

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

SEMINARIO FINAL

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A
INDUSTRIAS QUÍMICAS CATAMARCA S.R.L.**



Alumna: Franco, Luciana

Legajo: ADM 804

Licenciatura en Administración de Empresas

Diciembre de 2008.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO.	4
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 <i>Objetivo General</i>	7
1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	7
2. MARCO METODOLÓGICO	8
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1 PLANIFICACIÓN: DEFINICIÓN	10
3.2 ESTRATEGIA: DEFINICIÓN	10
3.2.1 <i>Tipos y Características de las estrategias.</i>	11
3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: DEFINICIÓN.	11
3.3.1 <i>Objetivo de la Planificación Estratégica: Ventaja Competitiva.</i>	11
3.4 PROCESO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
3.5 DESARROLLO DE LAS ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	13
3.5.1 <i>Etapa 0 - Planeación del Plan</i>	13
3.5.2 <i>Etapa 1 - Filosófica.</i>	14
3.5.3 <i>Etapa 2: Analítica</i>	15
3.5.3.1 <i>Diagnóstico de la Organización.</i>	15
3.5.3.2 <i>Análisis del Ambiente Externo.</i>	16
3.5.3.3 <i>Análisis del Ambiente Interno.</i>	20
3.5.3.4 <i>Matriz DOFA.</i>	23
3.5.3.5 <i>Estrategias y ventajas competitivas</i>	24
3.5.3.6 <i>Tácticas</i>	25
3.5.4 <i>Etapa 3 - Operativa.</i>	25
3.5.5 <i>Etapa 4 - Evaluación de los planes estratégicos.</i>	26
4. ANÁLISIS	28
4.1 ESCENARIO POLÍTICO	29
4.1.1 <i>Desarrollo de Políticas para Catamarca.</i>	30
4.2 ESCENARIO ECONÓMICO	31
4.2.1 <i>Los faltantes en las góndolas.</i>	32
4.2.2 <i>Canasta Básica.</i>	33
4.3 ESCENARIO SOCIAL	34
4.3.1 <i>Pobreza e Indigencia.</i>	34
4.3.2 <i>El Empleo.</i>	35
4.4 ESCENARIO TECNOLÓGICO.	36
4.5 ANÁLISIS DEL SECTOR	38
4.5.1 <i>Descripción de la Industria Química</i>	38
4.5.1.1 <i>Fabricación Argentina de Productos de Limpieza</i>	39
4.5.2 <i>Comportamiento del sector.</i>	40
4.5.3 <i>Competidores</i>	41
4.5.3.1 <i>Composición del sector.</i>	41
4.5.3.2 <i>Intensidad de rivalidad entre los competidores</i>	44
4.5.3.3 <i>Barreras de salida</i>	44
4.5.4 <i>Proveedores</i>	45
4.5.4.1 <i>Poder negociador de los proveedores</i>	45
4.5.5 <i>Clientes</i>	46
4.5.5.1 <i>Tipos de negocios.</i>	46
4.5.5.2 <i>Poder negociador de los clientes.</i>	47
4.5.6 <i>Competidores Potenciales.</i>	47
4.5.6.1 <i>Barreras de ingreso en el sector</i>	48
4.5.7 <i>Productos sustitutos y complementarios.</i>	49
4.6 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	50
4.6.1 <i>Actividad industrial</i>	50
4.6.2 <i>Visión, Misión y Valores de la Empresa</i>	51

4.6.3 Sistema de información organizacional.	52
4.6.4 Estructura formal	53
4.6.4.1 Organigrama	53
4.6.4.2 Personal, tiempos de trabajo, remuneración.	54
4.6.4.3 Funciones y responsabilidades	54
4.6.5 Mercado	59
4.6.6 Clientes y Canales de Distribución	60
4.6.7 Proveedores	61
4.6.8 Target – Marca registrada	61
4.6.9 Productos	61
4.6.10 Instalaciones	62
4.6.11 Máquinas y Equipos.	62
4.6.12 Calidad, Inventarios y Procesos.	64
5. F.O.D.A. Y DIAGNÓSTICO.	67
5.1 ANÁLISIS F.O.D.A. APLICADO A LA EMPRESA	67
5.2 RELACIONES DE VARIABLES DEL MACRO Y MICROAMBIENTE.	68
6. PROPUESTA	71
6.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	71
6.2 PASOS DIRECTRICES DE LA PROPUESTA	71
6.3 ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN.	72
6.4 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	73
6.5 DESARROLLO DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS	74
6.6 DESARROLLO DE TÁCTICAS	76
6.7 EVALUACIÓN Y CONTROL.	80
6.8 COSTOS ASOCIADOS.	82
6.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	83
6.10 JUSTIFICACION DEL PLAN ESTRATÉGICO	84
6.11 OPORTUNIDADES DE MEJORA	85
7. CONCLUSIONES DEL TRABAJO.	87
8. ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	89
9. ANEXOS	90
ANEXO 1: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO – SERIE DE CAPAS.	90
ANEXO 2: LA CADENA DE VALOR DE UNA ORGANIZACIÓN	91
ANEXO 3: CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.	93
ANEXO 4: BASES QUÍMICAS Y PROCEDENCIA.	95
ANEXO 5: MODELO DE ENTREVISTA.	96
ANEXO 6: COMPROMISO DE EJECUCIÓN.	97

RESUMEN EJECUTIVO.

El trabajo desarrollado, consistió en la elaboración de un Plan Estratégico para una empresa familiar, denominada Industrias Químicas Catamarca S.R.L. (IQC), que fabrica productos químicos para la limpieza del hogar, dentro de la subcategoría de las segundas marcas.

La elección del tema, fue consecuencia del propio objetivo de la empresa de consolidación en el mercado. Habiéndose realizado algunos análisis preliminares, se visualizó que, como primera medida, la empresa debía establecer bases en la organización interna, configurando sus recursos y competencias, con el fin estratégico de desarrollar una ventaja competitiva estructural y funcional, eficientizando su gestión interna, antes de tomar medidas apresuradas de desarrollo.

El plan se focalizó en la creación de una organización flexible y capaz de responder con inteligencia al entorno en el que funciona, implementando cambios internos para reducir las áreas débiles y afianzar las posiciones de fortaleza.

Se detectaron a través de los análisis de los escenarios, el sector y la empresa, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que condicionan tanto la visión como las expectativas de consolidación y desarrollo que la empresa posee.

Delimitado su entorno y el propio desarrollo, se establecieron opciones estratégicas, con las correspondientes tácticas y programas de evaluación y control.

Considerando que la Planificación Estratégica es un ejercicio permanente que ayuda a fortalecer las bases, ordenar el crecimiento y desarrollar a las empresas, es que se ha encarado el presente trabajo, poniendo especial interés en trazar las directrices de la planificación aplicada a una pequeña empresa con potencial y perspectiva de consolidación.

Introducción al tema

Objetivos

Marco Metodológico



1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que se desarrolla consiste en el diseño de un Plan Estratégico para una pequeña empresa denominada Industrias Químicas Catamarca S.R.L. a fin de eficientizar su gestión interna, con un horizonte temporal que comienza en julio de 2008 y hasta diciembre del 2009, delineando las bases de una plataforma que le permita su consolidación en el sector a partir del 2010.

El marco teórico que se desarrolla, delimita el nivel de los análisis del macro, microentorno y de la empresa, logrando una base sólida en el proyecto y congruencia con el objetivo.

Es interesante destacar que el consumo de los productos de limpieza de segundas marcas, donde se encuadra el producto que desarrolla la empresa bajo análisis, tuvo su primer gran auge productivo y de consumo a partir de la crisis del 2001, y aunque desde ese momento y hasta el mediados de 2006 se retrajo paulatinamente, su participación ha vuelto a ser creciente en el 2008, no solo como consecuencia del gran aumento de los precios, derivado de la inflación que comenzó a finales del 2006, sino también del mayor número de ofertas y los nuevos puntos de consumo.

A través de los análisis de escenario y sector, se pueden detectar los cambios de hábitos en el consumo de los productos de la canasta básica, la composición y modificaciones en la estructura del sector de los últimos años, producto de la influencia de las variables del escenario.

Identificar estas modificaciones en los escenarios y su efecto en el sector, permite no solo identificar y analizar las amenazas y oportunidades para la empresa, sino también minimizar, o hasta incluso neutralizar, su impacto o maximizarlas y aprovecharlas con una adecuada estructura.

Dentro de la organización se verifica la misión, visión y valores; el desarrollo de las actividades primarias y de apoyo; se relevan los recursos físicos y humanos, verificando su desarrollo y desempeño, la calificación del personal, la planificación que utiliza, la tecnología implementada, además de identificarse el clima y cultura organizacional; las características de sus clientes, su mercado objetivo y su

distribución. Asimismo, se considera el proceso de toma de decisión, ya que al ser una pequeña empresa, son los directivos los que tienen contacto directo con el mercado y es su experiencia muy influyente. Todas las variables son estudiadas con el fin establecer opciones estratégicas le permita obtener una ventaja competitiva sostenible.

Este nivel de análisis permite detectar las fortalezas y debilidades y entender la posición estratégica de la empresa, para verificar el impacto de sus debilidades en la aplicación del plan.

Bajo las circunstancias en la que se encuentra la empresa y su sector de influencia, se puede resaltar que existe una constante, *el cambio*. La empresa debe estar preparada para enfrentarlo y el factor clave es desarrollar una estrategia que le permita mantenerse y crecer aprendiendo de sus experiencias, siendo el plan estratégico el medio para obtener el fin.

A través del presente trabajo, se logra que la empresa genere una costumbre, y se convirtiera en una organización que tienda al aprendizaje permanente, a la colaboración y concientización de sus integrantes. Con el desarrollo e implementación del plan, se busca que la empresa logre aprovechar sus fortalezas maximizando sus oportunidades, para reducir sus debilidades y minimizar el impacto de las amenazas.

1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para eficientizar la gestión interna de la empresa, a partir de marzo de 2008 y hasta diciembre del 2009, generando las directrices para su consolidación a partir del 2010.

1.2 Objetivos Específicos

- 3.1 Analizar el desarrollo y desempeño de la empresa.
- 3.2 Identificar los recursos humanos y tecnológicos.
- 3.3 Evaluar el entorno en el que la empresa desarrolla las actividades.
- 3.4 Establecer estrategias a partir de las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades internas.
- 3.5 Desarrollar tácticas a partir de las estrategias seleccionadas.

3.6 Definir programas de evaluación y control para el plan estratégico.

2. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del trabajo se realizó una investigación de tipo documental y de campo.

La Investigación documental se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. La investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

En el presente trabajo el relevamiento de la información se realiza a través de entrevistas y encuestas al personal de distintos niveles y una síntesis de distintos extractos de revistas y libros, acompañando la práctica con la teoría.

Fue necesario identificar y analizar en diarios, revistas especializadas, Internet y cámaras especializadas, los escenarios y el sector donde la empresa desarrolla sus actividades. Dentro de la compañía se realizaron entrevistas tanto estructuradas (se adjunta modelo en Anexo 5), como informales, observación directa a través de visitas a planta, se concretaron reuniones con el personal jerárquico y obrero, verificando así sus prácticas, clima organizacional y las posibilidades de mejora en el desarrollo de los procesos.

Una vez recolectada la información, se plasma en un análisis la misma con el fin de identificar los principales indicadores de evolución, haciendo hincapié en el impacto en la empresa, objetivo de este trabajo.

Marco Teórico



3. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se desarrollan los principales conceptos y herramientas que se aplican en la planificación estratégica, a fin de delinear el alcance del trabajo.

3.1 PLANIFICACIÓN: DEFINICIÓN

“La planeación consiste en acciones que tienen consecuencias futuras, que no pueden existir si no es consecuencia de uno o varios objetivos. Asimismo, supone en todos los casos decisiones anticipadas basadas en una visión de donde estamos y donde queremos estar... La planeación supone siempre la existencia de una mente racional.”¹

Bajo este concepto, planificar supone realizar un diagnóstico, a partir de la información, analizar y conocer la realidad a fin de reducir la incertidumbre.

3.2 ESTRATEGIA: DEFINICIÓN

Existen numerosas definiciones para esta palabra, dado el origen militar de su concepto, las definiciones redundan en ese ámbito:

“La ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la conducción general de operaciones de combate a gran escala”²

Dejando de lado su aplicación militar y enfocándolo hacia la organización, un concepto de “Estrategia” dice que:

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.”³

¹ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 4.

² Hill y Jones; *Administración Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill, México; 1993; Pág. 3.

³ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard; *Dirección Estratégica*; Ed: Pearson Prentice Hall; 7º Edición, Pág. 10

3.2.1 Tipos y Características de las estrategias.

“Las estrategias tienen 4 características esenciales:

1. Se elaboran antes de emprender las acciones.
2. Se trazan de manera consciente.
3. Se busca un propósito determinado, aunque las estrategias no siempre estén puestas por escrito.
4. Dan una ventaja sobre los competidores.

Por su origen hay dos tipos de estrategias: las intentadas y las emergentes.

- ✚ Las intentadas son las establecidas de manera deliberada, es decir planeadas, documentadas y ejecutadas desde la dirección.
- ✚ Las emergentes, no se planean ni documentan, surgen de un proceso espontáneo o casual en la organización.

Para que una estrategia sea eficaz, hay que esforzarse por crear una organización flexible y capaz de responder con inteligencia independiente de lo que ocurra.”⁴

3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: DEFINICIÓN.

“Planear es una forma de pensar en el futuro de una empresa. Al planear, un empresario o un emprendedor están tomando una serie de decisiones anticipadas acerca de dónde necesita ir una firma, cómo llegar hasta allí, y que acciones ir realizando durante ese tiempo para reducir la incertidumbre y manejar el riesgo y las posibilidades de cambio.”⁵

3.3.1 Objetivo de la Planificación Estratégica: Ventaja Competitiva.

“El objetivo de todo proceso estratégico es proporcionar una o más ventajas competitivas a las organizaciones.

⁴ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 10

⁵ Bertona, Raúl; *Plan de negocios y riesgos a considerar durante la gerencia de negocios y proyectos*; www.gestiopolis.com. Fecha: 21/04/2008

Las ventajas competitivas, son las capacidades fundamentales que coloca a una organización por encima de las demás. Es aquello que la empresa hace mucho mejor que las compañías rivales, por lo que representa una fuerza para competir y una experiencia especializada que los competidores no pueden igualar.

Una estrategia de negocio es poderosa si produce una ventaja competitiva duradera, y es débil, si no la produce o da como resultado una desventaja.”⁶

“Las ventajas competitivas son de dos tipos:

Estructurales: se deben al tamaño de la empresa, su estructura, y organización, así como sus condiciones ambientales, sociales, políticas y económicas. También es resultado del país en que opera. Es algo que se tiene. Estas ventajas no duran a menos que se hagan dinámicas.

Funcionales: Son las que tiene que adquirirse, como imagen, marca, avance tecnológico, productividad, calidad, etc.”⁷

3.4 PROCESO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se desarrolló el proceso de Planificación Estratégica en etapas, siguiendo el modelo descrito en el libro “Dirección Estratégica” de Víctor Daniel Aceves Ramos y complementándose con conceptos de los libros “Administración Estratégica” de Arthur A. Thompson Jr. y A.J. Strickland III y “Dirección Estratégica” Gerry Johnson, Kevan Acholes, Richard Whittington, ya que de esta manera se desarrollaron los análisis en el trabajo.

Según Víctor Daniel Aceves Ramos, la secuencia de las etapas para el proceso de la formulación estratégica es el siguiente:

- ✚ Etapa 0 - Planeación del plan: se analiza la infraestructura y el Sistema de Información Directiva (SID)
- ✚ Etapa 1 – Filosófica: se verifica la Misión, Visión y Valores.
- ✚ Etapa 2 – Analítica: se realiza el Análisis interno, Análisis externo, Matriz FODA y Planes de Contingencia.

⁶ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 36

⁷ Op. Cit, Pág. 37

- ✚ Etapa 3 – Operativa: se ejecuta la adaptación de la Organización y se Desarrolla la Ventaja Competitiva.
- ✚ Etapa 4 - Implantación de los Planes: se verifican los Objetivos Estratégicos, se establece el Cronograma, los Mecanismos de Control y Mecanismos de Evaluación.

3.5 DESARROLLO DE LAS ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

3.5.1 Etapa 0 - Planeación del Plan

Es la preparación del proceso, por tal razón se denomina etapa 0. Está integrada por dos fases: de estructuración del plan y de desarrollo del sistema de información directiva.

Estructuración del Plan: Antes de iniciar el proceso de formulación del plan, conviene analizar los siguientes pasos:

- Definición del equipo de planeación.
- Definir claramente el objetivo.
- Información.
- Infraestructura física.
- Recursos.
- Compromiso.
- Cronograma.

Sistema de información directiva (SID): Es el medio a través del cual se genera y obtiene información de forma sistemática. Para que la información que provea el SID ayude a conseguir los objetivos, debe ser: Relevante, Confiable, Completa, Oportuna, Clara, Concisa, Veraz y Presentada en forma que facilite su análisis.

La información puede ser: Interna o Externa.

Interna: Se genera en la organización y puede ser de diversas clases: * Normativa *De planificación * Operativa * De relación.

Externa: Analiza los factores externos que tienen un efecto positivo o negativo en la organización. Por lo regular la empresa no puede ejercer ningún control sobre los acontecimientos, pero si puede anticiparse para aprovecharlos o evadirlos. Los componentes de la parte externa del SID son: * De comportamiento o tendencia *De Inteligencia.

Las fuentes de información son: fuentes directas como estudios de mercado, monitoreos y cruce de información, la observación, las encuestas y los shoppers o compradores contratados entre otra.

3.5.2 Etapa 1 - Filosófica.

La filosofía en la empresa, es la forma de pensar oficial en la organización. Para establecerla se debe analizar tres elementos fundamentales, que indican adonde se dirige la organización, por qué se dirige allá, y qué es lo que la impele en esa dirección. Estos tres elementos son:

- **La Misión:** Describe el propósito de la empresa, su razón de ser. Se determina en que negocio participará, y en cuales no, a que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.
- **La Visión:** Es el sueño de la alta administración, la idea de la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 o 15 años. Se centra en los fines no en los medios. La visión debe ser idealista, positiva, completa y detallada. La visión es más que un simple plan para el futuro. Una visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a luchar por ella.
- **Los Valores:** Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos, específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los valores organizacionales condicionan el comportamiento de la empresa, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo con lo que se considera importante.

La planeación estratégica inicia con la definición de la misión y la visión, y se verifica la congruencia de estas con los valores de organización. El cumplimiento de los objetivos hará posible el logro de los tres elementos. El resultado es el fortalecimiento o la generación de una o varias ventajas competitivas. Si el plan estratégico no concuerda con la filosofía de la organización, hay que modificar la filosofía o el plan.

3.5.3 Etapa 2: Analítica

“La etapa analítica es la etapa central del proceso de formulación estratégica, aquí se determinan las estrategias fundamentales de la organización. Los pasos son:

1. Realizar un diagnóstico de la organización.
2. Analizar el ambiente externo.
3. Analizar el ambiente interno.
4. Trazar una matriz DOFA en la que se integran los resultados de un análisis cruzado de fortalezas, y debilidades por un lado y amenazas y oportunidades por el otro, para que de aquí surjan las estrategias.
5. Los planes de contingencia, para estar preparados y considerar todos los escenarios.”⁸

3.5.3.1 Diagnóstico de la Organización.

Para obtener un análisis interno y externo se hace un diagnóstico de la organización que revele la situación real, que indique fortalezas, debilidades y causas, para que con ellas se planteen soluciones en forma de estrategias.

Existen muchas formas de hacer un diagnóstico, como método general el propuesto por Víctor Aceves Ramos puede ser ampliado o reducido según las condiciones y necesidades de la organización.

Esquema para el desarrollo del diagnóstico de la organización:

1. Definición del concepto del negocio.
2. Definición de la Filosofía.
3. Dirección.
4. Resultados.
5. Organización.
6. Factores económicos y financieros.
7. Factores tecnológicos.

