

**ÍNDICE GENERAL**

	PÁGINA
• <b>INTRODUCCIÓN</b>	4
• <b>CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2 MARCO CONTEXTUAL	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.4 OBJETIVO GENERAL	10
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
• <b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 MARCO TEÓRICO	12
• <b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA</b>	
3.1 METODOLOGÍA	17
• <b>CAPÍTULO 4: DESARROLLO</b>	
4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PAP	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAP	23
4.3 ANÁLISIS EXTERNO	
4.3.1 EL SECTOR	24
4.3.2 LA DEMANDA	33
4.3.3 LA COMPETENCIA	38
4.3.4 EL ENTORNO	63
4.4 ANÁLISIS INTERNO	
4.4.1 ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO	
4.4.1.1 PRODUCCIÓN, TECNOLOGÍAS E INVENTARIOS	67
4.4.2 ANÁLISIS DEL PROCESO COMERCIAL	
4.4.2.1 LA ESTRATEGIA COMERCIAL	69
4.4.2.2 LA FUERZA DE VENTAS	70
4.4.2.3 LA POLÍTICA DE COMPRAS	72
4.4.2.4 LA POLÍTICA DE PRECIOS	73
4.4.2.5 LA POLÍTICA DE CREDITO	75
4.4.2.6 LA POLÍTICA DE ENTREGAS	76
4.4.2.7 LA CARTERA DE PRODUCTOS	77
4.4.2.8 LA IMAGEN EMPRESARIAL	79
4.4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
4.4.3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	80
4.4.4 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS	
4.4.4.1 RECURSOS HUMANOS	82
4.4.4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	85

---

4.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PRESENTE	
4.5.1 NIVEL DE VENTAS	86
4.5.2 CARTERA DE CLIENTES	91
4.5.3 CARTERA DE PRODUCTOS	92
4.5.4 POSICIONAMIENTO	93
4.5.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	94
4.5.6 DIAGNÓSTICO FINAL	96
4.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
4.6.1 ANÁLISIS DE ESCENARIOS	98
4.6.2 ANÁLISIS FODA	104
4.6.3 GRÁFICO EN CRUZ DEL ANALISIS FODA	107
4.6.4 ANÁLISIS MATRICIAL (MATRIZ DPM)	108
4.6.5 ANÁLISIS COMPETITIVO	109
4.7 VISIÓN	112
4.8 MISIÓN	113
4.9 OBJETIVOS	114
4.10 ESTRATEGIAS	
4.10.1 EMPRESARIAL	117
4.10.2 DE CARTERA	117
4.10.3 DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	117
4.10.4 HORIZONTE DE PLANEACIÓN	118
4.10.5 DECISIONES SUGERIDAS PARA LAS ESTRATEGIAS	119
4.11 PROGRAMAS DE ACCIÓN	120
4.11.1 DIRECTRICES DE APLICACIÓN REFERIDAS A LOS RR.HH.	133
4.12 MECANISMOS DE CONTROL	134
4.12.1 GANTT DE SEGUIMIENTO	141
• <b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIÓN</b>	
5.1 CONCLUSIÓN	143
• <b>CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA y ANEXOS</b>	
6.1 BIBLIOGRAFÍA	146
6.2 GLOSARIO	147
6.3 ANEXOS	148



## **INTRODUCCIÓN**

En el turbulento mundo en que vivimos, la rutina es el cambio y los problemas de fondo tornan rápidamente obsoletas las estrategias que resultaban válidas hasta ayer.

El empresario ya no puede ser considerado un mero aglutinador de recursos con el propósito de generar beneficios, sino que se ve comprometido a convertirse en un anticipador y un innovador, para reaccionar ante la realidad e influir sobre ella.

El desarrollo del siguiente Trabajo Final de Graduación, nos sumerge de lleno en el fascinante mundo de los negocios para constatar en profundidad la realidad empresarial.

A través de la siguiente obra abordaremos el caso MASITAS S.A., empresa elaboradora y comercializadora de galletitas con destacada trayectoria en el mercado nacional.

La firma posee particularidades propias de las empresas familiares, encontrándose falencias en su sistema de gestión y, el gran inconveniente que supone el deterioro de las ventas y la pérdida de mercados geográficos.

Como alternativa de solución se desarrollará un Plan Estratégico de Negocios de sencilla aplicación, a los fines de propender a sus directivos hacia un modelo eficiente de gestión orientado en las necesidades del mercado: considerando las preferencias y gustos de los consumidores, como así también, los movimientos efectuados por la competencia.

Para lograr ello, se definieron previamente los postulados de Visión, Misión Empresarial y, finalmente los objetivos estratégicos y programas de acción.

Por último, cabe mencionar la importancia que adquiere la concepción de dicha obra entre los directivos de la empresa y miembros de la empresa, pues la misma ha de ser la herramienta necesaria imprescindible para liderar este proyecto destinado a ser realidad.

## **1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El principal inconveniente de MASITAS S.A. radica en la carencia de un proceso metodológico de trabajo en el cual queden establecidos y especificados -de acuerdo a un orden de prioridades - los programas y cursos de acción a seguir, a los efectos de ser consultados y comunicados periódicamente ante posibles eventualidades.

En otras palabras, adolece la empresa de una herramienta de trabajo que sirva de apoyo para la conducción estratégica y la gestión operativa de la misma.

De acuerdo a lo anteriormente enunciado y considerando la complejidad de tales circunstancias, surge pues, la necesidad de construir un proyecto de empresa, es decir, concebir a la organización en un entorno cambiante en el largo plazo en un horizonte temporal de 2 años.

## 1.2 MARCO CONTEXTUAL

MASITAS S.A., dedicada a la fabricación y comercialización de galletitas, es una organización familiar que data desde 1975 con ininterrumpida participación en el mercado doméstico de galletas.

Iniciándose como una panadería de pueblo hasta convertirse en una importante industria de la región, la empresa desde entonces y hasta la fecha, se ha desarrollado gracias a las capacidades y habilidades de sus propietarios, como así también merced al desarrollo de nuevos productos y mercados geográficos.

Actualmente se detectan deficiencias en el normal desenvolvimiento de sus actividades en lo concerniente a los procesos productivos, comerciales y administrativos.

En materia comercial corresponde mencionar como principal inconveniente, la disminución progresiva sufrida en el volumen de ventas producto de la intensa competencia en el mercado.

En lo que respecta a las decisiones del producto, la oferta de los mismos no ha sufrido grandes sobresaltos; y los nuevos lanzamientos sólo se remiten al cambio del packaging en la innovación de sus formas y diseños.

En lo concerniente al proceso productivo, la empresa opera aproximadamente al 30% de su capacidad instalada; sus niveles de productividad tienden a ser bajos; generalmente la programación de la producción encuentra deficiencias al no estar correctamente planificada y coordinada con las demás actividades.

Adolece la empresa también de un sistema de control anticipante para cada uno de los subprocesos; estándares de calidad para sus productos; indicadores de control referidos a la producción obtenida, desperdicios generados, eficiencia de la mano de obra, etc.

En los últimos tres trimestres, MASITAS S.A. vio incrementar los costos de producción a raíz de los aumentos sufridos en sus principales materias primas debido a que la gran mayoría de las mismas se hallan sujetas a precios internacionales.

Además, el sector alimenticio ha suscripto un nuevo convenio de trabajo en donde se ha incrementado un 40% el costo laboral.

Por último, dentro de la problemática referente a los procesos administrativos adquieren gran importancia las referidas al:

- Modelo de Gestión aplicado: orientado a cuestiones meramente operativas de corto alcance temporal con tendencia hacia el producto y los procesos.

- Proceso de toma de decisiones: centralizado, emanado en la figura del presidente de la empresa y con alcance a todos los procesos de la misma.
- Sistema Administrativo: presenta una gran desorganización en su estructura y funcionamiento debido a la no asignación de responsabilidades y la correcta división de tareas entre los encargados de ejecutar dichas actividades.
- Desarrollo de las actividades de apoyo suministradas por terceros referidas a las áreas contables, tributarias, legales y laborales: vislumbran deficiencias operativas producto de la desatención propiciada por la empresa en tales aspectos y la carencia de acciones de control que coordinen su accionar.

Con respecto al sector industrial en el cual la empresa participa, éste registra un avanzado grado de madurez, donde el atractivo del mismo se ha reducido, por la concentración de la oferta de productos en firmas multinacionales con participaciones de mercado superiores al 30% y, en el desarrollo de estrategias comerciales basadas en la guerra de precios y packaging.

Debido a la crisis económica que acosa a nuestro país, el consumo doméstico de galletitas se ha polarizado, resultando de ello la presencia de primeras marcas con altos precios y productos de calidad en envases cada vez más económicos por un lado; y por el otro, pequeñas firmas productoras de artículos de baja calidad a bajos precios con envases simples y de singular presencia.

Este fenómeno evidencia un problema en la empresa, debido a que la misma no posee una estrategia comercial que la posicione en ninguno de los dos extremos, razón por la cual los productos de MASITAS S.A. se han visto relegados en las góndolas, dejando de ser la mejor alternativa a las firmas líderes dentro de las segundas marcas.

Otra cuestión de importancia la constituye la caracterización de la demanda, quien es altamente sensible al precio, por lo que las firmas han de utilizar las modificaciones en los mismos para alterar los patrones de compra. Como resultado de ello, cada vez se torna más insignificante el margen de utilidad del producto debido a los incrementos suscitados en los costos.

En líneas generales, MASITAS S.A. es una empresa familiar que no planifica sus acciones. Los problemas se resuelven a medida que aparecen; se trabaja con alto riesgo; no se persigue otro objetivo que el de subsistir y, los mismos se fundamentan en las motivaciones del propietario y su familia; carece por lo tanto de estrategia; la toma de decisiones es centralizada y la misma está referida a cuestiones de corto plazo; el poder se concentra en el presidente y su gestión está orientada a los productos y procesos.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El principal motivo que da origen a la selección del problema radica en el profundo conocimiento sobre la empresa de la cual soy miembro partícipe; obteniendo de este modo la experiencia suficiente en la práctica diaria de sus operaciones.

Dentro de este contexto, sin lugar a dudas la capacidad para discernir ante eventuales problemas es mucho mayor, puesto que se facilitan los aspectos referidos a la percepción y entendimiento de sus causas.

Por todo ello, es así como tras haber observado y evaluado las falencias encontradas en la empresa surge la necesidad de desarrollar un plan que contribuya al progreso y desarrollo de la misma.

A continuación se propone un listado en el cual se detallan cada una de las causales que justifican la problemática en la gestión de la empresa.

- Ausencia de un Sistema de Planeación Formal.
- Consecuente aumento de la incertidumbre en el entorno; particularmente en las causales políticas, económicas y sociales.

Podrían citarse por ejemplo: las referidas al ambiente competitivo imperante en el mercado; los cambios paulatinos y dinámicos en las tendencias de las preferencias de los consumidores; el nuevo escenario laboral que surge a raíz de las reformas a las leyes de trabajo, etc.

- El inminente proceso de recambio generacional que sufrirá la conducción de la empresa.
- Inconsistencias en los procesos de toma de decisiones y asignación de recursos.
- Carencias y falencias del sistema de control en los procesos productivos, comerciales y administrativos.
- Ineficiencias operativas producto de inexactas definiciones en las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Imprecisa identificación de las metas de la organización.
- Excesiva vaguedad de políticas y reglas.
- Los objetivos se orientan normalmente a la producción o al resultado final de procesos y, habitualmente son imprecisos.

Tal como se pudo apreciar en los párrafos anteriores, esta empresa actualmente se halla atravesando un momento complicado de cara a su futuro, lleno de imprecisiones, con problemas relacionados a cuestiones internas y externas, directamente derivadas de la ausencia de un sistema de planificación que actué como modelo de dirección organizador y unificador de criterios.

Se describen en las siguientes líneas los beneficios que proporcionaría a la Dirección de MASITAS S.A el desarrollo de una herramienta de gestión.

- Impondría una filosofía de trabajo reforzada en una clara definición de la misión de la empresa y remarcada en el cumplimiento cabal de su estrategia.
- Establecería el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y de asignación de recursos.
- Serviría como guía para la definición del campo competitivo de la empresa; como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos a los fines de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- Serviría como un modelo unificador e integrador para la toma de decisiones en la empresa, definiendo las tareas y sus responsables para alcanzar la eficiencia en la gestión.

#### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Propender a la dirección de MASITAS S.A. -a través del presente Trabajo Final de Graduación- hacia un modelo eficiente de gestión empresarial.

#### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos a cumplir con la elaboración de dicho Trabajo Final son:

1. Concienciar a los directivos de la empresa sobre la problemática que acosa a la misma.
2. Lograr el entendimiento de los conceptos aquí vertidos.
3. Inducir la aplicación de las propuestas sugeridas.



## 2.1 MARCO TEÓRICO

La definición del objeto de estudio brinda respuesta al problema que induce la realización del siguiente Trabajo Final de Graduación en MASITAS S.A. en donde se considera de gran importancia concebir a la Planeación Estratégica como el valuarte indispensable para el desarrollo de la empresa.

Es por ello que a continuación se destacan los conceptos más importantes que se encuentran estrechamente relacionados con la temática referida a Planeamiento Estratégico de Negocios valiéndome de los conceptos proporcionados por los autores: A. THOMPSON JR y A. J. STRICKLAND III en su obra *Dirección y Administración Estratégicas*; A. C. HAX y N. S. MAJLUF en *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*; y G. A. STEINER en *Planeación Estratégica*.

Para concebir a la planificación estratégica como herramienta fundamental para la gestión de la empresa en el largo plazo, es necesario remitirse en principio al concepto de estrategia; puesto que ésta es la esencia de todo proceso de planificación.

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes de ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones militares, en los últimos años el concepto ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada la Administración Estratégica<sup>1</sup>.

Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuen todos los procesos administrativos e incluso su estructura.

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para su negocio.

Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados.

En pocas palabras, estrategia básicamente es la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr así sus objetivos planteados.

Existen numerosas definiciones sobre estrategia; concebidas desde diferentes enfoques o escuelas de pensamiento, todas ellas han podido transmitir la importancia que reviste este concepto para su aplicación en el campo de los negocios.

---

<sup>1</sup> MCKINSEY, JAMES, *Strategic management for competitive advantage*, Harvard Business School articles, Julio - Agosto 1980.

Recordemos entonces las definiciones propuestas por PETER DRUCKER<sup>2</sup> *“...La estrategia como respuesta a dos preguntas ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser?...”*; y por ALFRED CHANDLER JR<sup>3</sup> *“...La estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas...”*.

Se considera oportuno citar la definición propuesta por KENNETH R. ANDREWS<sup>4</sup> quien combina para su definición las ideas que previamente desarrollaron DRUCKER y CHANDLER JR. refiriéndose al concepto de estrategia de la siguiente manera:

*“... Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras...”*.

Por lo anteriormente expuesto podría entonces decirse que, la esencia de la formulación de una buena estrategia es construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado exitoso a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos que repercuten en las actividades cotidianas de las empresas.

Todo esto conlleva a la existencia de un modelo de gestión basado en el desarrollo de una actitud competidora en todos los niveles; capaz de proporcionar los conocimientos necesarios para el trabajo efectivo de los recursos humanos; guiador en la toma de decisiones; orientado al mercado; y, con alta capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno.

Surge así, la Dirección Estratégica como un modelo conceptual para el desarrollo de un Plan Estratégico a nivel de Negocios.

Según el estudio de la bibliografía anteriormente citada, los conceptos brindados por A. THOMPSON JR y A. J. STRICKLAND III<sup>5</sup> son los que más se adecuan al criterio adoptado a seguir en el presente Trabajo Final; proponiendo dichos autores la siguiente secuencia de pasos:

---

<sup>2</sup> Citado por HERMIDA, SERRA Y KASTIKA, *Administración y Estrategia*, Ed. Macchi, Pág. 196.

<sup>3</sup> *Ibidem*

<sup>4</sup> *Ibidem*

<sup>5</sup> THOMPSON JR y STRICKLAND III, *Dirección y Administración Estratégicas*, Mc Graw Hill, Pág.3.

## **1. Definición del negocio y desarrollo de una misión.**

La declaración de misión define “quiénes somos”, “qué hacemos” y “hacia dónde nos dirigimos”. Es quien le proporciona identidad propia a la empresa, ya que define el campo competitivo en términos del alcance del negocio (productos, mercados y localizaciones geográficas).

## **2. Establecimiento de objetivos.**

Entendiéndose por éstos el compromiso que asume la Dirección para lograr metas de resultado específicas en un cierto tiempo.

Los mismos necesitan ser desafiantes pero alcanzables, además de ello deben ser mensurables e incluir explícitamente los plazos para su cumplimiento.

## **3. Formulación de una estrategia que logre los objetivos de resultados perseguidos.**

Particularmente en el caso de MASITAS S.A. resulta oportuno concebir la Estrategia de Negocios, cuya principal preocupación es cómo construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de una compañía en el mercado.

Para lograr este fin, la estrategia de negocios se centra en:

- Crear respuestas a los cambios producidos en la industria, en la economía y en otras áreas de interés.
- Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan generar una ventaja competitiva duradera.
- Concentrarse en los problemas estratégicos específicos del negocio.

Por lo general, la estrategia de una compañía para competir es ofensiva o defensiva. Dentro de estos supuestos, según los conceptos proporcionados por Michael Porter<sup>6</sup> las tres estrategias genéricas básicas son:

1. Liderazgo en Costos: es decir, luchar por ser el fabricante de menor costo en la industria.
2. Diferenciación: basada en calidad, servicio, superioridad tecnológica, etc.
3. Enfoque o Alta Segmentación: realizar un mejor trabajo que el de los rivales tendiendo a la plena satisfacción de las necesidades y gustos de los clientes.

---

<sup>6</sup> PORTER, MICHAEL, *Estrategia Competitiva*, Ed. Free Press, Cap. 2, Pág.54.

#### **4. Implantación y puesta en práctica de la estrategia.**

#### **5. Evaluación del resultado, revisión de la situación e inicio de los ajustes correctivos.**

Si bien dicho proceso no encuentra acentuadas diferencias con relación al de los demás autores; omite sin embargo, elementos determinantes de una Estrategia de Negocios como lo son *el atractivo de la industria y la posición competitiva de la empresa*, las cuales sí son considerados por HAX y MAJLUF<sup>7</sup>.

Según dichos autores, *el atractivo de la industria* explica el valor generado por la actividad económica de los participantes y su capacidad de compartir la riqueza creada. Para comprender dicho atractivo, se ha utilizado el Análisis de las Cinco Fuerzas<sup>8</sup> a los efectos de estimar el potencial que tiene el negocio para alcanzar una rentabilidad superior a la media del sector.

Por su parte, *la posición competitiva* es la que establece la base para lograr una ventaja sostenible frente a los competidores más importantes. Para determinarla, ha de analizarse el funcionamiento de todas las actividades de la empresa referidas a los procesos productivos, de comercialización y administrativos.

Como conclusión a lo anteriormente planteado, se puede aseverar que son tres las tareas que necesitan ser desarrolladas para alcanzar un buen desempeño; las cuales consisten en: definir el negocio, establecer objetivos y formular una estrategia. Todas ellas, especifican en conjunto hacia dónde se orienta la organización y cómo planea ésta alcanzar los objetivos establecidos; y constituyen de este modo, los pilares fundamentales de todo plan estratégico.

---

<sup>7</sup> HAX y MAJLUF, *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, Ed. Granica, Cap. 3, Pág. 77

<sup>8</sup> PORTER, MICHAEL, *Estrategia Competitiva*, Ed. Free Press, Cap. 1, Pág. 23.



### 3.1 METODOLOGÍA

Cabe señalar que la información aquí vertida se obtuvo a través de la realización de entrevistas -del tipo focalizada- con los directivos de la empresa, representantes de ventas, proveedores y clientes; como así también la formulación de encuestas para los operarios en planta junto a la observación directa –estructurada- de las actividades diarias desarrolladas en la misma.

En principio, el proceso consistió en la realización de un exhaustivo análisis sobre cada una de las partes componentes de la empresa, como así también del entorno dónde la misma interactúa, a los fines de establecer una base de conocimientos necesarios que sirviera como soporte para diagnosticar el desempeño presente.

De esta manera se obtuvieron las primeras conclusiones que dieron origen a la concepción de la propuesta del diseño de un Plan Estratégico de Negocios a los efectos de generar alternativas de mejoras para la empresa.

Posteriormente, y tras haber analizado los diversos conceptos de prestigiosos autores citados en el marco teórico, se decidió escoger la metodología seleccionada por THOMPSON JR y STRICKLAND III en *Dirección y Administración Estratégicas*, de dónde se desprenden las actividades de trabajo correspondientes para cada etapa del proceso de planeamiento, denominados y enumerados en el presente trabajo como objetivos específicos.

Para poder hacer frente a dichos Objetivos Específicos del Proyecto de Aplicación Profesional, se detallan a continuación cada una de las variables relevadas y las herramientas que permitieron recolectar los datos necesarios para desarrollarlos.<sup>9</sup>

#### **1. Sistematizar la información relevante del sector y de la empresa a los fines de definir lineamientos estratégicos.**

- ANÁLISIS INTERNO

Realización de un *Diagnóstico Organizacional* sobre cada uno de los procesos de la empresa referidos a la producción, comercialización y administración.

---

<sup>9</sup> Si desea ampliar la información sobre los datos relevados, favor de ver al final del presente trabajo ANEXO METODOLOGÍA.

- En lo que respecta al Proceso Productivo: se desarrolló un análisis sobre su funcionamiento con el objeto de detectar las características relevantes de cada actividad y las posibles causales de problemas en las mismas.

Las técnicas y métodos utilizados para llevar a cabo dicho procedimiento consistieron en la realización de *entrevistas* a los directivos de la empresa; la confección de *encuestas* individuales y anónimas para la totalidad de los operarios que se desempeñan en las instalaciones de la firma; y la *observación directa* de sus prácticas laborales en planta.

- En lo que concierne a los Procesos Comerciales: se diseñó un sistema basado en la confección de una serie de cuestionarios entregados a los clientes y proveedores de la empresa, los cuales fueron adjuntados a las correspondientes facturas. La finalidad de este método fue el de obtener información de primera fuente sobre aspectos claves del negocio en temas referidos a políticas de entregas, precios y créditos; como así también en los temas relacionados con la imagen empresarial y la de sus dirigentes.

Las técnicas aplicadas en la recolección de los datos, se basaron en mayor medida en la confección de *encuestas* para los viajantes comerciales de la firma y para los clientes de menor envergadura; y, en menor proporción *entrevistas* con los principales clientes y proveedores de la empresa; también se efectuaron *sondeos de opinión* a los consumidores finales de los productos MASITAS en las respectivas bocas de expendio.

- En los Procedimientos Administrativos: se llevaron a cabo tareas de seguimiento y control sobre las diferentes actividades desarrolladas.

Dentro de las herramientas utilizadas se encontraron: la *observación directa* en las oficinas de la empresa y en los despachos de los estudios contables y legales con los que la organización mantiene relación.

Se realizaron *entrevistas* a los responsables de conducir la empresa y análisis sobre la *documentación existente*.

- En el caso particular de los Recursos Humanos: se realizó un análisis sobre la actual plantilla de trabajadores de la empresa con el objetivo de evaluar sus capacidades, medir sus niveles de

desempeño y los grados de motivación alcanzados ante los compromisos asumidos por la empresa.

Se diseñaron y confeccionaron *encuestas*, se realizaron *entrevistas* con los encargados de la empresa y con los responsables de atender los asuntos sindicales.

- ANÁLISIS EXTERNO

Realización de un *Análisis de Situación* sobre cada uno de sus elementos componentes tales como: análisis del cliente, de la competencia, del sector industrial y del entorno.

- En lo que respecta al Análisis del Cliente: se realizó un cuidadoso estudio sobre la demanda con el objeto de recabar información precisa y certera sobre el funcionamiento del mercado, identificando para ello: la dimensión, composición y segmentos; tipos de consumidores, sus comportamientos de compra, gustos, deseos y preferencias.

Las técnicas y métodos utilizados para llevar a cabo dicho estudio consistieron en la realización de *entrevistas* al personal de ventas de la empresa; *sondeos de opinión* sobre los gustos, preferencias y necesidades de los clientes, como así también sobre las quejas realizadas por los mismos; *análisis de la información de fuentes secundarias sobre el mercado* tales como los estudios proporcionados por las diversas consultoras a las cámaras y asociaciones empresariales de la industria y, las publicaciones efectuadas en periódicos y revistas especializadas del sector.

- En lo referente al Análisis de la Competencia: siendo su principal objetivo el de constituir un marco de referencia para la toma de decisiones de la empresa; en este análisis se procuró monitorear la actuación de las empresas competidoras directas de la firma, notificando el desempeño alcanzado en: las ventas; la implementación de sus estrategias; las políticas de precios, distribución y créditos y; aquellos temas que impliquen una fuente potencial de crecimiento.

Las técnicas aplicadas para la recolección de los datos se basaron en mayor medida en la confección de *entrevistas* para los viajantes comerciales de la firma y para aquellos grupos de proveedores que brindan sus productos en empresas competidoras de MASITAS;

también se efectuó un *relevamiento de los productos de la competencia* ofrecidos en el mercado haciendo hincapié principalmente en las cuestiones referidas al precio sugerido al público, atributos específicos del producto y su packaging.

- En el Análisis del Sector: Concebido para contribuir a determinar el atractivo de la industria en la cual opera la empresa e identificar aquellos aspectos que resulten relevantes para el desarrollo de la misma, este análisis concentró su estudio sobre: la dimensión y estructura del sector; los cambios, tendencias; y, la rivalidad existente entre sus participantes.

