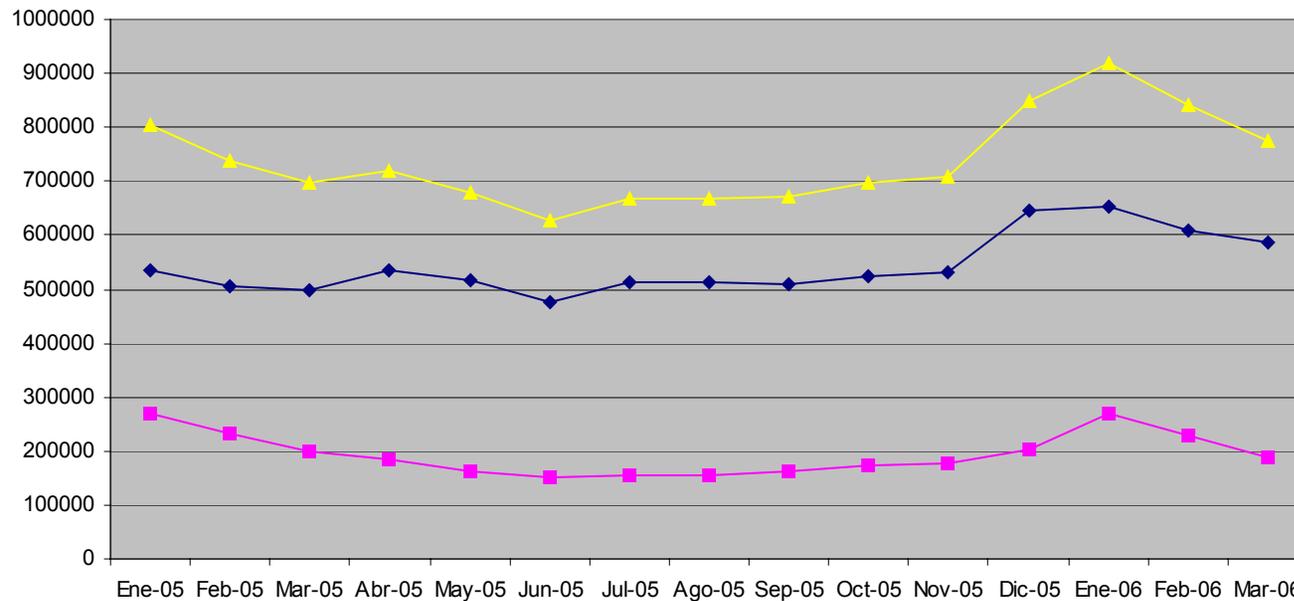
Cientes	cantidad clientes	venta en \$
Ventas mayores a \$1000 mensuales	33	\$67.508
Ventas mayores a \$500 mensuales	53	\$39.511
Ventas mayores a \$100 mensuales	222	\$60.551
Ventas hasta \$ 100 mensuales	106	\$5.697
Total promedio mensual	414	\$173.100

Es importante destacar aquí que el 8% de los clientes representa el 39 % sobre el total de ventas.