⁸ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 110

8. Factores de Mercado.

9. Para concluir: determinar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización.

3.5.3.2 Análisis del Ambiente Externo.

El ambiente externo puede conocerse como Macroambiente y Microambiente, a partir de los cuales se realizan los análisis correspondientes. Entendiendo por estos que:

“El Macroambiente está compuesto por fuerzas sociales amplias que afectan al microambiente entero... Las empresas y todos los demás actores se mueven dentro de un macroambiente de fuerzas que dan forma a las oportunidades de la empresa y le presentan amenazas”⁹.

“El Microambiente consiste en aquellas fuerzas próximas a la empresa que afectan su capacidad de servir a sus clientes: la empresa, los proveedores, las empresas que son canales para la comercialización, los mercados de clientes, la competencia y los públicos”.¹⁰

Los autores del libro “Dirección estratégica” Gerry Johnson, Kevan Acholes, Richard Whittington, en el capítulo 2, ofrecen un modelo para comprender el entorno de la organización con el fin de ayudar a identificar cuestiones claves y la organizan en una serie de “capas” se presenta en Anexo 1 la figura.

- Macroentorno.
- Industria o Sector.
- Competidores
- La Organización.

“La capa más general se suele conocer como el Macroentorno. Consiste en los factores generales del entorno que afecta en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante conocer como es probable que afecten los cambios del macroambiente a las organizaciones individuales.

⁹ Kotler, Phillip; Armstrong, Gary; *Mercadotecnia*; Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana; 6° Edición; 1996; Pág. 80 y 84.

¹⁰ Op. Cit, Pág. 79.

Un buen punto de partida puede ser el marco PESTEL, que permite identificar como pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales.

Figura 1: El Marco Pestel



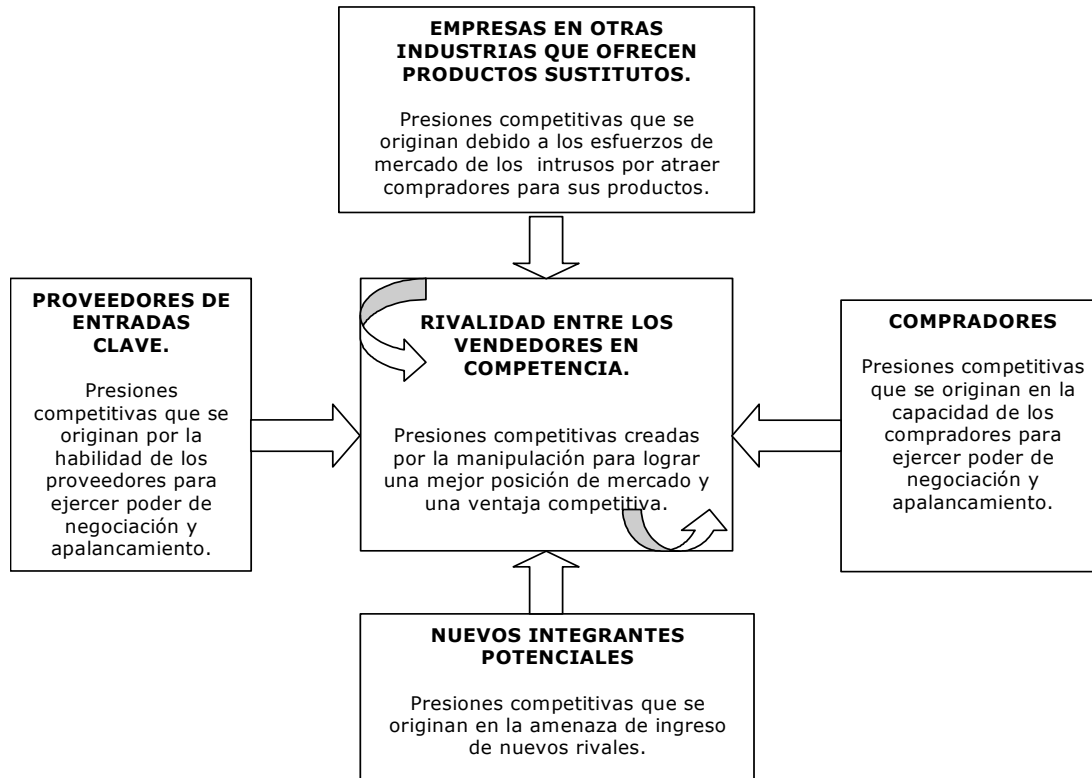
Fuente: Gerry Johnson, Kevan Acholes, Richard Whittington, Dirección Estratégica.

A partir de este entorno general, la siguiente "capa" es la de la industria o el sector. Se trata de un grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Portes resulta útil para comprender como cambia la dinámica competitiva dentro y fuera del sector.

"El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas. No solo es la técnica de

análisis de la competencia que se utiliza con más frecuencia sino que también es relativamente fácil de entender y aplicar.”¹¹

Figura 2: Las Cinco Fuerzas Competitivas



“Fuente adaptada de Michael E. Porter, “How competitive forces shape strategy” en Harvard Business Review 57, num.2 marzo abril 1979.”¹²

✚ “Barreras de entrada: son los factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito... Las barreras típicas son:

* Las economías de escala. * El requisito de capital para la entrada. * El acceso a los canales de abastecimiento o distribución. * Lealtad de los consumidores o proveedores. * Experiencia. * Represalias esperadas. * La legislación o las acciones gubernamentales. * Diferenciación.”¹³

✚ “Las amenazas de sustitutos: La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada opción.

La sustitución puede adoptar diversas formas:

¹¹ Thompson Jr., Arthur A., Strickland III; A.J.; *Administración Estratégica*; Ed. Mc Graw Hill; 11 Edición, Universidad de Alabama, Pág. 79

¹² Op. Cit, Pág. 80.

¹³ Gerry Johnson, Kevan Aholes, Richard Whittington, *Dirección Estratégica*, 7 Edición, Pearson Prentice Hall, Pág. 80.

✚ Sustitución de producto por producto. * Sustitución de la necesidad de un producto nuevo lo que hace que un producto o servicio actual sea innecesario.
* La sustitución general se produce cuando los productos o servicios compiten por la renta disponible”¹⁴

✚ “El poder de los compradores y los proveedores: Las dos fuerzas constituyen una red de valor en la que opera la organización. La organización posee un poder relativo respecto de estas fuerzas, y es probable que este poder relativo afecte al potencial de beneficio de las distintas partes de una industria.”¹⁵

✚ “Rivalidad Competitiva: son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores.

Hay una serie de factores que afectan al grado de rivalidad competitiva en una industria o sector:

* El grado en que los competidores estén equilibrados. * Las tasas de crecimiento de la industria puede afectar a la rivalidad. * Los costos fijos elevados en una industria. * Cuando existen elevadas barreras de entrada a una industria es probable que exista un exceso de capacidad y por consiguiente una mayor competencia. * La diferenciación puede ser importante.”¹⁶

“La capa más inmediata es la compuesta por los competidores y el mercado. En la mayoría de las industrias o sectores habrá muchas organizaciones distintas con distintas características y compitiendo sobre bases diferentes.”¹⁷

3.5.3.2.1 Finalidad del análisis externo.

“El objetivo del análisis del ambiente externo es determinar las amenazas y oportunidades para poder:

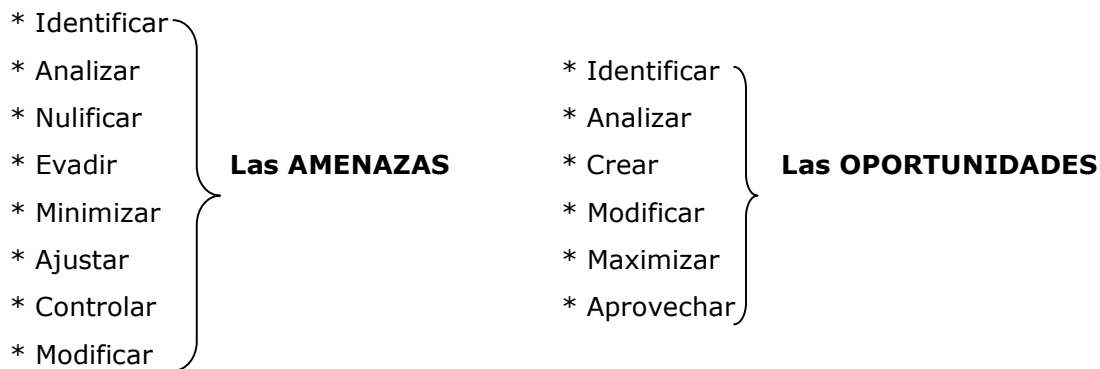
Las amenazas son todos aquellos sucesos o elementos externos que pueden dañar a la organización. Las oportunidades son todos aquellos sucesos o elementos que pueden beneficiar a la organización.

¹⁴ Op. Cit, Pág. 82.

¹⁵ Op. Cit, Pág. 82.

¹⁶ Gerry Johnson, Kevan Aholes, Richard Whittington, Dirección Estratégica, 7 Edición, Pearson Prentice Hall, Pág. 85

¹⁷ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard; Dirección Estratégica; Ed: Pearson Prentice Hall; 7º Edición, Pág. 64, 65.



El peso relativo de las amenazas como de las oportunidades depende de tres factores:

1. La probabilidad de que ocurran.
2. El impacto en la organización.
3. El tiempo o la tendencia de que ocurran¹⁸

El autor, Víctor Daniel Aceves Ramos utiliza cuadros como herramienta para detectar las amenazas y oportunidades.

3.5.3.3 Análisis del Ambiente Interno.

“El objetivo del análisis interno es determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas son todo aquello en que la organización supera a los competidores, las debilidades, todo aquello en que los competidores son mejores.

Si la empresa conoce sus fortalezas y debilidades entiende su situación estratégica y puede compararla con la competencia. Este conocimiento se aplica para:

- 🚩 Detectar los puntos débiles de los competidores, donde son vulnerables para dirigir ahí el ataque.
- 🚩 Desviar o evitar que los ataques se concentren en sus propios puntos débiles.
- 🚩 Evitar que los competidores aprovechen sus fortalezas para combatir a la organización.
- 🚩 Aclarar la situación estratégica y competitiva de la organización para prever la forma más probable en que reaccionarán los competidores ante el planeamiento estratégico de la empresa, así como ante los cambios en el mercado, la correlación de fuerzas de la competencia.

¹⁸ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 115, 119

- ✚ Establecer indicadores para vigilar permanentemente todo el entorno.
- ✚ Como resultado pueda implementar cambios en la organización para afianzar las posiciones de fortaleza y erradicar o reducir las áreas débiles.

Una fortaleza o debilidad se manifiesta en tres aspectos:

1. El nivel del factor. Si un factor está por encima del nivel de los competidores, es una fortaleza; si está por debajo, es una debilidad.
2. El impacto del factor. La medida en que determinado factor repercute en la organización decide su importancia en el análisis: si no tiene secuelas, no interesa; pero cuanto más influya, más hay que prestarle atención.
3. La tendencia del factor.¹⁹

El Autor Víctor Daniel Aceves Ramos utiliza cuadros como herramienta para detectar las fortalezas y debilidades.

3.5.3.3.1 Capacidad estratégica y Conocimiento Organizacional.

“La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar.

Se pueden analizar los recursos de una organización en cuatro categorías generales:

- ✚ Recursos físicos: número de máquinas, edificios o la capacidad de producción de la organización.
- ✚ Recursos financieros: el capital, la tesorería, los deudores, los acreedores, y los proveedores de dinero (accionistas, banqueros, etc.).
- ✚ Recursos humanos: incluyen el número y la composición del personal de una organización. También es probable que el recurso intangible de sus habilidades y conocimientos sea importante.
- ✚ Capital intelectual: constituye un aspecto importante de los recursos intangibles de una organización; incluye las patentes, las marcas, los sistemas de negocio y las bases de datos de sus clientes.

¹⁹ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 115, 126

Sin duda estos recursos son importantes; pero las acciones de la organización (como utiliza y organiza los recursos) son al menos tan importantes como los recursos que posee. ²⁰

“El conocimiento organizacional es la experiencia colectiva y compartida acumulada en los sistemas, rutinas y actividades que se comparten en toda la organización. Hay varias razones por las que se ha destacado la importancia del conocimiento organizacional:

1. A medida que las organizaciones se hacen más complejas y más grandes, la necesidad de compartir y juntar lo que sabe la gente se convierte en un mayor reto.
2. Los sistemas informáticos han empezado a proporcionar formas más sofisticadas de compartir y juntar conocimientos.
3. Cada vez hay una mayor concienciación de que muchas de las cuestiones tratadas son ciertas.

Es menos probable que las organizaciones logren una ventaja competitiva gracias a sus recursos físicos, y más probable que la obtengan por la forma de hacer las cosas y las experiencias que han acumulado. ²¹

3.5.3.3.2 Diagnóstico de la capacidad estratégica. La cadena de valor y la red de valor.

“Si las organizaciones van a lograr una ventaja competitiva ofreciendo valor a sus consumidores, tienen que comprender como se crea o se pierde valor. La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de la organización que permiten crear un producto o servicio. Es el costo de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determinan si se desarrollan o no proyectos o servicios y el mejor valor posible. ²²

La cadena de valor de una organización está compuesta por Actividades Primarias y Actividades de Apoyo.

“Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas:

²⁰ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard; *Dirección Estratégica*; Ed: Pearson Prentice Hall; 7º Edición, Pág. 10 Pág. 114.

²¹ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 131.

²² Op. Cit. Pág. 133.

1. La logística interna.
2. Las operaciones.
3. La logística externa.
4. El marketing y las ventas.
5. Los servicios.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo. Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro áreas:

1. Abastecimiento.
2. Desarrollo de la tecnología.
3. Gestión de recursos humanos.
4. Infraestructura.

Se presenta en anexo 2 una ilustración y los conceptos de cada una de las actividades.

3.5.3.4 Matriz DOFA.

“La matriz DOFA es una herramienta con la que se generan estrategias luego de hacer un análisis cruzado entre los factores del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y los factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades). Al cruzar estos factores se desprenden las estrategias más adecuadas, dada la forma en que deben responder las características internas de la empresa al entorno externo.”²³

“El análisis DOFA resume las cuestiones claves sobre el entorno empresarial, y la capacidad estratégica de una organizaron, que pueden afectar con mas probabilidad al desarrollo de la estrategia.

El objetivo es valorar en que grado las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial.”²⁴

El autor utiliza una matriz para la generación de estrategias en la que combina el análisis externo con el interno.

²³ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 134

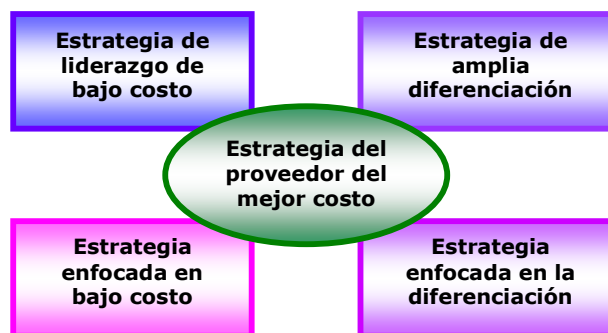
²⁴ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard; *Dirección Estratégica*; Ed: Pearson Prentice Hall; 7º Edición, Pág. 146.

3.5.3.5 Estrategias y ventajas competitivas

“Las estrategias de negocio se basan en la ventaja competitiva sostenible. Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas. Existen muchas formas de obtener ventaja competitiva.”²⁵

“La esencia de la estrategia competitiva de una compañía consiste en sus iniciativas internas para entregar a los clientes un valor superior. Pero también incluye medidas ofensivas y defensivas para combatir las maniobras de los rivales claves, acciones para cambiar los recursos de un lado a otro con el fin de mejorar las capacidades competitivas y la posición del mercado de la empresa a largo plazo y esfuerzos tácticos para responder a cualquiera de las condiciones que prevalezca en el mercado en ese momento. Las diferencias mayores y más importantes entre las estrategias competitivas se reducen a: 1) si el mercado objetivo de una compañía es amplio o limitado y 2) si se busca una ventaja competitiva vinculada con los costos bajos o con la diferenciación del producto.”²⁶

Existen cinco enfoques competitivos genéricos, y cada uno de ellos delimita una posición de mercado diferente. Cada uno implica diferentes maneras de competencia y de operación del negocio.



En anexo 3 se presentan las características distintivas de cada una y de que manera pueden obtenerse.

²⁵ Thompson Jr., Arthur A., Strickland III; A.J.; *Administración Estratégica*; Ed. Mc Graw Hill; 11 Edición, Universidad de Alabama; Pág. 142

²⁶ Thompson Jr., Arthur A., Strickland III; A.J.; *Administración Estratégica*; Ed. Mc Graw Hill; 11 Edición, Universidad de Alabama, Pág. 143

3.5.3.6 Tácticas

“Al terminar de decidir el conjunto de estrategias básicas, el siguiente paso es fijar las tácticas, esto es los como de cada estrategia. El conjunto de tácticas forma lo que se conoce como plantación táctica o planeación operativa.

Para definir las tácticas se debe saber que se necesita para implementar o ejecutar las estrategias y designar un equipo o persona responsable de cada estrategia que será responsable de las tácticas.

En ocasiones con las mismas tácticas se apoya al mismo tiempo el desarrollo de varias estrategias, que se combinan de forma que inciten mayores sinergias.”²⁷

3.5.4 Etapa 3 - Operativa.

“Los planes estratégicos deben implementarse de forma que proporcionen a la organización una victoria rápida. El reto que presenta la implantación de la estrategia impone un esfuerzo mucho mayor que la formulación de las estrategias, ya que lo que se busca es alcanzar los resultados planteados en los objetivos.”²⁸

Dentro de la etapa 3 u Operativa existen 8 pasos:

- “1. Preparación de la organización.
2. Desarrollo y adaptación de la estructura interna que facilite el proceso.
3. Adquisición y desarrollo de habilidades, conocimientos técnicos y capacidades competitivas.
4. Selección de los dirigentes adecuados.
5. Ajuste de los presupuestos a la estrategia.
6. Sistemas estratégicos de apoyo.
7. Responsable de la implantación.
8. Definición de los objetivos estratégicos.”²⁹

²⁷ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 150

²⁸ Op. Cit., Pág. 160

²⁹ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pag 163-173

3.5.5 Etapa 4 - Evaluación de los planes estratégicos.

“La evaluación debe ser un proceso paralelo y consecutivo a su implantación para alertar de cambios en el ambiente interno o externo, desviaciones en la ejecución de dichas estrategias o análisis equivocados de la información. El proceso de evaluación es simple, ya que consiste en comparar los logros obtenidos contra los que deberían conseguirse y actuar en consecuencia, antes de que la situación se vuelva crítica.”³⁰

“Este proceso de evaluación inicia desde la etapa misma de formulación del plan estratégico, cuando se establece con exactitud cuales son los medios y los criterios de evaluación. La evaluación debe hacerse continuamente durante todo el proceso de implantación de las estrategias. Para evaluar los resultados de las estrategias se deben utilizar tanto criterios cuantitativos como cualitativos.

✚ Criterios Cuantitativos: para evaluar los resultados de los planes estratégicos hay que evaluar sistemáticamente los resultados del negocio en función de las razones financieras para estimar la evolución de la empresa. Los tres indicadores vitales de la empresa: utilidades, rentabilidad y liquidez. Otros indicadores cuantitativos son participación en el mercado, pasivos, incrementos de ventas, aumentos en activos.

✚ Criterios Cualitativos: A veces no indican mucho de lo que hay detrás de los resultados (buenos o malos), ya que no señalan el papel que tienen en los resultados el factor humano, el ausentismo, la motivación, el trabajo en equipo, el grado de participación del personal, el estilo de liderazgo, los valores, la satisfacción de los clientes y de los empleados, la eficacia de la obtención de la información, etc. Tampoco señalan el grado de riesgo, el crecimiento de los mercados, el impacto social de las estrategias, las reacciones de la competencia, los competidores que han quedado fuera del mercado, etc.”³¹

³⁰ Op. Cit., Pág. 173

³¹ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005, Pág. 185

Análisis del Entorno
Análisis de la Empresa
Diagnóstico
DOFA



4. ANÁLISIS

A partir de la presente sección, se desarrollaron los análisis necesarios que permitieron la concreción del objetivo del trabajo.