Dentro de las herramientas de recolección de datos utilizadas se encontraron: *observación directa* de las actuaciones de las principales empresas de la industria a través de la participación en eventos, exposiciones y ferias a nivel nacional.

*Análisis documental* sobre los distintos tipos de publicaciones y revistas especializadas de la industria.

- El Análisis del Entorno: Basado en el estudio de acontecimientos y tendencias propias de las dimensiones: tecnológicas; político-social; económicas; naturales y demográficas, este análisis permitió detectar y monitorear aquellas acciones o sucesos con alto potencial de impacto sobre el normal funcionamiento de la empresa.

Para poder llevar adelante dicho análisis se efectuó una búsqueda sobre la *documentación existente* de la información publicada en páginas web, periódicos nacionales y revistas empresariales de organismos públicos, de oficinas gubernamentales, centros de estadística, etc.

## **2. Valorar la eficiencia de la actual estrategia implementada por la conducción.**

Dicha evaluación tuvo como principal objetivo determinar la viabilidad de la actual estrategia imperante en la organización a los fines de poder desarrollar propuestas de mejoras en aquellas áreas funcionales que presenten deficiencias en el normal desempeño de sus actividades.

Dentro de los métodos de recolección de datos utilizados encontramos: la realización de *Entrevistas* al Presidente de MASITAS S.A, a los viajantes comerciales de la firma y, a los jefes de planta y mantenimiento; la confección de *encuestas* para los clientes de la empresa; *la observación directa* de sus actuaciones y; el *análisis documental* de sus registros contables, volúmenes de ventas, etc.

### **3. Redefinir la Misión de la empresa.**

Para poder llevar adelante dichos análisis debieron realizarse: *entrevistas* directas a los directivos de la empresa y a sus principales clientes y proveedores; *encuestas* a los trabajadores de la firma y a la comunidad con la que la empresa interactúa.

### **4. Definir Objetivos Estratégicos.**

El proceso para definir los Objetivos Estratégicos requirió del máximo compromiso y participación de los directivos de la empresa. Es por todo ello que la metodología adoptada para formularlos consistió en la realización de *entrevistas, charlas y debates* con los directores de MASITAS S.A..

### **5. Asignar las Estrategias y Formular un conjunto de programas de acción.**

Estos programas fueron diseñados conjuntamente con la Dirección para cada uno de los procesos identificados en la empresa. Se pretendió de esta manera viabilizar los resultados de las estrategias canalizando todas las actuaciones de la empresa en función de ellas.

La metodología necesaria para poder desarrollar este objetivo consistió en la concertación de reuniones junto con los directivos de MASITAS S.A..

### **6. Diseñar mecanismos de control.**

El último de los objetivos específicos es el Diseño de Mecanismos de Control que permitan realizar las acciones de seguimiento pertinentes y, corregir los desvíos ocasionados en el proceso de implementación de la estrategia. Éstos se diseñaron conjuntamente con la Dirección a través de encuentros establecidos para tal fin.



Por lo expuesto en capítulos anteriores, se infiere que la empresa MASITAS S.A. necesita redefinirse a si misma en términos de su misión, es decir, encontrar el sentido de orientación sobre “qué empresa quiere ser” y “adónde desea llegar” ; necesita decidir sobre su futuro; además debe plantearse en concreto una meta, seleccionar una estrategia. Requiere también, coordinar con mayor precisión sus acciones; establecer prioridades y dar respuesta a los interrogantes claves referidos a sus mercados, clientes, competidores, productos, recursos humanos, etc.

A continuación, las siguientes líneas detallan los objetivos –generales y específicos- correspondientes al Proyecto de Aplicación Profesional.

#### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Negocios para el período 2006- 2008 como herramienta de gestión necesario para la dirección de MASITAS S.A..

#### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Sistematizar la información relevante del sector y de la empresa a los fines de definir lineamientos estratégicos.
2. Valorar la eficiencia de la estrategia implementada por la actual conducción.
3. Redefinir la misión de la empresa.
4. Definir objetivos estratégicos.
5. Asignar estrategias de corto y largo plazo.
6. Formular un conjunto de planes de acción.
7. Diseñar mecanismos de control.

**OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1**

*Sistematizar la información relevante del sector y de la empresa a los fines de definir lineamientos estratégicos.*

## **4.3 ANÁLISIS EXTERNO**

### **4.3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR**

A principios de los noventa las empresas elaboradoras de galletitas totalizaban 162 establecimientos y ocupaban unas 13.327 personas (Censo Económico, INDEC 1994). Casi la totalidad de estas empresas, incluso las más grandes, tienen sus orígenes en firmas familiares que luego de la apertura económica fueron vendidas a capitales nacionales y transnacionales que deseaban invertir en el sector.

Las industrias elaboradoras de galletitas se enmarcan en esta tendencia general, destacándose la entrada de transnacionales de primera línea (como Nabisco, Danone y posteriormente Kraft Foods -integrante del grupo tabacalero Philips Morris- que adquiere Nabisco), al tiempo que se consolidan grandes grupos nacionales como Arcor.

En la mayoría de los casos las estrategias articulan inversiones en distintos rubros farináceos (galletitas, pastas secas, pan industrial) y tienen una fuerte lógica regional, involucrando adquisiciones y fusiones en otros países del MERCOSUR y Chile, especialmente Brasil. Como resultado de este proceso de fusiones y adquisiciones, la estructura de la rama fue tornándose más concentrada.

Así, mientras que en 1993 las 4 principales empresas (Bagley, Terrabussi, Canale y Mayco-Capri) representaban el 54% del valor de la producción, en la actualidad, las dos principales firmas (Arcor- Danone y Kraft) absorben cerca del 80% del mercado.

Durante la década del '90, la producción nacional de galletitas se incrementó en un 120%, ubicándose en la actualidad en las 350 mil toneladas anuales. El destino principal es el mercado interno; sólo el 5% de la producción se exporta, básicamente a países del MERCOSUR, Chile y Bolivia.

Actualmente existen cerca de 178 establecimientos que elaboran galletitas, de los cuales, alrededor del 50% se encuentran instalados en Capital Federal y Gran Buenos Aires, cerca de los grandes centros de consumo.

La producción está integrada en un 55% por galletitas dulces (45% dulces secas y 10% dulces rellenas); 45% galletitas secas (35% al agua, 10% crackers con cereal y snacks); mientras que el consumo nacional ronda los 8 kg/habitante/año, el más importante en América Latina.

Tanto las perspectivas en el corto plazo como las de mediano y largo plazo consideran un escenario de recuperación a partir de la recesión económica que afectó al sector y a la economía en general desde mediados de 1998 hasta mediados de 2002.

En este marco, continuará la reversión de las pautas características de la crisis; a medida que se recupera el poder adquisitivo y la confianza en las perspectivas de la economía, la demanda comienza a crecer y recuperar parte de la sofisticación ganada desde inicios de los '90 y posteriormente perdida. Es por ello que se prevé que continúe la recuperación frente a sustitutos que habían robado terreno, el retorno a los productos de marca y al canal supermercadista.

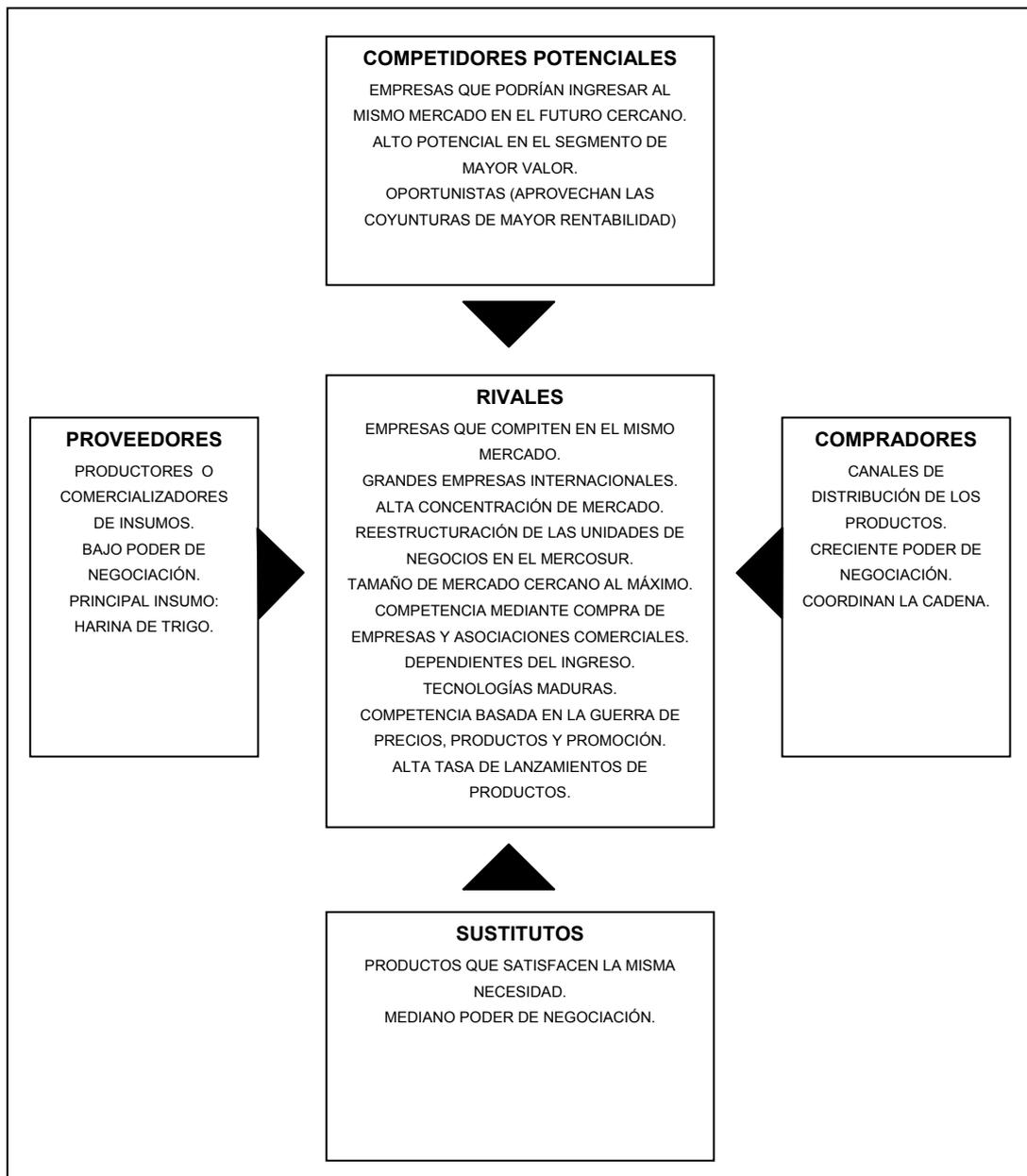
Igualmente, a pesar de la esperada mejora en la sofisticación del consumo, no se prevé que en el horizonte considerado se logre retornar a las pautas que caracterizaron al período de auge de los años '90. De tal modo, el precio continuará representando un papel central, por lo que es muy posible que el desarrollo de marcas propias persista, aunque sin alcanzar el peso que poseen en otros sectores de consumo masivo.

A los efectos de tornar más comprensible el estudio del sector industrial en el cual MASITAS S.A. desempeña sus actividades, se desarrolla el correspondiente análisis:

## ANÁLISIS DE PORTER

El mismo, tiene por objeto facilitar el entendimiento del escenario competitivo actual para el sector farináceo dedicado a la elaboración de galletitas.

Para ello, a continuación se presenta el siguiente esquema seguido del estudio de cada una de sus partes componentes.



### “LA CRUZ DE PORTER”

En el sector farináceo dedicado a la elaboración de galletitas.

## 1. Competidores Actuales

Compuesto por grandes firmas internacionales con alta concentración de mercado y empresas PyMES con escasa participación.

Dentro de las grandes empresas:

- ARCOR- DANONE (BAGLEY)
- KRAFT FOOD INTERNACIONAL (TERRABUSI- CANALE)
- GRANIX

Componen el conglomerado de PyMES:

- MAURI
- MIRGAL
- TRIO
- TÍA MARUCA
- OKEBON
- FADEGAS
- NOGALI
- PALMESANO

Las dos primeras empresas grandes poseen una capacidad instalada de producción de 430 mil toneladas. Según información pública<sup>10</sup>, la sociedad Arcor- Danone tiene aproximadamente el 40% de participación, mientras que la multinacional Kraft, el 35% del mercado. Las tres primeras firmas suman el 80% de las ventas.

La competencia entre las empresas competidoras directas se realiza a través de la compra de empresas, lanzamiento de productos, campañas promocionales y de publicidad.

Dichas organizaciones compiten en precios, son dependientes del ingreso y cuentan con tecnologías maduras. Dado que ninguna de ellas ejerce un liderazgo claro sobre las restantes, se contempla un elevado nivel de rivalidad.

La importante escala que adquieren las líderes, más aún si se considera la diversificación extra-sectorial de las mismas, repercute en un poder negociador medio de sus clientes y medianamente bajo de sus proveedores.

---

<sup>10</sup> [www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)

Por su parte, el mercado de galletitas no enfrenta una gran presión por parte de los productos sustitutos directos, salvo en contextos de gran crisis económica, como el vivido en 2002.

## **2. Proveedores**

Componen este sector las empresas productoras y comercializadoras de insumos y materias primas.

Las mismas poseen bajo poder de negociación debido:

- A las escasas diferencias que se encuentran entre sus productos en lo referido a niveles de calidad y precio; con la implicancia de que éstos se sujetan a cotizaciones internacionales.
- A su fácil acceso y disponibilidad.

El principal componente para la fabricación de galletitas lo constituye la harina de trigo. Las empresas abastecedoras de materiales cuentan con una consolidada coordinación e integración vertical de sus actividades.

Tres compañías producen su propia harina, lo que les genera una ventaja competitiva muy importante con relación a la homogeneidad y mezclas requeridas; entre ellas: ARCOR, KRAFT y GRANIX.

## **3. Compradores**

Se destacan los canales de distribución de los productos con creciente poder de negociación que a su vez, coordinan la cadena.

Los mismos actualmente sufren la problemática de no poder trasladar el aumento de sus costos en los precios de los artículos, viéndose obligados a operar con márgenes muy pequeños de ganancia.

Al respecto de dichos participantes:

- El autoservicio es el formato de canal de comercialización que más creció concentrando el 30% de las ventas totales de productos de la canasta básica. El mismo, se consolidó en 2004 aumentando su participación en el negocio, pero sin agrandar su base de clientela. Esto quiere decir que son sus mismos clientes de siempre los que ahora gastan más en este tipo de formato.

- El almacén al igual que el autoservicio, cerró el año llevándose el 15% del total de las ventas de productos consumidos.  
Su buena performance es la combinación de la cercanía con los precios razonables, y desde hace dos años la fidelidad al almacén supera a la del hipermercado.
- Los supermercados, por su parte, son quienes concentran la mayor proporción de galletitas con menor valor agregado; además, todas las cadenas cuentan con marcas propias tanto de galletitas dulces como saladas lo que incrementa la competencia por el espacio en góndolas.
- Por último, el hipermercado sostuvo su tendencia en alza durante los últimos cuatro trimestres y terminó el 2004 con 9,5% de participación. Además, el formato achicó el diferencial de precios respecto de los autoservicios y perdió el atractivo de su oferta de precio.

#### **4. Competidores Potenciales**

Básicamente quienes denotan este papel son las empresas con alto potencial en los segmentos de mayor valor, son además oportunistas por cuanto aprovechan las coyunturas de mayor rentabilidad.

En los últimos años se ha producido la entrada al sector de empresas dedicadas a la elaboración de pan lactal, scones, bizcochos de grasa, bizcochos azucarados, alfajores y afines.

Entre las firmas que han incursionado en la industria de las galletitas figuran las siguientes:

- FARGO
- BIMBO
- MOLINO CAÑUELAS
- HOJALMAR
- NEVARES

**BARRERAS PARA EL INGRESO AL SECTOR**

La industria elaboradora de galletitas tiene barreras de entrada media- altas. Las inversiones en tecnología no son muy importantes, considerando que de acuerdo a su ciclo de vida se encuentra en etapa de madurez.

Las mayores inversiones se relacionan en packaging, promoción y logística. El acceso a los canales es cada vez más costoso debido al creciente poder de la gran distribución.

Las barreras de salida son bajas, ya que los activos inmovilizados no son de importancia. La mayor inversión se destina a la creación y el sostenimiento de la posición de marca y del producto.

El siguiente cuadro presenta a modo de ejemplo el análisis efectuado sobre cada una de las barreras de ingreso al sector, resultando de su estudio, el nivel de atractivo.

**BARRERAS DE ENTRADA**

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
ECONOMIAS DE ESCALA	PEQUEÑAS						GRANDES
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	ESCASAS						IMPORTANTES
IDENTIFICACIÓN DE MARCA	BAJA						ALTA
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN	AMPLIO						RESTRINGIDO
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	BAJOS						ALTOS
ACCESO A LA ÚLTIMA TECNOLOGÍA	AMPLIO						RESTRINGIDO
ACCESO A MATERIAS PRIMAS	AMPLIO						RESTRINGIDO

**NIVEL DE ATRACTIVO: NEUTRO – POCO ATRACTIVO**

### LAS BARRERAS Y SU RENTABILIDAD<sup>11</sup>

Según dicha matriz, las industrias del sector han de ubicarse en el cuadrante correspondiente a “rendimientos elevados y estables” debido a las características específicas que denotan sus barreras de ingreso y salida respectivamente.

Sin embargo, dicha posición resulta contradictoria con respecto a la situación actual que están enfrentando las empresas producto de los cambios suscitados en materia económica y política durante los últimos cinco años.

		BARRERAS DE SALIDA	
		BAJAS	ALTAS
BARRERAS DE INGRESO	BAJAS	RENDIMIENTOS BAJOS Y ESTABLES	RENDIMIENTOS BAJOS Y RIESGOSOS
	ALTAS	<b>RENDIMIENTOS ELEVADOS Y ESTABLES</b>	RENDIMIENTOS ELEVADOS Y RIESGOSOS

## 5. Sustitutos

Componen esta fuerza competitiva en el sector de la elaboración de galletitas en Argentina, aquellas empresas que haciendo uso de diferentes tecnologías ofrecen productos que satisfacen la misma necesidad.

Dichas organizaciones cuentan con mediano poder de negociación debido a que distan de convertirse en alternativas seguras de consumo; ya que las diferencias percibidas entre los consumidores son muy numerosas en cuanto a la oferta y calidad de los productos; como así también, su diferencial de precio.

En lo que concierne a los panificados, se mencionan las elaboradoras de pan de molde, tortas, masas dulces y grisines. Estos productos aunque si bien son la alternativa más directa a la del consumo de galletitas, manejan sus propios volúmenes de negocio, destacándose quizás dentro de ellos la fabricación de tortas y demás artículos de pastelería con alto valor agregado; tendencia adoptada en los últimos tiempos por la clase media-alta y alta respectivamente.

<sup>11</sup> Tomado de PORTER, MICHAEL, *Estrategia Competitiva*, Ed. Free Press, Cap. 1, Pág. 42

Además de estos productos, deben sumárseles aquellos comercializados durante la temporada veraniega, tales como: helados, bebidas, juguitos congelados y golosinas en general.

Dichos artículos son los de mayor preferencia entre los consumidores durante los primeros meses del año, por ajustarse mejor a sus estilos de vida y hábitos de consumo.

De hecho, recientemente la multinacional ARCOR ha incursionado en el rubro de las bebidas y helados a los efectos de expandir su cartera de negocios y suplir así la disminución de la facturación en sus líneas de galletitas.

En líneas generales, los sustitutos de las galletitas han de ser productos estacionales que concentran una interesante porción de mercado. Sin embargo, aun se encuentran lejos de representar una gran amenaza para los participantes del sector.

#### **4.3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Cabe señalar aquí que la empresa no cuenta con ningún estudio de mercado sobre el análisis del consumidor, dificultando ello el estudio sobre gustos, preferencias y calidad de los productos elaborados por MASITAS S.A..

Sin embargo, a través del análisis de las ventas realizadas en las distintas zonas geográficas del país, se puede arribar a interesantes conclusiones sobre las actitudes de compra de los consumidores.

##### **1. Análisis del Segmento de Mercado al cual se dirige la oferta.**

El mercado de la empresa está constituido por los segmentos socioeconómicos de nivel medio (medio típico) y bajo (bajo superior, bajo inferior); es decir, consumidores de clase media, media empobrecida y baja respectivamente.

Dicho target se compone en principio por familias con niños en edad escolar, en dónde básicamente las decisiones de compra son tomadas por sus madres de acuerdo a las conveniencias de las ofertas y promociones sugeridas.

Este prospecto basa sus decisiones de compra considerando principalmente el precio del producto, atribuyendo menor importancia a la calidad del mismo y a su packaging.

De acuerdo a sus patrones de compra, dichos consumidores eligen segundas marcas debido a que las mismas proporcionan similares beneficios a las que brindan las líderes pero a menor costo.

Además, debido a la conveniencia de la compra, actualmente existe la tendencia hacia la adquisición de los productos en envases con gramajes que se ajusten a niveles de precios cercanos a \$0.10, \$ 0.25, \$0.50 y \$ 1.00 respectivamente.

## **2. Situación y Evolución de los Segmentos del Mercado.**

Según un estudio realizado por el Consejo para la Investigación del Consumo Masivo del IAE (Universidad Austral) y el Grupo CCR/Cuore llevado a cabo en el 3er. Encuentro del Consumo Masivo durante Noviembre de 2004; en Argentina hoy el ingreso del 10% más pudiente de la población es 31 veces mayor que el del nivel de menores recursos.

El 30% más acomodado concentra el 64% del total del ingreso nacional, dejando el restante 36% para repartir entre el 70% de los argentinos que conforman la Base de la Pirámide.

Sin embargo, este esquema de concentración que se da en la distribución del ingreso se invierte a la hora de reflejarse en el consumo.

El 70% de la población argentina que conforman los hogares de clase media empobrecida y clase baja representa el 58% del mercado food de la Argentina. Esto constituye anualmente, un negocio de 27.107 millones de pesos.

Se trata de 27,5 millones de argentinos que, en promedio, gastan \$371 mensuales por hogar para alimentarse, asearse y mantener limpia su casa. Esto es el 37% del ingreso de un hogar de clase media empobrecida y el 63% de uno de clase Baja.

Pero este 70% no es una masa homogénea; ya que 9 de cada 10 argentinos se consideran de clase media cuando, por sus ingresos, de la clase media son sólo 2 de cada 10.

Muchos de los argentinos incluidos en el 70% tienen un problema de bolsillo, pero plena conciencia de su empobrecimiento y plena vigencia de su cultura de la clase media.

### **3. Tipología y Perfil de los Segmentos de Mercado.**

La Base de la Pirámide está conformada por el 70% de los hogares argentinos, 7 millones de familias. Estos representan el 75% de la población argentina, 27,5 millones de personas. Representan una tercera parte del ingreso de la Argentina, pero casi el 60% del mercado food.

Estos hogares, respecto de los dos estratos que conforman la "Punta de la Pirámide", tienen la menor proporción de hogares unipersonales (3% y 6% para las Clases Media Empobrecida y Baja respectivamente vs. 8% para la Clase Media y 11% para la Clase Alta).

También son los que más miembros tienen, 3,8 personas (Clase Media Empobrecida) y 4 personas promedio y en 1/3 de los hogares viven 5 personas o más (Clase Baja) vs. 3,2% y 2,9% para las Media y Alta respectivamente.

Por último, son los hogares con mayor proporción de presencia de hijos de hasta 12 años. En el 55% de estos hogares hay niños, mientras que en el caso de la clase media, esto se da en el 30% de los hogares y en el 36% de los de clase Alta.

El 72% de los hogares que conforman la base de la pirámide vive en casa propia, un 16% alquila y el 11% vive en una casa prestada. El 65% tiene teléfono de línea, sólo el 10% tiene auto y apenas el 3% posee acceso a Internet.

#### **¿Cómo compran?**

El 71% de las compras de los hogares de la Base de la Pirámide lo deciden las mujeres, que además, realizan el 79%.

El 45% de los hogares compra todos los días, aunque la mayoría lo hace día por medio y gastan por día \$ 12.

Las ofertas son centrales para este grupo de hogares. Un 66% de ellos define qué productos compra, el 49% decide dónde comprar y el 47% qué marca comprar según sea la oferta de cada día.

### **¿Dónde Compran?**

Dos tercios del desembolso de los hogares de menor poder adquisitivo se realiza en el canal tradicional (almacenes-autoservicios), mientras que en el otro extremo de la pirámide, el resto del mercado se viabiliza a través de las grandes cadenas.

En promedio, los hogares de este grupo visitan 5,2 canales para hacer sus compras. El 42% compra en Almacenes y Autoservicios, el 24% concurre a Hipermercados, el 21% a Supermercados y el 13% a Discounts.

### **4. Motivaciones y Deseos.**

#### **¿Cómo se sienten?**

Al igual que los hogares de clase alta y media, el 54% de los entrevistados que pertenecen a la Base de la Pirámide se manifestó sentirse feliz.

El 35% no se siente ni feliz ni infeliz, y el 11% dijo sentirse infeliz.

El 69% de los encuestados dijo tener proyectos entre los cuales los principales son reformar o terminar la casa, abrir un negocio y retomar los estudios. De ese 69%, tres cuartas partes consideran que su situación ya no va a cambiar, pero que hará lo posible para que mejore la de sus hijos.

