



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Análisis de potencialidad de mejoras a partir de un cambio de la modalidad jurídica-comercial que vincula a la empresa GUILHEBE S. R. L con su mandante TOTALGAZ S.A.

***TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS***

ALUMNA: H. MARICEL GOMEZ CORREA

COMISIÓN DE EVALUACIÓN:

LIC. ROBERTO BAZÁN

MBA EDGARDO GÓMEZ LUENGO

EMPRESA: GUILHEBE S. R. L

ÍNDICE

RESÚMEN EJECUTIVO.....	4
PARTE 1.....	6
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	24
PARTE 2.....	27
HISTORIA DE GUILHEBE S.R.L.....	27
ESTRUCTURA DE GUILHEBE S.RL.....	32
PRODUCTO QUE COMERCIALIZA GUILHEBE S.R L.....	33
PARTE 3.....	35
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	36
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	48
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE GLP.....	55
ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS PYMES.....	62
PARTE 4.....	69
ANÁLISIS FODA.....	70
PARTE 5.....	88
ANÁLISIS COMPARATIVO.....	89
CUADRO COMPARATIVO.....	90
EXPLICACIÓN DEL CUADRO.....	91
SITUACIÓN FINANCIERA DE LA FIGURA MANDATARIO.....	93
PRIMERA CONCLUSIÓN.....	97
PARTE 6.....	99
PROPUESTA.....	100
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	101
SEGUNDO PLAN DE ACCIÓN.....	110



Trabajo Final de Graduación

CONCLUSIÓN	118
PARTE 7	121
RECOMENDACIONES	122
PARTE 8	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	130



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de graduación tiene por objetivo evaluar dos instancias de figuras jurídicas-comerciales, “**Mandatario y DEX**” a fin de analizar las potencialidades de mejoras a partir de un cambio de la actual figura de **Mandatario**, bajo la cual se esta desempeñando **GUILHEBE S. R. L.** a una modalidad contractual de **DEX**.

La empresa se encuentra radicada en la provincia de San Fernando del Valle de Catamarca.

Ésta es una organización dedicada a la distribución de gas licuado de petróleo con la marca TOTALGAZ S. A. Su cartera de clientes incluye las principales industrias de la provincia, comercios mayoristas, minoristas y usuarios residenciales. El plantel de recursos humanos está conformado por un equipo directivo integrado por ingenieros en sistemas, industriales y químico, un sector de administración, de sistema y plataforma, quienes llevan a cabo una diversidad de tareas necesarias para entregar el producto y brindar el servicio.

El propósito de este trabajo estará basado en el análisis, descripción y evaluación de las dos posibles figuras jurídicas-comerciales, que presenta la estructura de una firma reconocida internacionalmente en el mercado del gas cuyo nombre es TOTALGAZ S. A.

Ambas figuras jurídicas-comerciales poseen características diferentes de comercializar el producto. Los niveles de riesgos y la rentabilidad se modifican de acuerdo a la figura jurídica-comercial adoptada. Estos son los pilares de decisión sobre los cuales se fundamenta la propuesta.

Para cumplir con este cometido, el presente trabajo está organizado de la siguiente manera:

En la primera etapa, se realiza la introducción al tema de análisis, definiendo los objetivos a lograr.

En la segunda etapa, se describe la empresa en detalle. Esta etapa permite conocer en profundidad su historia, el producto y servicio que ofrece. Un punto muy importante incluido en esta fase, es la organización de los recursos humanos, ya que son ellos quienes llevan adelante cualquier emprendimiento.

En la tercera etapa, el análisis se enfoca en el estudio del microentorno, macroentorno y el análisis de la industria en el cual se desempeña la empresa conjuntamente con un análisis FODA.

En la etapa siguiente se realiza un análisis comparativo entre las dos instancias de figuras jurídicas-comerciales.

Los resultados de los análisis anteriormente citados son la base de la propuesta.

En la misma, primero se estudiaron las potencialidades de mejoras teniendo presente los niveles de rentabilidad y el impacto del cambio en la estructura de costos, los resultados obtenidos permitieron el desarrollo de dos planes de acción para implementar la nueva figura jurídica-comercial. Finalizada la propuesta se presenta un conjunto de recomendaciones que deberá llevar a cabo el equipo directivo.

Para completar el trabajo, se encuentran en la última etapa los anexos y bibliografía.



PARTE 1

INTRODUCCIÓN



Introducción

La estructura económica de Argentina, presenta empresas de diversas envergaduras. Cada empresa conforma un sistema, una unidad social que opera con una relativa continuidad en el tiempo en busca de alcanzar metas u objetivos.

En el interior de esa estructura económica se llevó a cabo el presente trabajo final de graduación, el cual tuvo lugar en una Microempresa - Pyme¹-, dedicada a la distribución de gas licuado de petróleo – **GLP**- butano y propano, envasado en garrafas de 10 y 15 kg. y cilindros de 45 kg.

La empresa objeto de estudio cumple la función de abastecer de productos y brindar servicios a la comunidad en general. La misma se encuentra localizada en la provincia de San Fernando del Valle de Catamarca con una sucursal en el área industrial de la provincia de La Rioja, ambas provincias se encuentran ubicadas geográficamente al Noroeste de la República Argentina.

La empresa funciona bajo el nombre de **GUILHEBE S. R. L.**, y comercializa sus productos bajo la marca de una empresa líder en el mercado internacional de **GLP** (gas licuado de petróleo), cuyo nombre es **TOTALGAZ S. A.**, radicada en Argentina en la década de los noventa, período significativo para el país debido al ingreso de flujos en concepto de inversiones extranjeras directas.

GUILHEBE S. R. L. actúa como **Mandatario**, vendiendo el **GLP** butano y propano por cuenta y orden de **TOTALGAZ S. A.**; que es la que establece las pautas de comercialización y las normas internas de

¹ www.agencia.secyt.gov.ar fecha : 25/10/2002 Art 1 Ley 25300 resolución N° 24

control. El incumplimiento de las mismas genera la disolución de la relación contractual.

A los fines del presente trabajo, se define por figura jurídica-comercial a la relación contractual que existe entre la casa matriz TOTALGAZ S. A y **GUILHEBE S. R. L.**

Dentro de los lineamientos de la figura jurídica-comercial de **Mandatario** se establece el régimen de retribución, siendo el mismo el determinante de la rentabilidad de **GUILHEBE S. R. L.** y surge de una relación directa entre los kilos de **GLP** butano y propano vendidos y el precio que se paga por kilo vendido.

Este trabajo se presenta como un proyecto de asesoramiento profesional a **GUILHEBE S. R. L.**, respecto a la posibilidad de un cambio de figura jurídica-comercial dentro de la estructura organizacional de la empresa TOTALGAZ S. A y las potencialidades de mejoras que se derivarían de ello.

La posibilidad de llevar a cabo el cambio en la modalidad comercial será analizado en base a la comparación de las actuales figuras jurídicas-comerciales que posee TOTALGAZ S. A. Una de ellas es la denominada **DEX**, y se refiere a toda aquella persona jurídica que adquiere el carácter de distribuidor exclusivo y compra el producto a TOTALGAZ S. A., la otra figura jurídica-comercial se denomina **Mandatario**, refiriéndose a la persona jurídica que vende productos por cuenta y orden de TOTALGAZ S. A, sin asumir el costo de compra de los productos.

Objetivo general

Realizar un análisis comparativo entre dos instancias de figuras jurídicas-comerciales Mandatario y DEX y los riesgos y ventajas derivadas de un eventual cambio de figura jurídica-comercial.

Objetivos específicos

- Elaborar un análisis organizacional con el objetivo de definir la estructura formal que permitirá trabajar de una manera eficiente y eficaz.
- Establecer cuál sería el nivel aproximado de rentabilidad de la empresa y como se modificaría la estructura de costos.
- Detectar los factores conducentes a que la empresa se desempeñe con éxito frente a la nueva figura comercial.
- Poner a disposición de la mesa directiva un informe que exponga la situación actual de la empresa y los beneficios de modificar la estructura organizacional.