Ventas mensuales Massalin Particulares mes a mes año 2005

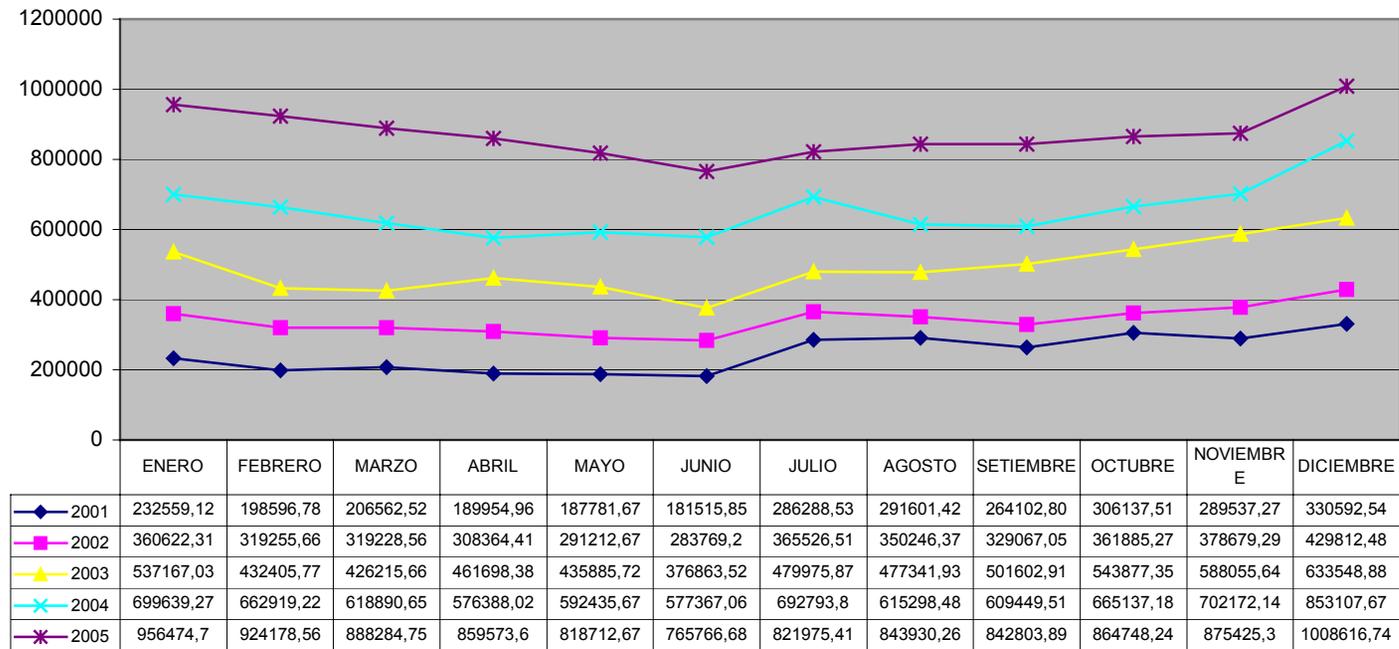
VENTAS CIGARRILOS



	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06
◆ Cigarrillo Chubut	536042	504519	497203	533225	518189	476882	514002	511725	508932	525065	532154	647406	651858	610686	587467
■ Cigarrillo Rio Negro	269332	231713	199673	184577	162528	151867	153345	154702	164115	173062	177083	201644	268053	229991	186970
▲	805374	736232	696876	717803	680716	628749	667348	666427	673047	698127	709237	849050	919912	840677	774437

La cantidad de clientes que son visitados para la venta de cigarrillos es la misma que para el caso anterior de Kraft Foods (414). Lo mismo sucede con la relación entre cantidad de clientes y cantidad gastada por cada uno.

Ventas Serra S.R.L Mes a Mes UEN Alimentos + UEN Cigarrillos



Año	Ventas Totales	Crecimiento %
2001	\$ 2.965.230,97	38,19%
2002	\$ 4.097.669,78	43,85%
2003	\$ 5.894.638,66	33,44%
2004	\$ 7.865.598,67	33,12%
2005	\$ 10.470.490,80	

Anexo 8: AUDITORIA PDV - SHARE OF MARKET - COBERTURA

ESQUEL	
Período Auditado	ENERO – 2006
Cantidad de puntos de venta auditados	25
Durante la realización de esta auditoria todavía no había ingerencia en el mercado de la presente localidad, de las marcas conocidas como Small Player. Se puede observar una muy buena participación de Mercado que llega al 74,7%. La cobertura observada también es buena llegando en gran parte de las marcas a un 100%.	

Anexo 9: Ordenanza Municipal

Lo que se muestra a continuación es un extracto de la ordenanza Ordenanza Municipal N° 109/00. En la cual se establece: Registro de cantidad (Kg.) de productos alimenticios ingresados a la ciudad; control, registro, renovaciones y habilitaciones de Transportes de Sustancias alimenticias, entre otras cosas.