En general, han experimentado una valorización de los vínculos primarios y la construcción de nuevas redes afectivas y sociales.

En su tiempo libre y contrariamente a lo que prefieren las clases más altas, los niveles de menores recursos optan por la vida familiar y las actividades que se realizan en el hogar.

El 84% de los hogares de la Base de la Pirámide piensa que su situación social es igual o peor que la de 2003. Todos comparten el golpe de la crisis, una transformación de los hábitos y las costumbres. Pero no los viven de la misma manera.

Un 56% de los entrevistados, vive la caída en la escala social con enojo y angustia, y rige su comportamiento de consumo con la lógica de la pasión. El restante 44% tiene una actitud de adaptación, de cierta seguridad y por ende, se rige por la lógica de la razón.

### **¿Qué compran?**

Ambos grupos debieron renunciar a ciertos consumos. En este sentido, la lógica racional de quienes integran el 44% es asegurar la subsistencia y no renunciar a servicios básicos de agua, luz, etc, su alimentación y educación y a los relacionados con el cuidado del cuerpo y la higiene de la casa.

Los consumos a los que sí están dispuestos a renunciar con seguridad son los relacionados con el hedonismo (vacaciones, auto, celular, etc.) y luego los relacionados con la imagen (ropa, salidas, clases particulares).

Por el contrario, la mayor parte - 56% restante - practica un comportamiento disperso y errático de renunciamientos. Buscando mantener la cobertura de disfrutar de todos los niveles del consumo, no renuncian a completamente a nada, sino que renuncian erráticamente a todo.

Respecto de las primeras marcas, para ellos no son una garantía de calidad. Los miembros que basan sus decisiones en base a la razón, las valoran en función de su rendimiento y de su appeal: el precio no es un indicador válido para ellos, las marcas deben rendir lo que cuestan, por lo tanto el concepto de calidad no es "calidad declarada" sino "calidad comprobada". Por eso, las compran de acuerdo al "beneficio" que les ofrezcan, cuando vale la pena.

El resto, en cambio, las valoran como forma de permanencia, tienen para ellos un valor histórico. En este sentido, acceden a ellas en función de la disponibilidad de dinero que tengan, las compran cuando pueden.

### **4.3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

#### **1. IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES**

Las principales empresas competidoras son:

- ARCOR- DANONE (BAGLEY)
- KRAFT FOOD INTERNACIONAL (TERRABUSI- CANALE)
- GRANIX
- MAURI
- MIRGAL
- TRIO
- MOLINO CAÑUELAS
- HOJALMAR
- TÍA MARUCA
- OKEBON
- FADEGAS
- NOGALI
- PALMESANO

- **ARCOR**

Fundada el 5 de julio de 1951, **ARCOR** es el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil y Chile. Posee 35 plantas, de las cuales 27 están ubicadas en la Argentina y las ocho restantes en América Latina. Se especializa en la elaboración de alimentos, entre los que se destacan golosinas, chocolates, galletitas, conservas de frutas y hortalizas, y productos derivados del maíz. Cuenta con un volumen de producción de más de un millón y medio de kilogramos diarios y llega con su propia marca a 117 países de los cinco continentes.

En enero de 2005, nació **BAGLEY LATINOAMÉRICA**, fruto de la Asociación entre los Grupos Danone y Arcor en el negocio de galletitas, alfajores y barras de cereal en la Argentina, Brasil y Chile.

Con una facturación anual estimada de más de US\$ 300 millones y una producción inicial de 255.000 toneladas de galletitas por año, Bagley Latinoamérica es la mayor empresa de galletitas en Latinoamérica.

Apostando a una nueva inserción de la industria argentina y de la región en el mundo, el Grupo mantiene un compromiso constante con la calidad e innovación, reflejado en el lanzamiento de más de 100 nuevos productos por año.

Su importante estructura de distribución y logística -la más grande de productos de consumo masivo en la Argentina- le hace posible llegar y abastecer más de 220.000 puntos de venta en todo el país.

### **Visión empresaria**

Convertirse en la empresa de golosinas y galletitas número uno de América Latina y consolidarse como un jugador internacional.

## **Fortalezas**

Éstas son las ventajas competitivas en las que se sustenta el éxito de Arcor:

La mejor calidad al mejor precio

Reinversión y modernización tecnológica.

Management altamente creativo, innovador y eficiente.

Colaboradores muy calificados y con un fuerte sentido de pertenencia.

Adecuación a los requerimientos del mercado.

Un modelo de distribución y venta único.

Conciencia ecológica y cuidado del medio ambiente.

## **ARCOR en Números al 2005**

**Participación de Mercado:** 40 % de participación

**Facturación consolidada 2004:** US\$ 950 millones

**Exportaciones consolidadas 2004:** US\$ 250 millones

**Plantas industriales:** 35 (27 en Argentina, 4 en Brasil, 3 en Chile y 1 en Perú)

**Oficinas comerciales:** EE.UU, Canadá, México, Colombia, Ecuador, Uruguay, Paraguay y España.

**Cantidad de empleados:** 17.000

- **KRAFT FOODS INTERNATIONAL**

Es parte de Altria Group, Inc. (Philip Morris International, Philip Morris USA, Philip Morris Capital Corporation, Kraft Foods) y representa una de las compañías líderes en alimentos y bebidas a nivel mundial.

**KRAFT FOODS CONO SUR** (forma parte de Kraft Foods Internacional dentro de la región de América Latina) comprendiendo los países de Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay.

Fabrica y comercializa una amplia gama de productos de consumo masivo de reconocimiento mundial con presencia en más de 149 países.

Cuenta con la planta elaboradora de galletitas más grande de Kraft Foods Internacional (y una de las 5 más grande del mundo), ubicada en General Pacheco, Buenos Aires, Argentina.

Todos los procesos de elaboración de alimentos y bebidas están orientados a lograr una mejora continua a fin de obtener un alto rendimiento y cumplir con los más exigentes parámetros internacionales de calidad, seguridad para el personal y respeto por el medio ambiente.

#### **Visión empresaria**

Liderazgo mundial indiscutible en la industria alimenticia.

#### **KRAFT en Números al 2005**

**Participación de Mercado:** 35% de participación

**Plantas Industriales:** 68 plantas distribuidas en todo el mundo.

**Cantidad de Empleados:** 3.000 empleados trabajan para Kraft Foods Cono Sur.

**Marcas:** Cuenta con una sobresaliente cartera de marcas de primer nivel, entre ellas: Clight, Shot, Milka, Royal, Traquinas, Terrabussi, Club Social, Canale, Oreo, Tang, Express, Don Felipe, Vizzolini.

- **ALIMENTOS GRANIX**

Es una industria que pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, por lo que su filosofía de empresa está basada en el principio de que sólo una alimentación sana y natural puede ayudar a lograr una vida en plenitud.

**Filosofía central**

Una mejor calidad de vida a través de una mejor nutrición.

Fiel a su filosofía, **GRANIX S.A.** sólo produce alimentos sanos y nutritivos, colaborando para que el consumidor pueda disfrutar una mejor calidad de vida. Para lograrlo se emplean en sus procesos de producción, cereales y harinas con el menor grado de refinación, para que mantengan intactas la mayor parte de sus cualidades nutritivas.

Dentro de su portfolio de productos se encuentran la línea de galletitas crackers en las variedades con salvado, sésamo, soja, sin sal y, la línea de galletas dulces y dulces surtidas.

- **MAURI**

MAURI S.A. es una empresa íntegramente nacional cuyo volumen de producción la ubica entre las cinco mayores productoras de galletitas en el país y la segunda productora netamente argentina.

La historia de **MAURI S.A.** comenzó cuando Don Ramón Jaime Mauri elaboraba vainillas artesanales en su panadería de Bigand, Santa Fe.

En 1960 pone en marcha la producción continua de vainillas, adquiriendo en 1976 una línea de producción para galletitas crackers de tecnología nacional.

El crecimiento de la empresa se consolida y la misma desarrolla una expansión física en su infraestructura (depósitos, silos, oficinas, plantas de energía, etc) llegando finalmente a una superficie cubierta de 8.000m<sup>2</sup>.

Actualmente la empresa está adaptando los procesos de elaboración, ambientales y de control al cumplimiento de un programa ARPCC (Análisis de Riesgo en Puntos Críticos de Control) que asegure y garantice la producción de un alimento sano.

Es el afán de la empresa aportar más valor a sus productos; exportándolos a mercados extra-MERCOSUR con altas exigencias en calidad, respaldando siempre la confianza de los consumidores.

- **PRODUCTOS TRIO**

Es una empresa líder que posee una planta modelo de 2.500m<sup>2</sup> ubicada en San Justo, Provincia de Bs. As.

Cuenta con 17 años de vida como elaboradora y actual exportadora al MERCOSUR de una amplia gama de galletitas.

**PRODUCTOS TRIO S.A.** le brinda al cliente un servicio diferente por su amplia red de distribuciones y la rapidez en sus entregas (48hs.)

A través de un estratégico estudio de marketing sus productos están en todos los puntos de ventas más importantes del país y en países limítrofes.

- **MOLINO CAÑUELAS**

**MOLINO CAÑUELAS S.A.** es uno de los primeros productores de harina del mundo, y el primer productor y exportador de Argentina.

También, entre sus múltiples actividades, elabora y comercializa galletitas y pastas.

La empresa inició sus actividades en 1931 y hoy se ha transformado en un grupo alimentario líder, en constante búsqueda de nuevos negocios, mercados y oportunidades.

Desde hace más de dos décadas, Molino Cañuelas incursiona en el mercado de las galletitas, dentro de una subcategoría conocida en nuestro país como "bizcochos". Estos productos salados y dulces se diferencian del genérico galletitas por el formato, textura y sabor.

La empresa es líder en el mercado argentino con su marca de bizcochos "9 de Oro". Comercializa además otras marcas en la categoría galletitas crackers y con salvado.

- **HOJALMAR**

Fundada en 1960 en la localidad de Lanús Este (Bs. As.), dicha firma continúa su búsqueda de excelencia con iniciativas de calidad, rigurosos controles en todas las etapas de producción y entrega e incorporación de tecnologías de avanzada para mantener vigente su liderazgo en galletitas de hojaldre.

**Filosofía empresarial**

Utilizar solamente las mejores materias primas para brindar al público únicamente los mejores productos.

- **GALLETITAS TIA MARUCA**

**TIA MARUCA ARGENTINA S.A.** localizada en Chascomús, Pcia. de Buenos Aires comercializa y distribuye en las principales ciudades del país, productos elaborados por establecimiento R.P.E. N° 02-031.015.

La particularidad de dicha firma se concentra en el valor agregado que poseen sus artículos, puesto que estos siendo fabricados por otra compañía, se venden a alto precio en envases de singular presencia en anaqueles de madera que rescatan lo artesanal.

- **PRODUCTOS OKEBON**

Producidos por **SANFORD S.A.C.I.F.I.A.** en la ciudad de Morón, provincia de Buenos Aires; esta empresa comercializa sus productos principalmente en la zona de Capital Federal y conurbano bonaerense, teniendo escasa participación en el interior del país.

- **GALLETITAS FADEGA**

**FADEGA S.A.** elabora en su planta de Baradero, Pcia. de Bs. As. productos de calidad en envases económicos de triple- pack.

Dentro de sus líneas encontramos la correspondiente a las galletitas crackers, crackers con salvado y las dulces malteadas.

Los productos se distribuyen a todo el país, principalmente en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Salta y Tucumán.

- **GALLETITAS NOGALI**

**CARIMEL S.A.** produce y comercializa desde su planta ubicada en Ezpeleta, Pcia. de Buenos Aires para gran parte del territorio nacional, productos tales como galletitas crackers, crackers con salvado y dulces surtidas bajo la marca NOGALI.

- **PRODUCTOS PALMESANO**

**GOLOSINAS OENP S.A.**, ubicada en Bell Ville, Pcia. de Córdoba, distribuye en todo el noreste y centro del país galletitas dulces producidas y elaboradas por **ROMERO S.R.L.**

De dicha asociación comercial nacen los productos Palmesano, caracterizados por ser de baja calidad pero con buenos diseños en cuanto al packaging.

La firma comercializa también: confites, caramelos, chocolates y turrónes.

## **2. ESTRATEGIAS PASADAS Y PRESENTES**

Una mirada en conjunto de las empresas líderes del sector, permite identificar algunas estrategias comunes que caracterizan su comportamiento en la última década:

- Desarrollo de nuevos productos y diferenciación a través de nuevas presentaciones dentro de las mismas marcas tradicionales.
- Importantes inversiones en incorporación de tecnologías de producto y organizacional.
- Cambios y modernización en la infraestructura de comercialización.
- Fuerte interrelación entre la filial Argentina con otras compañías de la empresa en el exterior.

Estas estrategias globales, plantean diferentes acciones en el proceso de innovación de las grandes firmas, en donde se identifican algunas especificidades, dependiendo del tipo de innovación que se trate, sea ésta de proceso, producto u organizacional.

### **Innovaciones de Proceso**

Tal como ocurre a nivel mundial, el proceso de producción de galletitas en Argentina no ha sufrido grandes cambios. En este sentido, las importantes inversiones realizadas por las grandes empresas, estuvieron ligadas fundamentalmente a adaptaciones, incorporación o reemplazo del mismo tipo de maquinaria por otras más nuevas.

A través de las innovaciones incorporadas, se buscó aumentar la productividad (bajar costos) sin afectar la calidad del producto. En este sentido, aparecen como importantes la adquisición de maquinarias que permiten el trabajo más eficiente de alguna de las líneas y el agregado de aditivos que disminuyen el tiempo de fermentación.

Un elemento común en la innovación de proceso de estas empresas la constituye la mayor automatización, tanto del proceso productivo (fundamentalmente en fórmulas y dosificadores), como del packaging (envasadoras automáticas) y el almacenamiento (depósitos robotizados), buscando eficientizar el proceso (acortando los tiempos muertos).

En cuanto a las fuentes de innovación, toda la tecnología viene incorporada a los bienes de capital, generalmente importados de EE.UU. (como los robots) y de Europa (como es el caso de las líneas de producción).

## **Innovaciones de Producto**

Durante la década del '90, las grandes empresas mostraron gran dinamismo en cuanto a innovaciones de producto, basadas fundamentalmente en el lanzamiento de nuevos productos y en el cambio de packaging y tamaño de envases, con el objetivo de mantener y aumentar su participación en el mercado, así como captar nuevos nichos de mercado.

Sin embargo, la importancia de la tradición en el consumo de galletitas, imprimió un carácter particular a estas innovaciones. Si bien todas las firmas han ampliado la gama de productos ofrecidos, en la mayoría de los casos se trata de un producto tradicional al que le agregan valor (relleno, baño, aditivos como cereales, etc.) sin alterar la esencia de la fórmula original.

Tan importante es el peso de la marca, que las empresas realizan estudios y pruebas de mercado antes de tomar la decisión de producir un producto con una nueva marca.

Otra de las características del consumo de este tipo de alimentos, que influyen en el sendero tecnológico de las firmas, es la valoración de lo artesanal. Respondiendo a esta característica de la demanda, todas las firmas han introducido en el mercado una nueva línea de productos, rescatando sabores y presentaciones artesanales y tradicionales.

En líneas generales, la aparición de los nuevos productos se desarrolla en el marco de una fuerte segmentación del mercado. En efecto, en los últimos años las grandes firmas presentan sus productos posicionándolos en los distintos sectores de consumo. Así, aparecen las galletitas dirigidas a niños y madres; a adolescentes y jóvenes o a consumidores tradicionales, además de las líneas light y diet.

El otro tipo de innovación en producto que ha requerido de inversiones relativamente importantes por parte de las firmas es el cambio en el packaging y en el tamaño de envases. En este último caso se trata de un mismo producto con varias presentaciones; (en paquete único, en paquetes agrupados, en estuches o cajas de paquetes, etc.), que se van implementando según los requerimientos del mercado.

En el caso del packaging, los cambios introducidos van desde variaciones en el diseño y en el gramaje de los envases hasta la incorporación de nuevos materiales. Asimismo, últimamente apareció una nueva bolsa con un sistema de apertura y cierre, que permite abrir el paquete sin romperlo y conservar las galletitas en su envase original (se lo considera un sistema práctico para el consumo fuera del hogar).

Estas innovaciones se relacionan con la incorporación de las nuevas envasadoras automáticas, mencionadas anteriormente. Además, la mayor relación con cadenas de supermercados, implicó en todos los rubros la introducción del palletizado y código de barras, de acuerdo a las exigencias del canal comercial.

En cuanto a las fuentes de innovación, a diferencia de los cambios en proceso que están incorporados a través de la adquisición de maquinarias y equipos, en innovación de producto existe mayor desarrollo interno a la empresa. En el caso de las firmas grandes, el área de I&D realiza estas actividades en conjunto para todo los productos elaborados por la empresa, habiendo personas especializadas en cada uno de ellos.

Las filiales nacionales hacen demandas específicas al área de I&D de la casa matriz, pero siempre existe una adaptación a nivel local.

En términos generales, las líneas de la innovación en productos son propuestas por el área central de la firma, localmente se realizan las adaptaciones para responder a las características del consumidor.

Asimismo, existe una articulación muy estrecha entre las áreas de Marketing y de I&D, al mismo tiempo que tienen gran importancia los estudios de mercado realizados por consultoras especializadas y consultas a consumidores.

### **Innovaciones Organizacionales**

Por innovaciones organizacionales se entiende no sólo la introducción de tecnologías de organización al interior de la empresa, sino también a las relaciones que la firma desarrolla con otras industrias y con sus proveedores y clientes, en los mercados de destino.

La adquisición de las principales firmas de galletitas por parte de grupos económicos nacionales e internacionales, implicó un proceso importante de reorganización interna.

En primer lugar, se pasó de una estructura simple, con fuerte presencia del dueño y su familia en las tres áreas básicas (producción, administración y ventas) a una mayor profesionalización gerencial.

Por otra parte, el convertirse en grandes empresas multiproducto, llevó a que varias de ellas adoptaran una estructura más descentralizada, departamentalizando la empresa en función de cada dominio de actividad (galletitas, fideos, chocolates, aguas minerales) -definidas por las empresas como "negocios"- con una organización

específica por funciones dentro de cada una, que responden a una organización central.

En todos los casos, es de mucha importancia la incorporación de tecnología informática, tanto en lo relacionado con la administración (vinculada permanentemente con la casa central) como en el seguimiento informático de cada una de las líneas de producción. En el caso de Nabisco (luego adquirida por Kraft Foods), se realizó una centralización espacial del proceso productivo de galletitas, dado que a partir de la fusión de las tres firmas (Terrabussi, Canale y Mayco-Capri) concentraron toda la producción (17 líneas) en una sola planta, conservando las especificidades propias de cada marca.

Esta fusión espacial llevó a una fuerte reorganización interna y a poner en marcha programas específicos de capacitación de operarios responsables de cada línea.

Las grandes empresas han realizado mejoras en la organización y gestión, vinculadas con la calidad, la disminución de stock y de costos en insumos, la reducción del ciclo de producción, la obtención de menores rechazos o retrabajos, y la incorporación del planeamiento estratégico.

En cuanto al control de calidad, han iniciado desde mediados de la década del '90, acciones para el logro de la certificación de calidad según normas internacionales (ISO, HACCP), lo que implica realizar controles desde la entrada de materia prima hasta la salida del producto. La mayoría de las grandes empresas ya cuenta con estos sistemas de certificación, o están en vías de obtenerla.

Esto ha significado una mayor organización interna, por la incorporación de manuales escritos que normalizan cada una de las tareas de la firma, así como por la determinación de las etapas claves para el aseguramiento de la calidad, con la introducción de los sistemas de análisis de puntos críticos de control. Además estos sistemas requieren de una estrategia de capacitación del personal para asumir su responsabilidad en el control de su tarea específica, ya que no existe la "inspección" de calidad sino que los propios operarios asumen una actitud de "prevención" en las distintas instancias del negocio. En Arcor, por ejemplo, se implementaron sistemáticamente en todas las plantas de la firma programas de mejora de la calidad, de manejo de los inventarios, de reducción de los tiempos muertos, de resolución de desequilibrios en la carga de máquinas y de minimización de los tiempos muertos. Además de las normas ISO, adoptaron como criterio de gestión la metodología Total Production Maintenance\* (TPM).

Dentro de las tecnologías organizacionales existe otro componente, denominado interfaces, que agrupa las interacciones de la empresa con el resto de la cadena productiva (proveedores y clientes) y con su entorno institucional. En la producción de alimentos tiene mucha importancia la vinculación con los proveedores, por la relevancia de la calidad de la materia prima en el producto final obtenido.

La industria de galletitas es demandante de harinas de trigo blando (soft) que no se produce en Argentina. En los últimos años se realizaron intentos para introducir su cultivo (algunos impulsados por el Grupo Danone a través de Bagley). Y si bien en 1997 se logró certificar este tipo de trigo, no se han concretado experiencias exitosas de producción.

Como consecuencia, en el proceso de elaboración industrial se deben incorporar ingredientes o enzimas, que en muchos casos incrementan los costos de producción. Las grandes firmas se articulan con 3 o 4 molinos vía acuerdos con especificaciones puntuales, según el tipo de galleta que se fabrique (en general son tres tipos de harina los que requieren).

El ingreso de transnacionales ha implicado en los últimos años mayores requerimientos en la calidad de materias primas, a través del desarrollo de manuales de especificaciones para los molinos proveedores, al mismo tiempo que realizan auditorías en las plantas de primera transformación no sólo sobre calidad del producto sino también de seguridad industrial.

Las grandes empresas analizadas cuentan con centros de distribución para todos sus productos. Estas firmas comercializan su producción directamente con las grandes cadenas de supermercados.

Respecto a la distribución al interior del país, en general se ha disminuido el número de depósitos propios, concentrando la mercadería en los centros de distribución (ubicados en las grandes zonas de consumo) y tercerizando la comercialización en otras ciudades, a través de distribuidores mayoristas o representantes (tanto para negocios tradicionales como para supermercados regionales de menor dimensión).

Este es un cambio importante en la comercialización, ya que antes de la adquisición de empresas nacionales por los grupos económicos mencionados, las mayores firmas contaban con una red de distribución en todo el país, comercializando también productos de terceros.

Como se ha señalado, las exportaciones de esta rama no son importantes en términos cuantitativos.

Otro aspecto característico de las firmas líderes del sector en materia de comercialización se relaciona con las importantes inversiones en publicidad y marketing desarrollados tanto para los productos tradicionales como para los nuevos.

La estrategia es, acercarse a los diferentes segmentos del mercado a través de slogans, juegos, sorteos y promociones, según el producto del que se trate. En términos generales, utilizan la televisión y la vía pública y opcionalmente la radio.

En lo que concierne a las pequeñas y medianas empresas se puede hacer la siguiente apreciación:

Las PyMES elaboradoras de galletitas no constituyen un universo homogéneo; por lo contrario, presentan diferencias en lo que hace al tamaño de planta, nivel tecnológico, productos elaborados, posicionamiento en el mercado, trayectoria y estrategias.

Sin embargo, y más allá de las peculiaridades propias de cada firma, como grupo presentan ciertas características que le son comunes, derivadas en algunos casos de elementos propios de la rama y coincidiendo, en otros, con los rasgos básicos de las PyMES industriales en general.

De esta forma, se pueden identificar algunos rasgos estructurales de las PyMES de galletitas:

**Son predominantemente empresas familiares:**

Generalmente, los fundadores tienen sus orígenes en la actividad panadera. Presentan una organización burocrática simple, basada sobre miembros de la familia. La gestión empresarial está centralizada y el dueño cumple varias funciones. Las habilidades gerenciales del dueño (o los dueños) se centran en el "know how" de fabricación, siendo menos numerosos los casos en que se combina con un adecuado espíritu empresarial.

**Son empresas uniplanta y monoproducción:**

Generalmente tienen uno o dos tipos de galletitas principales, a través de las cuales han logrado afianzarse en el mercado regional. En la mayoría de los casos, se trata de firmas que basan su estrategia en el mercado local o regional, utilizando las ventajas de costos comparativos que en materia de distribución poseen frente a las firmas de alcance nacional.

**Son todas empresas, con cierta antigüedad en el sector:**

Las nuevas empresas que han ingresado al sector, son por lo general más pequeñas en cuanto a nivel de ocupación e inversión e intentan posicionarse a nivel local alrededor de un producto.

**Se localizan en los grandes conglomerados urbanos:**

En términos generales las PyMES del sector están ubicadas en un 50% en el conurbano de la Capital Federal y las restantes en el Gran Rosario, y Gran Córdoba. A nivel local, se localizan las firmas más pequeñas.

**Son empresas que no se integran hacia atrás:**

En efecto, se abastecen de su principal insumo, la harina, de los molinos harineros localizados en cercanías de la planta elaboradora. La articulación con los molinos, es en la mayoría de los casos informal.

**Orientan su producción al mercado interno:**

Tal como ocurre con las empresas grandes del sector, este tipo de firmas tampoco tiene tradición exportadora. La mayoría tiene como base el mercado regional o local, siendo las más innovadoras de alcance nacional.

En cuanto a innovación de proceso, al igual que en las grandes empresas, en términos generales no adquieren nuevas tecnologías.

Las inversiones realizadas se dirigen a la compra de maquinarias (generalmente usadas) para reposición en alguna parte de la línea.

Si bien en todos los casos, detrás de las mejoras en el proceso hay una estrategia de eficientizar la producción, existen diferencias entre aquellas PyMES que sostienen su permanencia en el mercado en base a un producto artesanal - caso en el cual prima el criterio de mantener la calidad de su producto - y las que se orientan al segmento del mercado de menor poder adquisitivo.