MARCO TEÓRICO

A fin de calificar la empresa bajo estudio se utilizó la Resolución 675/02 de la ley N° 25.300, perteneciente a la Secretaría de la pequeña y mediana empresa del Ministerio de Economía de la Nación, estableciéndose en la misma los parámetros que definen a una Micro, Pequeña y Mediana empresa².

En base a las variables expuestas en relación al nivel máximo de las ventas totales anuales se definió que la empresa bajo estudio corresponde a una Microempresa dentro del sector de servicios.

A fin de analizar las variables organizacionales se siguieron las siguientes dimensiones planteadas por Aldo Schlemenson, tales como:

El proyecto en el que se sustenta la empresa

(...) “toda organización se sustenta en una idea, que esta referida a algo que puede ser creado para satisfacer necesidades, aquello que necesita ser creado puede ser un objeto o servicio”.

*(...) “la idea constituye el aspecto general que sustenta la existencia de una organización”.*³

² www.agencia.secyt.gov.ar/documentos fecha: 25/10/2002.

³ SCHLEMENSON, Aldo -Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal; Editorial Paidós , Año 1987, Buenos Aires, Pág. 39.

La estructura organizativa

(...) *“sistema interrelacionado de roles que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades”.*

(...) *“estructura presunta es aquella que los miembros de la organización perciben como real”*⁴

La integración psicosocial

(...) *“análisis de las relaciones interpersonales, todas aquellas relaciones con la autoridad y entre pares”.*

(...) *“conflictos, ansiedades, defensas suelen despegarse en el seno interno de una organización, lo que favorece una confusión entre el mundo externo e interno”.*⁵

Condiciones de trabajo

(...) *“directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros en donde el tratamiento que reciben condiciona su vínculo con la organización.”.*⁶

⁴ SCHLEMENSON, Aldo- Op. Cit., Pág. 42.

⁵ SCHLEMENSON, Aldo –Op. Cit., Pág. 42.

⁶ SCHLEMENSON, Aldo- Op. Cit., Pág. 43.

Las dimensiones a las que se hacen mención anteriormente, tales como la estructura organizativa, la integración psicosocial y las condiciones de trabajo, permitieron realizar un diagnóstico de la empresa y fueron de utilidad a fin de determinar la posibilidad de emprender el cambio.

Asimismo, Aldo Schlemenson hace mención a factores como el salario, la tarea y la posibilidad de realización, las alternativas de desarrollo y la carrera. Estos factores fueron utilizados con el objetivo de analizar las oportunidades de participación que tienen los recursos humanos dentro de la estructura de la empresa, conjuntamente con el confort y la salubridad del lugar de trabajo.

Simultáneamente, se utilizaron las definiciones de la autora Margaret Butterriss, quien describe en su libro “Reinventando Recursos Humanos”, las actitudes de los directivos respecto al personal. Dentro de las mismas y a fin de dar sustento a la información relevada respecto a las posibilidades de participación que la empresa ofrece a su personal, se trabajó con las siguientes definiciones:

(...)”comunicación que consiga la efectiva aceptación de ideas a las vez que implique a los demás, creando relaciones constructivas y eficaces”.

(...) “ser abierto a en cuanto a sentimientos y otras cuestiones para desarrollar confianza y diálogo, buscar y utilizar el input y las ideas de los demás, consiguiendo la comprensión y el compromiso de los demás a fin de evitar problemas”⁷

Otros conceptos fueron utilizados como complemento para estudiar la organización, tales como la definición de Comportamiento Organizacional que propone Stephen P. Robbins:

Comportamiento Organizacional

(...) “es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia organizacional”.⁸

Las definiciones a las cuales hace referencia Aldo Schlemenson, Margaret Butteris y Stephen P. Robbins, permitieron ver la realidad de la empresa en cuanto al desarrollo de planes de acción, la organización de la misma, el tipo de dirección y coordinación entre las actividades y la existencia de acciones de control. Para definir estas funciones, se utilizó el concepto de Henri Fayol⁹ citado por Chiavenato, Idalberto en su libro Introducción a la teoría general de la Administración.

⁷ BUTERRIS, Margaret -Reinventando Recursos Humanos-Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento- Editorial Edipe Gestión Año 2000, Barcelona , Pág. 88

⁸ STEPHEN, P.Robbins- Comportamiento Organizacional- Editorial Pearson, Octava edición, Año 1999, México, Pág.7.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto-Introducción a la teoría general de la administración- Editorial Mc Graw Hill- Séptima Edición. Año 2000, México,Pág. 70

Henri Fayol define las funciones básicas de la administración en:

Planeación: capacidad de avizorar el futuro y trazar un programa de acción, aprovisionando recursos en función de aquél.

Organización: capacidad de construir la estructura material y social de la empresa, proporcionando los elementos necesarios para su funcionamiento.

Dirección: guiar y orientar al personal, poner en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados.

Coordinación: armonizar las actividades de la empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajustando los medios a los fines.

Control: verificar que todas las etapas marchen de conformidad con los planes trazados, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

Una apreciación crítica a la Teoría Clásica de la Administración de Henri Fayol, se establece en relación al enfoque de los recursos humanos, ya que considera a los individuos participantes de la organización como instrumentos pasivos. El autor de esta teoría, define la organización de una manera estática y limitada, abarcando solamente la estructura y la forma.

Con el objetivo de subsanar el enfoque que Henri Fayol utiliza en relación a los recursos humanos y a fin de adoptar una teoría que sea lo más representativa de una organización, se utilizaron conceptos de los

autores Roethlisberger y Dickson¹⁰ citados por Chiavenato Idalberto en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*..

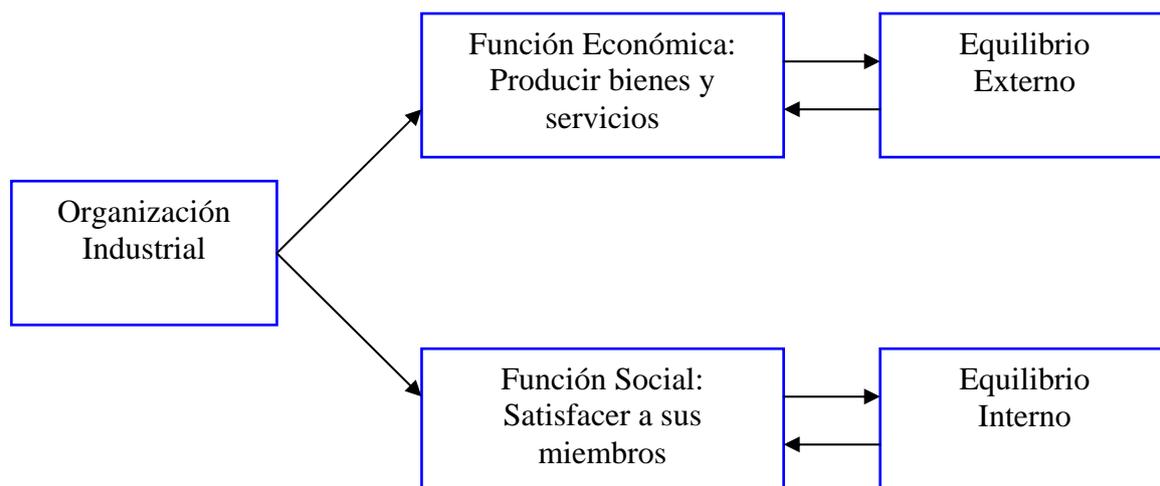
Roethlisberger y Dickson, definieron a la *organización industrial*, como aquella que tiene dos funciones principales:

- ✓ *Producir bienes y servicios.*
- ✓ *Proveer de Satisfacciones a sus participantes.*

La organización industrial debe perseguir concomitantemente esas dos normas de equilibrio.