CONSIDERANDO:

Que es necesario unificar los criterios de aplicación y reglamentación sobre Transporte de Sustancias Alimenticias, Que es necesario incorporar la categorización de los vehículos de Transporte de Sustancias Alimenticias reglamentados en las ordenanzas citadas. Que será obligación en aquellos transportes dedicados a este rubro, contar con la identificación legible en la zona de carga y el correspondiente certificado de habilitación expedida por el Departamento de Bromatología, el cual debe permanecer en el vehículo y a disposición de la autoridad sanitaria que lo requiera.

POR ELLO: EL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE ESQUEL, en uso de las atribuciones que le confiere la Ley 3098, sanciona la presente

ORDENANZA:

ART. 1°: *Créase el Registro de Vehículos destinados al Transporte y Distribución de Sustancias Alimenticias*, el que será llevado por el Departamento de Bromatología y en el cual deberá inscribirse todo aquel que desarrolla las actividades antes mencionadas en el ejido urbano de la ciudad de Esquel. Aquellos transportes que ingresen en tránsito para abastecimiento y se encuentren habilitados por autoridad competente en otra jurisdicción, deberán reinspeccionar la carga transportada y la vigencia de la habilitación en el Dto. de Bromatología, otorgándose 90 (noventa) días corridos a partir de la promulgación de la presente Ordenanza, para la regularización de la inscripción de los mismos.

ART.2°: *De la documentación requerida:*

- a) Acreditación del dominio del vehículo por la persona física o jurídica que la destinará al transporte, distribución o venta de sustancias alimenticias.
- b) Constancia de pago de todas las obligaciones tributarias municipales derivadas de la actividad comercial que desarrolla el solicitante, y las relacionadas con el vehículo.
- c) Constitución de domicilio legal en el ejido de la ciudad de Esquel y radicación del vehículo en el registro de propiedad del automotor de la localidad.
- d) Documentación de la Habilitación Comercial a la cual se encuentra afectado el transporte de sustancias alimenticias o en su defecto Habilitación comercial

- del transporte en el caso de desarrollarse como abastecedor de carne para reparto diario en carnicerías habilitadas dentro del ejido urbano.
- e) Declaración del tipo de alimentos que transporta e identificación alfabética correspondiente según consta en EL Artículo 6°.-
 - f) Certificación de desinfección e inspección técnico-mecánica de aptitud del rodado.

ART.3°: *Del personal manipulador de alimentos:*

- a) Deberá contar con N° de cuil/cuit y la correspondiente asociación y cobertura de una Aseguradora de Riesgo de Trabajo
- b) Poseer libreta sanitaria expedida por médico de la institución municipal, tanto el responsable como los acompañantes, que acredite la aptitud para la manipulación de alimentos. Deberá renovarse cada año.
- c) Deberán utilizar indumentaria sanitaria (camisa, pantalón, guardapolvo, gorro-según corresponda-) de color claro y en perfectas condiciones de higiene.
- d) El personal que presente heridas infectadas, llagas, úlceras o cualquier enfermedad infecto-contagiosa, no podrá estar afectado a tareas que impliquen manipulación de alimentos.