Respecto a la innovación en producto, existen PyMES fuertemente innovadoras aunque con menor dinámica. Incorporan nuevos productos, pero sin modificar su estrategia de sostener su producto principal; algunas han agregado líneas relacionadas con la pastelería como budines, por ejemplo; otras, imitando el comportamiento de las marcas líderes, han incorporado distintos aditivos a su producto original (sin sal, con cereales, Diet y Light, etc.) y otras han lanzado una segunda marca, intentando expandirse en el mercado, pero preservando la calidad del producto principal:

Tampoco hay una conducta relativamente homogénea respecto a los cambios en packaging. En este sentido, mientras algunas PyMES no lo consideran como relevante, otras han seguido un comportamiento similar a las grandes firmas, introduciendo cambios en la presentación del producto; nuevos diseños, resaltando la característica de producto artesanal y diferentes tamaños de envases.

Por lo general, al desarrollo de nuevos productos y adaptaciones del proceso lo hacen de manera informal.

En las pequeñas empresas, en general son los dueños quienes realizan los cambios en el producto basándose, muchas veces, en consultas a clientes y consumidores.

La implementación de innovaciones organizacionales, especialmente las referidas a articulaciones entre firmas, ha sido una de las estrategias seguida por las PyMES que asumen actitudes ofensivas en el sector, logrando posicionarse en el mercado a partir de la consolidación de la marca.

En este sentido, se encuentra una fuerte interrelación PyMES-PyMES, donde la elaboración de productos “ para y de terceros” permite ampliar la gama de productos en el mercado; donde unas asumen un rol protagónico en la distribución y otras en la producción.

Las pequeñas empresas no cuentan con sistemas de certificación de calidad ni tienen previsto introducirlo, salvo en las que se proponen exportar, como objetivo de mediano plazo.

Por lo tanto, los controles de calidad son efectuados principalmente en la recepción de la materia prima y en el producto terminado.

En las PyMES en general la distribución es propia y la articulación con los supermercados también es directa. Para estas empresas, tienen mayor importancia otros canales de comercialización como los almacenes, kioscos y negocios en estaciones de servicio, espacios en los que compiten con las líderes del mercado.

Generalmente no hacen publicidad ni promociones y excepcionalmente se han contactado con alguna consultora para realizar estudios de mercado. Últimamente, algunas de ellas, ya sean solas o en grupos, colocan exhibidores en distintas bocas de expendio, como una estrategia de marketing.

## 3. COMPORTAMIENTO DE LA COMPETENCIA

EMPRESA	CONCEPTO	
<b>ARCOR/BAGLEY</b>	ESTRATEGIA	Estrategia de asociación comercial con liderazgo en costos, impulsado por un alto posicionamiento de marca y sustentado a partir de la diferenciación obtenida con la política de entregas.
	ESTRATEGIA COMERCIAL	Además de las estrategias de integración horizontal y; vertical hacia atrás y adelante.  La estrategia comercial tiende a posicionar las marcas ARCOR y BAGLEY como artículos de calidad superior frente a la segunda marca de dicha sociedad como lo es el caso de LIA.
	LINEAS DE PRODUCTOS	Todas las marcas cuentan con amplias líneas de productos para cada tipo de galletas (crackers, crackers con salvado, dulces, dulces glaseadas*, dulces malteadas y rellenas).
	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	Comunicación de marca a través del uso de marcas paraguas*.
	AMBITO GEOGRÁFICO	Mercado interno – externo.
<b>TERRABUSSI</b>	ESTRATEGIA	Estrategia genérica de liderazgo en costos basadas en estrategias intensivas de penetración y desarrollo de mercados, como así también desarrollo de productos.
	ESTRATEGIA COMERCIAL	La estrategia comercial tiende al posicionamiento de la firma TERRABUSSI como marca exclusiva por su calidad para los segmentos con alto y mediano poder de compra, mientras que por su parte los productos CANALE están dirigidos a los sectores con menores ingresos y bajo poder de compra.

	<p>LINEAS DE PRODUCTOS</p> <p>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</p> <p>AMBITO GEOGRAFICO</p>	<p>En todos los casos dichas marcas cuentan con sus líneas completas de productos.</p> <p>Comunicación de marca a través del uso de marcas paraguas.</p> <p>Mercado interno- externo.</p>
<b>GRANIX</b>	<p>ESTRATEGIA</p> <p>LINEAS DE PRODUCTOS</p> <p>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</p> <p>AMBITO GEOGRÁFICO</p>	<p>Estrategia genérica de segmentación dirigida a sectores de consumo específicos con tendencia hacia lo meramente natural a partir de la introducción de productos integrales diferenciados por sus bajos contenidos grasos, y la abundancia de proteínas.</p> <p>La cartera de productos se compone preferentemente de galletas crackers saladas, crackers con salvado y en menor medida, galletitas dulces.</p> <p>Comunicación de marca.</p> <p>Mercado interno- externo.</p>
<b>MAURI</b>	<p>ESTRATEGIA</p> <p>ESTRATEGIA COMERCIAL</p> <p>LINEAS DE PRODUCTOS</p>	<p>Estrategia genérica de liderazgo en costos sustentada en la penetración de mercados y en el desarrollo de mercados.</p> <p>La estrategia comercial se encamina hacia la venta de pocos artículos dentro de la cartera, dando prioridad al producto estrella de la misma.(vainilla)</p> <p>El portafolio de MAURI incluye galletas crackers, crackers con salvado, dulces malteadas y vainillas.</p>

	<p>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</p> <p>AMBITO GEOGRAFICO</p>	<p>Comunicación de marca y de producto.</p> <p>Mercado interno- externo.</p>
<b>TRIO</b>	<p>ESTRATEGIA</p> <p>ESTRATEGIA COMERCIAL</p> <p>LINEAS DE PRODUCTOS</p> <p>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</p> <p>AMBITO GEOGRAFICO</p>	<p>Estrategia genérica de liderazgo en costos con marcada incidencia en la penetración de mercado.</p> <p>La estrategia comercial promueve la diferenciación de la empresa a través de su servicio logístico de entrega.</p> <p>La cartera de productos muestra solamente la presencia de galletas dulces.</p> <p>Comunicación de marca y de producto.</p> <p>Mercado interno- externo.</p>
<b>MOLINO CAÑUELAS</b>	<p>ESTRATEGIA</p> <p>ESTRATEGIA COMERCIAL</p> <p>LINEAS DE PRODUCTOS</p> <p>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</p> <p>AMBITO GEOGRAFICO</p>	<p>Estrategia genérica de diferenciación de producto.</p> <p>La estrategia comercial se sustenta en la búsqueda de nuevos mercados y en el logro de mayor participación en los actuales.</p> <p>Además del los bizcochos salados y agridulces, cuenta con la línea de galletas crackers y crackers con salvado.</p> <p>Comunicación de marca.</p> <p>Mercado doméstico y mercado internacional.</p>

<b>HOJALMAR</b>	ESTRATEGIA	Estrategia genérica de diferenciación a través del producto.
	ESTRATEGIA COMERCIAL	La estrategia comercial tiende hacia la total cobertura de los actuales mercados atendidos, como así también al desarrollo de los mismos.
	LINEAS DE PRODUCTOS	Exclusivamente productos de hojaldre.
	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	Comunicación de marca.
	AMBITO GEOGRAFICO	Mercado interno y externo.
<b>TIA MARUCA</b>	ESTRATEGIA	Estrategia genérica de diferenciación.
	ESTRATEGIA COMERCIAL	La estrategia comercial se apoya en la diferenciación del producto resaltando lo artesanal, apoyado dicho concepto en el diseño del packaging y, en los esfuerzos promocionales que implica la colocación de exhibidores en cada uno de sus puntos de ventas.
	LINEAS DE PRODUCTOS	Los artículos de la empresa son netamente galletitas dulces.
	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	Comunicación de marca.
	AMBITO GEOGRAFICO	Mercado interno.
<b>OKEBON</b>	ESTRATEGIA	Estrategia de liderazgo en costos a partir de la penetración de mercados geográficos.

	<p>ESTRATEGIA COMERCIAL</p> <p>LINEAS DE PRODUCTOS</p> <p>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</p> <p>AMBITO GEOGRAFICO</p>	<p>La estrategia comercial de la firma tiende hacia la comercialización de productos con singular presencia en cuanto a su tamaño; es decir, todas las presentaciones se realizan en paquetes de grandes dimensiones con alto contenido neto.</p> <p>La cartera incluye galletitas crackers, dulces y rellenas.</p> <p>Comunicación de marca y de producto.</p> <p>Mercado interno.</p>
<b>FADEGA</b>	<p>ESTRATEGIA</p> <p>ESTRATEGIA COMERCIAL</p> <p>LINEAS DE PRODUCTOS</p> <p>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</p> <p>AMBITO GEOGRAFICO</p>	<p>Estrategia de liderazgo en costos con especial atención a las estrategias alternativas de penetración de mercado y desarrollo de los mismos.</p> <p>La estrategia comercial es la de ofrecer productos de menor calidad a bajos precios en envases económicos con menores contenidos netos que los ofertados por los competidores.</p> <p>El mix de productos ofrecidos contiene galletitas crackers, crackers con salvado y dulces malteadas.</p> <p>Comunicación de marca.</p> <p>Mercado interno.</p>
<b>NOGALI</b>	<p>ESTRATEGIA</p>	<p>Estrategia de liderazgo en costos con tendencia a la penetración de nuevos mercados.</p>

	<p>ESTRATEGIA COMERCIAL</p> <p>LINEAS DE PRODUCTOS</p> <p>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</p> <p>AMBITO GEOGRAFICO</p>	<p>La estrategia comercial promueve la comercialización de productos con calidad y precios inferiores a los parámetros medios del mercado, en envases de económica presentación.</p> <p>La cartera de artículos se compone de galletitas crackers, y dulces surtidas.</p> <p>Comunicación de marca.</p> <p>Mercado interno.</p>
<b>PALMESANO</b>	<p>ESTRATEGIA</p> <p>ESTRATEGIA COMERCIAL</p> <p>LINEAS DE PRODUCTOS</p> <p>POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</p> <p>AMBITO GEOGRAFICO</p>	<p>Liderazgo en costos a partir de la producción de grandes volúmenes.</p> <p>La estrategia comercial es la de ofrecer artículos a bajos precios en envases de bajos gramajes con escaso diseño de packaging.</p> <p>Los productos comercializados incluyen galletitas dulces surtidas.</p> <p>Comunicación de marca y de producto.</p> <p>Mercado interno.</p>

#### 4.3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO<sup>12</sup>

El análisis del entorno en lo concerniente a lo político- económico evidencia signos de preocupación debido principalmente a la ausencia de políticas de estado y la carencia de un plan económico que asegure un modelo productivo sustentable.

Aunque si bien el escenario económico resulta favorable y alentador a corto plazo, el interrogante se plantea de cara al futuro principalmente para los problemas de fondo referidos a los aumentos de salarios, el valor del dólar, la inflación, la desocupación, las subvenciones a los precios de los combustibles, las retenciones aplicadas al agro, el impuesto al cheque, el congelamiento de las tarifas de los servicios públicos, el acuerdo con el FMI, los fondos coparticipables, el gasto público, la crisis energética, etc.

En el plano político el gobierno ha encontrado una importante adhesión de la población a la gestión; por ello, con la intención de reforzar constantemente su imagen, el presidente una y otra vez apela a discursos populistas, menoscabando a sus rivales políticos de turno, al empresariado o, al Fondo Monetario Internacional.

Sin duda alguna que el resultado de las elecciones de Octubre encontrarán vencedor nuevamente a los candidatos del gobierno, concediendo a éstos mayor poder; sin embargo preocupa mucho la manera con la cual se están desarrollando algunos temas referidos a la gobernabilidad del país en cuestiones puntuales referidas a las ausencias de reuniones de gabinete, las excesivas funciones del ejecutivo sobre los restantes poderes, la interna justicialista, la futura continuidad de Lavagna en Economía; como así también la supuesta censura a la libertad de prensa, la ruptura del diálogo con la iglesia, las constantes tensiones en la relación con Brasil, el apoyo incondicional a los líderes políticos de Bolivia, Venezuela y Cuba; los constantes reproches a los organismos multilaterales de crédito, los desplantes descorteses ante presidentes o embajadores de demás países, el insistente recuerdo de las víctimas y desaparecidos durante los años setenta, las consecuencias de la nulidad de las leyes de obediencia debida y punto final y, cuantas otras cuestiones referidas a la manera con la que son tratados los asuntos del gobierno.

En lo que concierne al ámbito social, la población sigue padeciendo la pérdida de su poder de compra viendo incrementar constantemente el costo de vida; sigue ésta aun teniendo problemas a la hora de encontrar empleo, además de ello la sociedad se ve afectada por la creciente inseguridad, los elevados índices de pobreza e indigencia, las falencias del sistema educativo, la profunda crisis del sector de la salud, el descrédito en las instituciones y la desconfianza en la justicia.

---

<sup>12</sup> Situación vigente al 30 de Junio de 2005

Además de ello ha aumentado el consumo de drogas y cada vez es mayor la desinformación de los jóvenes sobre la educación sexual y los métodos de control reproductivo acrecentando así el número de abortos y muertes de madres adolescentes.

Para tornar más comprensivo el análisis del entorno en las siguientes líneas se detalla información referida a los aspectos económicos, políticos, sociales, demográficos y legales más relevantes sustraídos de los principales matutinos locales y nacionales.

## **FUERZAS ECONÓMICAS**

- **UNA ECONOMIA QUE SE MUEVE ENTRE BUENOS RESULTADOS Y AMENAZAS**

Pasado el primer cuatrimestre, la economía Argentina muestra resultados para tener en cuenta:

La actividad económica del primer trimestre del 2005 registro un aumento de 8,3% versus similar periodo de 2004.

El resultado estuvo apuntalado por el incremento de la actividad en la industria, la construcción y el agro.

Las exportaciones por su parte aumentaron 13% y alcanzaron los 2.963 millones de dólares, mientras que las importaciones crecieron un 28% totalizando 2.200 millones, generando así un superávit de 736 millones.

La tasa de inversión oscila entre el 21% y 23% del PIB, cuando se está requiriendo una que ronde el 35% para tener un crecimiento sustentable.

El índice de desempleo fue del 13% para el primer trimestre, un 1% mayor al del ultimo trimestre de 2004.

El dato del 13% incluye como ocupados a quienes cobran los planes sociales, por lo que si se los dejara de contar, el mismo ascendería al 16,6%.

Considerándose como población económicamente activa 15.080.000 personas y, 13.150.000 los puestos de trabajos; durante los primeros tres meses de 2005, tuvieron problemas de inserción laboral 3.870.000 argentinos.

- **PESIMISMO SOBRE LA ECONOMÍA MUNDIAL<sup>13</sup>**

Los altos precios del petróleo, su creciente demanda, y un menor ritmo para aumentar su producción son factores que pueden frenar la expansión global de la economía este año.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su Panorama Económico el PBI a nivel mundial aumentará este año sólo un 4,3% debido a las bajas proyecciones de crecimiento del PBI de casi todos los grandes jugadores de la economía global, a excepción de China, que se expandirá según estimaciones este año un 8,5%.

- **LAS EMPRESAS NO PREVÉN TOMAR MÁS PERSONAL<sup>14</sup>**

Sólo una de cada diez empresas prevé tomar nuevos empleados y aumentar la cantidad de horas trabajadas durante mayo, según datos del INDEC.

El 85% de las firmas consultadas no advertía cambios en la dotación de su personal, mientras que un 5,1% estimaba una caída y el 9,9% analizaba incrementarla.

A su vez, el 78,8% anticipa un ritmo estable en la cantidad de horas trabajadas, un 10,7% advierte una suba y 10,5% espera una disminución.

Esta situación se observa dentro de un contexto en el que casi el 80% de los empresarios no visualiza un avance del mercado interno.

---

<sup>13</sup> La Voz del Interior, 20 de Mayo de 2005, sección A, Pág. 5

<sup>14</sup> Clarín 18/5/05 Pág.17

## **FUERZAS SOCIALES**

- **FUERTE CAÍDA EN EL PAÍS DEL ÍNDICE DE MORTALIDAD INFANTIL<sup>15</sup>**

En 2004, de cada mil chicos que nacieron vivos, murieron 15 antes de cumplir el año. Esta cifra es 1,5 % menor a la producida en 2003. La principal causa del desarrollo de la mortalidad infantil lo ocasiona la desnutrición.

Según UNICEF, 60% de los chicos del país, aproximadamente 3,7 millones, vive bajo la línea de pobreza y; 3 de cada 10 son indigentes.

## **FUERZAS LEGALES**

- **ACCIDENTES LABORALES: EL TEMOR A UNA AVALANCHA DE JUICIOS<sup>16</sup>**

La Suprema Corte de Justicia de la Nación, resolvió declarar inconstitucional el Art. 39 inc.1 que preveía que las prestaciones de la LRT eximían al empleador de todas las responsabilidades civiles frente a sus trabajadores y a los derecho habientes, con la excepción de la derivada del Art.1072 del Código Civil (dolo).

Tal fallo determina en síntesis que el empleado al que según LRT no se le satisfaga en su totalidad lo reclamado, ya sea las pertinentes a los accidentes comprendidos en ámbito laboral como en lo civil, podrán entablar demanda contra su empleador por el "saldo" no responsable a su aseguradora.

---

<sup>15</sup> Fuente: Diario Clarín, 7 de Abril de 2005, Pág. 35

<sup>16</sup> Fuente: La Voz del Interior, 12 de Mayo de 2005, sección A, Pág. 5

## **4.4 ANÁLISIS INTERNO**

### **4.4.1 ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO**

#### **4.4.1.1 PRODUCCIÓN, TECNOLOGÍA e INVENTARIOS**

MASITAS S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de galletitas y confites, mantiene una configuración de su proceso productivo que reviste el carácter de continuo, permitiéndole ello, elaborar productos en forma estandarizada a través del mantenimiento de inventarios.

La capacidad instalada de la firma permite obtener una producción aproximada de 200.000kg. de galletitas por mes.

Existe una orientación permanente hacia el producto, debido a que el mismo es el principal componente del proceso. El mismo es procesado a través de un método idéntico, o casi idéntico, en donde los procesos de elaboración requieren del mismo estilo y nivel de operaciones; por consiguiente, el ruteo es el mismo para cada producto procesado.

Este tipo de empresa es de capital intensivo, por lo que el planeamiento del uso de la capacidad instalada resulta prioritario.

Consecuentemente, el grado de mecanización y automatización es alto, donde el nivel tecnológico de los equipos es el necesario para lograr la suficiente automatización en los procesos.

Los equipos son dispuestos en línea, adquiriendo una configuración periférica con algunas excepciones en las etapas iniciales de preparación de los materiales.

En lo que respecta a estos, podría decirse que la empresa cuenta con dos líneas productivas que le permiten alcanzar elevados volúmenes de producción y bajas variedades de estilos de productos, obligando un uso perfectamente exclusivo para la elaboración y fabricación de galletitas.

En MASITAS S.A. los servicios de logística apuntan a alcanzar el mejor desempeño posible en calidad, cantidad y tiempo de entrega tanto de las materias primas como así también de los productos terminados aptos para el consumo.

Debido a que la empresa tiene un tratamiento de sus procesos del tipo continuo, predominan en ella, grandes cantidades de inventarios de materias primas y productos elaborados, por lo que se cuenta con un depósito para su almacenaje.

La distribución física de los materiales se realiza tanto en la planta como en depósito. Para el caso específico de las materias primas de mayor aplicabilidad, la misma obedece al tipo de "almacenamiento descentralizado", lo que implica un correcto apilado y localización dentro de la planta a orillas de las maquinarias y equipos de trabajo.

La operatoria referida al manejo y acomodo de insumos y productos responde a criterios de circulación PEPS (primero en entrar, primero en salir) debido al carácter perecedero de los productos con los cuales se trabaja.

Con respecto a los productos terminados, su tiempo de almacenamiento en depósito está en función de la cantidad producida; generando de esta manera diversos volúmenes de existencias.

El promedio de días en inventario para los artículos de mayores ventas oscila entre los 3 y 7 días respectivamente, mientras que para el resto de los ítem de la cartera aproximadamente 12; demuestra esto, el continuo flujo de entregas que mantiene la empresa, además de la calidad y frescura de los productos comercializados.

## **4.4.2 ANÁLISIS DEL PROCESO COMERCIAL**

### **4.4.2.1 ANÁLISIS DE LA ESTRAGIA COMERCIAL**

La premisa de la estrategia comercial de MASITAS S.A. es la de ofrecer productos de calidad a bajos precios sirviéndose para ello de su exclusivo servicio de entrega a cualquier punto del país por medio de sus modernas unidades de transporte.

La empresa además, tiende hacia la mejora permanente de sus productos a través del uso de materias primas de altísima calidad y envases con diseños de vanguardia.

Debido a que actualmente existe la tendencia de los consumidores finales de los productos a adquirirlos en función de su precio , siendo los de mayor atención los que se aproximan a niveles cercanos a los \$0.10, \$ 0.25, \$0.50 y \$ 1.00 respectivamente; la estrategia comercial de la firma se sustenta entonces en:

1. Realizar inversiones en el packaging de los productos.
2. Introducir variaciones en el diseño y gramaje de los envases.
3. Mantener en el mercado una extensa cartera de productos.

#### **4.4.2.2 ANÁLISIS DE LA FUERZA DE VENTA**

La comercialización y venta de los productos se realiza por medio de viajantes distribuidos por zona geográfica, en éste caso por provincias. A continuación se describe la actual red de ventas que posee la empresa:

##### ZONA NORTE:

- provincia de Jujuy
- provincia de Salta
  
- provincia de Formosa
- provincia de Chaco
  
- provincia de Tucumán
- provincia de Santiago del Estero

##### ZONA CENTRO:

- provincia de Córdoba

##### ZONA OESTE:

- provincia de San Juan
- provincia de San Luis
  
- provincia de Mendoza

##### ZONA ESTE:

- provincia de Corrientes
- provincia de Santa Fe
- provincia de Entre Ríos

El sistema de ventas en MASITAS S.A. implica la visita en forma personalizada de los viajantes a los clientes, como así también, el uso de los diferentes medios tecnológicos (teléfonos, faxes, e-mail, etc.).

Actualmente, la plantilla de ventas se compone de siete (7) viajantes distribuidos en sus respectivas zonas geográficas. En todos los casos, dicho personal posee en exclusividad la representación de los productos de la marca.

Con respecto a la cartera de clientes de la empresa, ésta se compone en su mayoría por negocios minoristas, almacenes, distribuidores mayoristas y; en menor medida por cadenas de supermercados, resultando nula la participación en hipermercados.

Es política de la compañía no efectuar ventas a cadenas de supermercados que impongan descuentos en facturación como requisito de compra; esto se debe en principio a las reiteradas malas experiencias obtenidas en el pasado con resultados poco satisfactorios.

#### 4.4.2.3 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE COMPRAS

De acuerdo al análisis efectuado en la empresa, el abastecimiento comprende acciones de participación de empleados, encargados y la gerencia.

En primer lugar, la información sobre los niveles de stock de materias primas o insumos en general es manejada por el responsable de utilizar dichos componentes, responsabilizándose en comunicar al encargado sobre el agotamiento futuro de los recursos.

Por lo que la necesidad de compra surge al momento de detectar las posibles carencias de los insumos para la elaboración de los productos.

Todas las compras en MASITAS S.A. tienen la particularidad de que son realizadas por el presidente de la compañía, quien personalmente realiza las transacciones, estableciéndolas en su gran mayoría a través de comunicaciones telefónicas.

Cuando se realiza la compra, se asienta el pedido en un documento con las características solicitadas a fin de poder establecer un control que permita constatar lo solicitado con lo recibido.

Cabe señalar que con anterioridad a la decisión de compra, se realiza una pequeña evaluación sobre el número de piezas a adquirir, grado de calidad, términos de entrega, medio de transporte y, demás características que resultan de suma importancia a la hora de realizar la elección de los proveedores.

Sin embargo, el abastecimiento de materias primas tiene la particularidad de contar con un número reducido de proveedores, llegándose a constatar en un gran número de casos la existencia de un único proveedor.

Otra particularidad relacionada con este tema, es el tiempo en que los mismos han operado con la empresa, verificándose transacciones comerciales desde el momento de la creación de la organización.

Un justificativo de ello lo constituye el lugar de origen de los proveedores, siendo casi en su totalidad empresas radicadas en la ciudad de Córdoba, lo que le permite a MASITAS S.A. contar con sus fuentes de abastecimiento a tan sólo unos cuantos kilómetros de distancia, posibilitando todo ello, un manejo más fluido y veloz de la materia prima, es decir, mayor celeridad en la entrega.

#### 4.4.2.4 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

La política de precios en MASITAS S.A. está determinada por un conjunto de factores que tienden a influir al momento de tomar las decisiones correspondientes.

Algunos de estos son inherentes al sector en el que se haya inmersa la empresa, mientras que otros son exógenos, producto de sucesos macroeconómicos.

Con respecto a dichos factores, cito los de mayor relevancia al momento de fijar el nivel de precios de los diferentes artículos de la firma.