Se presenta a continuación el proceso que se siguió en cada uno de los temas:

1. Análisis y desarrollo de los escenarios que afectan el sector en el que se desenvuelve la empresa.
2. Análisis del entorno inmediato, verificando el impacto en el desarrollo de la empresa.
3. Análisis de la empresa, describiendo su estructura formal, responsabilidades y funciones del personal, productos que elabora, materiales que consume, estructura de distribución y mercado al que abastece.

4.1 ESCENARIO POLÍTICO

Argentina es un país con una democracia ininterrumpida de 25 años, con instituciones políticas, que con el transcurso del tiempo han moldeado su estructura y poder, haciendo prevalecer los intereses de la sociedad.

El gobierno actual tiene gran conciencia sobre la desigualdad y ha desarrollado políticas en beneficio de la clase obrera, a través de planes sociales, apoyando los acuerdos salariales y reuniéndose con empresarios para evitar despidos derivados de la actual crisis mundial.

A pesar de los planes y políticas desarrolladas, siguen existiendo algunas cuestiones delicadas como la inflación, la insuficiencia energética, el desempleo y la inseguridad que necesitan otro tipo de gestión para poder ser controladas.

Un plan desarrollado por el gobierno a partir de la inflación del año 2005, que a la fecha sigue en plena vigencia, es el control de precios, para ello se han firmado acuerdos de precios temporales y prorrogables con las cámaras de supermercadistas, mayoristas y productores de la canasta básica, la cámara de textiles, laboratorios, centros comerciales, entre otros, a fin de regular los incrementos en los precios que afectan directamente a los consumidores, no obstante, se debe puntualizar que aún no se han podido contener los índices de inflación, que todavía existen a finales de 2008. Desde la Subsecretaría de Defensa la Consumidor y FEDECAMARAS, se ha firmado en noviembre de 2008 un convenio de colaboración destinado a capacitar y observar el cumplimiento de los acuerdos de precios firmados por el Gobierno, ya que se ha detectado que en algunos casos dichos acuerdos no son cumplidos.

Argentina es un país que a pesar de la inflación, desabastecimiento, falta de inversión y la crisis mundial, crece con cifras asombrosas, produce alimentos en cantidad y calidad excepcional con un territorio generoso y lleno de recursos.

4.1.1 Desarrollo de Políticas para Catamarca.

El país se encuentra desequilibrado en su crecimiento, con una gran concentración de la riqueza en la región de la Pampa Húmeda y otras regiones mas postergadas, básicamente en el NOA y NEA.

El gobernador de la provincia de Catamarca, Eduardo Brizuela del Moral, ha presentado a representantes del gobierno nacional, una serie de aspectos vinculados a la realidad productiva, de infraestructura y sobre el desarrollo económico-social de Catamarca.

Uno de los temas presentados es el financiamiento que requiere la provincia a los efectos de corregir asimetrías regionales y hacer más competitiva la provincia de Catamarca.

También abordo el tema de la promoción industrial para el desarrollo de los distintos sectores industriales, agroindustrial, y en la ganadería, si bien la capital Catamarqueña cuenta con una zona industrial, son escasas las actividades que se encuentran promocionadas.

En Catamarca, se han identificado obras de gran relevancia para la provincia y la región para ser desarrolladas, lo que derivará en un crecimiento desde el punto de vista económico y turístico, pero sin lugar a duda aguardan ser tratadas a nivel nacional a fin de contar con el financiamiento necesario.

4.2 ESCENARIO ECONÓMICO

En términos generales, el aumento de la inflación hace caer el salario real y condiciona el consumo, para que éste no caiga, se deberían otorgar aumentos de salarios que, al menos, igualen a la tasa de inflación, pero el costo de estas medidas implicaría una pérdida de rentabilidad para las empresas.

El aumento de precios es natural en una economía en expansión como la que presenta Argentina, aunque superados ciertos valores, la inflación se vuelve un modo inequitativo y regresivo de repartir los bienes.

Argentina, tuvo en 2007 una inflación oficial de 8,5%, aunque los mismos técnicos del Instituto Nacional de Estadísticas y Ciencias (INDEC) consideran que la inflación real fue de 26,2% según la información vertida en los medios de comunicación.

“La Liga de Acción del Consumidor Nacional (Adelco), sigue la evolución de los precios de 22 productos indispensables para la alimentación y 6 de higiene, a través de dos canastas de compra, la primera de artículos con marcas muy conocidas, y la segunda, con los más baratos encontrados en las góndolas. De esta comparación surge que el aumento de precios de productos básicos se estaría duplicando del año 2007 al 2008 y, si estos números se proyectaran, se podría estar en un alza de entre un 45 y un 50% anuales por inflación”³².

Los datos indican que en el término de un año, “desde marzo de 2007 a marzo 2008, los precios de la canasta de primeras marcas se incrementó en un 36,72 % y la de la canasta de productos más baratos en góndola, un 37,14 %. Si se comparan los primeros trimestres del año 2007 con el año 2008, los precios de la canasta de primeras marcas se incrementó en un 5,6 % en el primer trimestre de 2007 y un 11,17 % en el primer trimestre del año 2008, en tanto los de la canasta de productos más baratos en góndola, un 7,12 % en el primer trimestre de 2007 y un 12,85 % en el primer trimestre del año 2008.”³³

“Para los productos de limpieza como lavandina, papel de cocina, desodorante de ambiente, y jabón para lavarropa, el aumento fue de un 5%; al igual que aquellos

³² www.ellitoral.com Razones de Adelco 07/04/08

³³ www.desarrolloyregion.com 07/04/08

relacionados con la higiene, como dentífrico, papel higiénico, jabón tocador, shampoo, y acondicionador.”³⁴

Los consumidores argentinos están más alertas en el momento de realizar sus compras a partir de la crisis del 2001. Cuando los productos pasan cierto umbral de precios, el consumidor deja de comprarlos, en ese momento, la demanda le pone un límite a la oferta.

La crisis de 2001 en Argentina dejó una sociedad que se expresa con diferentes actitudes y nuevos hábitos, una mayor cautela en el consumo, la necesidad de protección y resguardo frente a las dificultades.

4.2.1 Los faltantes en las góndolas.

Según el último informe presentado por el Grupo GS1, organización destinada a mejorar la eficiencia y visibilidad de las cadenas de abastecimiento y demanda, el acumulado de los faltantes de mercadería en góndola, desde enero a Julio de 2008, llegan al 13,8%. Lo que más escasea son los artículos de cuidado del hogar, de higiene personal y alimentos.

“El faltante de mercadería en las góndolas de los supermercados alcanzó en el 2007 un 8% en promedio en todo el país, según el mismo informe, pero en algunos puntos donde se realizó la medición el porcentaje supera el 10%. En 2008, dicho índice aumento al 13,8. En cuanto a la familia de productos en las que se registraron faltantes, se destacaron los artículos de cuidado del hogar, con 9,3%; alimentos con 17,4%; higiene personal, con 14,0%; y bebidas, con 8,8%. Respecto a los sectores responsables, el 38,6% de las responsabilidades le corresponden al proveedor; 45,8% a las cadenas supermercadistas; 14,6% a los centros de distribución y 1,1% a las centrales de compras.”³⁵

De acuerdo con el análisis, los faltantes de producto en góndola afectan a todos los involucrados en el negocio: proveedores de insumos, fabricantes, transportistas, mayoristas y minoristas.

³⁴ www.diarioactualidad.com 11/04/08

³⁵ www.gs1.org.ar Séptimo Estudio sobre “Faltante de Mercadería en Góndola” (FMG). Noviembre 2008.

4.2.2 Canasta Básica.

La Canasta Básica Total (CBT) de la Región Buenos Aires, fija el umbral por debajo del cual se cae en la pobreza, aumentó en Marzo de 2008 el 1,18 %, para quedar en \$ 982,38 para un grupo familiar compuesto por una pareja con dos niños de 8 y 5 años, en tanto que el costo de la Canasta Básica Alimentaria (CBA) subió el 1,33%, por lo que necesitó de \$ 455,57 para no caer por debajo de la línea de indigencia, según datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).³⁶

En tanto que la Canasta Básica Alimentaria (CBA) para el NOA de Febrero de 2008 es de \$ 395,64 mostrando una diferencia ascendente de \$ 3,50 con respecto al mes anterior y la Canasta Básica Total (CBT) de dicha región fue de \$ 838,76 registrando aumentos respecto del mes anterior del 0.991% y 0.995% respectivamente.³⁷

³⁶ Ministerios de Economía de la Nación – www.mecon.gov.ar – INDEC – Nota de Prensa – Valoración de la CBA y CBT.

³⁷ www.estadistica.gov.ar – Publicación 14/03/2008.

4.3 ESCENARIO SOCIAL

En Argentina, un hogar y las personas que lo componen son pobres (se encuentran por debajo de la línea de pobreza) si sus ingresos no alcanzan para adquirir una canasta básica de alimentos, vestimenta, transporte, servicios de salud y otros. Son indigentes quienes, dentro de la población pobre, no tienen ingresos suficientes para comprar una canasta básica de alimentos.

De allí surge, la importancia de controlar que los valores de los alimentos básicos no aumenten porque, si sus precios crecen mucho más rápido que los ingresos de las familias, millones de personas no pueden abandonar la pobreza y otros cientos de miles pasan a ser pobres sin que puedan hacer algo para evitarlo.

4.3.1 Pobreza e Indigencia.

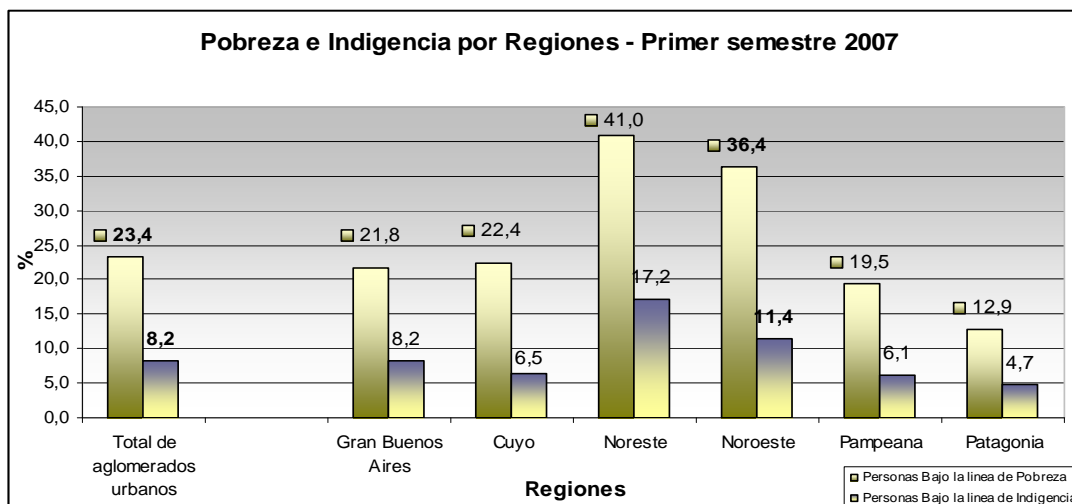
Los niveles de pobreza e indigencia bajaron a partir del segundo semestre de 2003, en el mismo periodo del año anterior llegó al tope del 54% de personas bajo la línea de pobreza y el 27,7% bajo la línea de indigencia.

El último dato registrado por el INDEC a través de la Encuesta Permanente de Hogares corresponde al primer semestre de 2007, en el que se mostró un porcentaje del 23.4% y 8.2% para personas bajo la línea de la pobreza e indigencia respectivamente.

En tanto que el cuadro social que vive el Noroeste Argentino es de tasas del 36.4% de pobreza y 11.4% de indigencia.

A continuación se presenta en la figura 2 los datos extraídos conteniendo dicha información.

Figura 2: Pobreza e indigencia por regiones.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Elaboración Propia

4.3.2 El Empleo.

Según informes del INDEC, la tasa de desocupación descendió durante todo el año 2007 pasando de 9,8% en el primer trimestre a 8,5% en el segundo, 8,1% en el tercero hasta llegar a 7,5% en el cuarto trimestre considerando los relevamientos que el organismo realiza en 28 aglomerados urbanos. En tanto, que si se considera desempleados a los beneficiarios de planes sociales asciende a 8,1% de la población activa para el último trimestre.

Es importante destacar que de acuerdo a esta misma fuente, los datos de la Región del Noroeste Argentino en el 2007 pasaron del 10,4% en el primer trimestre a 9,5% en el segundo, 7,8% en el tercero hasta llegar a 8,1% en el cuarto trimestre.

4.4 ESCENARIO TECNOLÓGICO.

Los avances y desarrollos en los campos de la informática y las telecomunicaciones, son en buena parte los responsables de los cambios que se producen en las modalidades productivas, no solo a nivel mundial, sino particularmente en nuestro país, grandes y medianas empresas aplican este conocimiento en variados ámbitos.

Hoy las distancias geográficas, ya no son una barrera, la tecnología ha eficientizado las gestiones empresariales; ya sea por los avances en las telecomunicaciones que permiten una rápida e instantánea conexión con representantes a través de la telefonía celular ó en los transportes con el GPS (localización global), también con proveedores y clientes a través de Internet, teléfono o fax, reduciendo tiempos y costos, como con los desarrollos informáticos que permiten el comercio global en una gestión unificada, en este particular se pueden mencionar los sistemas informáticos llamados ERP, por ejemplo SAP, que brinda cobertura integral a todo el ciclo de negocio de una corporación.

El Instituto de Estadísticas y Ciencias presentó en Julio de 2007 un informe en el que se revelan datos sobre el grado de difusión, utilización e inversión en Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) por parte de las empresas argentinas durante el 2005.

En la tabla 1 difusión y usos de las TICs, que se desarrolla a continuación, se presenta información desagregada de acuerdo al tamaño de las empresas en los cuales se detalla el nivel de implementación y usos de las Tecnologías de información y comunicación considerando como "pequeña" a una empresa con una facturación menor a 55 millones de pesos, "mediana" a una empresa con una facturación comprendida entre 55 y 220 millones de pesos y "grande" a una empresa con una facturación superior a los 220(millones).

Tabla 1: Difusión y uso de TICs por tamaño de empresa.

Indicadores	Empresas		
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Empresas con conexión a Internet	93.5	99.7	100.0
Empresas con sitio web propio	64.4	82.7	91.5
Empresas con intranet	34.8	65.2	82.9
Empresas que reciben ordenes compra a través de internet	44.8	36.7	45.0
Empresas que ordenaron productos a través de internet	40.7	47.0	47.3

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Elaboración Propia

Como se puede observar, la alta difusión de Internet en las industrias argentinas se ha extendido, trascendiendo en buena medida el corte por tamaño de empresa incluso las empresas pequeñas declararon contar con Internet en una proporción superior al 93%. Una transversalidad similar puede observarse en lo relativo a la práctica del comercio electrónico, donde la correlación con el tamaño de la firma no es tan marcada. En cambio, la disponibilidad de un sitio web propio y la disponibilidad de una red de intranet mantienen una correlación más estrecha con el criterio de tamaño del establecimiento.

4.5 ANÁLISIS DEL SECTOR

En la presente sección y habiendo referenciado los conceptos en el marco teórico, se utiliza la herramienta de Michael Porter "las cinco fuerzas competitivas" a fin de entender la relación de la empresa respecto de:

- ✚ **Competidores existentes.**
- ✚ **Proveedores.**
- ✚ **Clientes.**
- ✚ **Competidores potenciales.**
- ✚ **Productos sustitutos y complementarios.**

4.5.1 Descripción de la Industria Química

Para encuadrar correctamente a la empresa bajo análisis, se investigó la Industria Química, sus sectores y usos en la Cámara de la Industria Química y Petroquímica de Argentina.

"La industria química es fundamentalmente una industria de base, que provee materias primas e insumos a otras industrias. También provee algunos productos directamente a los consumidores. Sin industria química la vida cotidiana sería completamente distinta de la que conocemos." ³⁸

La industria química, cubre una amplia gama de productos y sus derivados parten de procesos de reacciones químicas en distintas etapas, según la materia prima base con la que se inicia la etapa productiva.

De acuerdo a la Tabla 2, la empresa bajo análisis, Industrias Químicas Catamarca S.R.L., se desarrolla en el subsector de los bienes de consumo, específicamente el de los Jabones, Detergentes y Productos de Limpieza para el hogar, comercializando lavandina concentrada, lavandina común, hipoclorito de sodio concentrado, detergente, limpiador desodorante multiuso, suavizante para ropa neutro y perfumado, cera líquida, desengrasante y desinfectante.

³⁸ www.ciqyp.org.ar Cámara de la Industria Química y Petroquímica. Panorama de la Industria Química de Argentina

Tabla 2: Identificación de subsectores por usos.

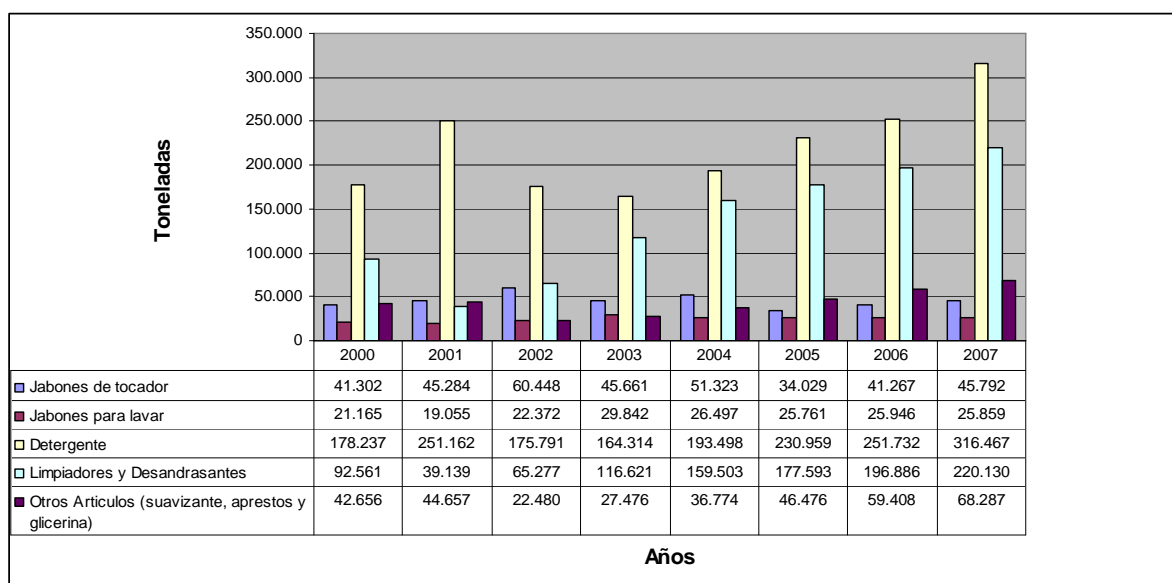
Subsectores	Usos de los Productos Químicos	Usos
Inorgánicos Básicos	Uso Industrial	
Petroquímicos	Uso Industrial	
Química Fina	Uso Industrial	
Fibras Sintéticas	Uso Industrial	
Fertilizantes y Agroquímicos	Uso Industrial	
Especialidades Químicas	Uso Industrial	
Pinturas Barnices y Recubrimientos	Uso Final	
Jabones, Detergentes y Productos de Limpieza	Uso Final	Jabones en barra, pastilla, panes, productos orgánicos tensioactivos, detergentes, betunes, y cremas para el calzado, bruñidores y cremas para el piso, carrocerías, vidrios y metal, pastas y polvos abrasivos, bruñidores o cremas, producción de ceras artificiales y ceras preparadas para perfumar y desodorizar ambientes.
Perfumes Cosméticos y Productos de Cuidado Personal.	Uso Final	
Productos Farmacéuticos y Medicamentos	Uso Final	

Fuente: Cámara Argentina de la Industria Química y Petroquímica – Elaboración Propia.