Estos autores destacan que la Teoría Clásica de la Administración sólo se preocupa por el equilibrio económico y externo de la organización, y no presenta la madurez suficiente para obtener la cooperación del personal, elemento fundamental para lograr el equilibrio interno.

Funciones Básicas de la Organización, según Roethlisberger y Dickson¹¹, citado por Chiavenato Idalberto:



¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto- *Introducción a la Teoría general de la Administración*- Editorial Mc Graw Hill- Cuarta Edición, Año 2002, México, Pág. 152.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Op. Cit.* Pág. 153

La organización industrial se compone de una *organización técnica* (edificios, máquinas, equipos, productos y servicios, producción materias primas, etc.) y de una *organización humana*. La organización humana de la empresa tiene como base los individuos. Cada individuo evalúa el ambiente donde vive y las circunstancias que lo rodean, de acuerdo con vivencias anteriores. Sin embargo la organización humana de una empresa es más que una simple suma de individuos, pues su interacción diaria y constante dentro del trabajo, da origen a un elemento común, que es la *organización social* de la empresa.

Todo acontecimiento dentro de la empresa se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que en algunos casos distorsionan los hechos y los presentan bajo la forma de símbolos que distinguen el comportamiento “bueno” o “malo”.

Estos hechos, actitudes o decisiones, fueron utilizados para definir la cultura de la empresa, ya que son siempre portadores de valores sociales y pasan a tener un significado social. Algunas ideas y creencias representan más de lo esperado y pueden llevar a la cooperación o confusión, dependiendo de la forma que sean entendidas, interpretadas y aplicadas.

La organización técnica y la organización humana, la organización formal y la organización informal son subsistemas interrelacionados e interdependientes. Es por ello que cualquier modificación en alguno de ellos provoca modificaciones en los demás. Además de esto, esos subsistemas son concebidos en un estado de equilibrio permanente, en el cual, una modificación en alguno de sus componentes provoca la reacción de los demás, buscando reestablecer la condición de equilibrio preexistente, anterior a la modificación.



Trabajo Final de Graduación

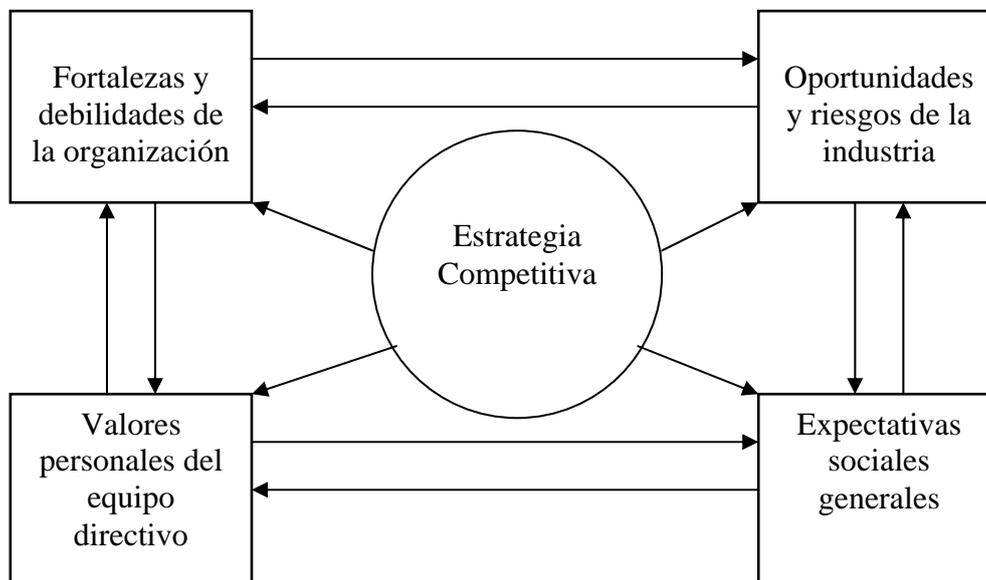
Para realizar un análisis del sector industrial y de la competencia, se utilizó el libro de Michael Porter¹². El objetivo fundamental en su elección es el análisis completo que hace sobre el estudio de los sectores, teniendo presente factores internos a la organización, como son las fortalezas y debilidades de la compañía, que representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de la marca entre otras cosas.

Los valores personales del equipo directivo, son los motivos y necesidades que los llevan a implantar una determinada estrategia, que en este caso se definió como aquel motor impulsor del cambio de figura jurídica-comercial.

Dentro de los factores externos, se consideran a las oportunidades y riesgos que presenta la industria y a las expectativas sociales que reflejan el impacto que en la organización tienen la política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres y muchos otros factores.

¹² PORTER, Michael, Estrategia Competitiva - Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia- Editorial Cecsca- Vigésima séptima reimpresión revisada año 2000. México, Pág. 15

Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva¹³



A fin de comprender el funcionamiento de la organización sobre la cual se desarrolla el presente trabajo final, se utilizó el concepto de “Análisis organizacional”, tomando como eje la definición de Aldo Schlemenson¹⁴, donde caracteriza a la organización como un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto témporo-espacial artificial y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades, enmarcando a la misma dentro de un conjunto de políticas, donde debe existir un mínimo de interacción entre sus miembros para que le de unidad, continuidad y sentido. Se adoptó esta definición basándose en uno de los modelos que explica a la organización como un sistema abierto, expuesto a los constantes cambios del entorno. Es una

¹³ PORTER Michael, Op. Cit , Pág. 13.

¹⁴ SCHLEMENSON, Aldo –Op. Cit. Pág. 45.



creación propia del hombre con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus miembros y de la población.

Uno de los modelos que define con mayor precisión a la organización como un sistema abierto, es el propuesto por Edgar H. Schein¹⁵. En él cual se describe a la organización en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e información que la transforma o convierte en los productos o servicios que se exportan al medio ambiente. A la vez la define como un sistema con objetivos múltiples que involucran la interacción con el medio, siendo la empresa un conjunto de subsistemas en constante interacción y cuyos subsistemas son mutuamente dependientes y los cambios que ocurren en uno de ellos afecta el comportamiento global de la organización, es por ello que el funcionamiento de toda organización no puede ser comprendido sin considerar las demandas impuestas por el medio ambiente.

Más allá de la utilidad de este modelo en ejemplificar a la organización como sistema, es necesario considerar la cultura del sistema, ya que la misma es el reflejo de las normas y valores del sistema formal y su reinterpretación por el sistema informal.

Como anteriormente se mencionó la organización se encuentra en constante interacción con el medio ambiente en el cual se encuentra inserta, este ambiente es extremadamente variado y complejo.

Por este motivo, se analizó el ambiente en dos estratos un Macroambiente al cual también podemos llamar Macroentorno y un Microambiente o Micrentorno; se define el Macroentorno como todas aquellas fuerzas no controlables por la empresa y que influyen en su

¹⁵ SCHEIN Edgar- Psicología de la Organización, Editorial Prentice Hall, Edición Primera, Año 1982, México, Pág. 20.

accionar diario repercutiendo en el nivel de rentabilidad, en sus componentes, estructuras y procesos y un Microentorno, donde la empresa puede llevar un control sobre las variables lo que le permitirá en algunos casos anticiparse a los cambios.

En cuanto al análisis del riesgo y la capacidad de cambio que debería presentar la empresa, se consideraron las variables, planteadas por el autor Aldo Schlemenson, tales como:

(...) “búsqueda de nuevas soluciones y enfoques creativos e iniciar el cambio y asumir los riesgos calculados”.

(...)”entender la estructura y los sistemas organizacionales, mantener informado de las tendencias del negocio, trabajar con gente cuyas habilidades faciliten el respaldo del proceso de cambio en la empresa”¹⁶

En relación al proceso de cambio que significaría la nueva figura jurídica-comercial, se tuvieron en cuenta los siguientes “pasos principales para emprender el proceso”, utilizándose la siguiente metodología,

(...)”como primer paso identificar el proyecto como una iniciativa estratégica, evaluando actividades claves, como ser la realidad actual, asegurando que se aborda la cuestión con datos no con opiniones, utilizando referencias internas y externas para apoyar el cambio”.