##### 1. FACTORES INHERENTES AL SECTOR

- La estacionalidad de las ventas
- El precio de las materias primas y principales insumos
- El costo de fabricación

##### 2. FACTORES EXÓGENOS

- Precios de productos de la competencia
- Precios de productos sustitutos
- Situación económica del mercado
- Nivel de Ingreso de la Población

La política para la fijación de precios se sustenta en primer lugar en la eficiencia alcanzada por la empresa para lograr competitividad en el mercado. En pos de ello, cobra importancia los niveles de precios que imponen las firmas competidoras, considerando los descuentos ofrecidos y los plazos de cobranza preestablecidos.

A partir de allí, se define un margen de contribución de ganancia con el propósito de no tornar antieconómico el valor del producto.

Cabe mencionar que la empresa dispone de una única lista de precios y que en base de ella se cargan los costos de traslados. La lista de precio es confeccionada por el presidente de la compañía y la misma se realiza a principios de temporada.

Actúan como catalizadores de los valores de los productos los descuentos ofrecidos en épocas puntuales del año (entre los meses de Septiembre y Diciembre), con el principal objetivo de incentivar la demanda.

Existen también descuentos concedidos a importantes clientes como atención por los grandes volúmenes adquiridos.

Otro mecanismo utilizado para influir en la capacidad de venta de la empresa consiste en otorgar bonificaciones por compra de mercaderías que superen ciertas cantidades de artículos.

En todos los casos anteriormente enumerados, la dirección de la empresa es la encargada de dar autorización a los representantes de ventas para que consideren dichas alternativas como estímulos de demanda. Además, la misma es quien toma las decisiones sobre el plazo de las ofertas y promociones, como así también las cifras de los respectivos porcentajes.

Es una política de MASITAS S.A. no alterar los precios de sus productos durante el transcurso de la temporada aún ante circunstancias adversas acaecidas en la economía del país. Ante la eventualidad de dichos cometidos, la empresa procede a disminuir sus márgenes de ganancia para evitar el detrimento de sus ventas.

#### **4.4.2.5 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO**

Durante la década pasada, se consolidó una política de crédito debido a la estabilidad económica que atravesaba por entonces el país.

La empresa llegaba a operar en sus condiciones de venta con plazos de hasta 120 días para efectuar la cobranza de la mercadería vendida.

Sin embargo, durante principios del año 2001 las condiciones de venta eran insostenibles, tornándose luego mas inflexibles debido a los reiterados incumplimientos de los clientes en los pagos; por ello es que se determinó desde entonces la política de entrega contrareembolso para la totalidad de clientes de la compañía.

Durante la crisis de 2002, el número de incobrables no presentaba por entonces mayores inconvenientes debido a las acciones anticipadoras tomadas por la dirección.

Actualmente los plazos de crédito se extienden hasta los 30 días de la fecha de factura para aquellos clientes de larga trayectoria y gran capacidad de compra de productos MASITAS; mientras que para el resto, la condición es contado- efectivo.

#### **4.4.2.6 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE ENTREGAS**

Promueve la empresa a través de su política de entrega lograr una mayor celeridad en los servicios logísticos a los fines de responder a sus clientes en el tiempo y la forma convenida.

Para ello se estructuran de manera conjunta los programas de producción y entrega de la mercadería con la exclusiva participación de la dirección en las decisiones referidas a dichos programas.

La planeación de las entregas tiene lugar a partir de la recepción de las notas de pedidos enviadas por los representantes de ventas al finalizar la semana laboral.

Seguido a ello, se realiza un estudio pormenorizado sobre los pedidos a los fines de corroborar los términos y condiciones estipulados en materia de precios, crédito y plazos de entrega.

Habiéndose revisado los pedidos, se procede a determinar las existencias de mercaderías en stock a los fines de poder suplir con lo solicitado; a partir de dicho procedimiento surge entonces la decisión de confirmar la distribución de los productos o su posterior cancelación hasta el momento en el que se hayan completados los niveles de existencias suficientes como para poder realizar el envío de los mismos.

El tiempo transcurrido entre la recepción de la orden de compra y la entrega de la mercadería varía de acuerdo a la zona geográfica en la que se haya destinado la venta; llegándose en promedio a un tiempo de demora en las entregas para la ciudad de Córdoba de 5 días y aproximadamente 7 días para el resto del país.

La producción de la empresa se distribuye a través de transporte propio a los diferentes puntos de venta. La utilización de sus propias unidades para la distribución de sus productos le permite a la organización poder alcanzar un control más eficaz y seguro de la carga, asegurando un manejo cuidadoso y óptimo de las mercaderías.

Cuando la capacidad de expedición de los productos por medio de sus propios vehículos es sobrepasada por la creciente demanda, MASITAS S.A. resuelve éste inconveniente contratando servicios logísticos de terceros, como lo es el caso de las diversas empresas de transporte.

#### 4.4.2.7 ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

MASITAS S.A. ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos, en diversos tamaños con envases de primera calidad.

A los fines de satisfacer las necesidades de los clientes, la empresa jerarquiza sus artículos de acuerdo al tipo de envase con los cuales son comercializados.

De esta manera, la presentación incluye las líneas de paquetes individuales, bolsones familiares y, paquetes colegiales.

- En lo que respecta a la línea de bolsas individuales y bolsones familiares:

Galletitas dulces en bolsas de 200 y 400 grs.;  
en bolsones familiares de 1Kg. y 3 Kg.; y,  
en envases Fresh Pack\* de 4 Kg.

Galletitas dulces en bolsas de 150, 200 y 400 grs.;  
en bolsones familiares de 1 Kg. y 3 Kg.; y,  
en envases Fresh Pack de 3 Kg.

Galletitas dulces en bolsas de 150 y 300 grs.

Galletitas dulces en bolsas de 150 grs. y bolsones familiares de 1 Kg. y 3 Kg.

- Dentro de la línea de paquetes colegiales:

Galletitas dulces en paquetes de 20 grs.

- Dentro de la línea de galletitas en la presentación de paquetes individuales:

Galletitas saladas en paquetes de 130 grs.

Galletitas dulces en paquetes de 170grs. y,  
en envase Fresh Pack de 3 Kg.

PORTFOLIO DE PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA<sup>17</sup>

PRODUCTO	GALLETITAS CRACKERS	GALLETITAS CRACKERS CON SALVADO	GALLETITAS DULCES SURTIDAS	GALLETITAS DULCES GLASEADAS	GALLETITAS DULCES RELLENAS	GALLETITAS DULCES MALTEADAS	VAINILLAS	ALFAJORES
EMPRESA								
ARCOR/BAGLEY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TERRABUSSI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
GRANIX	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
MAURI	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓
TRIO	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗
TIA MARUCA	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
OKEBON	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
FADEGA	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗
NOGALI	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
PALMESANO	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
MASITAS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗

## REFERENCIAS

- ✓ POSEE LA LÍNEA DE PRODUCTO
- ✗ NO POSEE LA LÍNEA DE PRODUCTO

<sup>17</sup> Si desea ampliar la información sobre los portfolios de productos, favor de ver al final del presente trabajo ANEXO PRODUCTOS.

#### **4.4.2.8 ANÁLISIS DE LA IMAGEN EMPRESARIAL**

El análisis de la imagen empresarial consta básicamente en el estudio detallado de las herramientas comunicacionales que despliega la empresa para con sus respectivos públicos.

En lo referido al Ambiente Externo en MASITAS S.A. no hay un área responsable encargada para las comunicaciones externas, puesto que esta actividad no es considerada relevante para el funcionamiento de la empresa.

Por tal motivo es que no se cuenta con personal a cargo para el desempeño de tales funciones; además, no existen una política de comunicar puertas afuera de la organización; por lo tanto, cuando ello sucede, sólo existen acciones individuales esporádicas llevadas a cabo por el presidente de la compañía, convirtiéndose éste en el principal portavoz de la misma.

Para su comunicación outdoor, la empresa utiliza información externa de notoriedad en la forma de papelería institucional, es decir, folletería, membreteados, tarjetas y formularios que contienen el imagotipo de la misma.

Un hecho de gran importancia lo constituye la no homogeneidad de las gráficas y leyendas publicadas en cada tipo de soporte, como así también la escasez de los mismos.

También participa la empresa con avisos en los medios gráficos y radiales de la localidad; los mismos no se encuentran formalizados en un discurso homogéneo, sus textos no apuntan hacia un público específico; y el mensaje, carece de contenido.

En lo que hace a las acciones de auspicio, las mismas son sólo utilizadas para festivales locales o regionales en donde sólo se menciona el nombre de la compañía.

MASITAS S.A. recibe a colegios primarios y secundarios de la región, quienes realizan visitas guiadas en sus instalaciones.

Por último, la firma realiza donaciones a las instituciones Caritas y Casa del Niño durante los meses de Diciembre y Marzo, entregando galletitas y productos no perecederos. Lo particular de estas acciones es que no son comunicadas y se realizan solo por voluntad personal del presidente de la empresa.

#### **4.4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

##### **4.4.3.1 ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS- FINANCIEROS**

La gerencia de MASITAS S.A. es la encargada en atender todos los asuntos referidos al funcionamiento de la empresa; teniendo a su cargo las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Dentro del abanico de actividades desarrolladas se enlistan a modo de ejemplo las siguientes:

1. Compras
2. Fabricación
3. Ventas
4. Inventarios
5. Calidad
6. Desarrollo de Producto
7. Mantenimiento
8. Abastecimiento
9. Entrega
10. Servicios post- venta
11. Recursos Humanos
12. Costos y Gastos
13. Inversiones
14. Etc.

Dichas actividades constituyen la esencia del funcionamiento de la empresa, requiriendo de un seguimiento constante e intensivo control por parte de sus propietarios.

Sin embargo, la dimensión y complejidad que alcanzan dichas operaciones instalan el problema en la dirección sobre la imposibilidad de atender de manera eficiente todos los asuntos referidos a la gestión de la empresa.

Se encuentran entonces falencias propias en el normal desenvolvimiento de las actividades producto de las deficientes asignaciones de responsabilidades y funciones para cada miembro integrante de la dirección.

Es decir, no están definidos adecuadamente los roles y atribuciones de cada participante, induciendo ello a la desorganización, y posteriormente al error.

#### **ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

La empresa contrata los servicios profesionales de un estudio contable con asentamiento en la ciudad de Córdoba, quien confecciona los respectivos libros de comercio y el balance general de los diferentes ejercicios económicos.

La operatoria desarrollada por la empresa y dicho estudio en lo referido al manejo de documentación y tenencia de valores se realiza a través del contacto personal.

#### **ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS LEGALES**

Los asuntos jurídicos referidos a litigios o demandas legales en contra de la empresa y sus funcionarios, son atendidos por abogados competentes en la materia.

#### **ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS LABORALES**

Procedimientos laborales como las liquidaciones de sueldos, controles de las cargas horarias del personal, atención de asuntos gremiales, comunicación con el sindicato correspondiente, como así también manejar papelería y otra serie de documentos que no pueden ser atendidos en forma directa por la dirección, son responsabilidad de un estudio local contratado para tales fines.

Además de ello, tiene a su cargo lo referido al manejo de las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (A.R.T.) y trámites de A.N.S.E.S.

#### **4.4.4 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

##### **4.4.4.1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

MASITAS S.A. cuenta actualmente con una cantidad disponible de mano de obra de 25 trabajadores, en la que su totalidad realiza tareas operacionales en planta.

La plantilla de personal está compuesta en un 47% por operarios de sexo femenino y el restante 53% de sexo masculino.

El promedio de edad del personal es de 36 años, siendo la media de antigüedad 13 años. Del total de empleados aproximadamente el 90% se encuentra casado con hijos.

El número es en cierta medida estable ya que prácticamente no ha sufrido grandes sobresaltos tras haber sobrepasado la gran crisis económica –política –institucional del país durante 2002.

Sin embargo, la cantidad es notoriamente inferior a la que registraba la firma durante la década de 1990.

Desde entonces hasta la actualidad, la plantilla laboral de MASITAS S.A. se redujo un 40%.

El personal femenino es el que se sitúa en los laterales de la línea de producción, y en la mayor parte de las ocasiones el que participa en el proceso de envasado, empaquetado y apilado del material producido.

Por el contrario, los operarios de sexo masculino son los que se encargan del proceso de amasado, abastecimiento interno, control del proceso productivo, descarga de materias primas, carga de camiones y demás actividades de menor envergadura.

Tal como se mencionaba en el análisis anterior, la empresa no cuenta con personal administrativo, por lo que la actividad administrativa– financiera se encuentran bajo la ejecución y supervisión de sus directivos.

La empresa no posee una estructura jerárquica formal; no existe un organigrama que demuestre las funciones y actividades correspondientes a cada puesto de trabajo; sin embargo, a través de la observación directa de las actividades, se puede constatar la existencia de un supervisor de planta y un encargado de mantenimiento con funciones específicas a las que comúnmente desempeñan los mandos medios.

Con referencia al análisis de los Recursos Humanos se extraen las siguientes conclusiones:

No se hallan debidamente formalizadas las actividades concernientes al reclutamiento, selección e inducción de personal; siendo nula la realización de evaluaciones de desempeño y capacitación al personal.

Existe una gran cohesión entre los trabajadores en donde abundan las relaciones informales.

Dentro de las principales razones por la cual los empleados tienden a realizar sus trabajos en ésta empresa se destaca en primera instancia el sentimiento de utilidad de los mismos seguido del ambiente de compañerismo imperante en la organización.

Demuestra el estudio también un alto grado de satisfacción laboral y elevado sentido de pertenencia para con la empresa, puesto que ante la alternativa de abandonar la misma por mejor e igual salario, éstos no tomarían dicha decisión.

En cuanto a la comunicación empleados- gerencia, se infiere que ésta última no atiende en tiempo y forma los reclamos de los mismos debido a que no se les brinda la oportunidad de expresar sus ideas en post del mejoramiento de las operaciones normales.

El índice de Ausentismo no denota mayores inconvenientes, llegándose a totalizar una media de 5 a 10 faltas justificadas por mes dependiendo la época del año; y un promedio mensual de 1 a 3 faltas injustificadas con llegadas después de hora.

La presencia de accidentes de trabajo en la empresa es muy baja, siendo nula afortunadamente la ocurrencia de siniestros.

Absolutamente toda la plantilla de trabajadores ha aprobado el examen psicofísico requerido como condicionamiento al ingreso en MASITAS S.A..

Con respecto al cumplimiento de la empresa con las obligaciones legales cabe señalar la ausencia de anomalías, destacándose por el contrario, el correcto funcionar del área encargada de atender dichos asuntos.

En materia de relación empresa- sindicatos, MASITAS S.A. está afiliada al Sindicato de Trabajadores de la Industria Alimenticia (S.T.I.A.) manteniendo un normal vínculo con el mismo. Además sus empleados han adherido a la obra social del sindicato (O.S.P.I.A).

La política salarial de la empresa se basa en una remuneración fija para el personal afectado en planta permanente al igual que para los choferes de la compañía.  
El salario básico promedio mensual ronda aproximadamente los \$ 1200.

Con respecto a las compensaciones otorgadas a los representantes de ventas de la empresa, la misma es del tipo variable y adopta la forma de comisiones.

#### **4.4.4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura de MASITAS S.A. encuentra su personificación en la identidad de su Presidente.

Él es quien transmite los valores y políticas de trabajo a todos los recursos humanos que operan con la firma, puesto que él es quien tiene arraigado los conceptos del negocio familiar.

Desde sus comienzos hasta la actualidad, la figura del fundador primero y la de su hijo encuentran simetrías en la cultura de trabajo y por ende en la filosofía de gestión.

La empresa tiene como se mencionó anteriormente, personal de antigüedad que data desde los orígenes de la firma cuando la misma se inició como fábrica de galletitas, convirtiéndolos de este modo en auténticos pioneros de los rasgos culturales centrales de MASITAS S.A.

Existe una elevada predisposición hacia el trabajo, enfatizando la productividad y la omisión de tiempos perdidos en el desarrollo de las actividades.

Los valores que se imparten tienden a exaltar la responsabilidad y la dedicación permanente.

La firma goza de buena imagen institucional debido a la ética empresarial con la que son atendidos todos los asuntos, resaltando la transparencia de la gestión y el correcto accionar del comportamiento.

El clima de trabajo en la empresa es agradable y los empleados manifiestan su satisfacción al ponderar las relaciones entre ellos como principal aspecto de cohesión. Los mitos fundacionales se hacen palpable en el vocabulario de la empresa (sociolecto), pues en el hablar cotidiano se utilizan denominaciones de antaño para referirse a palabras tales como por ejemplo:

“Cuadra” (denominación que se le atribuía a la parte en donde se hacía el pan en las antiguas panaderías) en lugar de planta industrial.

Los ritos de carácter ceremonial efectuados en cada oportunidad lo constituyen respectivamente, el almuerzo en conmemoración del Día del Trabajador y, la entrega del bolsón navideño para las fiestas de fin de año.

**OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2**

*Valorar la eficiencia de la estrategia implementada por la actual conducción.*

## 4.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PRESENTE

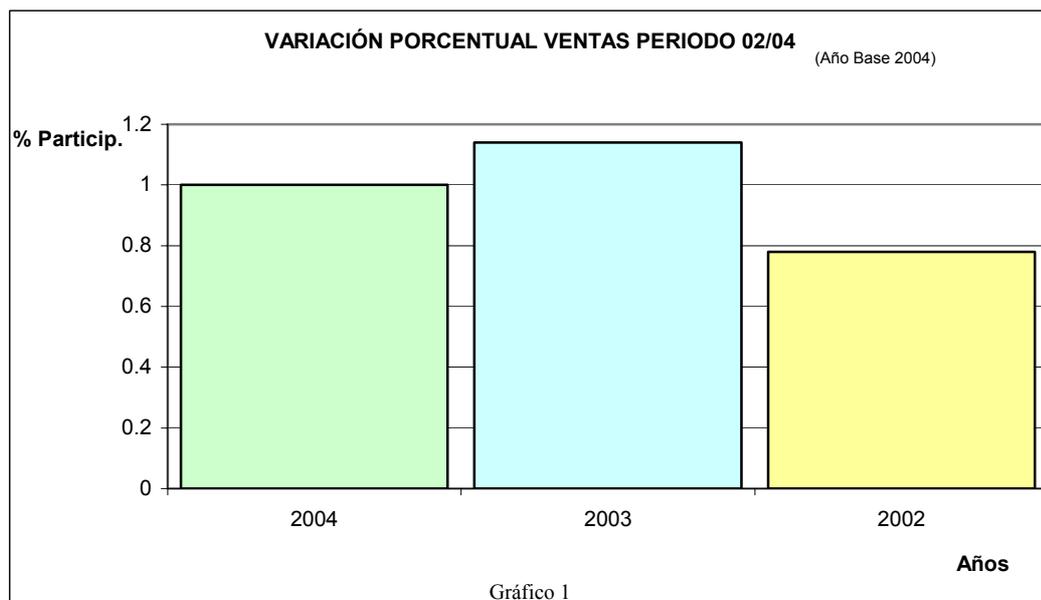
La evaluación del desempeño de la actual estrategia desarrollada por MASITAS S.A. se compone de un diagnóstico exhaustivo efectuado sobre sus volúmenes de ventas, cartera de clientes, cartera de productos, capacidad de producción, índice de capacidad ociosa de producción, nivel de modernización de equipos y planta, e indicadores de imagen pública.

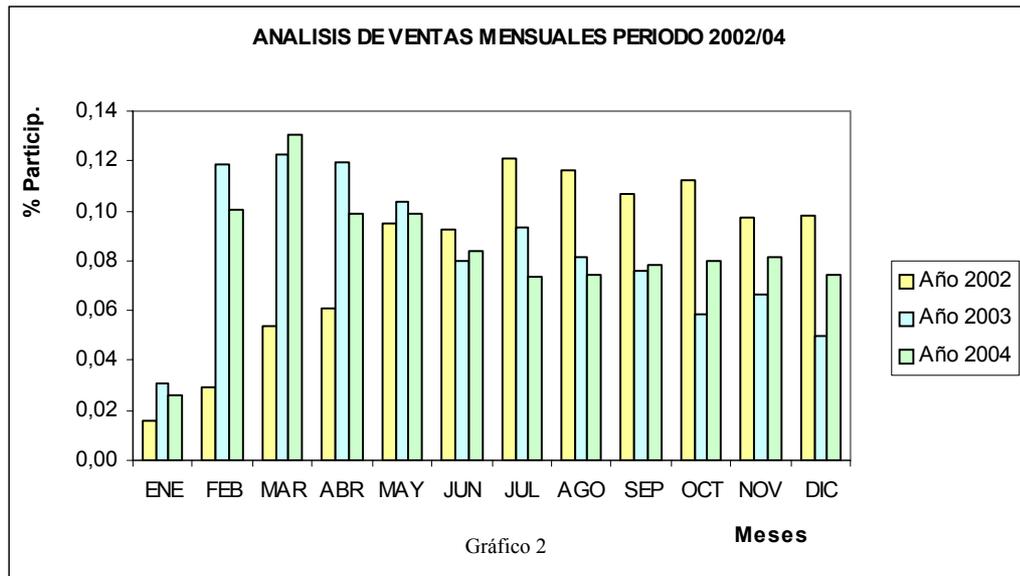
### 4.5.1 NIVEL DE VENTAS

En 2003, el porcentaje de ventas totales ha desarrollado un importante incremento del orden del 30% con relación a 2002. (Gráfico 1)

La principal causa del mismo fue la progresiva recuperación de la demanda producto del crecimiento económico que tuvo el país en dicho período.

Sin embargo, durante 2004 se aprecia una interesante caída del monto de ventas en aproximadamente un 14% con respecto al año anterior.





Tal como demuestra el gráfico 2 (a excepción del año 2002), la demanda presenta un patrón de comportamiento uniforme evidenciando signos de estacionalidad con tendencia a aumentar en los períodos comprendidos entre Enero y Abril de cada año; coincidiendo con la llegada del otoño y el inicio del período de escolaridad.

Se deduce por lo tanto que, aproximadamente el 35% de las ventas totales de MASITAS S.A. transcurren durante el primer cuatrimestre del año; con la particularidad que en el transcurso del mes de Enero la fábrica se encuentra cerrada por vacaciones.

Con respecto a la participación de mercado, si bien no existen cifras concretas sobre su porcentaje, es importante resaltar la disminución progresiva de las zonas atendidas en la actualidad con relación a las operadas a mediados de los '90, época en la cual se produjo el vertiginoso desarrollo de MASITAS S.A..

Actualmente las zonas comerciales son siete, mientras que por ese entonces, el número ascendía a diez.

A continuación se presentan los siguientes cuadros analizando la composición y el comportamiento de las ventas para los períodos 2002/03 y 2004.