ART.4°: *De las condiciones generales del vehículo:*

- a) El lugar destinado a las sustancias alimenticias estará independizado del resto del vehículo, no permitiéndose la presencia de cualquier otro elemento extraño a la naturaleza de los alimentos, ni tampoco conexión alguna con la cabina de conducción.
- b) La cabina de transporte de sustancias alimenticias debe ser un receptáculo cerrado de aireación indirecta que impida el ingreso de sustancias contaminantes y/o insectos vectores, el material de construcción debe ser liso, de fácil limpieza, anticorrosivo y no atacable por los ácidos grasos. No debe presentar abolladuras, ni rajaduras que permitan la acumulación de suciedad. El techo debe ser de material resistente y todas las uniones deberán ser redondeadas permitiendo la fácil limpieza y desinfección de los ángulos. El piso será de características antideslizantes, permitiendo un fácil lavado y escurrido de los líquidos. El acceso al vehículo debe realizarse por un lateral de la cabina o por la parte trasera, las puertas deben ser herméticas, permaneciendo cerradas durante el transporte.
- c) Las estanterías o recipientes destinados a contener la mercadería deben ser de material resistente, liso, anticorrosivo, impermeable y no atacable por ácidos grasos. En ningún momento la mercadería puede permanecer sobre el piso del transporte
- d) -En todo momento el transporte debe permanecer en correctas condiciones de orden e higiene, desodorizado y desinfectado.
- e) Los vehículos destinados al transporte de mercaderías que han sido sometidas a un método de conservación por frío, deberán contar con equipo de refrigeración que permita sostener la mercadería a la misma temperatura.

ART.5°: *Del tipo de sustancias transportadas y sus requisitos específicos:*

- a) Se permitirá el transporte simultáneo de diferentes sustancias alimenticias siempre que se independicen adecuadamente y los alimentos se contengan en envases herméticos o al vacío, destinados a ser comercializados por unidad, y se cumplan los requisitos establecidos en cada uno de los rubros.
- b) El transporte de productos lácteos, de pesca, de caza menor, de aves faenadas y evisceradas, que no se encuentren envasadas por unidad, al vacío o envases de cierre hermético sólo podrá realizarse en forma exclusiva.-
- c) Si el transporte se realiza en bicicleta, triciclo o vehículo motorizado se deberá contar con cajón de tapa hermética, revestido interiormente de material liso, de fácil limpieza, impermeable e inoxidable.
- d) Los vehículos destinados al transporte de carnes, reses, medias reses, cortes, cuartos, ya sean frescos, enfriados o congelados, deberán cumplimentar las condiciones generales explicitadas en el Art. 4°. Deberá ser utilizados sólo con ese propósito y reunirán los siguientes requisitos;
 - 1).- Deben poseer una caja térmica, construida con aislación suficiente para mantener una temperatura inferior a los 10° C en su interior.
 - 2).- Deben estar provistos de rieles aéreos adosados al techo, contruidos en material inoxidable o galvanizado que permita la suspensión de la mercadería a una altura tal, que impida el contacto de la misma con el suelo del vehículo.
 - 3).- El transporte de carne deshuesada, en trozos pequeños, de menudencias, ya sean frescas, enfriadas o congeladas, se efectuará en estanterías metálicas inoxidables contruidas a tal fin, o recipientes de material plástico resistente, liso o cualquier otro material que sea impermeable, inoxidable, resistente a los golpes y a los ácidos grasos y de fácil higienización.-
 - 4).- En el caso de que el transporte de carnes frescas esté destinado a carnicerías próximas al establecimiento faenador, el transporte podrá realizarse sin equipo de refrigeración, siempre y cuando la temperatura interior del vehículo no supere la normada en el inciso (1).-
 - 5).- Cuando la distancia a recorrer excede los 40 km. el transporte debe contar con equipo de refrigeración.-
 - 6).- Toda carne congelada debe ser transportada en vehículo con equipo de refrigeración, que responderá a las exigencias consignadas en el Capítulo V del Decreto 4238/68, y sus modificatorias.
 - 7).- Deberá contar con un sistema de registro que permita un fácil y rápido control de temperatura.-
 - 8).- Todo vehículo que concurra para la carga de mercadería a un establecimiento debe hallarse higienizado y desodorizado.-
 - 9).- Todo transporte de chacinados deberá cumplimentar las condiciones generales (Art. 4°), además de los incisos (1,3, 5, 6 y 7 del presente artículo).-
- e).- Los vehículos destinados al transporte de productos panificados sólo podrán destinarse a ese propósito y reunirán los siguientes requisitos: 1.- Además de los requisitos generales (Art. 4°) debe disponer de estantería, contenedores o recipientes de material plástico para el traslado de la mercadería. Se permite la utilización para este fin de canastos de mimbre.
- f).- Transporte de pescado o mariscos enteros, procesados, ya sean frescos o congelados, además de cumplimentar los requisitos generales (Art. 4°) debe contar con equipo de frío, con sistema de medición de temperatura.-