4.5.1.1 Fabricación Argentina de Productos de Limpieza

Se presenta en la Figura 3, comparativa y evolución del comportamiento en la fabricación de productos químicos para la limpieza del hogar entre el 2000 y el 2007.

Figura 3: Niveles de fabricación de productos de limpieza periodo 2000-2007



Fuente: INDEC – Elaboración propia³⁹

Los jabones de tocador han tenido un considerable crecimiento en el 2002, disminuyendo levemente su producción en el posterior año, para luego aumentar levemente y volver a recaer, obteniendo en el 2007 valores similares al 2002, en tanto que los de lavar han mantenido su escala de producción.

Como se observa, la producción del detergente aumento abruptamente en el 2001, en tanto que en el resto de los dos años siguientes se retrajo sensiblemente su producción, volviendo en el 2004 a aumentar, alcanzando en el 2006 los niveles del 2001, y en el 2007 los supero ampliamente.

Los limpiadores y desengrasantes tuvieron una abrupta caída en el 2001, elevando su nivel a partir del 2002 de manera constante e insipiente, siendo en el 2007 el producto que mas elevo su producción duplicándola a la registrada en el 2000.

El cuarto artículo analizado, compuesto por suavizantes, aprestos y glicerina, registraron una abrupta caída en la producción en el 2002, recuperándose lenta pero paulatinamente en los años posteriores superando a partir del 2005 los valores previos a la crisis.

4.5.2 Comportamiento del sector.

Las medidas económicas implementadas a principios de 2002 en Argentina, modificaron los hábitos de los consumidores en el sector de la canasta de productos básicos, quienes se inclinaron por las ofertas a la hora de decidir sus compras. Las empresas que operaban en el rubro del consumo masivo tuvieron que multiplicar sus estrategias para mantener la demanda: lanzaron envases más grandes al mismo precio, o formatos más chicos que resultaran accesibles a los consumidores; desarrollaron marcas que ofrecían atributos de calidad a bajo costo, reemplazaron las latas por bolsas de plástico. Casi todos los grandes fabricantes del sector de consumo masivo lanzaron marcas específicamente diseñadas para atraer al público de clase media afectado por la crisis. Los productos debían cumplir con niveles aceptables de calidad, diseño de empaque y difusión de imagen, pero a precios más bajos que las tradicionales primeras marcas.

³⁹ Ministerios de Economía de la Nación – www.mecon.gov.ar - INDEC – Estadística de productos industriales – Productos de Limpieza e higiene - Producción anual desde 1996 en adelante.

Se relanzaron antiguos nombres en desuso, pero todavía vigentes en la memoria colectiva. En lugar de invertir en el desarrollo de una nueva marca, algunos fabricantes rescataron marcas propias o compraron otras a empresas en liquidación. La tendencia se notó fuertemente en los rubros de limpieza, donde resurgieron nombres como El Zorro o Drive. Las nuevas marcas producidas por las cadenas de supermercados, prosperaron no sólo en la franja de la clase media, sino también entre consumidores de altos ingresos que decidieron no pagar un sobreprecio en rubros básicos y destinando los recursos a otros bienes, como la compra de celulares de alta tecnología.

En 2008, las empresas de consumo masivo, como Procter & Gamble y Unilever, siguen trabajando en líneas "básicas" de algunas de sus marcas de alimentos y productos de limpieza. Otras compañías conservan las segundas marcas lanzadas en lo peor de la crisis del 2002, aunque con un agregado de valor, en términos de marketing, cada vez más importante. Las estrategias desarrolladas con anterioridad siguen siendo útiles en la actualidad, donde el aumento de los precios hace bajar el consumo de productos Premium a otros de menor valor, la capacidad de reacción de las empresas es mayor.

4.5.3 Competidores

Los competidores pueden clasificarse de acuerdo a dos criterios, por escala de precios, dentro de este grupo se encuentran las segundas marcas y marcas propias de hiper y supermercados, y por calidad, aquellos de primeras marcas. Ambos criterios representan una fuerza importante que se debe vigilar y ante la que se debe estar preparado para reaccionar y responder.

4.5.3.1 Composición del sector.

El sector de los productos químicos de limpieza para el hogar está compuesto por dos grandes tipos de productos que llegan a las góndolas de los supermercados, y almacenes, aquellos de primera marca o "premium" y los de segunda marca o de marca propia.

Los productos premium son fabricados y comercializados por empresas multinacionales, y llegan al público con mayores precios; y los de segunda marca, concentrados en algunas empresas nacionales radicadas en algunas provincias de la

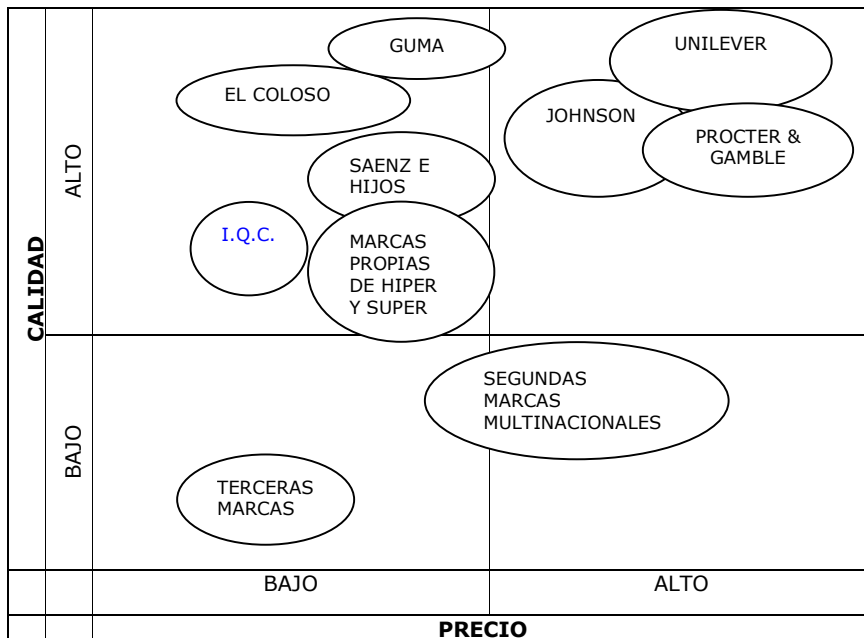
Argentina y las cadenas de Hipermercados y Supermercados que tienen sus marcas propias como Norte, Vea, Hipermercado Libertad, Disco y Carrefour.

Las marcas propias de los retails en algunos casos sus productos fabricados por los productores nacionales de segundas marcas, a los que le agregan un envasado y etiquetado solicitado por su cliente, en otros casos son importados por las grandes cadenas de distribución.

A continuación se traza una matriz de posicionamiento competitivo en la que se determinan los dos factores mas importantes para los clientes a la hora de realizar su compra, Precio y Calidad, se sitúa a la empresa Industrias Químicas Catamarca S.R.L. (I.Q.C) y sus principales competidores de acuerdo a la posición que poseen en el mercado que abastece la empresa bajo análisis.

De acuerdo a la situación imperante en el mercado en 2008, la posición que tiene la empresa es muy buena, ya que abastece con productos de calidad media alta y a precios medios bajos.

Figura 4: Matriz de Posicionamiento Competitivo.



Elaboración Propia

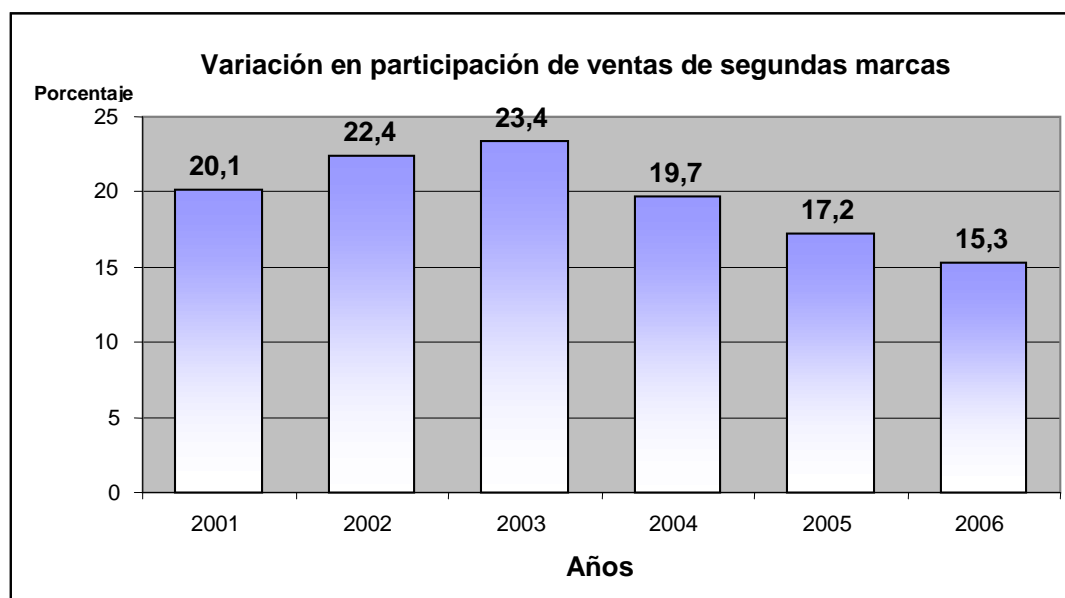
El sector posee un mercado acotado en su cantidad, no crece por variables como la estacionalidad o la moda, la producción y consumo están limitadas a la relación de toneladas / año por producto.

Lo interesante en este sector es que, si bien se ve muy influenciado por el precio, fue el cambio cualitativo en el consumo, lo que afectó predominantemente su desarrollo.

“En los últimos tres años, como producto de la recuperación del consumo, las segundas marcas perdieron un tercio de sus ventas. Desde el 2003, que fue el techo de su crecimiento, estas marcas de precios más bajos redujeron su participación de mercado del 23,4 al 2006 15.3%, según un informe de la consultora CCR.”⁴⁰

A partir del segundo semestre de 2007 y hasta la fecha, parece existir un ajuste, determinado por el constante aumento de los precios que se observa en supermercados y autoservicios, razón suficiente para que las segundas marcas ganen posiciones nuevamente, aunque al momento de comprar también pesan las garantías que brindan artículos de primer nivel.

Figura 5: Variación en las ventas.



Fuente: Diario Clarín Nota del 07/01/07

⁴⁰ www.clarin.com.ar Nota: El consumidor se aleja de las segundas marcas. 07/07/07

Según la revista Noticias en su artículo "*Por la inflación la gente vuelve a los artículos de segundas marcas*" de fecha 03 de Febrero de 2008, "el aumento del consumo de marcas económicas del 2006 al 2007 fue del 8 por ciento", esto significa que la inflación afecta directamente las hábitos de consumo.

4.5.3.2 Intensidad de rivalidad entre los competidores

La intensidad competitiva en el sector es muy alta al igual que la desigual estructura de los competidores. En el marco de los objetivos iniciales de la empresa bajo análisis, esta ha sabido ganar una porción del consumo que requería productos rentables, con un índice considerable de calidad y márgenes de precios acordes a la realidad del cliente.

Se debe considerar que bajo las actuales condiciones del mercado, las primeras marcas aprovechan sus infraestructuras productivas, comerciales y tecnológicas, desarrollando o reactivando sus segundas marcas con estrategias masivas de comunicación.

Las marcas propias de las cadenas de supermercados e hipermercados, son una importante competencia, en Catamarca solo se las puede adquirir en sus locales y esta no es una plaza en la que se hayan desarrollado a la fecha proyectos de establecimiento de grandes supermercados y no hay hipermercados.

Los productores nacionales de segundas marcas, son empresas que llegan al norte, centro del país y a Buenos Aires, aunque no se han detenido a competir con la industria en estudio, esta ha logrado una excelente penetración en la provincia de Catamarca y en la ciudad de la Rioja, contando hoy con mas de 900 clientes entre mayoristas, minoristas y organizaciones entre privadas y gubernamentales.

4.5.3.3 Barreras de salida

Activos Especializados: Si bien cuenta con activos especiales, por la capacidad de sus maquinarias y equipos, la empresa los puede vender con facilidad ya sea a medianas o grandes empresas del rubro químico.

Costos Fijos de Salida: No son altos, teniendo en cuenta que el componente de indemnizaciones por despido es la mayor y en este caso tanto cantidad de personal, cuanto antigüedad, son bajos.

Restricciones sociales y gubernamentales: Una importante restricción social de salida es el hecho de dejar sin empleo al personal, ya que la Ciudad de Catamarca posee un mercado laboral con demanda reducida y cuesta mucho conseguir un empleo. No posee restricciones gubernamentales.

Barreras Emocionales: Al ser una empresa familiar la barrera emocional es muy alta tanto para los dueños como para los empleados en general.

4.5.4 Proveedores

Los proveedores pueden clasificarse según sean de materias primas o de otros insumos.

Las materias primas que utiliza la empresa bajo análisis son provistas por industrias radicadas en Córdoba y en Buenos Aires, otros insumos muy específicos son provistos por empresas radicadas en Uruguay y Brasil.

Los productos químicos utilizados como materias primas se presentan en Anexo 4.

4.5.4.1 Poder negociador de los proveedores

Con los proveedores locales, resulta difícil comenzar las negociaciones, pero a medida que la empresa ha generado mayores pedidos y con mayor frecuencia, obtiene mejores condiciones y servicios. Con los proveedores del exterior, en la actualidad no se han podido obtener mayores beneficios, dado que la empresa solo ha mejorado la frecuencia de compra, en un principio esta se abastecía para mayores períodos, con las mismas cantidades.

Se puede concluir que, los proveedores locales tienen un poder de negociación medio y los del exterior alto sobre empresas de similares características a la que se analiza.

4.5.5 Clientes

Luego de algunos años de recesión, los consumidores argentinos llegan a un escenario caracterizado por la inflación, la pérdida de poder adquisitivo en los hogares y una profundización de la crisis.

En términos de canales de venta, los cambios en los hábitos de consumo han inclinado la balanza hacia los comercios de barrio y pequeños autoservicios hasta que en 2005 comenzó a cambiar la tendencia, producto de la inflación a partir de 2007 comienza nuevamente a desarrollarse la tendencia del consumo en almacenes y autoservicios y parece que esta tendencia continuará en el corriente año.

4.5.5.1 Tipos de negocios.

Se puede dividir a los clientes de acuerdo a los lugares de consumo, o tipo de negocio al cual asiste para realizar sus compras.

Según el tipo de negocio:

- Hipermercados y Supermercados.
- Autoservicios.
- Almacenes.

En los primeros años de la crisis si bien los hipermercados y supermercados perdieron participación en las ventas de alimentos, artículos de limpieza y de tocador, en ese mismo período, creció la porción que capturan los autoservicios más chicos, como son los almacenes de barrio.

“Los hipermercados y supermercados lograron en 2007 una fuerte recuperación con 11 por ciento de aumento, lejos del magro dos por ciento que habían registrado en 2006 respecto a 2005. En tanto, el crecimiento del autoservicio se desaceleró: bajó de 19 por ciento de 2006 a 13 por ciento de 2007. La peor performance la tuvo el canal tradicional, los almacenes, que vendieron apenas 6% más en 2007. En lo que respecta a participación, en 2008 los hipermercados y supermercados concentran el 32,4 por ciento de las ventas, los autoservicios 31,8 por ciento y el canal tradicional 35,8.”⁴¹

⁴¹ www.lavoz.com.ar - Frena del consumo en los super y almacenes - 13/04/08

4.5.5.2 Poder negociador de los clientes.

De acuerdo a los análisis realizados, el cliente directo tienen un gran poder en las decisiones de compra, al existir gran variedad de líneas de productos que son comercializados en los mismos canales, es el consumidor el que tiene la decisión, respecto de que compra.

Los clientes directos de la empresa se dividen en dos grupos, el primero compuesto por almacenes, negocios de todo suelto y minoristas, en este grupo, el poder negociador es medio, ya que la empresa tiene por política entregar y cobrar en el mismo momento, en ocasiones hace algunas excepciones en operaciones de gran volumen y cobrar a los 15 días o hacer algún descuento especial.

El segundo grupo está compuesto por mayoristas, organizaciones privadas y organismos públicos, en esta división, dentro del primer y segundo caso la empresa tiene precios especiales pero mantiene las condiciones de entrega contra el pago, en el caso de organismos públicos, la empresa debe cumplir con los requisitos especiales de los productos y los plazos de cobranza no superan los 45 días. Aquí se destaca que el poder de negociación es más elevado.

4.5.6 Competidores Potenciales.

Algunos de los competidores potenciales son los proveedores de materias primas que pueden desarrollar las formulas de los productos finales y así pasar a ser ellos mismos los fabricantes de los productos de limpieza realizando un integración hacia adelante.

Otros competidores potenciales son nuevas multinacionales de productos de limpiezas que deseen entrar en el mercado Argentino, y al momento desde el gobierno no se han desarrollado políticas de protección para el productor nacional.

Desde luego que pequeños inversionistas que deseen comenzar con algún tipo de productos, no requiere de gran infraestructura ni especialización, dentro de la página web del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), existe un cuadernillo de unidades de producción puntualmente detergente, en el que se desarrollan formulas, y se establecen los requerimientos de capital a invertir.

4.5.6.1 Barreras de ingreso en el sector

Este sector tiene características propias, producto de las tendencias de consumo desarrolladas a partir del 2001.

Las barreras de ingreso, dependen del tipo de producto y específicamente de la calidad y precio que se desee abastecer.

- *Gubernamental:* En Argentina es necesario estar inscripto en Instituto Nacional Alimentario (INAL), y poseer el Registro Nacional de Establecimiento Domisanitario que habilita a realizar el tránsito federal, la importación o exportación de productos acondicionados para la venta directa a público. Dato extraído de la ANMAT Tramites productos domisanitarios.
- *Economías de escala:* Es en términos generales la barrera de ingreso más alta de alcanzar para competidores potenciales, pues requiere de gran infraestructura y alta especialización.
- *Curva de experiencia:* Las empresas se consolidan en el sector y a través de su experiencia logran reducir costos operativos y eficiencia en su gestión.
- *Diferenciación de Producto:* La diferenciación en el sector se logra por una adecuada combinación de calidad y precio, para un competidor potencial, es difícil desarrollar una ecuación que convine de manera óptima estas variables.
- *Requisitos de Capita y Tecnología:* No requieren altos grados de inversión, para ingresar con algún producto, sin embargo el desarrollo de una línea completa de los mismos requiere además de una importante inversión en capital, un desarrollo tecnológico coherente con la línea y profundidad a desarrollar.
- *Accesos a canales de distribución:* Se requiere de distribuidores mayoristas y minoristas como supermercados, almacenes, y locales de todo suelto, para que el producto llegue al consumidor final y a las organizaciones. La estrategia de penetración en el mercado desarrollada por la empresa bajo análisis fue buscar distribuidores mayoristas y minoristas como almacenes y negocios especializados, sin considerar los supermercados, evitando así la competencia directa con sus productos y los de otras empresas nacionales que llegan por este canal.

4.5.7 Productos sustitutos y complementarios.

Considerando que los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función en el sector, y teniendo en cuenta que estos son de carácter básico, solo pueden sustituirse entre ellos o dejar de utilizarse.

Por las características de los productos del sector existe la necesidad de adquirir productos complementarios, estos sirven de apoyo, fomentando el consumo; estos pueden ser: balde, trapo de piso, secador, esponja, lampazo, entre otros.

4.6 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con siete años de funcionamiento, en los cuales ha tenido un crecimiento en cuanto a sus ventas, cantidad de clientes, utilidades y su capacidad operacional. Posee catorce empleados y un capital neto invertido de \$534.840, considerándose como una pequeña empresa.