¹⁶ SCHLEMENSON, Aldo – Op. Cit., Pág. 84

(...) “llegar a un acuerdo en la necesidad de cambio, en donde se sienta la necesidad imperiosa de romper con el enfoque actual”.

(...)”buscar razones atractivas para arriesgarse a cambiar y que las mismas estén en la mente de todo el equipo directivo”.

Dentro del conjunto de los pasos principales para emprender el proceso de cambio, es fundamental definir el estado futuro, en el cual la empresa desea encontrarse:

(...) “establecer la visión y metas del estado futuro, identificando factores de éxito clave, como ser el rendimiento del capital empleado, consultar y lograr el apoyo de las partes interesadas”¹⁷

Definición de los pasos:

- ✓ **Identificar el proyecto como iniciativa estratégica.**
- ✓ **Justificar la necesidad del cambio.**
- ✓ **Establecer un plan de transición.**
- ✓ **Rediseñar Procesos.**
- ✓ **Conseguir compromiso.**
- ✓ **Personal a ser impactado por la transición.**
- ✓ **Implementar Planes.**
- ✓ **Instalar actividades sostenedoras.**

¹⁷ SCHLEMENSON, Aldo Op. Cit. Pág. 185



A fin de identificar la existencia de estrategias de negocios y generar el análisis **FODA** se tomo como fuente de análisis la propuesta de Hax Arnoldo y Majluf Nicolas:

*(...) “la misión de la empresa, el alcance y las competencias básicas de la empresa, su posición competitiva, si la misma le permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible dando a conocer sus Fortalezas y Debilidades, la estructura de la industria, aquellos factores que afectan la rentabilidad de la industria y generan las Oportunidades y Amenazas”.*¹⁸

Otros conceptos fueron utilizados para generar un análisis en torno al desarrollo de planes estratégicos. Para ello se utilizó el **esquema de tratamiento estratégico de los negocios.**

✓ **Definición Estratégica de la empresa**

Grupos homogéneos, clientes y necesidades que se satisfacen.

✓ **Análisis del Mercado de la Organización**

Dimensión del mercado, Fortalezas y Debilidades.

✓ **Análisis de las OPORTUNIDADES y AMENAZAS**

¹⁸ HAX C.Arnoldo y MAJLUF Nicolás S. - Estrategia para el Liderazgo Competitivo-De la visión a los resultados-Editorial Granica, Año 1997, Buenos Aires, Pág. 59.

Teniendo presente que la empresa objeto de estudio comercializa gas licuado de petróleo **GLP**, se abordó el análisis de la situación del mercado de **GLP**, utilizándose información referida a la situación actual de precios de los productos y el nivel de demanda de los mismos, teniendo en cuenta el impacto de las políticas de gobierno en la situación económica y social de nuestro país.

(...) “el gas licuado de petróleo (GLP) envasado en garrafas y cilindros es utilizado en aproximadamente 4,5 millones de hogares del país, por lo cual se estima que casi 17 millones de habitantes, en su casi totalidad compuestos por estratos de menores ingresos dependen de él.

La garrafa de 10 kilos valía antes de la devaluación un promedio de 10 pesos, ubicándose ahora entre 22 y 25, con un aumento aproximado del 140 por ciento”.¹⁹

Otros informes respecto a la situación del **GLP**, hacen referencia al nivel de demanda del mismo, en las provincias del norte del país:

(...)” el consumo residencial de GLP no es homogéneo en las distintas jurisdicciones del país. Mientras que las provincias del noroeste (Chaco, Misiones, Formosa, Catamarca) consume el 100% de GLP”.²⁰

¹⁹ www.pagina12web.com.ar fecha: 28/03/2006

²⁰ <http://www.mecon.gov.ar> fecha: 07/12/2005



Metodología

Para alcanzar el objetivo planteado en el presente trabajo final, se llevó a cabo una investigación descriptiva y observativa. Se emplearon tres tipos de instrumentos de análisis, que fueron utilizados como herramientas a fin de recopilar información con el propósito de elaborar el diagnóstico del medio empresarial en el cual se encuentra inserta la empresa y su estructura organizativa interna.

En una primera etapa se realizó un estudio para conocer la forma de operar de la empresa desde el punto de vista organizacional y cuáles eran los principales problemas existentes. Posteriormente se procedió a distribuir encuestas individuales escritas (ver anexo página 133) al personal de la empresa para ser contestadas en el mismo día, con el objetivo de permitir una manifestación genuina de lo que el empleado individualmente, siente respecto a la organización, determinando así cuál es su nivel de compromiso con la misma. Las encuestas fueron estructuradas con preguntas del tipo cerradas y simples con tres opciones para su respuesta, y preguntas abiertas, con el objetivo de que el trabajador se exprese libremente.

Para recopilar información del área jerárquica se utilizó la entrevista directa (ver anexo página 137), logrando conocer con mayor profundidad la organización, su historia, la competencia, los clientes, etc. Este método permitió ahondar en temas que no fueron contemplados en la elaboración de las encuestas y a la vez resultó enriquecedor para definir las necesidades a nivel administrativo.

Una segunda etapa consistió en analizar la información relevada, a fin de llegar a un resultado respecto de las condiciones en la que se



Trabajo Final de Graduación

encuentra la empresa para emprender el cambio de figura jurídica-comercial.

Conjuntamente con el estudio interno de la organización, se investigó la situación del gas licuado de petróleo **GLP** en Argentina, determinando las variables más importantes que influyen en sus fluctuaciones y cuales son las de mayor incidencia en la provincia de San Fernando del Valle de Catamarca.



PARTE 2

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Historia de la empresa

En el año 1960 Gas del Estado permite la participación de empresas privadas en el mercado de gas licuado de petróleo -**GLP**, habilitando paulatinamente la construcción de plantas fraccionadoras **GLP**, en el interior del país.

En mayo de 1965, se construyó sobre ruta provincial N° 38 Km.1.310, de la provincia de San Fernando del Valle de Catamarca la primera planta fraccionadora de gas licuado de petróleo -**GLP**- butano y propano. Su infraestructura edilicia estuvo formada por 4 tanques (2 de butano y 2 de propano) 2 plataformas de considerables dimensiones, 8 balanzas especiales, un sistema de llenado y fraccionamiento de gas y 7 oficinas administrativas. Esta empresa comenzó así a funcionar bajo la denominación de INVERGAS S. A., siendo los titulares de la sociedad un grupo de empresarios de la provincia de Córdoba. La empresa inicialmente contó con un total de treinta y cinco empleados contratados, veinte camiones destinados al reparto y dos camiones tanques para el abastecimiento del producto, proveniente de la provincia de Córdoba.

El vertiginoso incremento de la demanda del gas licuado de petróleo -**GLP**, convirtió a la empresa en una de las principales plantas abastecedoras del mismo a las provincias de Tucumán y La Rioja.

Su actividad principal fue el fraccionamiento y luego la comercialización y distribución de gas licuado de petróleo- **GLP**- butano y propano envasado en garrafas de 10 y 15 kg. y cilindros de 45 kg..

El mercado definido en aquel entonces era la capital de San Fernando del Valle de Catamarca, y a medida que fue posicionándose en el mercado local comenzó a expandirse a las localidades del interior. Se

debe tener en cuenta que el gas licuado de petróleo –**GLP**-, cumple un rol social fundamental, ya que cubre las necesidades más elementales tanto para la cocción de alimentos, como para la calefacción y el aseo personal de un segmento importante de la población de bajos recursos que no tiene acceso a las redes de gas natural (metano) y que habitan generalmente en zonas de baja densidad de población y alejado o alrededor de los centros urbanos.