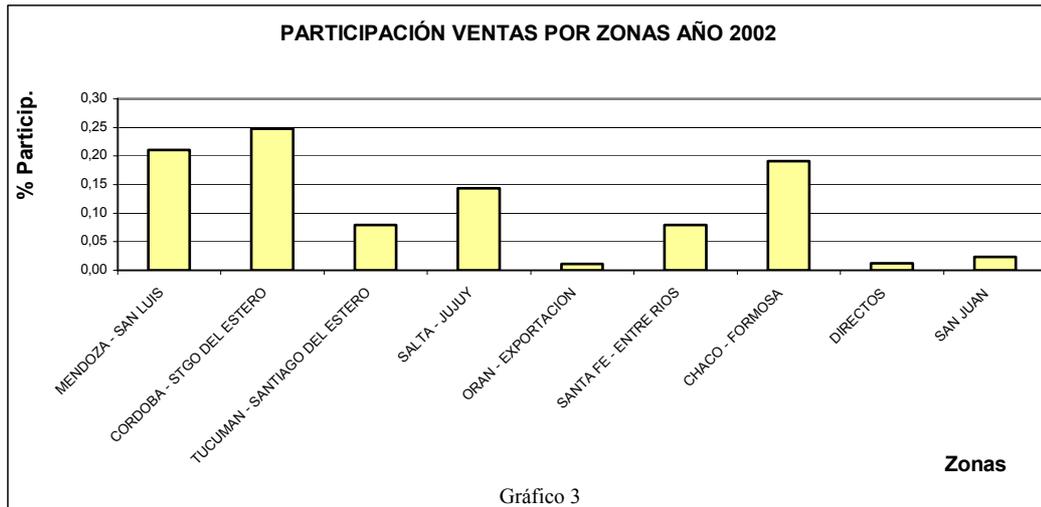


Gráfico 3



Gráfico 4

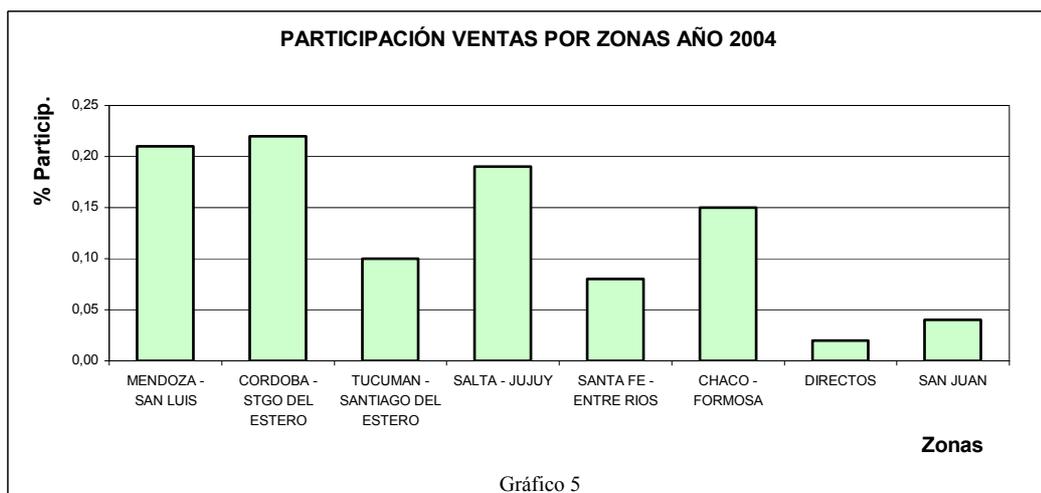


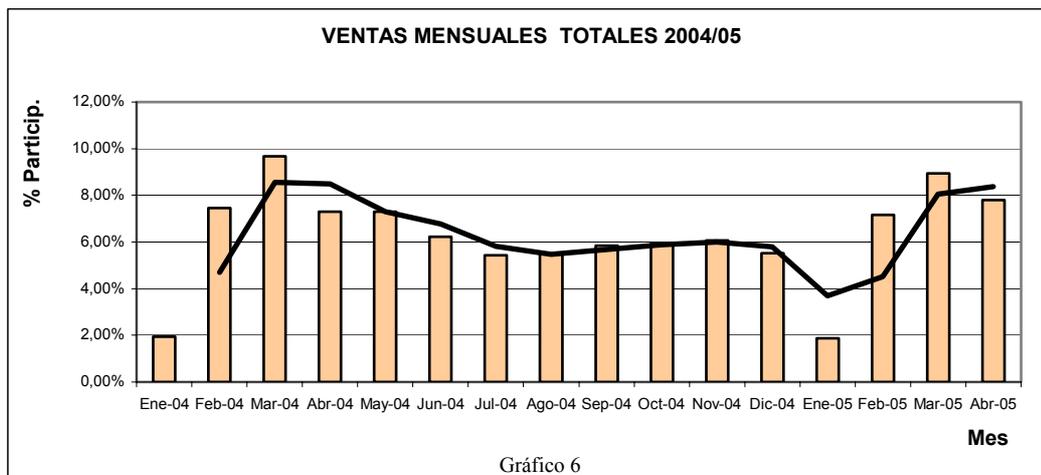
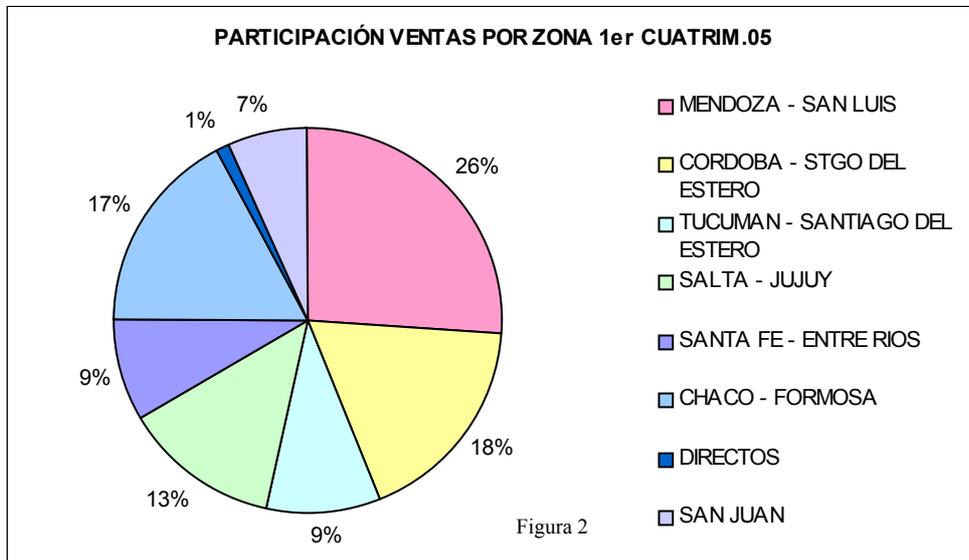
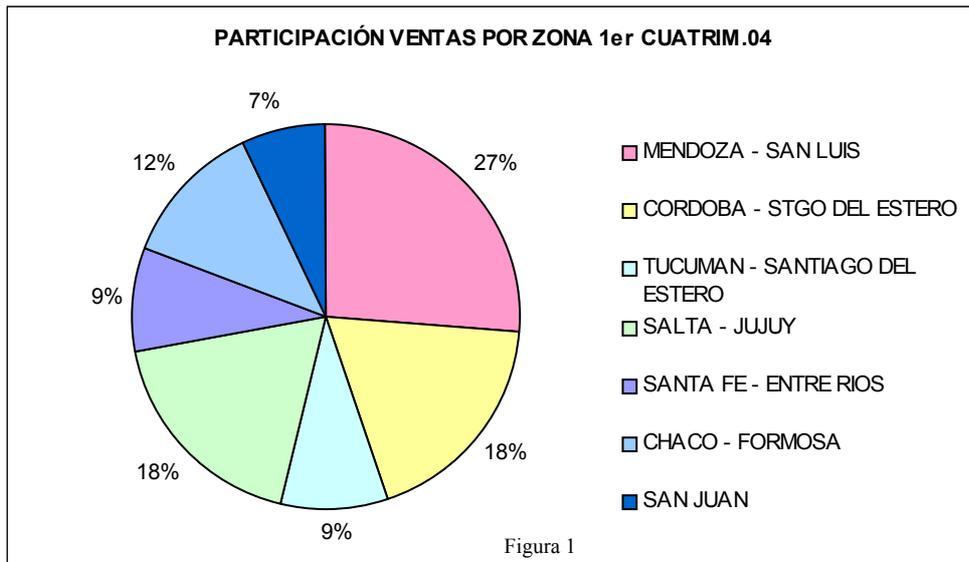
Gráfico 5

El análisis sobre la contribución a las ventas totales de la empresa por parte de cada una de las zonas en operación refleja un panorama sin grandes modificaciones debido al mantenimiento de índices similares al de años anteriores; con la salvedad de las variaciones presentadas en las provincias de Mendoza, Córdoba y Chaco; en donde los porcentajes demuestran leves retrocesos de las ventas con relación a años anteriores, siendo ello la principal causa de la disminución sufrida en su monto total.

De acuerdo a la gráfica, se deduce por lo tanto la importancia que revisten las zonas correspondientes a Mendoza, Córdoba, Chaco y Salta debido a que las mismas concentran aproximadamente el 75% de la facturación de la empresa.

Finalmente, a los fines de evaluar el actual desempeño de MASITAS S.A. se analiza a continuación el primer cuatrimestre del ciclo 2005 tomando como parámetro de comparación el año 2004; resultando de dicho estudio el siguiente razonamiento:

- El total facturado para los primeros cuatro meses de 2005 iguala con un 35% el porcentaje del primer cuatrimestre del año anterior. Ello implica que el volumen de operación para este período será similar al efectuado durante 2004.
- El análisis comparativo ilustrado en las figuras 1 y 2, muestra un importante cambio sufrido en la composición de dichas ventas a causa del incremento obtenido por la zona correspondiente a Chaco y por la caída sufrida en la región de Salta.
- El gráfico 6 detalla la línea de tendencia para el comportamiento de las ventas durante el período 2004/05, evidenciando un leve incremento del total facturado en el mes de Abril con relación a igual mes del año anterior.



#### 4.5.2 CARTERA DE CLIENTES

Tal como se mencionaba anteriormente en el análisis de la fuerza de venta, la cartera de clientes de MASITAS S.A. se compone en su mayoría por negocios minoristas, almacenes, distribuidores mayoristas y; en menor medida por cadenas de supermercados, resultando nula la participación en hipermercados.

Al respecto de éstos, surgen las siguientes conclusiones:

- Los clientes que concentran el mayor porcentaje de ventas se ubican en cada una de las zonas atendidas por la empresa.
- Los mismos, son a su vez quienes obtienen los mejores descuentos y bonificaciones por los volúmenes de sus compras.
- Además, son quienes operan con mayor antigüedad los productos de la firma.
- Adquieren en sus compras casi la totalidad de artículos de la cartera de productos.

La particularidad en común de los principales clientes radica en el buen manejo de las oportunidades comerciales que les son ofrecidas por los diferentes proveedores por medio de ofertas o promociones.

De este modo, a partir de las grandes compras capitalizan sus ventas y van adaptando su perfil empresarial.

El resto de la clientela comparte una masa homogénea principalmente en cuanto a la dimensión del negocio, niveles de facturación, características de compra, condiciones de compra, forma y medios de pago, etc.

Son oportunistas y por lo general mantienen relaciones comerciales con diferentes empresas al adquirir de cada una de ellas su producto estrella. De esta manera es como logran mantenerse en el mercado.

Con respecto a su potencial de crecimiento no se evidencian signos de mejora puesto que la gran mayoría mantiene sin cambios su infraestructura edilicia y constante los volúmenes negociados. Por otro lado, un reducido número de éstos ha evidenciado un paulatino progreso al abrir nuevas bocas de expendio o al ampliar sus instalaciones.

### 4.5.3 CARTERA DE PRODUCTOS

En MASITAS S.A. las líneas de productos tienden a alargarse con el transcurrir del tiempo debido a la intención de la empresa de contar con una cartera más completa que los competidores para satisfacer a sus clientes.

La estrategia impulsada por la organización con respecto a la mezcla de productos ha sido el relleno de las líneas en procura de obtener utilidades a partir de la venta de artículos que sustituyan al de los competidores, que eviten la introducción de éstos o simplemente para compensar el exceso de ofertas.

El análisis de la cartera de productos de MASITAS S.A. manifiesta ciertas incongruencias principalmente en cuanto a la composición de la mezcla de productos y el aporte que realizan los mismos a las ganancias de la compañía.

De dicho análisis se deduce en primer lugar, que la amplitud de sus líneas es dos (2), puesto coexisten las correspondientes a las galletitas y al confite navideño respectivamente.

La extensión de la línea de galletitas es de catorce (14) artículos; y para los productos de fin de año tan solo cinco (5).

Con respecto a la profundidad media de cada línea, para las galletitas toma valores cercanos a tres (3), mientras que es inexistente para los confites.

Por último, el grado de consistencia entre las líneas es elevado, debido a que resultan compatibles en cuanto a su uso final, sus requisitos y métodos de producción, los canales de distribución y medios logísticos de abastecimiento y el personal de operaciones involucrado.

Con respecto a la contribución de estos artículos a las utilidades de la firma, se comprueba el escaso margen de ganancia que aportan las ventas de dichos artículos a la empresa, debido a que éstos son los productos con menor rentabilidad de la cartera pues insumen altos costos de elaboración y sus precios de ventas ofertados en el mercado son relativamente bajos en comparación con los de firmas competidoras.

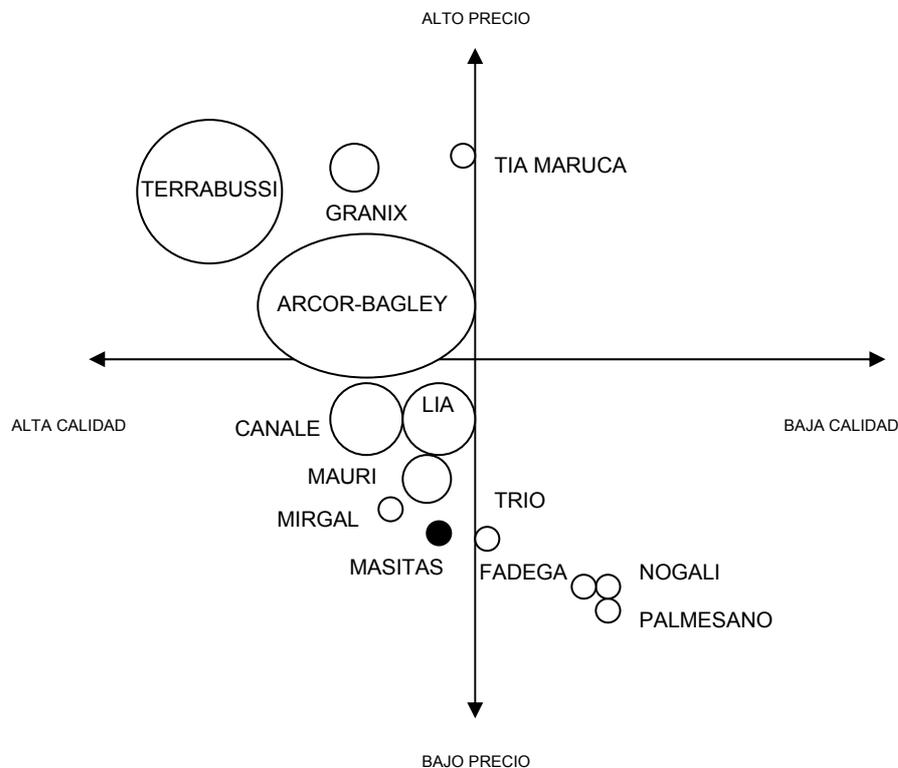
#### 4.5.4 POSICIONAMIENTO

La empresa se posiciona en el mercado de galletitas como la mejor alternativa a las marcas líderes en cuanto a la calidad de los productos, el packaging de los mismos, el precio sugerido al público y su servicio de entrega.

Sin embargo, debido a la actual polarización del consumo doméstico de galletitas, con la presencia de primeras marcas con altos precios y productos de calidad en envases cada vez más económicos por un lado y, pequeñas firmas productoras de artículos a bajos precios con baja calidad en envases simples y de singular presencia por el otro; MASITAS S.A. ha quedado posicionada a la mitad, desatando ello un problema en su estrategia comercial y en el funcionamiento de la misma, puesto que sus actuales productos se han visto relegados en las góndolas.

Señala MICHAEL PORTER<sup>18</sup> al respecto “...La empresa posicionada a la mitad tiene casi garantizados beneficios bajos. O bien, pierde los clientes de gran volumen que exigen precios bajos o debe despedirse de sus utilidades para alejar a su empresa de la competencia de bajo costo. Pero también pierde negocios de margen elevado -la crema- ante las empresas que están enfocadas a objetivos de margen elevado o han logrado una diferenciación general...”

#### MAPA DE POSICIONAMIENTO



NOTA: El tamaño de los círculos asemeja el porcentaje de participación de mercado

<sup>18</sup> PORTER, MICHAEL, *op. cit.*, Pág. 31

#### 4.5.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Actualmente la producción en MASITAS S.A. asciende a 90.000 Kg. por mes; lo que representa un nivel de funcionamiento del orden del 30%, con un índice de capacidad ociosa de 0.7 puntos.

Del análisis de la estructura de costes de la empresa, surgen los respectivos costos fijos y variables para el volumen producido, como así también el ingreso por las ventas realizadas.

Tras haber realizado el Análisis del Punto de Equilibrio de MASITAS S.A. se observa que el punto de corte se sitúa para la variable cantidades producidas en los 69.140 Kg. Ello representa un 23% menos del total producido actualmente manteniendo constante para ello el precio de venta, el margen de utilidad y la proporción de los costos variables sobre el total de la estructura de costes.

La estructura de costes refleja la alta incidencia de los costos de materias primas y mano de obra, representando aproximadamente 50% y 15% respectivamente del total de ventas.

Con respecto a las decisiones sobre modificaciones de la capacidad de producción, las mismas tienen un alcance a corto plazo y se refieren principalmente al ajuste de la fuerza de trabajo a través de uso de horas extras o por medio de la incorporación de nuevos turnos y la acumulación de inventarios.

Relacionado con ello, vale la pena recordar que el promedio de días en inventario para los artículos de mayores ventas oscila entre los 3 y 7 días respectivamente, mientras que para el resto de los ítems de la cartera aproximadamente 12.

Por su parte, el tiempo de demora en las entregas para la ciudad de Córdoba y alrededores es de 5 días y, aproximadamente 7 días para el resto del país.

MASITAS S.A. cuenta con un establecimiento de 2.580 m<sup>2</sup> de superficie cubierta, ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Rafaela; la configuración de la planta se compone de dos naves principales en donde se desarrollan las actividades productivas y, un depósito externo a la misma para el resguardo de materias primas y materiales.

Con respecto a la modernidad y estado del equipamiento, éste se presenta en las mismas características a las de su compra, salvaguardando pequeños detalles de obsolescencia por el transcurrir del tiempo.

La actual línea de producción data desde 1990, mientras que las empaquetadoras y envasadoras se incorporaron durante 1991/1994.

#### 4.5.6 DIAGNÓSTICO FINAL

Tras analizar los correspondientes estudios efectuados sobre el nivel de ventas, cartera de clientes, portfolio de productos y nivel de operaciones de la empresa; surgen las siguientes conclusiones al respecto:

**1. Se aprecia una disminución paulatina del nivel de ventas a causa de la progresiva pérdida de mercados como consecuencia:**

- **De la fuerte competencia que existe en el sector a partir del predominio de las firmas líderes en todos los segmentos de mercado y, de la presencia de empresas de menor envergadura con productos de menor calidad y bajos precios.**
  
- **Del débil y confuso posicionamiento de la marca en el mercado.**

Por ello, no se vislumbran para este año importantes incrementos en los volúmenes de venta ni en la participación de mercados.

Por el contrario, todo estaría indicando la presencia de un pequeño retroceso en el monto total de facturación del orden del 10% con relación a 2004.

**2. La cartera de clientes evidencia ciertas falencias con respecto a su composición debido a la elevada concentración de ventas en un pequeño grupo de éstos.**

Tal inconveniente conlleva hacia una pérdida a futuro en la participación de mercado en caso de romper relaciones comerciales con dichos comercios.

Además, como implicancia estratégica es inadecuado sostener dicha cartera por estar contribuyendo a aumentar el poder de negociación del cliente.

**3. La cartera de productos de MASITAS es vulnerable debido a la alta concentración de las mismas en sólo unos pocos artículos.**

Además, con respecto al margen con que contribuyen estos productos de la cartera a las ganancias de la empresa, es preocupante el hecho de que el principal artículo sea el que menos rentabilidad aporta y, que el producto más rentable no forme parte de la nómina de los diez productos más vendidos por la compañía.

**4. Los actuales niveles de desempeño en operaciones por el momento no evidencian signos de preocupación.**

No obstante, la empresa afronta un alto costo laboral producto de la presencia de operarios con demasiada antigüedad al servicio de la misma.

**5. Las máquinas y equipos presentan normal funcionamiento para el tipo de capacidad utilizada; recibiendo éstas, mantenimiento preventivo continuo, no registrando roturas que impidan continuar con la producción.**

Sin embargo, surge la necesidad de invertir en una envasadora automática debido a la numerosa cantidad de productos que opera la actualmente en funcionamiento. De continuar con tal accionar se estarían generando constantes interrupciones para la configuración y alistamiento de la misma.

**6. Se encuentran problemas inherentes a la falta de espacio físico ante requerimientos de aumentos en la capacidad instalada de producción, como así también ante potenciales rediseños en la configuración de los equipos y el layout de los mismos.**

## 4.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.6.1 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

#### 1. ESCENARIO ACTUAL

(POCO PROBABLE A LARGO PLAZO)

##### ACERCA DEL ESCENARIO ECONÓMICO Y SOCIAL

Recordando las prioridades del actual gobierno en materia de política económica, fiscal y monetaria:

- Continuará el crecimiento económico para los próximos trimestres del año 2005, con un crecimiento del PIB del orden del 6% con relación a 2004.
- La tasa de inflación al finalizar el año cerrará entre el 8 y 10%.
- La cotización del dólar no registrará grandes variaciones con respecto a los parámetros establecidos por el gobierno nacional y el Banco Central, ubicándose en valores cercanos entre los \$2.90 y \$3.00 que aseguren competitividad para la industria.
- Se cumplirán las metas fiscales previstas.
- Seguirá sin definiciones el acuerdo con el FMI.
- El índice desempleo rondará entre el 12 y 14 %.
- Continuarán los aumentos salariales para los trabajadores del sector a través de los nuevos convenios colectivos suscriptos.
- No habrá cambios con respecto a la doble indemnización.
- La ley de Accidentes de Trabajo mantendrá su nueva postura con respecto a las Aseguradoras de Riesgo.

#### ACERCA DEL MERCADO

- Continuará la preferencia del consumidor por las segundas marcas basando su decisión al momento de la compra en el precio del producto.

#### ACERCA DE LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS Y MERCADOS

- MASITAS S.A. mantendrá a corto plazo su actual estrategia comercial, la cual requerirá de ciertas modificaciones a los fines de aumentar las ventas de la empresa; para ello se enfatizará en la captación de nuevos clientes y en la búsqueda de nuevos mercados geográficos.
- Se prevé mantener la actual cartera de productos con los respectivos gramajes y diseños de packaging.

#### ACERCA DE LA COMPETENCIA

- En lo que respecta a las firmas líderes, se intensificará la competencia entre éstas en materia de guerras promocionales por la lucha de los canales de distribución.
- Con respecto a las segundas marcas de dichas líderes, evidencian éstas disminuciones en sus gramajes y cambios de packaging a los fines de posicionarse como ofertas atractivas de mercado. Actualmente CANALE (KRAFT) rediseño su imagen, packaging y cartera de productos para poder dar batalla a los productos LIA (de la sociedad ARCOR-DANONE).
- El resto de las segundas marcas siguen intensificando la competencia a través de la variable precio, tornando así insignificantes los márgenes de ganancia.
- A los fines de tornar económicos sus precios de ventas con la intención de captar nuevos mercados, dichas firmas han disminuido los contenidos netos de sus envases como así también la calidad de los productos.

## 2. ESCENARIO PESIMISTA

(PROBABLE A LARGO PLAZO)

### ACERCA DEL ESCENARIO ECONÓMICO Y SOCIAL

- El crecimiento económico para los últimos trimestres de 2005 y principios de 2006 registrará un estancamiento del PIB con fuerte incidencia en el consumo, provocando una parálisis en el mismo.
- Debido a ello y a raíz de los aumentos salariales por decreto, se estiman períodos inflacionarios con índices cercanos al 25% anual.
- La cotización del dólar efectuará constantes fluctuaciones debido a la intervención del Banco Central, llegándose a pagar por cada unidad de dólar hasta \$ 3.30.
- Seguirán obteniéndose fuertes superávits fiscales.
- Finalmente no habría acuerdo con el FMI, por lo que Argentina debería autofinanciarse de cara a su futuro inmediato.
- Ello conllevaría hacia la suspensión de los planes de construcción de obras públicas.
- El índice de desempleo evidenciaría moderados aumentos, aunque no presentaría grandes variaciones.
- Se mantendría en vigencia la actual Ley de Riesgo de Trabajo y el pago de la doble indemnización

### ACERCA DEL MERCADO

- Continuarán las preferencias de los consumidores por las segundas marcas, basando las decisiones de compra en torno al precio. Además, concederán mayor importancia a la búsqueda de envases familiares y triples-pack que otorguen más rendimiento a sus compras.

#### ACERCA DE LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS Y MERCADOS

- Ante la necesidad de mantener constante el nivel de operaciones y sus volúmenes de ventas, MASITAS S.A. rediseñará su estrategia comercial a los fines de reposicionar su imagen de marca y con ello, la de sus productos.
- Para ello se realizarán modificaciones en la cartera de productos, manteniendo los rentables y, dando de baja a aquellos artículos de baja participación.
- Con respecto a los gramajes, la idea consistirá en disminuir el contenido hasta alcanzar un nivel que se aproxime al mínimo aceptable en el mercado y, en lo que concierne al packaging, modificar los diseños y tipos de envases para tornar económico el precio del producto.

#### ACERCA DE LA COMPETENCIA

- Todas las empresas de la industria disminuirán los contenidos netos de sus envases como así también la calidad de los productos.
- Las segundas marcas seguirán intensificando la competencia a través de la variable precio, tornando más insignificantes el margen de ganancia.
- Algunas empresas abandonarán el sector debido a la imposibilidad de mantener con los niveles de ingresos sus respectivas estructuras.

### 3. ESCENARIO OPTIMISTA

(MUY POCO PROBABLE A LARGO PLAZO)

#### ACERCA DEL ESCENARIO ECONÓMICO Y SOCIAL

- Continuará el crecimiento económico para los próximos trimestres del año 2005 y 2006, con crecimiento del PIB cercano al 5% anual.
- La tasa de inflación se mantendría sin grandes cambios, cerrando 2006 con valores cercanos a los de 2005, es decir entre el 8% y 12%.
- Fortalecido por la clara intención del gobierno nacional de mantenerlo en valores cercanos a los \$ 3.00, el dólar no registraría grandes variaciones con respecto a sus parámetros actuales.
- Para el próximo año estarían cumpliéndose las metas fiscales previstas.
- Finalmente Argentina firmaría el acuerdo con el FMI, destrabando de este modo grandes fondos de dinero reservados que podrán ser destinados para la inversión en obra pública.
- La desocupación evidenciaría importantes disminuciones, en donde el índice de desempleo se ubicaría por primera vez después de varios años en la cifra de un dígito.
- Continuarían los aumentos salariales para los trabajadores, logrando así la recomposición del salario real.
- Tras haberse logrado el objetivo de reducir a cifras menores al 10% la desocupación, el gobierno suspendería la doble indemnización.
- La Suprema Corte de Justicia dejaría sin efecto los cambios introducidos en la nueva legislación sobre Accidentes de Trabajo, retomando la posición que concedía toda la responsabilidad a las Aseguradoras de Riesgo.

#### ACERCA DEL MERCADO

- El mercado daría señales de mejoras debido a la recuperación del poder adquisitivo y con ello, el consumidor volvería a sus preferencias por las primeras marcas.
- Las segundas marcas seguirán con la postura de ofrecer los precios más bajos del mercado.

#### ACERCA DE LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS Y MERCADOS

- MASITAS S.A. pondrá énfasis sobre las estrategias seleccionadas de penetración y, desarrollo de mercados; como así también en la búsqueda de innovaciones para sus actuales productos.
- La empresa continuaría con la actual configuración de su cartera de productos, manteniendo los diseños de packaging y contenidos de los mismos.