4.6.1 Actividad industrial

La principal actividad de la empresa es la FABRICACIÓN DE PRODUCTOS QUIMICOS DE LIMPIEZA, encuadrada dentro de la nomenclatura C.I.I.U. (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) N° 352314 y 352322.⁴²

La producción de químicos en la empresa, está destinada a la limpieza en general; encuadrados dentro de la clasificación del Instituto Nacional de Alimentos (INAL) como el domisanitarios, definiendo su concepto como "aquellas sustancias o preparaciones destinadas a la limpieza, lavado, odorización, desodorización, higienización, desinfección o desinfectación, para su utilización en el hogar, y/o ambientes colectivos públicos y/o privados".⁴³

El proceso productivo se lleva a cabo en etapas progresivas, a saber:

- ✚ Fabricación y envasado de productos de limpieza comenzando el proceso con productos químicos base específicos y preparados para la dilución de los mismos.

- ✚ Fabricación de los productos químicos base para la preparación de los productos de limpieza.

- ✚ Fabricación de productos químicos base y productos terminados destinados al mantenimiento del hogar, industrial y del automotor.

⁴² www.srt.gov.ar Publicaciones – Tablas de contenidos

⁴³ www.anmat.gov.ar Definición de Productos Domisanitarios.

4.6.2 Visión, Misión y Valores de la Empresa

Al iniciar el análisis en la empresa, se detectó que estos tres fundamentos básicos eran tácitos, por ello se la orientó en la concreción de los mismos para que pudieran ser expresados de manera escrita.

Visión

“Nuestra visión es que INDUSTRIAS QUIMICAS CATAMARCA S.R.L. sea reconocida como una empresa líder en su sector y como una organización proveedora de productos para el cuidado del hogar comprometida con su entorno. Queremos que nuestros clientes confíen en nosotros, que nuestros trabajadores y proveedores estén orgullosos y satisfechos de trabajar con nosotros, y que las organizaciones y administraciones públicas y los ciudadanos nos consideren productores honestos.”

Misión

“En Industrias Químicas Catamarca S.R.L. trabajamos para hacer que las personas tengan una vida más cómoda y segura utilizando nuestros productos de limpieza. Trabajamos para que nuestros productos y servicios sean de la máxima calidad y satisfagan plenamente las expectativas de aquellas personas que han confiado en nuestra empresa. Nuestro esfuerzo es mejorar día a día junto al compromiso de los trabajadores, la colaboración honesta de nuestros proveedores siendo esencial la comunicación con todos aquellos que se relacionan con nosotros. Sin la colaboración no podemos avanzar.”

Valores.

“Para alcanzar nuestra meta, nuestro comportamiento debe orientarse por los más altos criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa. Esto se concreta en los siguientes valores:

- *Integridad*: actuaremos siempre de buena fe y sin aprovecharnos de ventajas injustas ni circunstancias dudosas. Haremos aquello que decimos y diremos aquello que hacemos.
- *Responsabilidad*: antes de tomar una decisión pensaremos en sus consecuencias. Asumiremos los errores y equivocaciones con sentido constructivo y cumpliremos con nuestro deber más allá del mínimo exigible.

- *Comunicación*: el respeto, la veracidad y la transparencia serán las características de nuestro diálogo con las personas e instituciones. Responderemos a cuantas críticas y demandas de buena fe nos sean presentadas.
- *Respeto al Medio Ambiente*: Elaboraremos productos de calidad aceptados por los organismos de control, elaborados con altos índices de cuidado.
- *Seguridad*: La exigencia de la elaboración responsable de los productos será la directriz de nuestra compañía, visualizando el fin que nuestro producto posee.

4.6.3 Sistema de información organizacional.

Las fuentes de información que utiliza la empresa son tanto internas como externas.

Se clasificó las fuentes de información interna de la organización según la siguiente categoría a fin de determinar el nivel, tipo y formas de comunicación que posee:

La información interna que se genera en la organización es informal e implícita, las diversas clases son:

- Normativa: La empresa carece de información normativa de forma explícita, aunque todo el personal conoce los procedimientos y normas, no hay material escrito de ello.
- De planificación: todas las decisiones se toman e informan de manera verbal, la comunicación que posee es totalmente informal. Los objetivos son globales y todas las áreas se sinergian para cumplir con los mismos.
- Operativa: Se carga en el sistema informático las actividades referentes a nuevos clientes, ventas, compras y cobranzas; manualmente se registran las novedades del personal que luego se le informan al contador para la correspondiente liquidación y determinación de impuestos. Los programas de producción son establecidos por el grupo de gerentes de acuerdo a la estación del año y las perspectivas de venta de los productos por licitaciones, nuevos clientes, etc.
- De relación: No establecen indicadores con la información contable y de la gestión mensual de la empresa.

Externa: La empresa releva los factores externos que tienen un efecto positivo o negativo en la organización, anticipándose para aprovecharlos o evadirlos. Los principales componentes que analiza son:

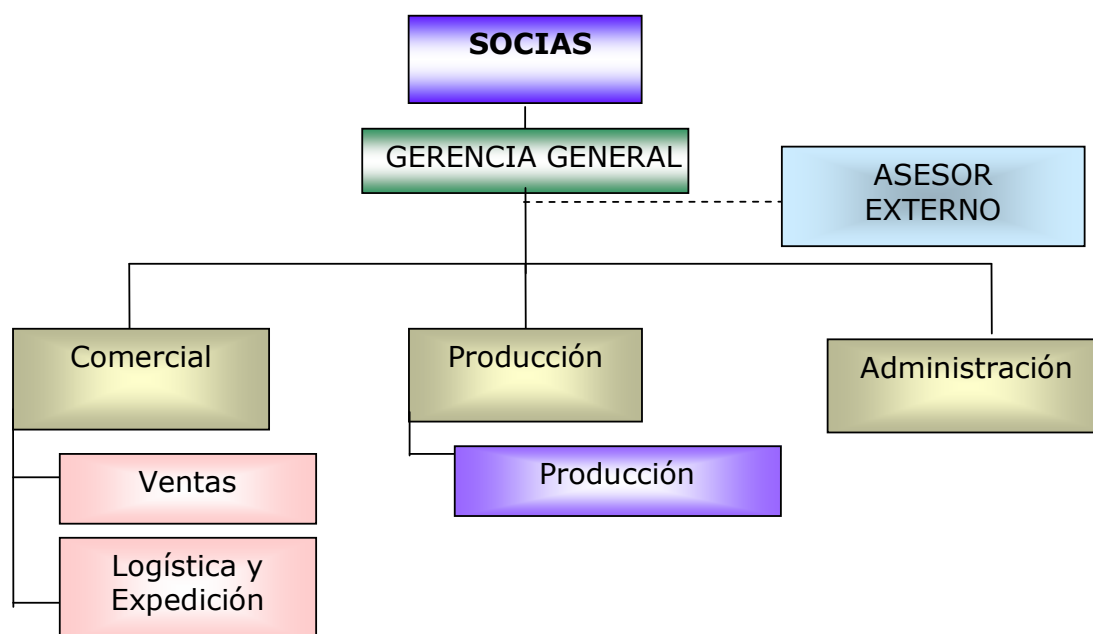
- De comportamiento o tendencia: Se mantienen reuniones entre las jefaturas y la gerencia general en la que se realiza el análisis de los factores externos, provenientes de la política, economía, sociedad, educativa, cultural, tecnológica. Dicha información, la obtienen de: televisión, periódicos, revistas nacionales, Internet, asociaciones profesionales, investigaciones, gobierno.
- De Inteligencia: Analizan al sector verificando y analizando su composición, las tendencias del mismo, los hábitos de consumo, las estrategias de la competencia, los proveedores, los productos sustitutos y complementarios.

4.6.4 Estructura formal

La empresa es una SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA compuesta por 2 socias, la Sra. Maria Dolores García 58 años y la Sra. Romina Franco 28 años.

Las socias no tienen cargos ejecutivos en la empresa y para ello nombraron en el contrato social un GERENTE GENERAL, el Sr. Felipe Franco 63 años, otorgándole las funciones de administración y representación de la empresa.

4.6.4.1 Organigrama



4.6.4.2 Personal, tiempos de trabajo, remuneración.

Se ha estipulado para los distintos procesos, el trabajo de 45 horas semanales, divididas en 6 días de Lunes a Viernes a razón de 8 horas por día; desde las 8.00 Hs. hasta las 16.00 Hs. y los sábados de 8.00 Hs a 13.00 Hs., teniendo el personal un descanso de 30 minutos de Lunes a Viernes para su almuerzo dentro del horario fijado.

El personal ocupado a la fecha es de 14 empleados que desarrollan funciones en las diferentes áreas:

- 1 Gerencia General
- 1 Jefe Administrativo
- 1 Empleado administrativo
- 1 Jefe de producción
- 4 Empleados de producción
- 1 Empleado en almacenes de producto terminado y carga de transporte
- 1 Jefe de Comercialización.
- 3 Vendedores.
- 1 Conductor de camión. (Realiza también actividades de carga y descarga)

Política de personal:

La empresa trabaja con base en incentivos, es decir, "el que produce gana", esto se logra bajo control periódico en cada sector.

Métodos de pago:

El pago es sueldo base + bonificación, y se realiza quincenalmente.

4.6.4.3 Funciones y responsabilidades

4.6.4.3.1 Socias

Partiendo de los datos que el gerente eleva a las socias y de información de la que se nutren por medios propios por su actividad y relaciones comerciales e industriales, toman las decisiones para que sean ejecutadas por el Gerente y su equipo de trabajo.

Algunas de las tareas específicas de los Socios son:

- Fijación de políticas generales de la empresa.
- Decisión final para el desarrollo de nuevos productos y/o nuevos mercados.

- Decisión a fin de modificar la estructura de trabajo agregando nuevas áreas productivas al organigrama de la empresa.
- Decisión final en operaciones de ventas de gran volumen.
- Estrategia ante la competencia

4.6.4.3.2 Gerencia General

Depende directamente de las socias y tiene a su cargo 3 áreas básicas:

- Área administración.
- Área producción.
- Área Comercial.

Recibe la colaboración y asesoramiento externo de un estudio contable impositivo que dentro del organigrama funciona precisamente como una "asesoría externa".

Conforma con los socios y el asesor externo un cuerpo colegiado en la toma de decisiones de importancia.

Dentro de las principales funciones de la Gerencia General se pueden citar:

- Representa la Empresa ante proveedores, clientes, organismos públicos, organismos privados (Cámaras de Comercio del sector, Cámaras Industriales, etc.), conforme a las políticas fijadas por las socias
- Responsable de actos administrativos y comerciales de la empresa; por lo que ejerce el contralor de dichas áreas.
- Analiza el desarrollo de nuevos mercados; mayor penetración.
- Fijación de precios de productos sobre la información proveniente de las Áreas:
a) Comercial: evaluando precios y condiciones de pago de la competencia, y porción en el mercado. b) Administración: variación de costos de materias primas y/o servicios, al igual que costos variables y/o fijos, etc.; c) Producción: variación de costos de insumos, variación de costos de materias primas, prestaciones de servicios, etc.
- Análisis y decisión de cuentas a pagar; asignación de fondos a cada orden de pago y aprobación de órdenes de compra
- Análisis de cuentas a cobrar.
- Política laboral y salarial.

4.6.4.3.3 Asesoría Externa

La asesoría externa es llevada a cabo por el Cr. Carlos Nates y sus funciones y responsabilidades son:

- Manejo conjunto con el Gerente General de relaciones con Organismos Oficiales, (Gobierno Provincial y Municipal, AFIP D.G.I., etc.)
- Verificación y liquidación de impuestos, basado en las posiciones de Impuestos liquidadas por la administración.
- Verificación laboral, liquidación de haberes y aportes jubilatorios.
- Verificación de registraciones contables y Balance Anual de la Empresa.
- Asesoramiento puntual sobre inversiones con incidencias financieras.

Situación contable:

Cumple con los libros obligatorios comerciales, fiscales y de salario según la ley.

4.6.4.3.4 Área administración

El área está compuesta por un jefe y 1 empleado administrativo, quien reporta a la Gerencia General y tiene interrelación directa con el Área de Producción, Área Comercial y Asesoría Externa.

JEFE ADMINISTRATIVO:

Funciones principales de la jefatura administrativa a cargo del Sr. Cristian Carrizo, 38 años:

- Confección del presupuesto mensual de la empresa, relevando los datos de compras de materias primas y servicios, gastos, sueldos, impuestos, etc.
- Reporte a Gerencia General de las cuentas a cobrar y pagar.
- Visación de Órdenes de Pago, confeccionadas por un empleado administrativo.
- Control del personal, ausentismo, pago de haberes.
- Visación de órdenes de compra de materia prima y servicios.
- Control de las registraciones contables.
- Ejecución de los pagos autorizados por gerencia general.
- Control de cuentas corrientes de clientes y proveedores.
- Administración de trabajos en el área.

El área administrativa tiene una persona que desarrolla tareas de rutina pero fundamentales a la hora de la toma de decisiones, entre las tareas que desarrolla están:

Compras: Verificación de stock de materias primas y de la planilla de compras que emite producción; verificación de precios antes de las compras, carga en el sistema de la factura del proveedor, confección de la orden de pago para que la vise el jefe administrativo, apruebe gerencia general y se proceda al pago.

Ventas: Registra mercadería entregada, confección de notas de débito o crédito, carga en el sistema de los remitos y facturas a los clientes; control de las cuentas corrientes, control de cobranza de facturas, emisión de recibos, recepción de pedidos telefónicos como apoyo a vendedores.

Administración: Realiza el control de personal, planillas previas a liquidación de sueldos; planillas de liquidación de impuestos; registros de cajas y bancos; registro de asientos contables auxiliares; emisión de libros contables; provisión de insumos de administración.

4.6.3.3.5 Jefe de Producción:

El Jefe de producción Claudio Fontanella 45 años, depende directamente de la Gerencia General, tiene interrelación con Administración y Comercialización, y tiene a su cargo:

Empleados de producción (4 obreros)

Almacenes (1 empleado)

Funciones:

- Control del personal que trabaja en planta fabril.
- Distribución de tareas de producción y control de métodos y tiempos.
- Control de stock de materias primas y producto terminado.
- Control de pedidos de ventas.
- Confección con Administración del presupuesto mensual de gastos de producción.
- Confección con el área Comercial del presupuesto mensual de ventas, necesidad de materias primas e insumos.
- Control de calidad de producto terminado.

* Empleados de producción: 4 en Fabricación y Envasado.

Fabricación: Trabajo en los reactores químicos, incorporando productos a las soluciones para fabricación del producto determinado. Control de funcionamiento de los reactores químicos. Trasvasamiento de los productos a tolvas de almacenaje para ser envasados.

Envasado: Envasado de los productos terminados operando las máquinas envasadoras. Tapado y etiquetado de los envases. Empaquetado de envases con film termocontraíble.

* Almacén de materias primas y productos terminados: 1 empleado

En el sector de almacén de materias primas se realiza el control de remitos y verificación de ingreso de materias primas, informando a administración para la carga de facturas y confección de orden de pago al proveedor, débitos o créditos correspondientes. Ordena en la planta la materia prima según la orden de producción correspondiente. Verifica el stock de materia prima, recupera envases de materias primas, para su limpieza a fin de ser devueltos al proveedor o reutilización de los mismos.

En el sector de almacén de productos terminados realiza el control stock de producto, prepara los pedidos para entrega a clientes, carga el camión y camioneta de reparto e informa a administración de pedidos a facturar.

4.6.4.3.6 Área Comercial

Está conformado por un jefe, Daniel Franco, 35 años, reporta al gerente general y tiene interrelación directa con los jefes de producción, y la administración. Tiene a su cargo dos áreas claramente identificadas:

- Ventas (3 empleados)
- Logística y expedición (2 empleados)

Es preciso destacar que el jefe comercial, es el encargado de desarrollar nuevos clientes en el interior de la provincia de Catamarca y en La Rioja, que luego son visitados periódicamente por los vendedores para entregar la mercadería y renovar los pedidos.

La jefatura no solo se encarga de los primeros contactos, sino también de terminar operaciones especiales, en cuanto a precios, descuentos y plazos de cobranzas. Capacita a los vendedores desarrollando técnicas y estrategias de comercialización.

Funciones que desarrolla Ventas:

- Visita a clientes confeccionando una orden de pedido de productos.
- Informe a jefatura de ventas realizadas para coordinar los procesos de producción.
- Informa a la administración para carga en el sistema de la facturación, cobranzas y alta de nuevos clientes.
- Confirma al sector de almacenes las ventas para la preparación de los pedidos y fecha de entrega.
- El vendedor cobra en el momento de la entrega del pedido.
- En las visitas al interior, para el reparto de la mercadería, se realizan las nuevas ventas, considerando el consumo promedio del local, ante alguna duda puntual se reconfirma con el cliente telefónicamente antes de la próxima facturación y despacho.

Logística y expedición funciones:

- Distribución en los vehículos de acuerdo a los requerimientos de reparto.
- Prepara los pedidos junto a la persona de almacenes y carga los vehículos para su despacho.

El área cuenta con 1 chofer para el camión, que es acompañado por un vendedor en los trayectos de mediana y larga distancia.

Dentro del radio de la ciudad, se utiliza el camión, con el chofer para la entrega de productos.

4.6.5 Mercado

INDUSTRIAS QUIMICAS CATAMARCA S.R.L. destina sus productos a la provincia de Catamarca en la capital y en departamentos de la región centro y oeste y a la Ciudad de La Rioja. No obstante es su objetivo de mediano plazo extenderse a las provincias de Tucumán, Santiago del Estero, Salta, Jujuy y Córdoba.

4.6.6 Clientes y Canales de Distribución

La empresa posee tres tipos de clientes:

- Minoristas.
- Mayoristas.
- Organizaciones y Organismos Públicos.

Los dos primeros son considerados su canal de distribución, donde el consumidor final adquiere los productos. Desde su fundación, se ha desarrollado en autoservicios, almacenes y comercios especializados, desestimando los canales tradicionales de los supermercados.

La empresa ha sido inscripta como proveedora del estado provincial y municipal de Catamarca, proveyendo de sus productos a diversos organismos públicos a través de licitaciones.

Servicios a los clientes

- El cliente del interior no tiene que desplazarse para conseguir el producto.
- El cliente de la ciudad recibe el producto en su negocio pudiendo dirigirse a la empresa si resultare tener alguna urgencia.
- La empresa distribuye al interior sin cargar un costo adicional por el transporte.

Relación empresa-consumidor final:

La empresa ha tratado de desarrollar una fórmula equilibrada en cuanto a calidad, rendimiento y precio, aunque desconoce la percepción de los consumidores finales de sus productos, el único indicador general que utiliza es la periodicidad de compra de los mayoristas y minoristas. El nivel social de los consumidores finales está dentro de la clase media, media-baja y baja.

Cabe destacar que la empresa participa desde hace cinco años, de la feria industrial que se realiza en la ciudad de Catamarca, denominada la "Fiesta del Poncho" cuya duración es de 10 días.

Es allí donde toma contacto con los consumidores finales, y promueve el producto, con muestras gratis y folletería, este contacto le permite no solo identificar a los

consumidores directos, sino también promocionar su producto. Es allí donde también realiza el primer contacto con potenciales clientes tanto de la ciudad como del interior.

4.6.7 Proveedores

Las materias primas con las que trabaja la empresa son muy específicas y requieren de un desarrollo químico que solo grandes empresas o proveedores muy especializados pueden ofrecer, las bases químicas para el desarrollo de los productos tienen un alto índice de garantía en la calidad del producto que la empresa ofrece, por ello, los proveedores poseen un alto poder de negociación, dada la escasez de empresas que desarrollan las bases químicas que la empresa requiere.

En el caso del proveedor de los envases, la empresa está desarrollando uno nuevo para algunos de sus productos, ya que el actual carece de atractivo.

Se presenta en Anexo 4 el listado de insumos y procedencia de los proveedores que utiliza la empresa.

4.6.8 Target – Marca registrada

La marca registrada de la empresa en productos de limpieza es **"HAUSER"**, e identifica a toda la línea de productos envasados en distintas unidades.