Con el transcurso del tiempo se diversificó a la provincia de La Rioja, donde la misma sociedad construyó otra planta de **GLP**, e inició la comercialización del producto dentro de la misma ciudad.

La empresa tuvo un acelerado crecimiento, en un mercado donde no existían competidores, siendo ésta la primera planta fraccionadora de gas, con una demanda latente que le permitió convertirse en una fuerte empresa del mercado local y a la vez elevar su nivel general de ingresos. Esto fue lo que llevó a INVERGAS S. A. a convertirse en líder del mercado de **GLP** en la provincia de Catamarca.

En aquel entonces, la estructura organizacional de INVERGAS S A, mostraba una clara asignación del poder, para la toma de decisiones, organización y dirección, funciones que eran desempeñadas en su totalidad por el gerente general de la planta de la ciudad de Catamarca, quien a la vez asignaba las tareas o roles a los empleados en base a la antigüedad en la empresa, conducta y desempeño.

Períodos de altos niveles de facturación se vivieron por muchos años hasta que en 1997 los dueños comenzaron a entrar en crisis financiera, utilizando de manera ilimitada las ganancias generadas por INVERGAS S. A, es así como la empresa comenzó a entrar en dificultades económicas lo que la llevó a despedir empleados y disminuir sueldos.

A finales del año 1997, la empresa se declaró en quiebra. La economía Argentina venía experimentado desde 1992, fuertes ingresos de capitales extranjeros, en forma de inversiones directas, a través de la compra o participación de sus capitales en empresas residentes en la República Argentina, lo que llevó a la venta de las plantas de **GLP**.

Se inició un nuevo año con una fuerte incertidumbre, hasta que en Marzo del año 1998 con conocimiento del gerente general, comenzó a funcionar ya no INVERGAS S. A, sino TOTALGAZ. S. A , empresa de capitales franceses radicada en la ciudad de Buenos Aires desde 1995, la que se hace cargo del funcionamiento de las plantas.

Se mantuvo la misma organización pero con un nivel de complejidad propio de empresas internacionales, altamente burocrática.

Comenzaron a regir nuevas disposiciones, las de mayor impacto se sintieron en los salarios del personal, los que fueron disminuidos y comenzaron a cobrar lo que regía en el convenio de empresas petroleras establecido por la Federación Argentina Sindical del Petróleo y Gas Privados. Se modificó toda la estructura organizacional, se despidió personal, se reasignaron funciones lo que llevó a un cambio en la línea de poder y autoridad, generando un deterioro en la calidad del ambiente laboral.

A la par de todas estas medidas se llevaron a cabo sucesivas negociaciones entre el anterior gerente de la planta y el presidente de TOTALGAZ S. A. en Argentina, con el fin de obtener la figura jurídica-comercial de **Mandatario**.

Conformándose en agosto del mismo año una nueva sociedad de responsabilidad limitada, bajo la razón social de **GUILHEBE S. R. L.**, la cual comenzó a funcionar con la figura jurídica-comercial de **Mandatario**.



Trabajo Final de Graduación

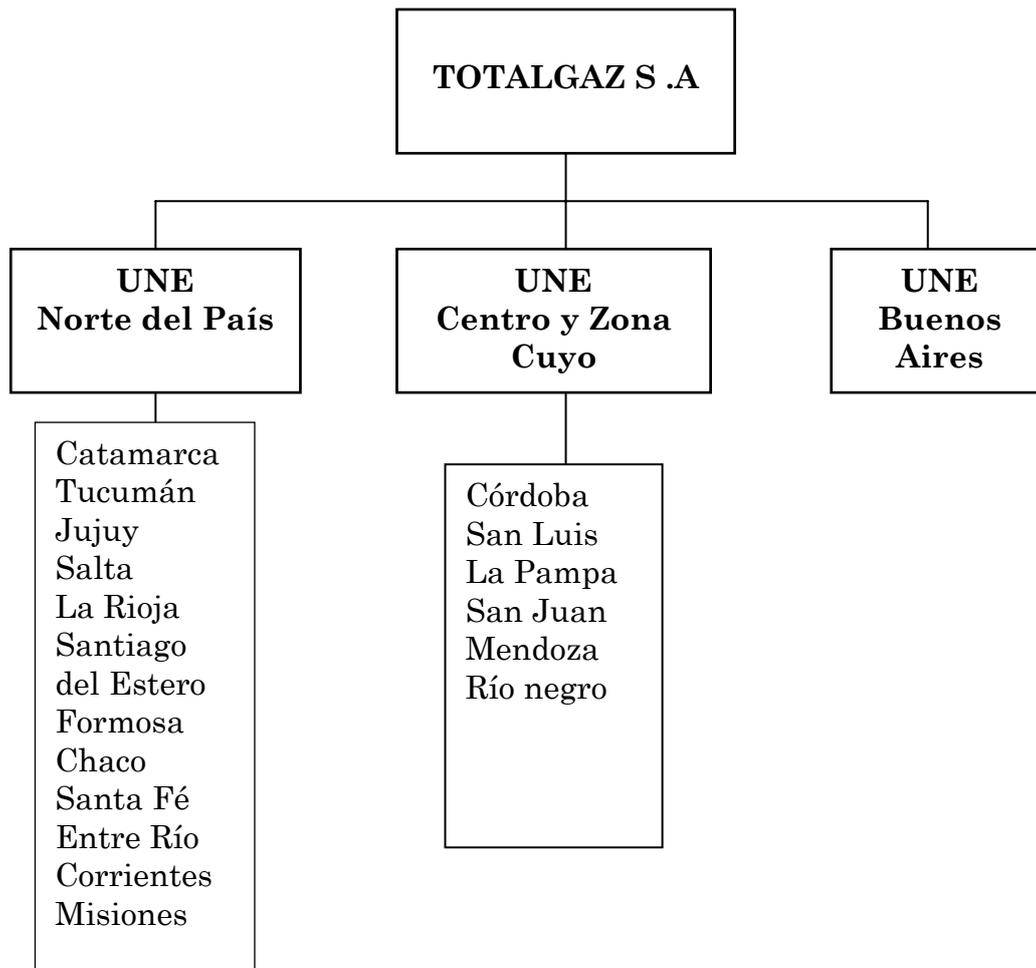
El proceso de cambio de titularidad de la empresa generó un nuevo enfoque empresario y gerencial.

Se creó un nuevo equipo directivo. Este equipo se constituyó con el anterior gerente, quién ahora es el actual propietario de la firma y dos de sus hijos. Se despidió a todos los empleados que estaban contratados bajo la razón social de TOTALGAZ S. A., lo que llevó a contratar a solo diez de los empleados despedidos por la anterior razón social y se contrataron veinte nuevos empleados, quedando la nueva estructura formada por treinta empleados. Se asignaron nuevas funciones, la organización, dirección y el control de la empresa se concentró en el equipo directivo de **GUILHEBE S. R. L.**

En el año 2000 TOTALGAZ S. A. decidió dividir las empresas que estaban bajo su titularidad en zonas geográficas norte, centro, zona cuyo y Buenos Aires, a fin de llevar un mejor control de las plantas, a las cuales llamo UEN. Se formaron así 3 UEN, y **GUILHEBE S. R. L** paso a ser miembro de la UEN correspondiente al Norte del país. Actualmente **GUILHEBE S. R. L** permanece como miembro de esta UEN y se encuentra posicionada como empresa líder en el mercado regional de la provincia de San Fernando del Valle de Catamarca.

Trabajo Final de Graduación

En el presente cuadro se muestran las Unidades Estratégicas de Negocios que conforman la estructura organizacional de TOTALGAZ S. A, en Argentina.



Estructura Organizacional de GUILHEBE S. R. L.