#### ACERCA DE LA COMPETENCIA

- Las líderes intensificarán su lucha comercial por medio de acciones promocionales, lanzamiento de nuevos productos y, atención de los canales de distribución.
- Las segundas marcas además de competir por el precio de venta, por su parte, apelarán a diferenciarse una de otras a través del manejo eficiente de sus servicios logísticos, cartera de productos, costos de producción.
- Mantendrán sus estrategias de disminuir los contenidos netos de sus envases a los fines de poder competir versus a las segundas opciones que imponen los líderes del mercado.

## 4.6.2 ANÁLISIS FODA

### I. FORTALEZAS

#### IMAGEN Y FINANZAS

- Saludable imagen empresarial y sólida posición financiera.

#### MERCADOS Y PRODUCTOS

- Extensa y completa línea de productos.
- Competitividad comercial en materia de Precio- Calidad- Entrega.
- Atractivo packaging con correctos diseños de presentación.

#### OPERACIONES

- Suficiente capacidad instalada de operación como para poder cubrir futuras necesidades de compras de los clientes y desarrollar nuevos horizontes de ventas.
- Flexibilidad de operaciones.
- Ubicación geográfica de la planta en el centro del país torna a ésta en un elemento estratégico con vistas a la distribución de los productos.

### II. OPORTUNIDADES

#### MERCADO

- La tendencia de los consumidores finales de los productos a la elección de segundas marcas debido a la pérdida del poder adquisitivo.
- El aumento del consumo de galletitas.

#### ENTORNO

- El crecimiento económico que registra el país trimestre tras trimestre y con ello, el aumento del consumo.

### III. DEBILIDADES

#### MERCADOS Y PRODUCTOS

- ❑ Deterioro del volumen de ventas
- ❑ Pérdida de participación de mercado.
- ❑ Ventas muy escasas en las principales zonas de importancia del país.
- ❑ Red de distribución pequeña, desorganizada y con zonas casi totalmente desatendidas (en zonas de gran consumo).
- ❑ La empresa está excesivamente volcada en el segmento bajo del mercado, que deja poco margen y tiene como principal arma competitiva la baja en los precios.

#### COMUNICACIÓN

- ❑ Poca recordación de marca atribuida a la escasa inversión en comunicación. La marca es desconocida, el nombre no suena.
- ❑ Se da poca importancia al material publicitario, que es un estímulo sobre la demanda.

#### INSTALACIONES

- ❑ Capacidad ociosa de producción.
- ❑ Imposibilidad de ampliar las instalaciones dentro y fuera de la planta, debido a la falta de superficie destinada a la construcción.

#### ADMINISTRATIVO

- ❑ Falta de planeación estratégica y profesionalismo en la gerencia de la empresa.

#### RECURSOS HUMANOS

- ❑ Personal de avanzada edad con mucha antigüedad en la organización.
- ❑ Alto costo laboral de mano de obra.

#### IV. AMENAZAS

##### COMPETENCIA

- ❑ La mayor capacidad de producción y de financiación de las firmas líderes.
- ❑ Asociación comercial entre ARCOR y DANONE.
- ❑ Extensiva red logística de distribución de las principales empresas competidoras del mercado.
- ❑ El aumento de las acciones promocionales basadas en la disminución del precio.
- ❑ El ingreso de nuevos competidores a la industria.
- ❑ Exceso de la oferta de segundas marcas a precios bajos con artículos de menor calidad a la media del mercado.

##### SECTOR

- ❑ Pérdida de rentabilidad producto de los aumentos en los costos y en la disminución del precio de venta.
- ❑ La suba considerable de los costos de materias primas, costo laboral de mano de obra y, demás insumos dedicados a la fabricación.
- ❑ La gran rivalidad entre las empresas del sector basada en la guerra de precios.
- ❑ El alto poder negociador de los compradores.

##### ENTORNO

- ❑ Inseguridad jurídica reinante en el sector empresarial a raíz de los cambios originados en torno a la legislación laboral.
- ❑ Posible crisis energética.
- ❑ Desaceleración del crecimiento económico y con ello, la del consumo.
- ❑ Períodos inflacionarios a partir del aumento salarial.
- ❑ Aumento en la paridad del tipo de cambio.

#### 4.6.3 “GRAFICO EN CRUZ” DEL ANALISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saludable imagen empresarial y sólida posición financiera.</li> <li>-Extensa y completa línea de productos.</li> <li>-Competitividad comercial en materia de Precio-Calidad- Entrega.</li> <li>-Atractivo packaging con correctos diseños de presentación.</li> <li>-Suficiente capacidad instalada de operación.</li> <li>-Flexibilidad de operaciones.</li> <li>-Estratégica ubicación geográfica de la planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deterioro del volumen de ventas</li> <li>-Pérdida de participación de mercado.</li> <li>-Escasas ventas en las principales zonas del país.</li> <li>-Red de distribución pequeña, desorganizada y con zonas casi totalmente desatendidas (en zonas de gran consumo).</li> <li>-La empresa está excesivamente volcada en el segmento bajo del mercado, que deja poco margen y tiene como principal arma competitiva la baja en los precios.</li> <li>-Escasa inversión en comunicación.</li> <li>-La marca es desconocida, el nombre no suena.</li> <li>-Capacidad ociosa de producción.</li> <li>-Imposibilidad de ampliar las instalaciones.</li> <li>-Falta de planeación estratégica y profesionalismo en la gerencia de la empresa.</li> <li>-Personal de avanzada edad con mucha antigüedad en la organización.</li> <li>-Alto costo laboral de mano de obra.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La tendencia de los consumidores a la elección de segundas marcas.</li> <li>-El aumento del consumo de galletitas.</li> <li>-El crecimiento económico del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor capacidad de producción y de financiación de las firmas líderes.</li> <li>-Asociación comercial entre ARCOR y DANONE.</li> <li>-Aumento de las acciones promocionales basadas en la disminución del precio.</li> <li>-Ingreso de nuevos competidores a la industria.</li> <li>-Exceso de la oferta de segundas marcas a precios bajos</li> <li>-Pérdida de rentabilidad producto de los aumentos en los costos y en la disminución del precio de venta.</li> <li>-Considerable suba de los costos de materias primas, costo laboral de mano de obra y, demás insumos dedicados a la fabricación.</li> <li>-Gran rivalidad entre las empresas del sector.</li> <li>-El alto poder negociador de los compradores.</li> <li>-Inseguridad jurídica reinante en el país.</li> <li>-Desaceleración del crecimiento económico y con ello, la del consumo.</li> <li>-Períodos inflacionarios a partir del aumento salarial.</li> <li>-Aumento en la paridad del tipo de cambio.</li> </ul>

#### 4.6.4 ANÁLISIS MATRICIAL

##### MATRIZ DPM<sup>19</sup>

Según el estudio efectuado tras el Análisis de Porter y el Análisis FODA, la Matriz posiciona a la organización en una situación competitiva Media con tendencia a Buena; por lo tanto según dicha herramienta se aconseja la aplicación y desarrollo de una estrategia de Reposicionamiento, con el objetivo de efectuar una nueva gestión orientada en mayor porcentaje al desarrollo de nuevos mercados y la creación e innovación de los productos ofrecidos actualmente.

Posición Competitiva de la Empresa	Buena	Maximización de la Rentabilidad a CP	Innovación de Mercado	Expansión
	Media	Liquidación	<b>REPOSICIONAMIENTO</b>	Innovación de Producto/Servicio
	Débil	Liquidación Inmediata	Liquidación	Apuesta
		Negativa	Media	Buena
		Perspectiva del Sector		

<sup>19</sup> Tomado de SALLENAVE, Jean Paul; *Gerencia y Planeación Estratégica*, 1era edición, Bogotá, ED. Norma S.A., 1991.

#### 4.6.5 ANÁLISIS COMPETITIVO

MASITAS S.A. se define pues como la mejor alternativa a las primeras marcas, delimitando su horizonte competitivo sobre aquellas organizaciones que procuran capturar a través de estrategias similares el mismo segmento de mercado.

De esta manera surgen las nuevas principales competidoras de la firma, siendo éstas retadoras en precio, nivel de entregas y calidad.

El siguiente cuadro presenta información más acabada sobre la fuerza competitiva de dichas empresas.

#### EVALUACIÓN PONDERADA DE LA FUERZA COMPETITIVA

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	MAURI		TRIO		FADEGA		MASITAS	
Capacidad de competir en precio	0.35	8	<b>2.80</b>	8	<b>2.80</b>	9	<b>3.15</b>	7	<b>2.45</b>
Mercadotecnia/ Distribución	0.20	8	<b>1.60</b>	8	<b>1.60</b>	8	<b>1.60</b>	6	<b>1.20</b>
Calidad/ Rendimiento del producto	0.15	8	<b>1.20</b>	7	<b>1.05</b>	5	<b>0.75</b>	8	<b>1.20</b>
Variedad de la línea de productos	0.15	7	<b>1.05</b>	5	<b>0.75</b>	6	<b>0.90</b>	9	<b>1.35</b>
Estilos y envases atractivos	0.10	7	<b>0.70</b>	8	<b>0.80</b>	6	<b>0.60</b>	8	<b>0.80</b>
Reputación/ Imagen	0.05	10	<b>0.50</b>	7	<b>0.35</b>	6	<b>0.30</b>	9	<b>0.45</b>
Suma de las ponderaciones	1.00								
CALIFICACIÓN PONDERADA GENERAL DE LA FUERZA		<b>7.85</b>		<b>7.35</b>		<b>7.30</b>		<b>7.45</b>	

Escala de Calificación: 1 = MUY DEBIL; 10 = MUY FUERTE

A los fines de facilitar el entendimiento de las causales diferenciadores de MASITAS S.A. con respecto a las anteriormente mencionadas empresas competidoras, a continuación se presentan en los siguientes cuadros (análogamente al Análisis FODA) los principales aspectos favorables y desfavorables de la firma.

Empresa Competidora: <b>MAURI S.A.</b>		
<b>MASITAS S.A.</b>		
	<b>ASPECTOS FAVORABLES</b>	<b>ASPECTOS DESFAVORABLES</b>
PRODUCTOS	Cuenta con la línea de galletas dulces glaseadas. Posee un surtido con galletas rellenas y glaseadas.	No cuenta con la línea de vainillas. No elabora alfajores.
MERCADOS		Menor participación de mercado. No exporta. No se comercializa en Capital Federal y Buenos Aires
PRECIOS	Similitud de precios.	

Empresa Competidora: <b>PRODUCTOS TRIO S.A</b>		
<b>MASITAS S.A.</b>		
	<b>ASPECTOS FAVORABLES</b>	<b>ASPECTOS DESFAVORABLES</b>
PRODUCTOS	Cuenta con la línea crackers. Cuenta con la línea de malteadas. Cuenta con la línea de galletas dulces glaseadas. Posee un surtido con galletas rellenas y glaseadas. Mayor variedad de productos en diversas presentaciones.	No cuenta con la línea de batido. No posee máquinas bañadoras. No posee máquinas dosificadoras*.
MERCADOS		Menor participación de mercado. No exporta. No se comercializa en Capital Federal y Buenos Aires.
PRECIOS		Precios más elevados.

Empresa Competidora: <b>FADEGA S.A</b>		
<b>MASITAS S.A.</b>		
<b>MIRGAL S.A.</b>	<b>ASPECTOS FAVORABLES</b>	<b>ASPECTOS DESFAVORABLES</b>
PRODUCTOS	Cuenta con la línea de galletas dulces glaseadas. Posee un surtido con galletas rellenas y glaseadas. Mayor variedad de productos en diversas presentaciones.	Las presentaciones de los productos MASITAS S.A. contienen mayor contenido neto tornándose caros con relación a los de FADEGA S.A.
MERCADOS		No exporta.
PRECIOS		Precios más elevados.

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 3**

*Redefinir la Misión de la Empresa.*

*La utopía está en el horizonte.  
Camino diez pasos y se aleja diez pasos.  
Camino cien pasos y se aleja otros cien pasos.  
Entonces, ¿para qué sirve la utopía?  
Para eso sirve... para caminar.*

*Anónimo.*

## **4.7 VISIÓN**

MASITAS S.A. no cuenta actualmente con los postulados explícitos de Visión y Misión Empresarial que definan en qué negocio está o desea la empresa estar; a qué mercado servir; con que producto y con cual ventaja competitiva competir.

Sin embargo, el concepto del negocio imperante en las mentes de sus directivos y trabajadores apunta en primer término a lograr un alto desempeño en todas sus operaciones, procurando con ello, generar crecimientos en el volumen de ventas y sostener fuertes compromisos con sus clientes a través de la atención permanente.

A partir de dicho pensamiento se formula a continuación el enunciado de VISIÓN para la empresa MASITAS S.A.:

***“...Brindar productos alimenticios de calidad y a bajos precios para nuestros clientes...”***

Este concepto revaloriza los principios generales básicos de la empresa, reivindicando su esencia y razón de ser, como así también haciendo resaltar sus atributos competitivos.

## 4.8 MISIÓN

En lo referido a la MISIÓN de la empresa, se considera conveniente sugerir el siguiente postulado:

***“... Procuramos ser la firma líder entre las segundas marcas, desarrollando para nuestros consumidores galletitas de calidad y a bajos precios...”***

El cual es lo suficientemente desafiante como para servir de guía a la empresa en la búsqueda de su posición competitiva en el mercado.

Además, de dicho concepto se desprende la filosofía de trabajo que deberá seguir la compañía y, por lo tanto, las implicancias estratégicas de sus decisiones.

Por último, propende a sus directivos hacia un mejor desarrollo en el modo de gestionar la organización; como así también, mentaliza a sus integrantes en la necesidad de mejora continua a los fines de lograr paulatinos crecimientos en cada una de las operaciones diarias efectuadas.

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 4**

*Definir Objetivos Estratégicos.*

*Si tienes entusiasmo puedes hacerlo todo.*

*El entusiasmo es la levadura que hace crecer tus esperanzas hasta alcanzar las estrellas.*

*El entusiasmo es el brillo en tus ojos, la vivacidad en tu andar, la fuerza en tus manos, el ímpetu irresistible de tu voluntad y de tu energía que te llevan a realizar tus ideales.*

*Los entusiastas son los triunfadores. Ellos tienen fortaleza, tienen tenacidad.*

*El entusiasmo es la base de todo progreso. Con él, se consigue crear.*

*Sin él, todas son excusas.*

**Henry Ford.**

## **4.9 OBJETIVOS**

La siguiente etapa del proceso de planeación conlleva a la definición de los objetivos estratégicos para la empresa MASITAS S.A., siendo éstos:

1. Proteger y mejorar la participación de las ventas en el mercado doméstico de galletitas.
2. Explorar y desarrollar nuevos mercados geográficos.
3. Profesionalizar la Gestión de la Empresa.
4. Posicionar a MASITAS S.A. como la firma líder dentro de las segundas marcas.

A continuación, los siguientes cuadros representan dichos objetivos con sus respectivos pesos relativos y el conjunto de metas formuladas para cada uno de ellos. La ponderación de los mismos, está en función de la importancia concedida por la empresa a dichos supuestos considerando la probabilidad de éxito y factibilidad de su concreción.

<b>PONDERACIÓN 2.0</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1</b>	
Mejorar y proteger la participación de las ventas en el mercado doméstico de galletitas.	
<b>METAS</b>	1) Aumentar durante el último trimestre de 2005 la participación de mercado para la ciudad de Córdoba, elevando en un 20% el volumen de venta.
	2) Incrementar un 10% las ventas durante 2006 en los restantes actuales mercados geográficos atendidos.

<b>PONDERACIÓN 2.5</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2</b>	
Explorar y desarrollar nuevos mercados geográficos.	
<b>METAS</b>	1) Incorporar con anterioridad al segundo trimestre de 2006 dos nuevas zonas de ventas.
	2) Ampliar para 2006, el área de cobertura de ventas para los mercados geográficos de Córdoba y Santa Fe incorporando las principales ciudades del interior.

<b>PONDERACIÓN 3.0</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3</b>	
Profesionalizar la Gestión de la Empresa.	
<b>METAS</b>	1) Concienciar a la Dirección sobre la importancia de la Planeación Estratégica como herramienta de gestión.
	2) Generar una estructura formal dotada de responsabilidades y conocimientos específicos para cada área funcional de la empresa.

<b>PONDERACIÓN 2.5</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4</b>	
Posicionar a MASITAS S.A. como la firma líder dentro de las segundas marcas.	
<b>METAS</b>	1) Incrementar 20% el total de ventas con relación a 2006.
	2) Rediseñar la cartera de productos.
	3) Mejorar la identidad de marca.
	4) Reducir costos de fabricación.

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 5**

*Asignar Estrategias a corto y largo plazo.*

## **4.10 ESTRATEGIAS**

### **4.10.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Luchar por ser el fabricante de menor costo en la industria; procurando obtener con ello una ventaja competitiva basada en el precio sobre los rivales proporcionando al cliente una adecuada relación costo/ beneficio.

### **4.10.2 ESTRATEGIAS DE CARTERA**

#### **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO**

- **ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO**  
Atendiendo con la actual cartera de productos las zonas de ventas en las cuales la empresa opera, concentrando mayor esfuerzo en las prácticas promocionales.
- **ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS**  
Iniciando actividades en otras zonas geográficas desatendidas y abandonadas por la empresa, brindando para ello artículos de su actual cartera de productos.

### **4.10.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

Los segmentos estratégicos prioritarios de MASITAS S.A., dado su atractivo tanto por lo que aportan actualmente como por el potencial de desarrollo futuro, los constituyen: pequeños comercios minoristas, almacenes, supermercados, distribuidores y mayoristas.

El posicionamiento de MASITAS debe generar en su público objetivo (los segmentos de clientes citados, así también como los consumidores finales) una imagen de marca que se articule en torno a las siguientes ideas:

- MASITAS es la firma líder dentro de las segundas marcas.
- MASITAS ofrece una extensa y completa línea de productos.
- Los productos MASITAS proporcionan una adecuada relación precio/calidad.

#### **4.10.4 HORIZONTE DE PLANEACIÓN**

Las estrategias seleccionadas referidas a la Penetración y Desarrollo de Mercados están dirigidas a corto plazo, con el principal objetivo de incrementar los volúmenes de venta por medio de acciones promocionales.

Ello implica por lo tanto, el sostenimiento de la actual cartera de productos con sus respectivos diseños y contenidos, como así también el uso de una estrategia comunicacional basada en el nombre del producto.

A largo plazo, la empresa incurrirá en una Estrategia de Reposicionamiento, centrada en la minimización de los costos de fabricación y mano de obra a los fines de ofertar a precios más bajos que sus competidores directos; consolidando así, una posición dominante en el mercado que torne a la empresa en la firma líder dentro de las segundas marcas

De dicha estrategia se desprende el uso del nombre de la marca como herramienta comunicacional para sus productos, el rediseño de la actual cartera de artículos, la reorganización de los procesos internos, el recambio generacional de los recursos humanos junto con la fijación de directrices generales a los representantes de ventas a los efectos de estructurar una red comercial.

**4.10.5 DECISIONES SUGERIDAS PARA LAS RESPECTIVAS ESTRATEGIAS**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS</b> Corto Plazo (2005/2006)	<b>ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO</b> Largo Plazo (2007/2008)
<b>DIRECTRICES GENERALES</b>	MANTENER LA POSICION EN EL MERCADO EXPLOTANDO LAS OPORTUNIDADES	GENERAR BENEFICIOS
<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>	AUMENTAR	MANTENER
<b>PRODUCTOS</b>	ÉNFASIS EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y EN LA AMPLITUD DE LA LÍNEA.	ÉNFASIS EN EL PRECIO. ELIMINACIÓN DE LOS DE MENOS EXITO
<b>PRECIO</b>	MANTENER	POLÍTICAS AGRESIVAS PARA GANAR PARTICIPACIÓN
<b>PROMOCIÓN</b>	PROPUESTAS AGRESIVAS	LIMITAR
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	AMPLIAR LA DISTRIBUCIÓN	MANTENER
<b>CONTROL DE COSTOS</b>	ESTRICTO CONTROL	ÉNFASIS EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS
<b>PRODUCCIÓN</b>	INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	ELEVAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN
<b>PERSONAL</b>	MANTENER LA PLANTILLA EVITAR HORAS EXTRAS	REDUCIR LA PLANTILLA
<b>INVERSIONES</b>	INVERTIR SELECTIVAMENTE	INVERTIR SELECTIVAMENTE

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 6**

*Formular un conjunto de programas de acción.*

**4.11 PROGRAMAS DE ACCIÓN****OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1:**

Mejorar y proteger la participación de las ventas en el mercado doméstico de galletitas.

**ESTRATEGIA:** Penetración de mercado.

**META N° 1**

Aumentar durante el último trimestre de 2005 la participación de mercado para la ciudad de Córdoba, elevando en un 20% el volumen de ventas.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA COMERCIAL:

“PROGRAMA DE CRECIMIENTOS DE VENTAS”

Incentivar la venta de los productos a través de la oferta en precios a los efectos de convertir a la empresa en la mejor alternativa de compra.

<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Establecer asociaciones comerciales con los principales clientes mayoristas del centro de la ciudad.	Ago 2005	La Gerencia Representante de Ventas Córdoba
Conceder a éstos, los principales artículos de cada línea a precios bajos.	Oct-Dic 2005	La Gerencia Representante de Ventas Córdoba
Otorgar descuentos y bonificaciones a nuevos clientes por la compra de grandes cantidades.	Oct- Dic 2005	La Gerencia Representante de Ventas Córdoba

**META N° 2**

Incrementar un 10% las ventas durante 2006 en los restantes actuales mercados geográficos atendidos.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA COMERCIAL:

**“PROGRAMA PARA EL CRECIMIENTO DE VENTAS”**

Generar oportunidades de ventas a partir de ofertas promocionales y una mejor atención del cliente.

<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Conceder a los principales clientes de la empresa mayores plazos de créditos.	Permanente	La Gerencia Representante de Ventas
Otorgar descuentos y bonificaciones por la compra de los principales productos de MASITAS S.A..	Permanente	La Gerencia Representante de Ventas
Asegurar la entrega total de la mercadería en los términos y plazos acordados.	Permanente	La Gerencia Representante de Ventas

- AREA OPERACIONES:

**“PROGRAMA DE PRODUCCIÓN”**

Elevar el nivel de operaciones a los fines de satisfacer la demanda y evitar demoras en las entregas de los productos.

<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Programar la producción en función a los niveles de venta.	Continuo	Supervisor de Operaciones
Programar el aprovisionamiento de materias primas e insumos en función de los niveles de producción alcanzados.	Continuo	La Gerencia Supervisor de Operaciones

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2:**

Explorar y desarrollar nuevos mercados geográficos.

**ESTRATEGIA:** Desarrollo de nuevos mercados.

**META N° 1**

Incorporar con anterioridad al segundo trimestre de 2006 dos nuevas zonas de ventas.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA COMERCIAL:

“PROGRAMA DE VENTAS PARA LAS PROVINCIAS DE LA RIOJA Y CATAMARCA”

Inducir la venta de los productos y el desarrollo de acciones comerciales en dicha región a los efectos de mejorar el desempeño de las ventas.

ACCIONES A REALIZAR	PLAZO	RESPONSABLE
Realizar un diagnóstico sobre el comportamiento de la demanda en dicha región.	Sep-Oct 2005	La Gerencia
Iniciar la búsqueda del representante de venta.	Nov-Dic 2005	La Gerencia
Selección y contratación del viajante comercial.	Feb 2006	La Gerencia
Establecer precios de ventas, políticas de entrega y plazos para la gestionar el cobro de la mercadería.	Feb 2006	La Gerencia Representante de Ventas
Asegurar la total entrega de la mercadería en los términos y plazos acordados.	Permanente	La Gerencia Representante de Ventas

- AREA OPERACIONES:

“PROGRAMA DE PRODUCCIÓN”

Elevar el nivel de operaciones a los fines de satisfacer la demanda y evitar demoras en las entregas de los productos.

ACCIONES A REALIZAR	PLAZO	RESPONSABLE
Programar la producción en función a los niveles de venta.	Continuo	Supervisor de Operaciones

**META N° 2**

Ampliar para 2006, el área de cobertura de ventas para los mercados geográficos de Córdoba y Santa Fe incorporando las principales ciudades del interior.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA COMERCIAL:

**“PROGRAMA DE DESARROLLO DE VENTAS”**

Generar oportunidades de ventas a partir de la búsqueda de mayores distribuidores con presencia en las ciudades de San Francisco, Río Cuarto, Marcos Juárez, Cañada de Gómez.

ACCIONES A REALIZAR	PLAZO	RESPONSABLE
Estimar el número de distribuidores a seleccionar.	Feb 2006	La Gerencia
Iniciar la búsqueda y el posterior análisis de los nuevos distribuidores.	Mar 2006	La Gerencia
Contratación de los nuevos distribuidores.	Abr 2006	La Gerencia
Iniciar operaciones.	Abril 2006	

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3:**

Profesionalizar la gestión de la empresa.

**ESTRATEGIA:****META N° 1**

Concienciar a la Dirección sobre la importancia de la Planeación Estratégica como herramienta de gestión.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA ADMINISTRATIVA:

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN”**

Propender a los directivos de la empresa hacia el uso de la planeación estratégica como filosofía de trabajo que promueva el interés permanente en el cliente facilitando el manejo de su negocio a través de la oferta de productos de calidad a precios bajos.