Los productos de limpieza envasados por 750 c.c. y litro están dirigidos, principalmente al ama de casa para el consumo domiciliario; y los envasados en bidones de 5 lts. Y 10 lts. están orientados a hoteles, hospitales, establecimientos gastronómicos, consorcios, industrias y comercios.

4.6.9 Productos

La cartera de productos desarrollada por la empresa es:

- Lavandina concentrada.
- Lavandina común.
- Hipoclorito de sodio concentrado 100 gr. por litro.
- Detergente concentración materia activa 10 %.
- Detergente concentración materia activa 30 %

- Limpiador desodorante multiuso en distintas fragancias: pino, floral, bosque, colonia, limón y cherry.
- Suavizante para ropa neutro.
- Suavizante para ropa perfumado.
- Cera líquida antideslizante blanca, roja y negra.
- Desengrasante – desinfectante.

4.6.10 Instalaciones

Para la puesta en marcha de la compañía fue necesaria una gran inversión inicial.

La Planta Industrial está instalada en el Área Industrial El Pantanillo, a 12 kilómetros de la ciudad, en un predio que perteneciera a la Ex Fábrica de baterías Aeca.

El predio es de 1.5 Has., cerrado con alambrado olímpico perimetral, parqueado e iluminado, cuenta con instalaciones edilicias que se han refaccionado casi en su totalidad, manteniendo estrictamente las estructuras y los metros cuadrados existentes, según el siguiente detalle:

Nave de producción principal: 597.92 mts²; Nave producción Hipocloritos: 64.00 mts²; Laboratorio: 13.63 mts²; Oficinas: 34.32 mts²; Baños y Vestuarios: 52.20 mts²; Depósitos auxiliares sin uso: 267.18 mts²; Construcción existente sin uso: 250.62 mts²; totalizando: 1.279.87 mts².

4.6.11 Máquinas y Equipos.

* Un reactor químico de 4000 litros de capacidad de acero con camisa interior en vidrio, con cámara de calentamiento – enfriamiento; con boca de carga de producto superior y descarga inferior. El reactor posee paletas de mezcla de producto movidas por motor eléctrico de 30 HP con sistema de poleas y caja de reducción. Posee instalación de termómetros y barómetros, para mediciones en producción.

Utilización en producción de productos químicos bases como fragancias, suavizantes.

* Un reactor químico de 7000 litros de capacidad de acero inoxidable con camisa interior en acero inoxidable, con cámara de calentamiento – enfriamiento; con boca de carga de producto superior y descarga inferior. El reactor posee paletas de mezcla de

producto movidas por motor eléctrico de 30 HP con sistema de poleas y caja de reducción. Posee instalación de termómetros y barómetros, para mediciones en producción.

Utilización en producción de productos químicos bases como detergentes y ceras.

* Máquina mezcladora Doble Z, capacidad de carga de 100 Kg. de producto, con alimentación de agua fría y caliente. Posee movimientos de mezcla mediante paletas doble Z y movimientos de vuelco de producto.

Utilización en producción de Jabones.

* Reactor químico de 500 Lts de capacidad de acero, para producción en pequeñas y medianas escalas de productos como limpiadores y desengrasantes.

* Reactor químico de 200 Lts de capacidad de acero inoxidable; con camisa de calor eléctrica, para producción en pequeñas y medianas escalas de productos como diversas cremas.

* Mezcladora de cremas bases y productos espesos.

* Envasadora circular automática de 50 picos de llenado; de acero inoxidable, con tolva de producto a granel; capacidad de llenado de 5000 litros por hora para el envasado de productos líquidos.

* Envasadora circular manual, con 20 picos de llenado por diferencia de nivel realizada en material plástico.

* Dos envasadoras a pistón manuales, para el envasado de productos viscosos, con tolvas de acero inoxidable.

* Envasadora circular automática de acero inoxidable para el envasado de líquidos viscosos.

* Envasadora de cremas en pomos; con el sellado de los mismos.

* Empaquetadora o enfardadora de envases con film de termosellado.

* Líneas de rodillos para movimientos de pack.

* Tolva de alambre artístico, servidora de envases para línea de llenado.

* Tanques de acero inoxidable con mezcladores para la dilución de productos.

En promedio la capacidad instalada de producción es utilizada al 60%, y es correspondiente con la cantidad de personal ocupado, se manejan con un stock de insumos equivalente a dos meses de producción de acuerdo a tendencia de las ventas.

4.6.12 Calidad, Inventarios y Procesos.

Calidad de los productos.

La empresa realiza periódicos controles sobre el agua para verificar el PH de la misma, a fin de ofrecer siempre la misma calidad en sus productos.

Con un phachimetro verifica la composición del agua, y desarrolla su formula en productos concentrados para que al diluirlos en agua, esta quede alcalina y no ácida, así reduce el riesgo de que el producto se desvanezca.

Este proceso se realiza porque la empresa vende productos concentrados, que permiten la dilución en agua, por parte de los comercios mayoristas y de todo suelto. En las regiones donde el agua no es apta y potable, no permite la dilución de los productos y los envía para el consumo directo.

Sistema de producción y control de inventarios

El sistema de producción es intermitente y se maneja un rudimentario control de inventarios, con una base en stocks de dos meses para los productos de mayor demanda, aunque esto no está totalmente informatizado.

Procesos de producción

En los procesos productivos intervienen los distintos equipamientos y maquinarias descritas anteriormente.

Partiendo de Productos Químicos a neutralizar (Sulfatos, Alcohol Cetílico, Emulsionantes, Perfumes, Colorantes, Formol, Ácido Sulfónico, Urea, Sulfato de Magnesio; Agua Amoniaca, etc.); se relacionan los mismos en distintas proporciones según el producto a fabricar, los que se mezclan en los reactores químicos, según necesiten el agregado de calor o no; el tiempo de batido; la forma de batido, etc.

Una vez obtenido el producto, se fracciona en envases según la necesidad de stock; y dependiendo de la viscosidad del producto fabricado, se envasa en máquinas distintas.

Los productos de alta viscosidad son envasados en máquinas envasadoras semi automáticas a pistón; donde el producto se vierte en la tolva de acero inoxidable, y es empujado por un pistón que hace vacío y luego larga el producto al envase previsto; que luego es tapado por una tapadora a rosca y empacado por 6, 8, o 12 unidades en

packs de termocontraíble. En la envasadora descrita se pueden envasar productos como: detergentes, suavizante para ropa, jabón líquido, ceras, etc.

Los productos líquidos como Lavandinas e Hipocloritos de Sodio se producen mediante la dilución de Cloro concentrado, en tanques de fibra de vidrio reforzada; por cañerías de PVC reforzado, pasan al sector de envasado a una máquina circular que trabaja por gravedad en el contenido de su cuba de llenado, bajando el producto a 20 picos de llenado con capacidad de llenar envases desde 750 cc hasta 3 litros.

Otros productos como limpiadores y desengrasantes se preparan en tanques de acero inoxidable con paletas de batido y luego mediante cañerías pasan a una envasadora circular de acero inoxidable, automática, con capacidad de 50 picos de llenado, que envasa aproximadamente 5000 litros por hora.

Toda la producción se almacena fraccionada en estantes rack y es empacada con termocontraíble.

El empacado se realiza mediante un túnel que posee un horno que calienta el film que envuelve a los envases a empacar; dependiendo de la cantidad de envases que se desea poner en un solo pack.

En los procesos productivos los únicos residuos que se generan, son líquidos y no son contaminantes, ya que son compuestos por agua y resto de productos de limpieza, que provienen del lavado de las envasadoras y de los reactores químicos para el cambio de producción de un producto a otro.

Toda posibilidad de derramamiento de productos químicos está contemplada con la instalación de canaletas de desagüe con cañerías de 20 cm de diámetro, que llegan a una cámara de decantación y tratamiento de los químicos mediante productos desactivadores de los mismos.

La no generación de residuos contaminantes, líquidos, sólidos y gaseosos, produce un impacto ambiental positivo, en la radicación de esta industria específica.

Procesos no productivos

Los procesos no productivos que intervienen en la empresa son en primer lugar los de almacenaje, para su posterior distribución, actualmente para abastecer al mercado de las organizaciones utilizan un camión propio para Ciudades cercanas y una camioneta mediana dentro del radio urbano cuando la carga así lo amerita.

Otros procesos no productivos considerados por la empresa son el administrativo y el de comercialización, que incluyen tareas habituales que se realizan en toda administración industrial.

Aunque la empresa produce bajo pedidos, esta no deja de producir en ningún momento, existen productos que tienen características estacionales como el hipoclorito en verano que aumenta su demanda, de acuerdo a la época del año se refuerzan algunas producciones y disminuyen otras.

Para la fabricación de cualquier producto, se cumple con principios de calidad, y realizan ensayos de los materiales y productos terminados.

5. F.O.D.A. Y DIAGNÓSTICO.

5.1 ANÁLISIS F.O.D.A. APLICADO A LA EMPRESA

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Acuerdos de precios entre el gobierno y empresas multinacionales del rubro y supermercados (proveedores de 2das marcas).	Altas barreras de ingreso para desarrollar amplia gama de productos.
Las primeras marcas cuentan con recursos para desarrollar estrategias con rapidez.	Aumento de los precios hace bajar el consumo de productos premium.
Las empresas multinacionales poseen sus procesos documentados y certificaciones de calidad.	Consumidores dispuestos a innovar en la elección del producto.
Los canales tradicionales poseen marcas propias que distribuyen en todo el país.	Los productores nacionales no abastecen con productos adecuados a las necesidades de la región.
Los productores nacionales extendieron sus redes de distribución.	No hay cadenas de hipermercados y son escasos los supermercados en Catamarca.
Intensidad competitiva y desigualdad estructural de las empresas.	El desabastecimiento en los canales tradicionales.
Apertura de las importaciones en el rubro limpieza. Nuevos competidores directos.	Los autoservicios y negocios especializados mantienen su posición en la región.
Consumo muy influenciado por precio y calidad.	Autoservicios y almacenes de localidades no se desplazan a las grandes ciudades para abastecerse.
Aumento de los precios por inflación.	El ente de certificación en calidad IRAM, certifica sistemas de gestión a todo tipo de empresas.
Escasos proveedores locales, alto poder de negociación.	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Carece de información normativa, no posee procesos documentados.	Ubicación geográfica favorable.
Comunicación totalmente informal.	Siete años de experiencia
Centraliza toda la información en la gerencia general.	Las áreas se sinergizan para cumplir los objetivos.
Los objetivos son globales.	Integración y fluida comunicación entre las áreas.
Planificación de producción y ventas en base a estimaciones.	Buena penetración en el mercado regional seleccionado.
No realiza análisis periódicos de ventas, stock y costos.	Marca reconocida localmente.
Stock de insumos y productos terminados para dos meses.	Amplia gama de productos.
Bajo poder de negociación con los proveedores de bases químicas.	Concordancia entre capacidad instalada en uso y el personal ocupado.
Escaso profesionalismo y capacitación en todas las áreas.	Maquinarias y equipos en plena vida útil.
No posee indicadores de gestión, o indicadores financieros.	Verifica estándar de calidad con análisis periódicos de composición del agua
No ha desarrollado estrategias formales de penetración o defensa en el mercado.	Producto equilibrado en calidad, rendimiento y precio.
No está totalmente informatizada.	Posee liquidez, y no posee endeudamiento externo.
No carga el costo del transporte al precio de venta.	Plazos promedio de pago mayores a los plazo promedio de cobranza.
Capacidad de distribución limitada a la cantidad de vehículos que posee.	Entrega la mercadería y cobra en el mismo acto.
Falta de atractivo en alguno de los envases.	El cliente puede dirigirse a la empresa en busca de un pedido de momento.
	Promociona sus productos, participando todos los años en la feria industrial de Catamarca.

5.2 RELACIONES DE VARIABLES DEL MACRO Y MICROAMBIENTE.

En el presente diagnóstico se relevaron las variables del macroambiente que han condicionado el desarrollo del sector de los productos químicos para la limpieza del hogar y el desenvolvimiento de la empresa en estudio.

Desarrollo de las Principales Variables.

Las situaciones políticas y económicas nacionales han obligado a los argentinos a adaptarse al cambio y a aprender a convivir en nuevas realidades.

Los cambios de hábito en los consumidores son resultado de una situación económica y social compleja, (desempleo, inflación, caída del salario real), que propicia que estos modifiquen sus conductas de consumo para adaptarse a la realidad, orientándose a ofertas, empaques más chicos, marcas baratas, nueva frecuencia de compra e, incluso, otra modalidad, productos sueltos y puerta a puerta, o aquellas que le permitan una mejor distribución y disposición de sus ingresos.

Las empresas del rubro bajo análisis, debieron responder a los requerimientos del consumidor, lanzando o reposicionando marcas más baratas, o apelando a ofertas especiales, empaques más pequeños o nuevos surtidos, con estrategias diferentes para cada consumidor y para cada zona geográfica.

Fue durante la crisis del 2001, cuando se propició una nueva composición del sector, en la que ganaron terreno las segundas marcas y las marcas propias, como así también los locales de venta de todo suelto, y los autoservicios, en detrimento de las marcas de empresas multinacionales, y las grandes extensiones de los supermercados. Con la lenta recuperación económica de los consumidores, a partir del 2003, las primeras marcas volvieron a estar en primera plana de las góndolas cubriendo la necesidad de los consumidores, perdiendo las segundas marcas parte del terreno obtenido.

No obstante a partir del 2007, producto de la inflación se fueron incrementando los precios y con ello la preferencia en los consumidores de los productos de segundas marcas, que han vuelto a niveles anteriores.

En la actualidad, dicha preferencia se ha acentuado, concluyendo el año 2008, con una fuerte alza en el consumo de este tipo de marcas a las que ya se habían acostumbrado.

Industrias Químicas Catamarca es una empresa que tiene sus orígenes a fines del 2001, y que desde su fundación ha logrado penetrar en Catamarca y la ciudad de La Rioja, con un crecimiento sostenido, elaborando un producto de precios razonables con buen rendimiento y calidad.

No obstante, no se ha detenido en fortalecer su crecimiento organizativo, dicha condición resalta por la escasa formalización de políticas, procedimientos e indicadores de gestión, que serían de utilidad al momento de tomar decisiones.

La falta de capacitación, el escaso desarrollo tecnológico, y la excesiva informalidad, condicionan también su crecimiento y la eficiencia en su gestión. La falta de control y planificación conllevan a un aumento de costos tanto fijos como variables.

La empresa posee maquinaria y equipos en plena vida útil, capacidad instalada de producción, una marca reconocida y una gama productos de excelente calidad, que podría aprovechar para desarrollar nuevas regiones, tal como es su objetivo, pero sin lugar a dudas deberá primero aprender a gestionarse internamente, fortalecer sus bases y su estructura, si desea afianzarse y crecer.

Es la planificación estratégica la herramienta que le permitirá ajustarse a proyectos de largo plazo, aumentar su competitividad y reducir la incertidumbre.

Propuesta



6. PROPUESTA

Arribamos al objetivo del presente trabajo, desarrollo de un plan estratégico, que le permitirá a la empresa aumentar las competencias centrales y consolidar sus capacidades, creando fortalezas para defenderse del entorno cambiante, comenzando en julio de 2008 y hasta diciembre del 2009, generando las directrices para su consolidación en el sector a partir del 2010.

El plan estratégico a medida de la empresa, considera su expectativa a futuro de consolidación en el sector y expansión de su mercado.

6.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Establecer las funciones, procedimientos, procesos e indicadores, con el fin de efficientizar la gestión interna, estableciendo pautas del rendimiento organizacional durante el 2008 y 2009.
2. Implementar tecnología informática en los procesos operativos y productivos en el plazo establecido para el desarrollo del plan.
3. Desarrollar una base de datos estratégica para ser utilizada en 2010.
4. Mejorar la capacidad estratégica de la empresa, adecuando sus recursos y competencias para que pueda consolidarse en el sector a partir del 2010.
5. Fomentar la capacitación y motivación de todo el personal.

6.2 PASOS DIRECTRICES DE LA PROPUESTA

- ✚ Estructurar el plan.
- ✚ Determinar las mejores estrategias, para maximizar sus fortalezas aprovechando sus oportunidades, y minimizar las debilidades reduciendo el impacto de las amenazas.
- ✚ Desarrollar tácticas que permitan la obtención de las estrategias.
- ✚ Proponer indicadores de evaluación y control.
- ✚ Costos asociados de implementación.
- ✚ Justificación del plan.
- ✚ Oportunidades de mejora.

6.3 ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN.

Al iniciar el proceso de formulación se convino con los miembros de la empresa la estructura del plan:

- Definición del equipo de planeación: El equipo de planeación está compuesto por Felipe Franco, gerente general, y los jefes de las áreas de comercialización, producción y administración. El responsable de la elaboración fue Luciana Franco.
- Definición clara el objetivo: El motivo por el que la empresa desea iniciar este proceso de planeación estratégica es:
 - * Eficientizar la gestión interna de la empresa.
- Información: la información a la que se recurrió fue tanto de la empresa como del mercado.
- Infraestructura física: El lugar físico para las reuniones de planificación fue en la empresa en una sala de reuniones, para facilitar la discusión, análisis y la formulación del plan, se contó con un pizarrón, una computadora, cafetera, pava eléctrica y baño.
- Recursos: En el apartado 5.6 se presentan los costos asociados.
- Compromiso: Se formuló un compromiso de los integrantes del grupo para con la ejecución y elaboración del plan, a fin de asegurar su participación y concienciación de lo que implica este proceso. (Anexo 6).
- Cronograma: para completar el plan, se trazó un cronograma con las principales actividades y los responsables de cada una para determinar la secuencia y duración de actividades. (Anexo 7).

6.4 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En el proceso de selección de la estrategia, se contemplaron, la visión, misión, objetivos y recursos de la empresa, como también del ambiente externo, las oportunidades y riesgos de la organización.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la elección de las estrategias fueron:

Eficiencia

Producción a bajo costo, esto dará la capacidad para fijar precios bajos.

La mínima utilización posible de recursos escasos, mano de obra, dirección, materiales, equipos, instalaciones y energía, junto con un elevado nivel de producción constante, conforman una clave para la productividad.

Eficacia

Este criterio indica cuan bien la empresa puede cumplir con criterios específicos, tales como el de tiempos entregas o el de capacidad técnica.

Calidad

El grado de satisfacer los requerimientos de los consumidores y las especificaciones establecidas internamente.

Flexibilidad

La adaptabilidad, la capacidad de cambiar a medida que las condiciones de la empresa se modifiquen.

6.5 DESARROLLO DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

A continuación se desarrollan las oportunidades estratégicas relacionando las principales oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades a fin de determinar las mejores opciones estratégicas para la compañía.

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> El ente de certificación en calidad IRAM, certifica sistemas de gestión a todo tipo de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Las primeras marcas cuentan con recursos para desarrollar estrategias con rapidez. Las empresas multinacionales poseen sus procesos documentados y certificaciones de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Siete años de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Carece de información normativa, no posee procesos documentados. No posee indicadores de gestión, o indicadores financieros. No ha desarrollado estrategias formales de penetración o defensa en el mercado.
<p>ESTRATEGIA 1: Elaboración del Manual de procedimientos y funciones y establecimiento de indicadores de gestión y productivos.</p>			

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Los productores nacionales no abastecen con productos adecuados a las necesidades de la región. No hay cadenas de hipermercados y son escasos los supermercados en Catamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> Intensidad competitiva y desigualdad estructural de las empresas. Apertura de las importaciones en el rubro limpieza. Nuevos competidores directos. 	<ul style="list-style-type: none"> Integración y fluida comunicación entre las áreas. Verifica estándar de calidad con análisis periódicos de composición del agua. Producto equilibrado en calidad, rendimiento y precio. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación totalmente informal. Centraliza toda la información en la gerencia general. No está totalmente informatizada. Planificación de producción y ventas en base a estimaciones.
<p>ESTRATEGIA 2: Implementación de tecnologías informáticas y desarrollo de una base de datos estratégica.</p>			

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> No hay cadenas de hipermercados y son escasos los supermercados en Catamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> Intensidad competitiva y desigualdad estructural de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Las áreas se sinergian para cumplir los objetivos. Promociona sus productos, participando todos los años en la feria industrial de Catamarca. Marca reconocida localmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Escaso profesionalismo y capacitación en todas las áreas. Comunicación totalmente informal.
ESTRATEGIA 3: Definición de la cultura organizacional a través de la motivación y capacitación.			