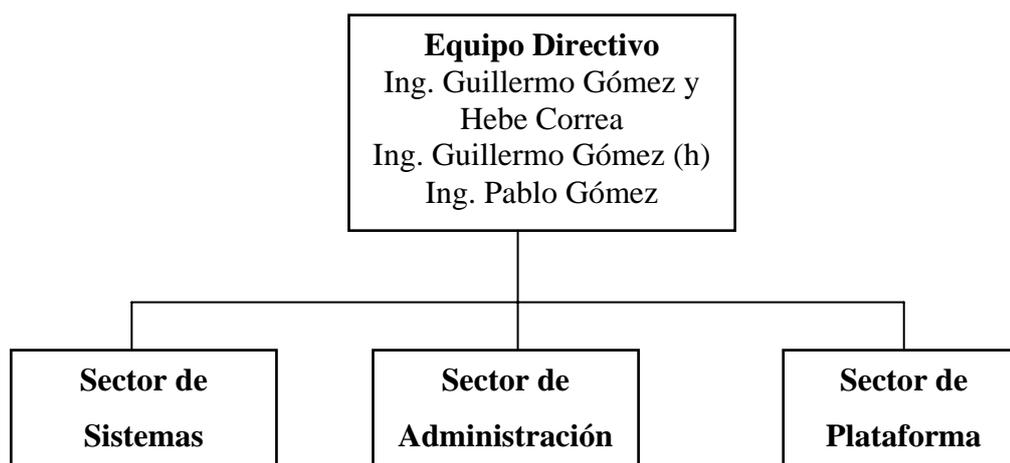
El siguiente organigrama esquematiza, la estructura de **GUILHEBE S. R. L.**

Se define un área de poder y dirección constituida por los propietarios de la firma y sus hijos, formando el equipo directivo y tres sectores; sistemas, administración y plataforma.

La empresa cuenta con asesoramiento externo en el área impositiva, en la gestión, rentabilidad y financiación.

Además, cuenta con personal de seguridad durante las 24 horas del día y personal de seguridad bancaria.

Dentro de la estructura de la empresa no existe una declaración explícita de visión, misión y objetivos.



Definición del producto que comercializa la empresa GUILHEBE S. R. L

Se entiende por **GLP**, al gas licuado de petróleo que se obtiene de la refinación del petróleo, siendo el mismo una mezcla de hidrocarburos (compuesto orgánico formado por carbono e hidrógeno).

El proceso de obtención del **GLP** se inicia cuando el petróleo crudo procedente de los pozos petroleros llega a una planta de refinación primaria, donde se obtienen los diferentes cortes o destilados, entre los cuales tenemos naftas o gasolinas, queroseno, gasóleo o diesel.

El **GLP**, puede ser butano, propano o una mezcla de ambos, en su aspecto y olor es inodoro e incoloro, es transparente como el agua en su estado líquido y se le agrega un odorizante que le confiere un olor pestilente para poder identificarlo, es muy inflamable, cuando se escapa y vaporiza se enciende violentamente con la menor chispa y a la vez es excesivamente frío, por lo cual, al contacto con la piel produce siempre quemaduras de la misma manera que lo hace el fuego.

Presentación del GLP

El **GLP** se encuentra a presión atmosférica (peso del aire sobre la superficie terrestre) y temperatura ambiente en estado gaseoso, sin embargo para facilitar su almacenamiento y transporte, se licua y se maneja bajo presión para mantenerlo en este estado.

Existen dos tipos de **GLP**, llamados comúnmente butano comercial y propano comercial, su diferencia radica en sus compuestos químicos.

Principales usos del GLP

Se utiliza principalmente como combustible doméstico para la cocción de alimentos y para calentar agua. Se puede usar también en hornos, secadores y calderas, además puede ser usado en motores de combustión interna y turbinas de gas para generación eléctrica, en donde no hay gas natural.

Actualmente se utiliza en industrias petroquímicas para la fabricación de plásticos. En el sector agrario, sus usos más comunes se presentan en las enfriadoras, que es un tipo de heladera que se encuentra en las zonas más aisladas de los conos urbanos, también encontramos su uso en las desmalezadoras, pesticidas y sistemas de incubadoras con llama a gas. En el sector industrial se usa para soldar, cortar, tratar piezas en caliente y en aquellas industrias que se encuentran alejadas de los gasoductos, donde las condiciones climáticas presentan elevadas temperaturas bajo cero, se utiliza el **GLP** en lugar del diesel, debido al elevado punto de congelamiento, un claro ejemplo son las industrias mineras situadas en los Andes.



PARTE 3

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Análisis del Microentorno

Para realizar el análisis del Microentorno se consideraron las siguientes variables:

Variables:

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Capacitación laboral
- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Nivel de Ausentismo o Rotación
- ✓ Sistema de compensación
- ✓ Relación Sindical
- ✓ Canales de Comunicación
- ✓ Proceso de Auditoria
- ✓ Administración
- ✓ Sistema
- ✓ Comercialización
- ✓ Plataforma
- ✓ Abastecimiento



✓ Recursos Humanos

Actualmente **GUILHEBE S. R. L.** mantiene una totalidad de 38 empleados, de los cuales ocho corresponden al sector de administración y sistemas y el resto a plataforma.

La mayoría de ellos tienen una antigüedad de veinte años al servicio de la empresa, otros están trabajando desde que se constituyó la firma **GUILHEBE S. R. L.** como sociedad independiente.

Si bien el nivel de formación que presentan los empleados es bajo, cada uno presenta sus propias experiencias, habilidades y metas individuales.

El equipo directivo está formado por ingenieros, quienes reciben asesoramiento de un contador y consultor.

La empresa establece un sistema de remuneración por la cantidad de kilos de producto vendido durante el mes, esto lleva a que el trabajador se esfuerce por elevar la comercialización del producto en busca de nuevos clientes, manteniendo la calidad de atención con los antiguos clientes y cumpliendo efectivamente con su trabajo. Esta compensación le permite incrementar su calidad de vida.

Existe una asociación entre educación y calidad de vida lo que conlleva a mejorar la rentabilidad de la empresa y el bienestar de los empleados. Aquellos que se destaquen en su desempeño recibirán un incremento en sus salarios, por la estructura de la empresa solo se ofrece esa posibilidad.

Una desventaja que ellos traen con su nivel de formación y/o educación, es que los mismos son influenciados con la no realidad que el gremio les puede presentar, lo que hace que cambien de postura ante el empleador por el desconocimiento de las leyes laborales. Este

presumible desconocimiento es el resultado de la falta de capacitación y/o formación por ende las mismas son primordiales.

La buena relación entre empleador – empleado, en forma individual o colectiva de manera cordial y respetuosa, impartiendo normas claras, principios y dialogando sobre sus derechos y deberes de ambos, evitará la intromisión gremial, sin dejar que los mismos reconozcan su gremio.

✓ **Capacitación laboral**

Existen diferentes e importantes beneficios que se obtienen de la formación y/o capacitación del personal, y que explican los esfuerzos y el dinero invertido. Los beneficios de los programas de capacitación se ven reflejados en el largo plazo.

La formación produce mejoras en el desempeño del puesto de trabajo y genera una mayor calidad en el servicio de atención a los clientes. Estos factores se ven reflejados en los resultados de la organización y en la calidad del ambiente laboral.

Actualmente el personal de **GUILHEBE S. R. L.** recibe cinco capacitaciones en el transcurso del año.

Se los capacita en aspectos referidos a la atención al cliente, el transporte de cargas peligrosas y medidas de seguridad en planta.

En la actualidad es la única empresa del mercado en el cual se encuentra inserta, que mantiene capacitado a su personal, en medidas de seguridad y cargas peligrosas.

✓ **Cultura Organizacional**

GUILHEBE S. R. L, creó su propia cultura organizacional. Esta condiciona el grado de cooperación, integración y dedicación. Se manifiesta a través de los valores, costumbres y tradiciones compartidas por lo empleados y el equipo directivo, llevando a fortalecer el sentimiento de pertenencia.