- g).- Para el transporte de frutas y verduras y/o hortalizas se permite la utilización de camiones playos o con barandas, debiendo protegerse la mercadería con un toldo de material impermeable y en perfectas condiciones de aseo. La mercadería debe contenerse en cajones que aseguren orden e higiene.
- h).- Los transportes de productos lácteos deben reunir los requisitos generales (Art. 4º) y contar con equipo de refrigeración que asegure una temperatura que no exceda los 10º C. en el interior de la carrocería. Se debe disponer de un sistema de medición de temperatura de fácil y rápida lectura.-
- D).- Se prohíbe el uso de los vehículos denominados Cocinas Ambulantes.-

ART.6º: La identificación del rubro al cual se destina el transporte se organiza en base a una clave alfabética que será la siguiente:

- A.- Transporte de carnes y menudencias.-
- B.- Transporte de fiambres, quesos y productos de granja.-
- C.- Transporte de chacinados y embutidos frescos.-
- D.- Transporte de productos lácteos.-
- E.- Transporte de pan, panificados y afines.-
- F.- Transporte de art. de kiosco, golosinas y afines.-
- G.- Transporte de pastas frescas.-
- H.- Transporte de huevos.-
- I.- Transporte de aves evisceradas.-
- J.- Transporte de frutas, verduras y hortalizas.-
- K.- Transporte de bebidas alcohólicas y gaseosas.-
- L.- Transporte de helados envasados.-
- M.- Transporte de pescados, moluscos y crustáceos.-
- N.- Transporte de productos de almacén, envasados.-
- O.- Servicio de lunch, confitería, repostería.-
- P.- Servicio de comidas a domicilio; rotisería, pizzería.
- Q.- Transporte de leche cruda
- R.- Varios no especificados.-

ART.7º: Se establece un modelo de identificación para los transportes el cual contará con los siguientes datos:

Transporte de Sustancias Alimenticias
H.C.M.E. N°.....Registro N°...../A

Las siglas significan:

H.C.M.E.: Habilidad Comercial Municipalidad de Esquel. -

Registro N°: Número de registro en el padrón del Departamento de Bromatología.

A: Identificación alfabética del rubro que transporta el vehículo.-

Anexo 10: Comprobante de crédito del Banco de la Nación Argentina

BANCO NACION ARGENTINA		20 DE SETIEMBRE DE 2006			
INFORME DE DEUDA - INFORMACION COMPLETA					

NUMERO DE PRESTAMO:	0003269247-00	SUCURSAL : 1740 ESQUEL			
PRODUCTO	: PD111 BIENES CAP 13.75				
CLIENTE	: 0020133302728 SERRA VICTOR HUGO				
CATEGORIA DE IVA	: 1 INSCRIPTO	SITUACION CLIENTE: 01			
DECL. DE PLAZO VDO:	NO	DEVENGA INTERESES : SI			
MONEDA	: 080 PESOS				

	CAPITAL	INTERES COMPENSATORIOS	PUNITORIOS	TOTAL	

IMPAGO	2.027,77	828,82	14,08	7,04	2.877,71
VIGENTE	68.944,18	233,74			69.177,92
PRORR. AJUSTE					
		TOTAL CARGOS DE CUOTAS IMPAGAS:			174,41
		TOTAL A LA FECHA			: 72.230,04

Anexo 11: Entrevista referida a la visión hecha al dueño de la empresa.

Entrevista:

Las siguientes son las respuestas proporcionadas por Victo Hugo Serra, cuando se le preguntó cual debería ser la Visión de su empresa.