6.6 DESARROLLO DE TÁCTICAS

En la presente sección, se describen las diversas tácticas para obtener las estrategias seleccionadas.

Estrategia Número: <u> 1 </u> .				
Enunciado: Elaboración del Manual de procedimientos y funciones y establecimiento de indicadores de gestión y productivos.				
Área responsable: <u>Gerencia General - Jefaturas.</u>				
Nombre del responsable: <u>Felipe Franco – Cristian Carrizo – Claudio Fontanella – Daniel Franco</u>				
Fecha: <u> 04/04/2008 </u>				
TÁCTICAS	RESPONSABLE	PRODUCTO A OBTENER	FECHA INICIO	FECHA FIN
1. Elaborar el manual de funciones y procedimientos (Documentar funciones y procesos productivo, gestión ventas, logística de distribución, servicios y administración).	Jefe de cada área.	Procesos documentados y estandarizados.	08/2008	09/2008
2. Capacitar o verificar conocimiento de los empleados.	Jefe de cada área.	Personal capacitado.	10/2008	01/2009
3. Analizar tiempos de producción, y establecer tiempos objetivos.	Jefe de producción	Medición de tiempos de procesos y establecimiento de objetivos productivos.	02/2009	03/2009
4. Establecer indicadores de gestión productivos.	Jefe de producción	Medición de productividad, verificación de aumento de eficiencia en la gestión.	03/2009	04/2009
4. Establecer indicadores de gestión de ventas y administrativos.	Jefe de ventas y Administración	Medición de productividad, verificación de aumento de eficacia en la gestión de ventas y administrativo.	03/2009	04/2009
5. Reducción de costos en el desarrollo de procesos y actividades.	Felipe Franco	Mejores costos de procesos, eficacia en actividades de apoyo y eficiencia en actividades primarias. Obtención de una ventaja competitiva.	10/2009	En adelante

Estrategia Número: <u>1.</u>	Elaboración del Manual de procedimientos y funciones y establecimiento de indicadores de gestión y productivos.
TACTICAS	TAREAS
1. Elaborar el manual de funciones y procedimientos (Documentar funciones y procesos productivo, gestión ventas, logística de distribución, servicios y administración).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones de equipo en cada sector a fin de considerar las opiniones de la totalidad de las personas que desarrollan las tareas. 2. Se deberá seleccionar un representante en el equipo para documentar las reuniones, se recomienda sea el jefe. 3. Cada área deberá documentar sus propias actividades. 4. El responsable de cada sección deberá presentar dicha información para Agosto de 2008. 5. El área de administración será la encargada de transcribir y compaginar el Manual de Funciones y Procedimientos. 6. Se deberá entregar un ejemplar completo a cada sector y tantos específicos como empleados posea el área. 7. El manual deberá estar en posesión de todos los empleados para Septiembre de 2008.
2. Capacitar o verificar conocimiento de los empleados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar en cada área y puesto de trabajo un examen que permita verificar sus conocimientos. (Octubre 2008.) 2. Evaluar sus conocimientos teórico-prácticos con evaluaciones y en funciones. (Noviembre 2008) 3. Proceder a capacitar cuando los resultados sean menores al 90%. 4. Capacitar interdisciplinariamente con rotaciones periódicas semanales en los puestos productivos. (Diciembre 2008 – Enero 2009) 5. En los casos de puestos administrativos, de gestión de ventas, logística y servicios, contratar una consultora especializada en dichos rubros para desarrollar cursos específicos de mejora en la gestión. (Diciembre 2008 – Enero 2009)
3. Analizar tiempos de producción, y establecer tiempos objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar una planilla de cada tarea con los tiempos estimados de ejecución. (Febrero 2009) 2. Seleccionar en cada puesto de trabajo del proceso productivo el personal más idóneo. (Febrero 2009) 3. Controlar los tiempos de ejecución de cada tarea. (Febrero 2009) 4. Comparar con los estimados. (Febrero 2009) 5. Establecer los tiempos objetivos del puesto. (Marzo 2009)
4. Establecer indicadores de gestión productivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la forma de medir el rendimiento de la mano de obra y del producto en el proceso productivo a través de indicadores: (Marzo de 2009) Tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Cantidad de productos envasados por hora. ✚ Cantidad de productos elaborados por día de trabajo. ✚ Cantidad de personas involucradas por proceso. ✚ Cantidad de producto almacenado por día. ✚ Cantidad de producto despachado por día. 2. Cada indicador debe establecer los valores a los que deben tender. 3. Cada indicador debe establecer los plazos de medición. 4. Elaborar informe mensual sobre los resultados.
5. Establecer indicadores de gestión de ventas y administrativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer indicadores de rendimiento en la gestión logística, de ventas, servicios y administrativo. (Marzo de 2009) Tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Cantidad de ventas realizadas/cantidad de clientes visitados. ✚ Cantidad de facturas emitidas/cantidad de pedidos. ✚ Cantidad de pedidos entregados /cantidad kilómetros realizados 2. Cada indicador debe establecer los valores a los que deben tender. 3. Cada indicador debe establecer los plazos de medición. 4. Elaborar informe mensual sobre los resultados.
6. Reducción de costos en el desarrollo de procesos y actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar y analizar tiempos productivos. (Octubre 2009) 2. Verificar y analizar informe de indicadores de procesos. 3. Verificar y analizar informe de indicadores de logística, expedición y ventas. 4. Verificar y analizar informe de indicadores de administración. 5. Estimar la mejora en los costos del proceso productivo y áreas operativas.

Estrategia Número: 2.

Enunciado: **Implementación de tecnologías informáticas y desarrollo de una base de datos estratégica.**

Área responsable: Directorio - Gerencia General - Jefaturas.

Nombre del responsable: Felipe Franco – Cristian Carrizo – Claudio Fontanella – Daniel Franco

Fecha: 04/04/2008

TACTICAS	RESPONSABLE	PRODUCTO A OBTENER	FECHA INICIO	FECHA FIN
1. Implantar un sistema de gestión.	Directorio Felipe Franco	Informatización de la empresa.	09/2008	03/2009
2. Capacitación en el uso del sistema informático al personal.	Felipe Franco - Jefe de cada área	Recursos humanos capacitados en la gestión informática.	12/2008	02/2009
3. Creación de una base de datos estratégica.	Jefe de Administración.	Datos para la toma de decisiones.	03/2009	10/2009
6. Elaboración de planes a corto y mediano plazo.	Directorio - Felipe Franco – Jefes de Áreas.	Base real para la toma de decisiones estratégicas.	11/2009	12/2009

Estrategia Número: <u>2</u> .		Implementación de tecnologías informáticas y desarrollo de una base de datos estratégica.	
TACTICAS	TAREAS		
1. Implantar un sistema de gestión.	1. Relevar recursos existentes. (Septiembre 2008) 2. Establecer las necesidades de gestión informática de la empresa. (Octubre 2008) 3. Investigar en el mercado la oferta de sistemas de gestión informática que cumplan con las necesidades establecidas. (Octubre – Noviembre 2008) 4. Evaluar los costos, toma de decisión. (Noviembre 2008) 5. Adquirir plataforma de hardware para el sistema informático. (Noviembre 2008) 6. Adquirir el nuevo sistema informático. (Diciembre 2008) 7. Implantar sistema de gestión informático (Marzo 2009)		
2. Capacitación en el uso del sistema informático al personal.	1. Adquirir el paquete de capacitación. (Diciembre 2008) 2. Diseñar el plan de capacitación. (Enero 2009) 3. Desarrollo de capacitación. (Enero – Febrero 2009) 4. Evaluación de desempeño del personal en el sistema informático. (Febrero 2009)		
3. Creación de una base de datos estratégica.	1. Diseñar la plataforma de datos a extraer de los sistemas de gestión. (Marzo 2009) 2. Enriquecer los datos de gestión para formar un Datawarehouse. (Abril 2009) 3. Inferir información estratégica. (Octubre 2009)		
4. Elaboración de planes a corto y mediano plazo.	1. Revisión de los datos estratégicos obtenidos. (Noviembre 2009) 2. Establecer planes de mejora del Datawarehouse a partir de los datos obtenidos. (Diciembre 2009)		

Estrategia Número: <u>3</u> .				
Enunciado: Definición de la cultura organizacional a través de la motivación y capacitación.				
Área responsable: <u>Gerencia de Producción.</u>				
Nombre del responsable: <u>Claudio Fontanela</u>				
Fecha: <u>04/04/2008</u>				
TACTICAS	RESPONSABLE	PRODUCTO A OBTENER	FECHA INICIO	FECHA FIN
1. Fomentar la formación y capacitación.	Felipe Franco – Jefes de áreas.	Desarrollo de una actitud competitiva en todos los niveles de la organización.	08/2009	10/2009
2. Delegar responsabilidades.	Felipe Franco	Jefes motivados, posibilitar las contribuciones individuales.	11/2008	05/2009
3. Multiplicar las buenas prácticas.	Felipe Franco – Jefes de áreas.	Mejoras en procesos, mejoras en el clima organizacional, empleados motivados, sentimiento de pertenencia.	08/2008	10/2008 y en adelante

Estrategia Número: 3.	Formación del clima y cultura organizacional.
TACTICAS	TAREAS
1. Fomentar la formación y capacitación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultar a todo el personal sus intereses académicos. (Agosto 2009) 2. Desarrollar un plan de capacitación a jefes y empleados en general en temas relacionados con su función. (Septiembre 2009) 3. Implementar sistemas de evaluación de desempeño. (Septiembre 2009) 4. Desarrollar un plan de carreras dentro de la organización. (Octubre 2009)
2. Delegar responsabilidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos de la empresa entre los jefes de cada área y el gerente. (Noviembre 2008) 2. Delegar en cada jefe la responsabilidad en la evolución de la gestión de su sección. (Mayo 2009) 3. Exponer los resultados mensualmente de cada jefatura revalorizando los trabajos desarrollados por el personal a cargo. (Mayo 2009)
3. Multiplicar las buenas prácticas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicar al personal con los valores de la empresa. (Agosto 2008) 2. Realizar reuniones multidisciplinares con el objetivo de compartir momentos de distensión y profundizar relaciones. (Octubre 2008)

6.7 EVALUACIÓN Y CONTROL.

Se desarrolló por cada estrategia global, y correspondientes tácticas un cuadro de tareas que deberían desarrollarse para proceder a la evaluación y control en la implantación del plan estratégico a fin de detectar desviaciones en la ejecución.

En términos generales este proceso consistirá en comparar los logros obtenidos con los deseados y actuar en consecuencia, antes de que la situación se vuelva crítica.

Estrategia 1: Documentación de los procesos operativos y productivos

Táctica	Área	Tareas	Periodicidad	Evaluación y Control	Indicador
Elaborar Manual de Funciones y Porcedimientos.	G.G.	Controlar los documentados de procesos y funciones actualizados	Trimestral	Control del soporte físico	Cumplido / No cumplido
	J.C.	Documentar el proceso de gestión, ventas, logística de distribución y servicios.	Por única vez	Verificar su redacción y distribución en el sector	Cumplido / No cumplido
	J.P.	Documentar el proceso productivo, y logística interna.	Por única vez	Verificar su redacción y distribución en el sector	Cumplido / No cumplido
	J.A.	Documentar el proceso administrativo que sustenta las actividades primarias.	Por única vez	Verificar su redacción y distribución en el sector	Cumplido / No cumplido
	J.A.	Mantener la documentación de todas las áreas en vigencia y archivo.	Cada vez que se produzca un cambio	Revisión del documento	Cumplido / No cumplido
Capacitar y verificar conocimientos	J.C.	Verificar los conocimientos relacionados con el área, capacitar a cada persona que ingrese a la compañía.	Por única vez / cuando se produzcan ingresos	Cantidad de personal capacitado / cantidad de personal	Excelencia = 1, Aceptable 0,99 a 0,85 Bajo 0,84 a 0,7
	J.P.	Verificar los conocimientos relacionados con el área, capacitar a cada personal que ingrese a la compañía.	Por única vez / cuando se produzcan ingresos	Cantidad de personal capacitado / cantidad de personal	Excelencia = 1, Aceptable 0,99 a 0,85 Bajo 0,84 a 0,7
	J.A.	Verificar los conocimientos relacionados con el área, capacitar a cada personal que ingrese a la compañía.	Por única vez / cuando se produzcan ingresos	Cantidad de personal capacitado / cantidad de personal	Excelencia = 1, Aceptable 0,99 a 0,85 Bajo 0,84 a 0,7
Analizar tiempos de producción	J.P.	Determinar los tiempos de producción objetivos	Semestral	Tiempos de producción actual / tiempos de producción semestre anterior.	Excelencia 0,10 a 0,90, Aceptable 0,91 a 0,99 Bajo = 1
Establecer indicadores de gestión	J.C.	Determinar indicadores del área	Por única vez	Verificar su establecimiento	Cumplido / No cumplido
	J.P.	Determinar indicadores del área	Por única vez	Verificar su establecimiento	Cumplido / No cumplido
	J.A.	Determinar indicadores del área	Por única vez	Verificar su establecimiento	Cumplido / No cumplido
Medir gestión productiva, eficiencia en procesos, y eficacia en gestión	J.C.	Analizar la gestión del área detectar puntos de mejora.	Mensualmente con indicadores establecidos	Verificar su desarrollo y mejoras	Cumplido / No cumplido
	J.P.	Analizar la gestión del área detectar puntos de mejora.	Mensualmente con indicadores establecidos	Verificar su desarrollo y mejoras	Cumplido / No cumplido
	J.A.	Analizar la gestión del área detectar puntos de mejora.	Mensualmente con indicadores establecidos	Verificar su desarrollo y mejoras	Cumplido / No cumplido

Táctica	Área	Tareas	Periodicidad	Evaluación y Control	Indicador
Verificar reducción de costos en el desarrollo de actividades y procesos *1	G.G.	Analizar los resultados de cada área.	Mensual.	Costos por área / resultados obtenidos	Debe tender a 2
	J.C.A	Encuesta de Satisfacción de clientes	Mensual	Cantidad de clientes satisfechos / total de clientes	Excelencia = 1, Aceptable 0,99 a 0,70 Bajo 0,69 a 0,50
	J. C.	Determinación de las rutas de distribución	Mensual	Costos de distribución por ruta / costos de distribución sin rutas	Menor a 1
	J. C.	Determinar los mapas de clientes por vendedor	Mensual	Verificar su crecimiento y capacidad de atención	Ante quejas de clientes por desatención, dividir zona
	J. C.	Mejorar Plazo de entrega de producto	Mensual	Cantidad de clientes que se abasteció en tiempo / total de clientes	Excelencia = 1, Aceptable 0,99 a 0,85 Bajo 0,84 a 0,7
	J.P.	Búsqueda de proveedores alternativos	Bimestral	Nuevos proveedores por producto / total de proveedores por producto	Debe ser mayor a 0
	J.P.	Reducción de los tiempos en el proceso de producción	Mensual	Tiempo del proceso productivo mejorado por producto / tiempo de proceso productivo anterior	Menor a 1
	J.P.	Reducción de los tiempos en el abastecimiento de las líneas de producción	Mensual	Tiempo en abastecimiento de líneas mejorado / tiempo en abastecimiento anterior	Menor a 1

* 1 Los indicadores de reducción de costo son orientativos y la empresa deberá determinar aquellos que mejor se adecuan a la medición de su gestión y mejora en los costos.

Estrategia 2: Implementación de tecnologías informáticas.

Táctica	Área	Tareas	Periodicidad	Evaluación y Control	Indicador
Implementar Sistema de gestión informático. Cursos de capacitación. Creación de una base de datos estratégica.	G.G.	Implantación de nuevo sistema y capacitación	Por única vez	Verificar su implantación	Cumplido / No cumplido
	J.C.P.A	Capacitación en el uso del sistema informático al personal.	Por única vez	Cantidad de personal capacitado / cantidad de personal	Debe ir en aumento desde su implantación.
	J.C.P.A.	Fomentar el uso del sistema.	Periódico	Cantidad de personal capacitado / cantidad de personal	Excelencia = 1, Aceptable 0,99 a 0,85 Bajo 0,84 a 0,7
	J.A.	Desarrollar una base de datos estratégica	Periódico	Verificar su cumplimiento	Cumplido / No cumplido
	J.C.P.A	Realizar análisis de la información del sistema (identificar aumentos de ventas y clientes, reducción de costos)	Mensual	1. Total de ventas. 2. Cantidad de clientes. 3. Costos de procesos actuales / costos de procesos anteriores	1 y 2 Deben registrar aumentos paulatinos Menor a 1 3.
	G.G. J.C.P.A	Realizar análisis de la información del sistema y condiciones del sector, verificar posición y toma de decisiones estratégicas	Mensual	Verificar cumplimiento	Cumplido / no cumplido

Estrategia 3: Formación del clima y cultura organizacional.

Táctica	Área	Tareas	Periodicidad	Evaluación y Control	Rango
Fomentar la capacitación, motivación y concienciación	G.G. J.C.P.A	Fomentar el uso de la tecnología, el desarrollo de mejores prácticas y la participación en el establecimiento de objetivos y metas de cada área.	A diario	Verificar su cumplimiento	Cumplido / No cumplido
	G.G. J.C.P.A	Motivar al personal en el cumplimiento de los objetivos.	Mensual	Verificar cumplimiento de objetivos determinados.	Cumplido / No cumplido
	G.G. J.C.P.A	Multiplicar las buenas practicas y utilizarlas como referencia integradoras	A diario	Verificar sentimiento de pertenencia de los empleados	Cumplido / No cumplido
	G.G.	Verificar objetivos establecidos por los jefes de sector y el desarrollo en las gestiones a partir de la delegación de autoridad.	Mensual	Informes de gestión por área.	Cumplido / No cumplido

6.8 COSTOS ASOCIADOS.

	ÍTEM	COSTOS
Costo de Desarrollo	Librería (Hojas, marcadores, afiches, fotocopias, tinta para impresora, lapiceras, carpetas)	\$ 500
	Gastos de movilidad (nafta)	\$ 150
	Viáticos (viajes de Luciana Franco)	\$ 1000
	Honorarios Consultor	\$ 5000
Costos de Implementación	2 Computadoras (1 en Producción, 1 en logística)	\$ 5.800
	Cableado y red.	\$ 1.000
	Conexión a Internet (MODEM 3G) instalación	\$ 400
	Recurrente mensual anualizado de acceso a Internet.	\$ 1.440
	Sistema de gestión (Módulos de inventarios, logística y administración)	\$ 15.000
	Cursos de capacitación para el personal.	\$ 3.000
	Cursos de capacitación específicos de las áreas.	\$6.000
Costos totales de desarrollo e implementación del plan		\$ 39.290

6.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

PLAN ESTRATEGICO: INDUSTRIAS QUIMICAS CATAMARCA S.R.L.																								
Cronograma de actividades elaboración e implementación del plan.																								
Etapas	PERIODOS												Responsables											
	Año 2008						Año 2009																	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Elaboración del plan																								Felipe Franco, Daniel Franco, Claudio Fontanella, Cristian Carrizo, Luciana Franco
Implantación del Plan																								Felipe Franco, Daniel Franco, Claudio Fontanella, Cristian Carrizo, Luciana Franco
Evaluación y retroalimentación																								Felipe Franco, Daniel Franco, Claudio Fontanella, Cristian Carrizo, Luciana Franco

6.10 JUSTIFICACION DEL PLAN ESTRATÉGICO

Industrias Químicas Catamarca S.R.L, obtendrá con la implementación del Plan Estratégico los siguientes logros:

Justificación	Acciones	Logros
Organización Eficiente		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Flexibilidad y calida en la cadena de valor de la empresa. ✚ Eficacia en el uso de los recursos. ✚ Eficiencia operativa con el uso de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Informar a todos los empleados la misión, visión y valores, para que sean compartidos y considerados propios. ✚ Analizar el desempeño en el desarrollo de las actividades y gestionar la mejora. ✚ Documentar las funciones y procedimientos. ✚ Implantar la tecnología en la empresa, con la correspondiente capacitación de los recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Sentimiento de pertenencia, gestión compartida, objetivos comunes. ✚ Mejorar la competencia de las actividades y procesos. ✚ Estructuración eficaz de los recursos. ✚ Desarrollo de una competencia nuclear que le permita a la empresa obtener una ventaja competitiva. ✚ Eficiencia en costos de proceso. ✚ Proveer productos de costos más bajos. ✚ Desarrollo de un ventaja competitiva de tipo estructural y funcional.