Al ingresar a la planta se encuentra a mano derecha la imagen de la Virgen del Valle de Catamarca junto a la imagen del Santo Patrón de la provincia de La Rioja San Nicolás, los empleados antes de emprender su día laboral se acercan y se persignan frente a las imágenes, constituye esto dentro de la cultura de la empresa un valor y ritual que comparten los empleados y equipo directivo.

Dentro de las costumbres, se destacan los desayunos en grupo a media mañana entre el personal de plataforma.

Los brindis de fin de año y el aniversario de la empresa, constituyen una tradición dentro de la cultura de la organización.

✓ **Nivel de Ausentismo y Rotación**

El nivel de ausentismo dentro de la empresa es bajo.

Se establecen servicios de guardias, que son llevadas a cabo los días sábados por la tarde y domingos.

Respecto a la rotación, los mayores niveles de renuncia se producen en el personal nuevo, se atribuye a una falta de adaptación en el puesto de trabajo o en el ámbito laboral.

✓ **Sistema de compensación**

Los sueldos están fijados por la Federación Argentina Sindical del Petróleo y Gas Privado. El empleado al ser contratado firma dicho convenio.

Dentro del convenio figura como retribución para cada empleado una carga de gas de 10 kg. por mes sin costo alguno.

Además del sueldo fijo la empresa mantiene un sistema de compensación por el desempeño en el trabajo.

Se paga el día laboral, las cargas sociales, las horas extras, el servicio médico, el cumplimiento del horario de trabajo, descontándose el ausentismo, las pérdidas de envases y los faltantes en la recaudación.

✓ **Relación Sindical**

Se evidencia desde el gremio, una clara actitud de influir en el personal, a fin de generar un cambio de postura en contra del empleador.

El gremio al cual se hace mención es el que corresponde a la Federación Argentina Sindical del Petróleo y Gas Privados (FASPyGP).

✓ **Canales de Comunicación**

La comunicación es un factor fundamental en el funcionamiento de la empresa, es considerada una herramienta clave en el normal desarrollo de las actividades, proporciona información de los procesos, de la toma de decisiones, soluciones de problemas y diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Dentro del área de administración se encuentran los mayores problemas relacionados con la circulación de la información, este sector es el que está en mayor contacto con los empleados diariamente y con los clientes que compran el producto en planta. Las personas que integran este sector conservan información importante que no la hacen llegar al equipo directivo. Las mismas siguen formando parte de la empresa por falta de recursos humanos capacitados para llevar a cabo la tarea, este punto debe ser replanteado a nivel directivo, ya que la necesidad de confianza en ese puesto es fundamental y se debería capacitar personal idóneo para el puesto.

Es de fundamental importancia que una persona del equipo directivo esté controlando las actividades diarias de este sector, ya que la información que se filtra es de considerable importancia para tomar decisiones.

La comunicación con el personal de plataforma es más fluida. Los mejores canales de comunicación se establecen con el personal de mayor antigüedad.

Dentro del equipo directivo la comunicación es muy buena, sin embargo es aconsejable clarificar los roles y tareas para un mejor funcionamiento.

✓ Proceso de Auditoría

TOTALGAZ S. A, lleva a cabo dos auditorías a los mandatarios en el transcurso del año. Las mismas son ejecutadas por personal perteneciente al Departamento de Auditoría de TOTALGAZ S. A.

Se califican los ítems de acuerdo a la potencialidad de riesgo y en base a una escala que los define en valores críticos, importantes y menores.

Se audita todo aquello que tenga que ver con:

1-Envases y Producto

- El loteo de envases vacíos y llenos, que los mismos se encuentren de acuerdo a las normas de TOTALGAZ S. A.
- Que el recuento físico de envases corresponda con el arrojado por el sistema.
- Los envases en tránsito se encuentren debidamente documentados.
- Que el recuento físico de productos envasado corresponda al que arroja el sistema.
- La existencia de una lista de averías.
- Los ajustes de envases y producto se encuentren autorizados.

2- Instalaciones, Higiene y Seguridad

- La señalización completa.
- La existencia de extintores.
- El uso de arrestallamas.
- La confección de los libros de mantenimiento e higiene.

- Las puestas a tierra y si que las mismas se encuentran conectadas y con la medición vigente.
- La planilla de extintores actualizada.
- El real uso de los elementos de protección por parte del personal.
- Las condiciones de seguridad en los vehículos.
- La planilla de control de vehículos que ingresan a planta.

3- Administración, Caja y Fondo Fijo

- La papelería se encuentre procesada y archivada en forma ordenada.
- El control en la entrega de la documentación comercial.
- Los precios se encuentren autorizados en el sistema.
- La condición de pago según el sistema.
- Acatamiento al precio determinado por el sistema.
- El respeto de los límites autorizados para las cuentas corrientes.
- El debido procesamiento de las facturas de gastos.

Dentro del proceso de auditoría la empresa presenta niveles medios de incumplimiento, debido a que el proceso es muy exhaustivo.

El mayor nivel de incumplimiento se encuentra en el sector de administración.

La forma de operar de TOTALGAZ S. A. se convierte en un obstáculo para la empresa, ya que el desarrollo de una nueva actividad que se encuentre fuera de los parámetros establecidos, lleva a un proceso burocrático. Un ejemplo de ello se presenta ante la necesidad de vender el producto a un determinado cliente a un precio menor que el fijado por el sistema, a fin de utilizar el precio como una estrategia para defenderse de la competencia. Esta acción requiere la autorización del

comercial de TOTALGAZ S. A., quien toma la decisión en base a los valores estipulados por casa central, en general este proceso de autorización no genera resultados favorables, llevando a que la empresa tome la decisión por sí sola de vender el producto, haciéndose cargo de los resultados de las auditorías.

Otro aspecto que constituye un obstáculo, es la nómina de clientes a quienes se puede vender. Existe un código por cada cliente no pudiéndose vender a nuevos clientes hasta que sean calificados y dados de alta en el sistema con su posterior codificación de acuerdo al tipo de usuario y localidad (interior o capital).

✓ **Sector Administrativo**

En el área de administración se concentra la mayor actividad de la empresa. Llevada a cabo por tres personas, quienes tienen la función de recibir las rendiciones diarias de los repartidores, la atención telefónica, la atención directa al público y la confección de los documentos.

Toda la documentación del producto tanto lo que ingresa como lo que egresa de planta, es procesado en este sector. Son responsables directos las personas que trabajan en el mismo.

El poder de decisión de las personas que ocupan este sector es nulo.

En este sector ingresa la mayor información respecto al personal, ya que la comunicación es directa entre el personal de planta y el de administración, se genera un filtro de información, que llega tergiversada al equipo directivo.

✓ Sector de Sistemas

GUILHEBE S. R. L, trabaja con un sistema especial de gestión administrativa, de facturación y contable, operar con el mismo es obligación por parte de **TOTALGAZ S. A.**

El sector de sistemas está integrado por cuatro personas quienes son responsables de cargar diariamente la documentación. Esta información es procesada en la casa central de **TOTALGAZ S. A** , en Buenos Aires.

Al sistema se ingresa lo que se vendió a público, comercio, usuarios industriales y distribuidores mayoristas y minoristas, los envases vacíos que hay plataforma, como las averías sufridas, el total de efectivo en cuentas corrientes, cheques y ventas en tarjetas de créditos este proceso se lleva a cabo diariamente y en diferentes bloques.

El proceso anteriormente mencionado se efectúa en el mismo momento especificando el tipo de reparto, a igual que el producto, lo que genera un informe de los kilos vendidos y a que cliente y que producto se le vendió, entregando específicamente el tipo de operación realizada por cada reparto a fin de que el sistema arroje semanalmente y mensualmente un Mix, que representa el volumen de ventas de la empresa, y de cada reparto.

El sistema se convierte en una herramienta fundamental para medir la rentabilidad por reparto. Sin embargo es demasiado amplio, además de ser costoso su mantenimiento.

✓ Comercialización

Existe dentro de la empresa un área de suma importancia que es la comercialización de los productos.