- “Permanecer dinámicamente en el mercado de venta de productos de alta calidad y servicios, generando condiciones que alienten y aseguren el crecimiento, aceptando el desafío de situaciones cada vez mas exigentes, en tecnología, mercado y competencia como medio elegido para llevar y sostener el prestigio de la compañía.”
- “Ser líderes en la Distribución y en el servicio.”
- “Sustentar la generación de nuevas propuestas y emprendimientos con la mejor aplicación de los RRHH y tecnológicos de la empresa.”
- “Estimular y apoyar la concreción de todo proyecto que la empresa se proponga, disponiendo de todo el conocimiento y experiencia personal mía, como patrimonio organizacional.”
- “Todos los integrantes de la empresa alcancen un alto grado de identificación y pertenencia en la empresa”.
- “ Tener respeto por el medio ambientes y por la sociedad en la que estamos inmersos”

Se deben destacar en la encuesta ciertos puntos que se detallarán a continuación a partir de los cuales se desarrollará la Visión.

- ✓ Productos de alta calidad.
- ✓ Marcas líderes.
- ✓ Ser líder en distribución.
- ✓ Alto nivel de Servicio.
- ✓ Respeto por la sociedad y el medio ambiente.
- ✓ Alentar nuevos proyectos.

Anexo 12: Encuesta de Satisfacción al Cliente Serra S.R.L

Datos Personales del Cliente

- Nombre y Apellido.
- Teléfono / Fax / correo electrónico.
- Domicilio.

Preguntas Generales

1. ¿Cuántos años hace que se relaciona comercialmente con Serra S.R.L?
2. ¿Como describiría la evolución de la misma?
3. ¿Como categorizaría los siguientes ítems?

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Puntualidad en la entrega					
Calidad de Atención (casa central y Vendedor)					
Nivel de Precios					
Nivel de Faltantes en los pedidos					
Asesoramiento en la compra (promociones, exposición de los productos en góndola, etc).					
Formas de Pago					

Observaciones:

Propuesta de mejora:

Preguntas respecto de los Productos

1. ¿Que rotación tiene nuestro productos en su comercio?
2. ¿Cuales son los productos a los que usted marca con mayor margen?
3. ¿Usted piensa que las promociones de la empresa benefician la rotación de los productos anteriormente mencionados?
4. ¿Para usted que productos estarían incluidos en la promoción ideal?
5. ¿Que piensa usted respecto de la calidad de nuestros productos?

Observaciones:**Preguntas Respecto de los vendedores**

1. ¿Cual es el nombre de los vendedores/ras que lo/a visitan semanalmente?
2. ¿Que día y alrededor de que hora visitan su comercio?
3. ¿Cuanto tiempo dura su visita?
4. ¿Acostumbra a recibir información a cerca de nuevos productos y promociones?
5. ¿Como es el trato personal del vendedor hacia usted?
6. ¿Usted identifica a su vendedor con nuestra empresa?

Observaciones:

Referencias Bibliográficas:

- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J., “Planificación Estratégica Aplicada”, Mc. Graw Hill, 1998, Santa Fé de Bogotá
- Porter Michael E. “Estrategia Competitiva” Porter, Editorial Continental, 1995, Mexico.
- KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, edición Pearson, 2001, México
- Kaplan, Robert y Norton David, “Cuadro de Mando Integral “. Ed. Gestión 2000,2002, Barcelona.
- Ross S, Westerfield R y Jordan B. “Fundamentos de Finanzas Corporativas”. Ed. Mc Graw Hill Quinta Edición.2000, Mexico
- Ballvé, Alberto M. “Tablero de Control” Ed. Macchi, segunda edición, 2000, Argentina
- Scribano Adrián, “Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales”. Ed. Copiar. 1° Edición, 2002, Argentina

Sitios de Internet Visitados

- www.degerencia.com. Autor Alan Chapman. 14 de Septiembre del 2006
- www.elmundo.com.ar/suplementos/nuevaeconomia. 15 de Septiembre del 2006
- www.sagpya.mecon.gov.ar 22 de Septiembre del 2006
- www.esquel.gov.ar/gobierno/gobierno/esquelseas. 16 de Septiembre del 2006