<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Comprometerse de lleno con la Misión de la Empresa.	Permanente	La Gerencia
Asumir la responsabilidad de ejecutar los cambios y efectuar los mecanismos de seguimiento y control pertinentes.	Permanente	La Gerencia
Dedicación exclusiva en todos los asuntos que conciernen al funcionamiento de la empresa.	Permanente	La Gerencia
Desarrollar subsistemas de gestión que enfatizan la productividad y la eficiencia.	Permanente	La Gerencia
Implementar el uso de la informática en cuestiones referidas a procesos administrativos.	Permanente	La Gerencia
Coordinar las actividades de staff.	Permanente	La Gerencia

**META N° 2**

Generar una estructura formal dotada de responsabilidades y conocimientos específicos para cada área funcional de la empresa.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA ADMINISTRATIVA:

**“PROGRAMA DE FORMALIZACIÓN”**

Dotar a la empresa una estructura jerárquica formal de organización representativa de sus actividades cotidianas; con el propósito de definir funciones y asignar responsabilidades.

ACCIONES A REALIZAR	PLAZO	RESPONSABLE
Definir las áreas funcionales.	Dic 2005	La Gerencia
Asignar tareas y responsabilidades a cada miembro de las respectivas áreas.	Dic 2005	La Gerencia
Crear el organigrama de MASITAS S.A.	Dic 2005	La Gerencia

- AREA OPERACIONES:

**“PROGRAMA PARA EL MANEJO EFICIENTE DE OPERACIONES”**

Desarrollar una serie de procedimientos tendientes a mejorar las operaciones referidas al abastecimiento de materias primas, la elaboración y, servicios logísticos de entrega de los productos MASITAS.

ACCIONES A REALIZAR	PLAZO	RESPONSABLE
Diseñar mecanismos de seguimiento y control para los siguientes procesos: -Proceso de Recepción de Materias Primas y Materiales. -Proceso de Amasado. -Proceso de Producción. -Proceso de Envasado. -Procesos logísticos de carga y descarga de la mercadería.	Dic 2005	La Gerencia Supervisor de Operaciones

Elaborar documentos y planillas a los efectos de llevar registros sobre: -el stock de materias primas e insumos. -calidad de materias primas. -la producción alcanzada. -desperdicios y desechos de producción. -el inventario de productos en proceso. -calidad de los productos. -stock de la mercadería. -niveles de ausentismo del personal. -acciones de mantenimiento y verificación de maquinarias y equipos. - el número de piezas, repuestos y demás componentes (correas, engranajes, poleas, etc) de cada una de las maquinarias en funcionamiento.	Dic 2005	Supervisor de Operaciones
	Dic 2005	Jefe de Mantenimiento

- AREA COMERCIAL:

“PROGRAMA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL”

Consolidar la relación con los representantes de ventas a los fines de mejorar las relaciones comerciales con los clientes de la empresa a través de la fijación de directrices generales.

ACCIONES A REALIZAR	PLAZO	RESPONSABLE
Tender hacia la estructura de la red comercial definiendo un plan de actuación.	Mar 2006	La Gerencia
Utilizar los índices potenciales de venta en cada zona para: -Fijar cuotas de ventas. -Fijar objetivos de facturación. -Decidir donde asignar recursos. -Reasignar la red de ventas y/o las zonas comerciales.	Jul 2006	La Gerencia
Fijar directrices generales para cada zona en función del: -Atractivo de la zona por lo que aporta -Atractivo por el potencial de desarrollo futuro.	Jul 2006	La Gerencia

---

Homogeneizar los métodos de trabajo en el proceso de venta: -Contar con el mismo método de venta. -Contar con el mismo método de negociación.	Jul 2006	La Gerencia
Generar herramientas o sistemas motivacionales para los representantes de ventas a los fines de aumentar su compromiso.	Jul 2006	La Gerencia
Formar a los nuevos representantes de ventas que se integren a la empresa.	Permanente	La Gerencia

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4:**

Posicionar a MASITAS S.A. como la firma líder dentro de las segundas marcas.

**ESTRATEGIA:** Reposicionamiento

**META N° 1**

Incrementar un 20% el total de ventas con respecto a 2006.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA COMERCIALIZACIÓN:

“PROGRAMA DE VENTAS”

Lograr aumentar el volumen de ventas a partir de la oferta de una extensa línea de productos a bajo precio.

<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Realizar acciones promocionales que se sucedan a lo largo de la temporada a los fines de dar mayor rotación a los productos de la empresa.	Dic 2007	La Gerencia Representantes de Ventas
Diseñar mecanismos de ventas que faciliten el contacto entre los viajantes de cada zona con sus respectivos clientes.	Permanente	La Gerencia
Proveer a los representantes de ventas soportes gráficos de folletería.	Ene 2007	La Gerencia

- AREA OPERACIONES:

“PROGRAMA DE PRODUCCIÓN”

Elevar el nivel de operaciones a los fines de tornar más rentable el proceso productivo y evitar así generar retrasos en las entregas de las mercaderías.

ACCIONES A REALIZAR	PLAZO	RESPONSABLE
A partir de la estimación de la demanda, determinar la capacidad de producción.	Continuo	Supervisor de Operaciones
Programar la producción de la semana en función de los niveles de venta.	Continuo	Supervisor de Operaciones
Diseñar cronogramas de actividades para el mantenimiento y control de maquinarias y equipos.	Continuo	Supervisor de Operaciones Jefe de Mantenimiento
Desarrollar controles periódicos de stock de materiales e insumos para la producción.	Continuo	Supervisor de Operaciones

**META N° 2**

Rediseñar la cartera de productos.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA COMERCIALIZACIÓN:

**“PROGRAMA DE REDISEÑO DE PRODUCTOS”**

Introducir cambios en la composición y diseño de la actual cartera de productos de MASITAS S.A. a través de la reducción de los gramajes de los envases como así también en todo lo concerniente a su calidad y apariencia con el objeto de convertirlos en los más atractivos del mercado.

ACCIONES A REALIZAR	PLAZO	RESPONSABLE
Definir la cantidad de artículos de la cartera de productos que se verán alcanzados por dicha política.	Dic 2006	La Gerencia
Modificar la nómina de productos.	Dic 2006	La Gerencia
Establecer los correspondientes cambios en los diseños de los envases.	Mar 2007	La Gerencia
Descontinuar la producción de aquellos productos que no resulten convenientes elaborar.	Mar 2007	La Gerencia

- AREA OPERACIONES:

“PROGRAMA DE REDISEÑO DE PRODUCTOS”

<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Adaptar las maquinarias y equipos a la nueva configuración del proceso de producción.	Mar 2007	Supervisor de Operaciones Jefe de Mantenimiento
Alistar envasadoras y empaquetadoras	Mar 2007	Jefe de Mantenimiento

**META N° 3**

Mejorar la identidad de marca.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA COMERCIALIZACIÓN:

“PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE MARCA”

Establecer como estrategia comunicacional, el uso de la marca MASITAS en la denominación de los productos a los fines de generar recordación de marca y facilitar así el posicionamiento de la misma.

<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Definir la cantidad de artículos de la cartera de productos que se verán alcanzados por dicha política.	Sep 2006	La Gerencia
Establecer los cambios de marca en los correspondientes diseños de envases.	Dic 2006	La Gerencia
Confeccionar materiales publicitarios de soporte visual que resalten el nombre de la empresa.	Dic 2006	La Gerencia
Diseñar productos de merchandaising para ser provistos a los representantes de ventas.	Dic 2006	La Gerencia
Proveer a los choferes de la empresa uniformes de trabajo que resalten la notoriedad de marca a través del uso de los colores institucionales.	Dic 2006	La Gerencia

**META N° 4**

Reducir costos de fabricación.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN:**

- AREA OPERACIONES:

**“PROGRAMA DE REINGENIERÍA EN OPERACIONES Y CONTROL DE PROCESOS”**

Intensificar los esfuerzos por mejorar los procedimientos en pos de mejores niveles de desempeño que permitan minimizar los costos de fabricación.

<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Disminuir el índice de capacidad ociosa de producción.	Dic 2006	Supervisor de Operaciones
Evitar tiempos muertos y contratiempos en la producción.	Permanente	Supervisor de Operaciones
Desarrollar técnicas específicas de seguimiento y control.	Permanente	Supervisor de Operaciones
Sostener elevado el índice de productividad manteniendo flexibilidad en las operaciones.	Permanente	Supervisor de Operaciones
Rediseñar los puestos y reestructurar procesos de acuerdo a la nueva dotación de personal y productos a elaborar.	Dic 2006	Supervisor de Operaciones Jefe de Mantenimiento
Invertir en nuevas tecnologías y reacondicionar los equipos existentes.	Jul 2007	La Gerencia Supervisor de Operaciones Jefe de Mantenimiento

- AREA RECURSOS HUMANOS:

“PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

Introducir cambios en la dotación de personal a los fines de disminuir el costo laboral de mano de obra.

ACCIONES A REALIZAR	PLAZO	RESPONSABLE
Desvincular al personal de antigüedad cuya labor no resulte indispensable para el funcionamiento de la empresa.	Dic 2006	La Gerencia Supervisor de Operaciones
Inducir el reclutamiento de empleados de corta edad en reemplazo de la actual plantilla.	Mar 2007	La Gerencia Supervisor de Operaciones
Seleccionar personas de ambos sexos, preferentemente en su mayoría de sexo masculino y, mujeres solteras.	Permanente	La Gerencia Supervisor de Operaciones
Basar los criterios de selección en función del tipo de actividades a desarrollar.	Permanente	La Gerencia Supervisor de Operaciones
Instruir previamente a dichos ingresantes a través de la capacitación en el puesto.	Permanente	La Gerencia Supervisor de Operaciones
Minimizar la dotación de empleados en planta a un número no superior a las 16 personas.	Jul 2007	La Gerencia Supervisor de Operaciones

#### **4.11.1 DIRECTRICES DE APLICACIÓN REFERIDAS AL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Es oportuno recordar que el correcto manejo de los recursos humanos lleva implícito la negociación constante sobre los intereses de las partes, condicionante del éxito o fracaso de cualquier proyecto.

El punto de partida consiste en iniciar una progresiva y meticulosa capacitación sobre los directivos de MASITAS con el propósito de cambiar su actual modelo de pensamiento a los efectos de poder crear las bases de conocimientos y aptitudes necesarias para la correcta implementación de estas medidas tendientes al desarrollo y mejora de la empresa.

Una vez demostrado lo adquirido y habiéndose traducido en la toma de decisiones diarias; el siguiente paso consistirá en transmitir aquellos elementos que configuren aspectos de elevada importancia y marcada trascendencia en el plano operativo a los operarios de la firma.

Es decir, a través de la comunicación directa con los mismos durante el desarrollo de sus tareas como así también en las diversas reuniones efectuadas, se los instruirá sobre las nuevas políticas y medidas de acción a efectuar.

Al comunicárseles en un primer momento las mismas, éstas no deberían de convertirse en meros conceptos sin aceptación, sino por el contrario, tendrían que ser proporcionadas en la forma de ordenes impuestas que deberían ser acatadas en forma directa resultando nula la posibilidad de mal interpretaciones.

Ante dicho suceso o la negación pertinente de un subordinado, la firma deberá asumir una actitud formal enfundada en el deseo de continuar con su plan de negocio.

Con el transcurrir del tiempo y a medida que se asimilen los conceptos, será necesario justificar permanentemente cada acción a los efectos de formalizar el proceso de aprendizaje para arribar así a la conducta esperada.

Quizás la etapa más dificultosa del manejo de los Recursos Humanos consista en la reestructuración de procesos con la posterior desvinculación del personal de mayor antigüedad que no resulte indispensable en su correspondiente labor.

Ante ello, la empresa deberá disponer de argumentos de gran validez para efectuar dichas acciones.

Si ello llegara a modificar el clima laboral dentro del ambiente de trabajo, generando malestar entre los operarios o represalias contra la dirección, nuevamente se recomienda analizar los motivos que inducen este accionar y encontrar los fundamentos suficientes que garanticen, pese a todo ello, la continuidad del plan.

**OBJETIVO ESPECIFICO N° 7**

*Diseñar mecanismos de control.*

## **4.12 MECANISMOS DE CONTROL**

Finalmente, el último objetivo específico requiere la creación de mecanismos de control para cada uno de los respectivos objetivos estratégicos formulados.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1:**

Mejorar y proteger la participación de las ventas en el mercado doméstico de galletitas

#### **META N° 1**

Aumentar durante el último trimestre de 2005 la participación de mercado para la ciudad de Córdoba, elevando en un 20% el volumen de venta.

#### **INDICADORES DE CONTROL**

$$\text{-\% Participación Mercado en la Ciudad de Córdoba = } \frac{\text{Total Ventas Ciudad de Córdoba 2005}}{\text{Total Ventas Ciudad de Córdoba 2004}}$$

-Número de Clientes Atendidos en la Ciudad de Córdoba Año 2005

-Número de Entregas Mensuales en la Ciudad de Córdoba Año 2005

**META N° 2**

Incrementar un 10% las ventas durante 2006 en los restantes actuales mercados geográficos atendidos.

**INDICADORES DE CONTROL**

$$\text{-Ventas Totales por Zona Año 2006} = \frac{\text{Ventas Totales x Zona 2006}}{\text{Ventas Totales x Zona 2005}}$$

-Número de clientes atendidos por zona

-Cantidad de nuevos clientes contactados durante 2006

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2:**

Explorar y desarrollar nuevos mercados geográficos.

**META N° 1**

Incorporar con anterioridad al segundo trimestre de 2006 dos nuevas zonas de ventas.

**INDICADORES DE CONTROL**

-Número de Zonas incorporadas al 31 de Julio de 2006

-Total de Ventas por zonas

**META N° 2**

Ampliar para 2006, el área de cobertura de ventas para los mercados geográficos de Córdoba y Santa Fe incorporando las principales ciudades del interior.

**INDICADORES DE CONTROL**

-N° de distribuidores contactados al 31 de Marzo de 2006

-N° de distribuidores seleccionados al 31 de Julio de 2006

-N° de distribuidores en operación al 31 de Diciembre de 2006

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3:**

Profesionalizar la gestión de la empresa.

**META N° 1**

Concienciar a la Dirección sobre la importancia de la Planeación Estratégica como herramienta de gestión.

**INDICADORES DE CONTROL**

-N° de jornadas de capacitación efectuadas

-N° de decisiones tomadas habiendo realizado análisis previos

**META N° 2**

Generar una estructura formal dotada de responsabilidades y conocimientos específicos para cada área funcional de la empresa.

**INDICADORES DE CONTROL**

-N° de personas incorporadas a la empresa

-N° de áreas funcionales

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4:**

Posicionar a MASITAS S.A. como la firma líder dentro de las segundas marcas.

**META N° 1**

Incrementar un 20% el total de ventas con respecto a 2006.

**INDICADOR DE CONTROL**

$$\text{-Ventas Totales Año 2007} = \frac{\text{Ventas Totales 2006}}{\text{Ventas Totales 2007}}$$

**META N° 2**

Rediseñar la cartera de productos.

**INDICADORES DE CONTROL**

-N° de productos afectados al cambio

-% Ventas de dichos artículos sobre el Total de Ventas de la Cartera

**META N° 3**

Mejorar la identidad de marca.

**INDICADORES DE CONTROL**

-Cantidad de nuevos clientes incorporados a la firma con posterioridad al cambio comunicacional

-Índice de recordación de marca

#### **META N° 4**

Reducir costos de fabricación.

#### **INDICADORES DE CONTROL**

-Índice de uso de la capacidad instalada

-Tiempos de paradas por preparación o alistamiento

-Índices de fallas o rechazos

-Índices de reprocesamiento por mala calidad

-Devoluciones

#### **PROCEDIMIENTO**

1. Identificación de los puntos de control.

\*Proceso de Amasado

\*Proceso Productivo

\*Proceso de Envasado

2. Establecer las unidades de control.

\*Proceso de Amasado

-Materias Primas: Controlando el número de unidades físicas disponibles en stock.

-Tiempo insumido por la actividad: Efectuando la medición del tiempo requerido (cantidad de minutos) para la realización de la batea.

-Calidad de las bateas: A través de la medición de la temperatura ( grados centígrados) en el interior de la cámara de fermentación y del control por atributos en cuanto su color y aroma.

\*Proceso Productivo

-Velocidad y Consistencia del Proceso: Medición sobre las Velocidades de las diversas cintas ( las mismas poseen visores en las que se identifican las cantidades de RPM); tiempo por paradas, expresado en cantidad de minutos.

-Calidad del Producto: Inspeccionando atributos no cuantificables, de características cualitativas, como sabor, aroma, color y; aquellos que si se pueden controlar cuantitativamente como el tamaño y la forma.

-Producción alcanzada: En función de la cantidad de bolsas de harina utilizados en el proceso de amasado (kilogramos) y del tiempo (minutos) en funcionamiento de la línea de producción.

\*Proceso de Envasado

-Velocidad y Consistencia del Proceso: Velocidades de las cintas (RPM) y de las máquinas envasadoras (Nº de paquetes envasados por minutos).

-Calidad del Producto: Realizando un control por variables, es decir sobre las características expresadas cuantitativamente como la longitud (cm) y el peso (grs).

-Producción alcanzada: Realizando un conteo sobre el número de unidades físicas en stock.

-Cantidad de Desperdicios generados: Número de unidades físicas generadas (paquetes).

3. Intensidad del control.

\*Proceso de Amasado

- Materias Primas: Control de Inventario Semanal (2 veces x semana)
- Tiempo insumido por la actividad: Seguimiento Continuo (vigilancia permanente)
- Calidad de las bateas: Control de Calidad Diario (vigilancia permanente)

\*Proceso Productivo

- Velocidad y Consistencia del Proceso: Seguimiento Continuo (vigilancia permanente)
- Calidad del Producto: Seguimiento Continuo (vigilancia permanente)
- Producción alcanzada: Seguimiento Diario (al finalizar la jornada)

\*Proceso de Envasado

- Velocidad y Consistencia del Proceso: Seguimiento Continuo (vigilancia permanente)
- Calidad del Producto: Seguimiento Continuo (vigilancia permanente)
- Producción alcanzada: Seguimiento Diario (al finalizar la jornada)
- Desperdicios generados: Seguimiento Continuo (vigilancia permanente)

## 4. Responsables del control.

**PROCESOS****RESPONSABLES**\*Proceso de Amasado

- Materias Primas: Operario de Amasado /
- Tiempo insumido por la actividad: Supervisor de Operaciones
- Calidad de las bateas:

\*Proceso Productivo

- Velocidad y Consistencia del Proceso:
- Calidad del Producto: Supervisor de Operaciones
- Producción alcanzada:

\*Proceso de Envasado

- Velocidad y Consistencia del Proceso: Encargado de Mantenimiento / Supervisor de Operaciones
- Calidad del Producto: Supervisor de Operaciones
- Producción alcanzada: Supervisor de Operaciones
- Cantidad de Desperdicios generados: Encargado de Mantenimiento

#### 4.12.1 GANTT DE SEGUIMIENTO

El siguiente diagrama de Gantt detalla la secuencia de actividades a desarrollar a los fines de dar cumplimiento a los objetivos previamente formulados.

	2005					2006												2007												
	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>OBJETIVO N°1</b>																														
META 1	■																													
META 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
META 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>OBJETIVO N°2</b>																														
META 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
META 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>OBJETIVO N°3</b>																														
META 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
META 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>OBJETIVO N°4</b>																														
META 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
META 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
META 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
META 4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

#### REFERENCIAS

- Plazo máximo para el cumplimiento de las metas



## 5.1 CONCLUSIÓN

Si recordáramos los interrogantes planteados por PETER DRUCKER citados en el marco teórico del presente Trabajo Final con respecto a su concepción sobre estrategia; bien podríamos entonces afirmar que MASITAS S.A. ha encontrado respuestas a las definiciones de “Cuál es su Negocio” y “Cuál debería Ser”, plasmados ambos en los postulados creados de Visión y Misión Empresarial.

Del mismo modo, se han cumplimentado para el siguiente trabajo cada uno de los objetivos formulados, habiéndose alcanzado los resultados planteados y cubierto las expectativas generadas.

En otro orden, es necesario tomar en consideración que dicho trabajo no es un fin en sí mismo; sino parte de un objetivo mucho más ambicioso, dirigido a instaurar una nueva conducta de pensamiento en la empresa basada en la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento a partir del análisis permanente de la evolución de los mercados y, de los movimientos en él generados por cada uno de los competidores.

Es así como se propuso entonces, diseñar un Plan Estratégico de Negocios de sencilla aplicación con el propósito de inferir una serie de acciones que la empresa habrá de efectuar en pos de avanzar hacia su desarrollo, los cuales apuntaron en principio a mejorar la performance de la misma en el sector.

De acuerdo al actual escenario competitivo imperante en el país, MASITAS S.A. deberá hacer uso de acciones promocionales y políticas agresivas de precios a los efectos de procurar mantener su cuota de mercado. Dicha forma de actuar resultará efectiva a corto plazo mientras continúen vigentes las actuales condiciones del mismo.

Sin embargo, tras el estudio de la información obtenida a partir de la realización de los análisis sobre la situación de la empresa, del sector y el entorno en la cual ésta se halla inmersa, se desprendieron los movimientos competitivos de la misma de cara a su futuro.

Por ello, a largo plazo MASITAS S.A. procederá a la selección de una estrategia basada en el reposicionamiento de la firma, concentrando la producción en la oferta de productos a bajo precio.

A partir de la selección de dicha estrategia, los objetivos de la empresa se ajustarán al nivel de operaciones manejado normalmente por ésta; enfatizando a partir de entonces mayores controles sobre los procesos: elevando la productividad y evitando generar costos, en procura de alcanzar eficiencia operativa.

Dicha reestructuración implicará también una importante reorganización interna en materia de recursos humanos y en la composición de la cartera de productos; procediendo a desvincular personal, como así también eliminar aquellos artículos con escasa participación de ventas y bajo margen de contribución a las ganancias.

En tal marco de referencia, la interacción entre sus recursos humanos y demás miembros integrantes, sin lugar a dudas será motivo excluyente para el éxito o fracaso de las estrategias seleccionadas; donde el rol a desempeñar por la dirección de la empresa marcará el rumbo de la misma.

Para lograr ello, ésta deberá encontrar respuestas a las diferentes exigencias planteadas por el mercado y contar con la aptitud necesaria ante:

- los cambios,
- la adquisición de nuevos conocimientos,
- la adopción de diferentes criterios,
- la flexibilidad en el desempeño,
- el uso de diferentes herramientas de gestión.

Siendo el mejoramiento permanente una alternativa imprescindible para liderar este proyecto destinado a ser realidad.



## 6.1 BIBLIOGRAFÍA

**A. THOMPSON JR y A. J. STRICKLAND III**, *Dirección y Administración Estratégicas*, Mc Graw- Hill.

**A. C. HAX y N. S. MAJLUF**, *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, Granica.

**G. A. STEINER**, *Planeación Estratégica*, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V..

**D. A. AAKER**, *Management Estratégico del Mercado*, Hispano Europea S.A..

**M. PORTER**, *Estrategia Competitiva*, Free Press.

**P. LORINO**, *El Control de Gestión Estratégico*, Alfaomega.

**R. SOLANAS**, *Producción*, Interocéánica.

**P. KOTLER**, *Dirección de Márketing – La edición del Milenio-*, Prentice Hall.

**A. WILENSKY**, *Marketing Estratégico*, Macchi.

**WILLIAM B. WERTHER. JR. y KEITH DAVIS**, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc Graw- Hill.

**G. OLIVERO y G. D'ANDREA**, *Comprendiendo la Base de la Pirámide -3er. Encuentro de Consumo Masivo*, Management Herald, N°30 (2005).

## SITIOS WEB VISITADOS

[www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

[www.kraftbumeran.com.ar](http://www.kraftbumeran.com.ar)

[www.alimentos-granix.com.ar](http://www.alimentos-granix.com.ar)

[www.mauri.com.ar](http://www.mauri.com.ar)

[www.productos-trio.com.ar](http://www.productos-trio.com.ar)

[www.companiaamericana.com.ar](http://www.companiaamericana.com.ar)

[www.molinocanuelas.com](http://www.molinocanuelas.com)

[www.fargo.com.ar](http://www.fargo.com.ar)

[www.intabalcarge.gov](http://www.intabalcarge.gov)

[www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)

[www.cas.com.ar](http://www.cas.com.ar)

[www.infobaeprofesional.com](http://www.infobaeprofesional.com)

[www.eltribuno.com](http://www.eltribuno.com)

[www.losandes.com.ar](http://www.losandes.com.ar)

[www.diariouno.com.ar](http://www.diariouno.com.ar)

## 6.2 GLOSARIO

**\*Marcas Paraguas:** Estrategia comercial orientada al uso de una misma marca para un amplio repertorio de productos comercializados en envases de diferentes tamaños.

**\*Total Production Maintenance (TPM):** Sistema de mantenimiento que organiza a todos los empleados de una empresa abarcando el equipamiento para dar soporte a las instalaciones productivas. La aplicación del mismo tiene una relación directa con disponer a pleno los recursos disponibles.

**\*Glaseadas:** Galletita dulce cubierta con baño de crema saborizado en diversos colores.

**\*Fresh Pack:** Bolsa resistente al manipuleo, que sirve para el envasado de las galletitas a granel en cajas de cartón corrugado con cierre estilo americano.

**\*Dosificadoras:** máquina procesadora del tipo de masa batida, característica de los productos vainillas, scones y, bay biscuit.

## **6.3 ANEXOS**