6.11 OPORTUNIDADES DE MEJORA

Las oportunidades de mejoras que Industrias Químicas Catamarca S.R.L, puede desarrollar son las siguientes:

Oportunidad de Mejora	Acciones Sugeridas	Resultados a Obtener
Organización Eficiente		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Eficiencia en Costos. ✚ Aumento de las ventas. ✚ Consolidación en el sector. ✚ Expansión en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Desarrollar proveedores alternativos. ✚ Adquisición de nuevos vehículos para desarrollar la plataforma de abastecimiento. ✚ Buscar nuevos distribuidores en las provincias limítrofes. ✚ Incorporar nuevo envase. ✚ Iniciar proceso de certificación ISO 9001, en la gestión de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Productos más baratos. ✚ Aumento en la capacidad de distribución. ✚ Ampliar el market share ✚ Mejorar la imagen del producto y la empresa. ✚ Calificar como proveedor en las empresas de primer nivel.

Conclusiones

Bibliografía

Anexos



7. CONCLUSIONES DEL TRABAJO.

El desarrollo del plan presentado tiene su origen en el propio objetivo de la empresa, su consolidación en el mercado.

Luego de algunos análisis preliminares, surgió la necesidad real de la empresa, establecer bases en la organización interna que le permitieran configurar sus recursos de manera tal que obtenga una ventaja competitiva funcional y estructural.

El eje conductor del trabajo fue el de crear una organización flexible, capaz de responder con inteligencia a lo que ocurre en su entorno, adecuando y ajustando sus recursos y competencias para que pueda prosperar, desarrollando su capacidad estratégica.

La esencia de las estrategias presentadas, consiste en las iniciativas internas de entregar a los clientes un valor superior, pero también incluye medidas y acciones para cambiar los recursos de un lado a otro con el fin de mejorar las capacidades competitivas y la posición del mercado de la empresa a largo plazo.

Sin duda los recursos que posee la empresa son importantes; pero las acciones de como utiliza y organiza los recursos son tan importantes como los recursos que posee y es el hecho de generarle un recurso único, lo que ha justificado el desarrollo del plan, a fin de que sostenga la ventaja competitiva.

Si bien la eficientización de los procesos productivos, el desarrollo tecnológico e informático, la optimización de su desempeño y la capacitación y motivación de los empleados son muy importantes, no debe dejarse de lado que por separados, mejoran solo una parte de la organización, mientras que desarrollados en su conjunto sinergian a la empresa, le otorgan el beneficio de contar con competencias nucleares en la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva.

El plan estratégico desarrollado habilitará a la empresa a gestionar su posicionamiento y crecimiento y desarrollar nuevas habilidades que le permiten mejorar su

competitividad, dependiendo de su capacidad creativa para desarrollar opciones que le agreguen más valor frente al cliente.

Se puede expresar que resulta primordial para la empresa emprender el camino de la planificación estratégica, desde el punto de vista profesional se considera oportuna y necesaria la implementación del plan estratégico, no solo por la convicción de que es fundamental, sino también por el entorno en el que se encuentra la empresa. Considerando que actualmente Argentina (y el mundo) esta en una etapa de enfriamiento de la economía es que se aconseja a la empresa darle consecución al plan.

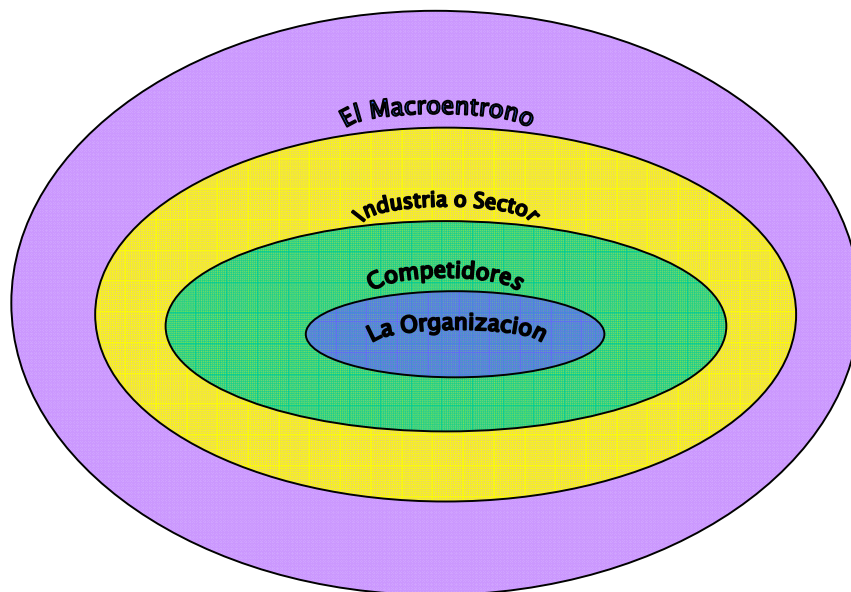
8. ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

- ✚ Aceves Ramos, Víctor Daniel; *Dirección Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill; 1º Edición; Universidad de Guadalajara, México; 2005.
- ✚ Hill y Jones; *Administración Estratégica*; Ed: Mc Graw Hill, México; 1993.
- ✚ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard; *Dirección Estratégica*; Ed: Pearson Prentice Hall; 7º Edición.
- ✚ Kotler, Phillip; Armstrong, Gary; *Mercadotecnia*; Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana; 6º Edición; 1996.
- ✚ Thompson Jr., Arthur A., Strickland III; A.J.; *Administración Estratégica*; Ed. Mc Graw Hill; 11 Edición, Universidad de Alabama.

- ✚ www.clarin.com.ar Nota: El consumidor se aleja de las segundas marcas. 07/07/07.
- ✚ www.ciqyp.org.ar Cámara de la Industria Química y Petroquímica. Panorama de la Industria Química de Argentina
- ✚ www.desarrolloregion.com Fecha: 07/04/08
- ✚ www.diarioactualidad.com Fecha: 11/04/08
- ✚ www.ellitoral.com Fecha: 07/04/08 Razones de Adelco
- ✚ www.estadistica.gov.ar - Publicación 14/03/2008
- ✚ www.gestiopolis.com. Fecha: 21/04/2008 Bertona, Raúl; *Plan de negocios y riesgos a considerar durante la gerencia de negocios y proyectos*
- ✚ www.gs1.org.ar Séptimo Estudio sobre "Faltante de Mercadería en Góndola" (FMG). Noviembre 2008.
- ✚ www.lavoz.com.ar – Frena del consumo en los super y almacenes – 13/04/08
- ✚ www.mecon.arg.ar – INDEC – Nota de Prensa – Valoración de la CBA y CBT / Estadística de productos industriales – Productos de Limpieza e higiene - Producción anual desde 1996 en adelante.

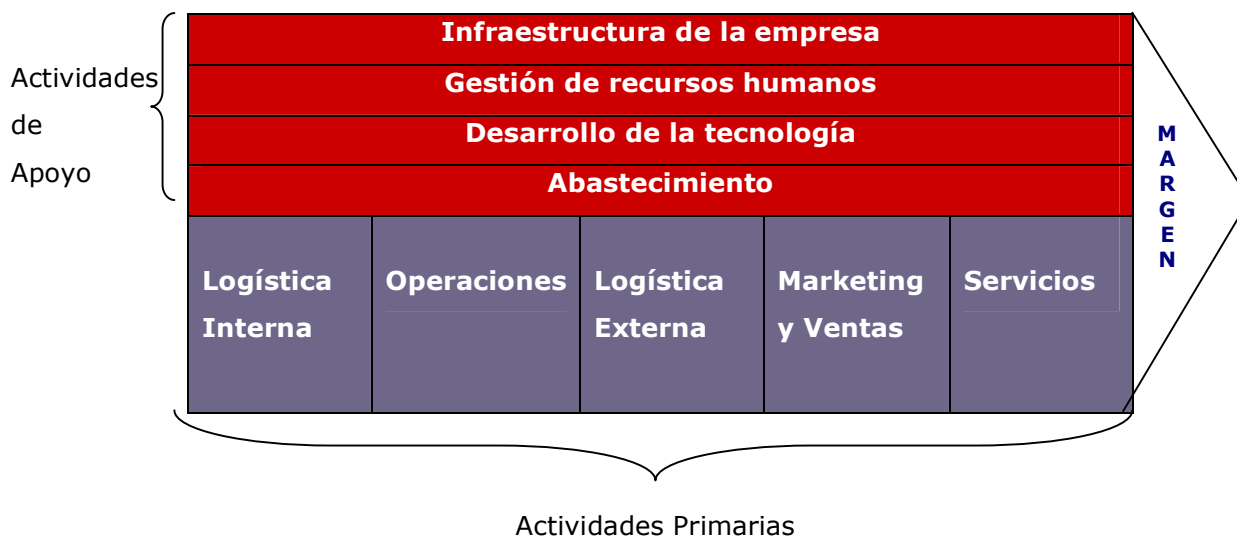
9. Anexos

Anexo 1: Análisis del Ambiente Externo - Serie de capas.



Fuente: Gerry Johnson, Kevan Aholes, Richard Whittington, Dirección Estratégica.

Anexo 2: La cadena de valor de una organización



Fuente: Gerry Johnson, Kevan Acholes, Richard Whittington, "Dirección Estratégica".

“Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas:

6. La logística interna: hace referencia a las actividades relacionadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de los factores productivos necesarios para desarrollar el producto o servicio. Incluye la gestión de los materiales, el control de los inventarios, el transporte, etc.

7. Las operaciones: transforman estos diversos factores productivos en el producto o servicio final: fabricación, montaje, embalaje, pruebas, etc.

8. La logística externa: almacena, ordena y distribuye el producto a los consumidores.

9. El marketing y las ventas: ofrecen el medio por el que los consumidores / usuarios llegan a conocer el producto o servicio y son capaces de comprarlo. Esto incluirá las actividades de administración de las ventas, publicidad, ventas, etc.

10. Los servicios: incluyen todas las actividades que aumentan o mantienen el valor de un producto o servicio, como la instalación, el mantenimiento la formación y los componentes.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo. Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro áreas:

5. Abastecimiento: Hace referencia a los procesos para adquirir los diversos recursos necesarios para las actividades primarias. Por tanto se producen en muchas partes de la organización.
6. Desarrollo de la tecnología: todas las actividades de valor tienen una "tecnología", incluso si es meramente un saber hacer (Know-how). Las tecnologías pueden estar relacionadas directamente con el producto, con los procesos, o con un determinado recurso. Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de la organización.
7. Gestión de recursos humanos: se trata de un área de particular importancia que trasciende a todas las actividades primarias. Se ocupa de aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y retribución del personal de la organización.
8. Infraestructura: los sistemas de planificación, financiación, control de calidad, gestión de la información, etc, son importantes para el rendimiento de las actividades primarias de una organización. La infraestructura también se compone de las estructuras y rutinas de la organización que forman parte de su cultura.

Anexo 3: Características distintivas de las estrategias competitivas genéricas.

TIPO DE CARACTERÍSTICAS	LIDERAZGO DE BAJO COSTO	DIFERENCIACIÓN AMPLIA	PROVEEDOR DEL MEJOR COSTO	ENFOQUE DE BAJO COSTO Y ENFOQUE DE DIFERENCIACION
OBJETIVO ESTRATEGICO	Una amplia muestra representativa del mercado	Una amplia muestra representativa del mercado	Compradores consientes del valor	Un nicho limitado del mercado en donde las necesidades y preferencias del comprador son distintivamente diferentes de las del resto del mercado
BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA	Costos mas bajos que los de los competidores	La capacidad de ofrecer a los compradores algo diferente de lo que ofrecen los competidores	Proporcionar a los compradores mas valor por su dinero	Un costo mas bajo al servir al nicho (enfoque de bajo costo) o una capacidad de ofrecer a los compradores del nicho algo ajustado a sus requerimientos y gustos (enfoque de diferenciación)
LINEA DE PRODUCTOS	Un buen producto básico con menos extras (calidad aceptable y selección limitada)	Muchas variaciones del producto, amplia selección, destacan de manera importantes las características de diferenciación seleccionadas	Atributos de buenos a excelentes y de varias a muchas características	Adecuados a las necesidades especializadas del segmento objetivo
ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN	Una búsqueda continua de reducciones de costo, sin sacrificar una calidad aceptable y las características esenciales.	Inventar formas de crear un valor para los compradores; luchar por la superioridad del producto	Incluir características y atributos superiores a un bajo costo	Adecuados al nicho
ÉNFASIS EN LA MERCADOTECNIA	Trata de convertir en una virtud las características que conducen a u bajo costo	Incluir cualquier características por las que está dispuesto a pagar los clientes. Cobrar un precio adicional para cubrir los costos extras de las características de diferenciación	Determinar un precio inferior al de las marcas de los rivales con características comparables	Comunicar las características únicas de quien hace el enfoque para satisfacer los requerimientos especializados del comprador.
MANTENIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	Precio económico/buen valor. Todos los elementos de la estrategia están orientados a contribuir con una ventaja de costo sostenible; la clave es administrar los costos para que se mantengan bajos año tras año, en cada área del negocio	Comunicar los puntos de diferencia de manera creible. Hacer hincapié en un mejoramiento y una innovación constantes, con el fin de mantenerse a la delantera de los competidores que tratan de imitar. Concentrarse en algunas características claves de la diferenciación informar acerca de ellas para desarrollar una reputación y una imagen de la marca	Una experiencia única en la administración para mantener los costos bajos y de manera simultanea mejorar el producto o servicio	Seguir totalmente dedicado a servir al nicho mejor que otros competidores; no perjudicar la imagen y los esfuerzos de la empresa ingresando en segmentos con requerimientos sustancialmente diferentes del comprador o añadiendo otras categorías de productos para mejorar el atractivo para el mercado.

Fuente: Arthur A. Thompson Jr. Y A.J. Strickland III, "Administración Estratégica.

Como obtener cada estrategia:

Estrategias Genéricas	IMPULSORES DE LAS ESTRATEGIAS
LIDERAZGO DE BAJO COSTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economías o deseconomías de escala. 2. Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia. 3. El costo de las entradas de recursos claves: * mano de obra sindicalizada versus no sindicalizada. * poder de negociación respecto de los proveedores. 4. Vínculos con otras actividades en la cadena de valor de la compañía o la industria. 5. Compartir las oportunidades con otras unidades de negocios dentro de la empresa. 6. Los beneficios de la integración vertical en comparación con el empleo de fuentes externas. 7. Las consideraciones la elegir el momento oportuno, asociadas con las ventajas y desventajas de quien da el primer paso. 8. El porcentaje de utilización de la capacidad. 9. Elecciones estratégicas y decisiones de operación.
DIFERENCIACIÓN AMPLIA (atributos de diferenciación en la cadena de valor)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las actividades de compra y adquisición. 2. Las actividades de investigación y desarrollo del producto. 3. Las actividades relacionadas con la investigación y desarrollo del producto y la tecnología. 4. las actividades de fabricación. 5. Las actividades de logística de salida y distribución. 6. Las actividades de mercadotecnia, ventas y servicio al cliente.
PROVEEDOR DEL MEJOR COSTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Combinar un énfasis estratégico en el bajo costo con un énfasis estratégico en la calidad, servicio, características y desempeño algo más que mínimamente aceptables. 2. Crear un valor superior tratando de satisfacer o superar las expectativas del comprador acerca de los atributos fundamentales de calidad, servicio, características y desempeño y superando sus expectativas de precio. 3. Proveedor de un producto con atributos de buenos a excelentes en relación con los productores cuyas marcas tiene atributos comparables. 5. Igualar a rivales cercanos en los aspectos de calidad, servicio, características y desempeño y derrotarlos en los costos. 6. Poseer los recursos conocimientos y capacidades para incluir atributos superiores del producto a un costo mas bajo. 7. Poseer competencias y capacidades para impulsar hacia abajo los costos por unidad y mejorar el producto.
ENFOQUE DE BAJO COSTO Y ENFOQUE DE DIFERENCIACION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención concentrada en una parte del mercado total. 2. Los objetivos del nicho: * Características geográficas únicas. * Requerimientos especializados en la utilización del producto. * Atributos especiales del producto que solo atrae a los miembros del nicho. 3. Costos mas bajos al servir el nicho. 4. Capacidad para ofrecer a los miembros del nicho algo que ellos consideran mejor.

Fuente: Arthur A. Thopmson Jr. Y A.J. Strickland III, "Administración Estratégica.

Anexo 4: Bases Químicas y Procedencia.

- ❖ Sulfatos - Proveedores locales y del exterior.
- ❖ Alcohol Cetílico - Proveedores locales.
- ❖ Emulsionantes - Proveedores locales y del exterior.
- ❖ Perfumes - Proveedores locales.
- ❖ Colorantes - Proveedores locales.
- ❖ Formol - Proveedores locales.
- ❖ Ácido Sulfónico - Proveedores locales y del exterior.
- ❖ Urea - Proveedores locales y del exterior.
- ❖ Sulfato de Magnesio - Proveedores locales y del exterior.
- ❖ Agua Amoniaca - Proveedores locales.
- ❖ Cloro base - Proveedores locales.
- ❖ Envases de PVC - Proveedores locales.
- ❖ Envases de PVC cristalino - Proveedores locales.
- ❖ Envases de PET - Proveedores locales.
- ❖ Film termocontraible - Proveedores locales.
- ❖ Tapas plásticas a presión y a rosca - Proveedores locales.
- ❖ Etiquetas - Proveedores locales.

Anexo 5: Modelo de Entrevista.

- ¿Qué posición ocupa dentro del organigrama?
- ¿Cuál es su antigüedad en la organización?
- ¿Existe un manual de normas y procedimientos en la empresa/área?
- ¿Tiene los procesos documentados?
- ¿De que manera documenta la gestión diaria?
- ¿Establece objetivos para su área? ¿Como mide el cumplimiento?
- ¿Se realizan reuniones periódicas en su área? ¿Quiénes participan?
- ¿Cuál es su rol en el proceso de toma de decisiones?
(Decidor/Recomienda/Evalúa/ Ejecuta)
- ¿Cómo se comunican las decisiones? (Verbal/Escrito/Mixto)
- ¿Usa en su sector sistemas informáticos? ¿Cuáles?
- ¿Cuándo fue la última vez que tomo un curso de capacitación? ¿En que?
- Describa su función y tarea.

PLAN ESTRATEGICO
INDUSTRIAS QUIMICAS CATAMARCA S.R.L.

Anexo 6: Compromiso de Ejecución.

Nombre: -----

Cargo: -----

Quien encabeza el presente, se compromete con la consecución de las tareas, informando, manifestando y elaborando toda actividad que sea requerida con el objetivo de acompañar el desafío que la empresa se propone.

Será competencia de la tarea mantener informado al equipo de trabajo directo, y complementar las ideas con las de la gente que forma parte del sector.

La participación en el presente proyecto no será excusa para descuidar las actividades y desempeño.

Tener claro que el fin de este proyecto eficientizará la forma de gestionar la empresa, a fin de consolidar su posición y aumentar el mercado.

Firma