Dentro de esta área están comprendidas las funciones de seguimiento a clientes, la visita semanal, el estado actual de los mismos en relación a la frecuencia de compra de los productos, el estado de los comodatos y envases, y la búsqueda de nuevos clientes.

La función del comercial es estar en el mercado la mayor parte del día, recolectando información precisa a fin de desarrollar las estrategias correspondientes.

Actualmente no se esta llevando a cabo esta función, argumentando la falta de personal capacitado para negociar con los clientes o falta de conocimiento del mercado.

El desarrollo de esta actividad se convierte en una herramienta estratégica para la empresa, ya que le permite desarrollar nuevos mercados y reaccionar frente a la competencia.

✓ **Plataforma**

Dentro de la logística de la empresa encontramos en el área central dos plataformas.

Una ubicada delante del predio, que almacena envases vacíos y la otra en la parte trasera de la planta que únicamente contiene envases con producto listos para ser comercializados.

Para ingresar a cualquiera de ellas se debe cumplir con las medidas de seguridad; uso de cascos por el posible derrumbe de envases y botines de goma, las personas que trabajan en plataforma deben usar faja lumbar y guantes.

Estas plataformas se convierten en las áreas más importantes de la empresa, ya que contienen producto altamente explosivo y solo puede estar constantemente en ellas el jefe de plataforma, quien tiene la

responsabilidad del recuento de producto, controlar al proveedor, al personal de reparto, elaborando un informe al final del día que corrobore con todas las notas de entrada y salida, confeccionando las notas de traslado de producto y averías.

✓ **Abastecimiento**

Es el eslabón principal de la cadena de comercialización, sin abastecimiento no hay producto por lo tanto no hay actividad en planta. El abastecimiento se produce desde la planta de la provincia de La Rioja y con una frecuencia diaria.

La demora en recibir el producto perjudica la calidad en el servicio de atención al cliente.

Análisis del Macroentorno

El Macroentorno en el cual opera **GUILHEBE S. R. L**, se define en relación a cinco variables que ejercen influencia en las actividades diarias de la empresa. Las variables fueron analizadas desde el punto de vista del equipo directivo y ponderadas de acuerdo a su grado de influencia en los resultados operativos.

Variables

- ✓ Mercado
- ✓ Competencia
- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Grupos Políticos

✓ **Mercado**

El mercado en el cual opera **GUILHEBE S. R. L** se divide en departamentos o localidades que pertenecen a la provincia de Catamarca y a la provincia de La Rioja.

Es un mercado estable con baja presencia de competidores.

El mercado principal es la capital de San Fernando del Valle de Catamarca con aprox. 115.00 habitantes de los cuales un 60% es usuario de **GLP** butano y propano. Se debe tener en cuenta que el mercado en el cual opera este tipo de industria es en su mayoría de menores recursos, se carece de redes de suministro de gas natural, abarca zonas carentes de posibilidades estructurales o económicas y a la vez este tipo de

instalaciones no alcanza a la totalidad del cono urbano y menos aún sus alrededores.

En este mercado se atienden clientes de tipo mayoristas, minoristas, industrias y consumidores finales.

Se define a las localidades del interior de la provincia de Catamarca y de La Rioja como mercado secundario, no obstante los mismos componen un alto porcentaje en la rentabilidad de la empresa.

En el interior de la provincia de Catamarca se abastece a las localidades de Belén(centro y las minas de Farallón Negro), Andalgalá, Chumbicha, Los Altos, Las Chacras, Recreo, Balcozna y La Merced, donde se atiende solamente a mayoristas y minoristas dejando por orden y cuenta de ellos la comercialización a industrias y consumidores finales. El nivel de consumo de estos mercados es alto, ya que los mismos carecen de gas por red.

En la localidad de La Rioja, se provee a las localidades de Chilecito, Villa Unión, Laguna Brava y actualmente se está analizando la viabilidad de atender nuevos mercados.

Para suministrar de producto a cada mercado se establece un cronograma de abastecimiento, cada reparto tiene asignado un código y cada día de la semana se atiende simultáneamente localidades distintas, se asigna por reparto un chofer y acompañante, esto permite que se genere una relación de compromiso y confianza entre el empleado y el cliente.

Dentro del mercado que corresponde a las localidades del interior el gasto que mantiene la empresa es elevado, ya que incurre en altos costos por desgaste de vehículos, tal es el caso del abastecimiento a las minas

de Farallón Negro a la que se suman, gastos relacionados a permisos de municipalidades para el ingreso de cargas peligrosas, combustibles, y refrigerios del personal.

No existe un debido control en las localidades del interior, el repartidor tiene la responsabilidad de informar a la empresa respecto al estado en el que se encuentra el mercado en cada localidad, brindando información respecto a clientes, precios y competidores, en la actualidad no se cumple con esta actividad.

✓ **Competencia**

La segunda variable a considerar es la competencia.

Se define la competencia de **GUILHEBE S. R. L.** a todas aquellas firmas que se encuentran radicadas en la provincia de Catamarca y de La Rioja y que venden el mismo producto. Se considera dentro de esta variable aquellos competidores que ingresan al mercado temporariamente, son empresas que no tienen un establecimiento fijo, se las denomina marcas blancas y con su accionar perturban la estabilidad de los precios. El mecanismo que utilizan es la venta directa a los comercios con precios menores, producto sin marca y con menor carga. El problema radica en el fraccionamiento de gas en envases de la firma **TOTALGAZ S. A.**, con producto de menor calidad, lo que luego repercute en la noción de calidad que el mercado tiene de la firma **GUILHEBE S. R. L.**, debido a la relación directa entre la marca y el nombre de la empresa.

El competidor más fuerte de la firma es YPF, una empresa con una antigüedad no mayor a los ocho años en el mercado, la misma presenta una menor infraestructura edilicia, menor cantidad de móviles para la distribución del producto y menor cantidad de personal contratado.

YPF tiene su propia cartera de clientes.

Al presentarse inestabilidades en los precios se busca como primera instancia acordar un precio competitivo entre ambas firmas.

Otro competidor que actúa en el mercado es la empresa MICROGAS, la misma es otra de las marcas dentro de las empresas petroleras. Presenta una menor infraestructura para responder a las exigencias del mercado y bajos niveles de difusión, que YPF.

MICROGAS, se enfoca en un mercado pequeño que se encuentra alejado de la zona centro y de los nuevos barrios de la ciudad.

La cartera de clientes que maneja es menor a la de YPF en clientes de tipo comercio pero mayor en consumidores finales.

✓ Clientes

La búsqueda de la excelencia del servicio por parte de las personas encargadas de suministrarlo y brindar al cliente el producto, ya sean garrafas o cilindros, se ve afectada por un conjunto de factores, uno de ellos, es la baja diferenciación entre las marcas rivales de gas licuado de petróleo **GLP**, lo que ha conducido a la empresa a esforzarse cada vez más en los niveles de calidad del servicio.

La cartera de clientes de **GUILHEBE S. R. L**, se divide en:

- ✓ Mayoristas
- ✓ Minoristas
- ✓ Industrias
- ✓ Consumidores finales o residenciales

Mayoristas: son todos aquellos clientes que tienen existencia jurídica y revenden el producto a consumidores finales.

El procedimiento consiste en un contrato de comodato a través del cual se deja constancia de la cantidad de envases que se entregan y el tiempo en que los mismos deben ser reintegrados a la empresa siendo retirados si el comercio no efectúa compras en el transcurso de un año. Este procedimiento de retirar los envases actualmente no se está cumpliendo. Los clientes de este tipo son visitados semanalmente y se los dividen por zonas. Cada reparto tiene asignada una zona, lo que permite responsabilizar a los repartidores del abastecimiento a este tipo de cliente y de los problemas que puedan surgir en relación a precios y averías de envases.

Actualmente los clientes de tipo mayorista representan un 33% de las ganancias de la empresa.

Sin embargo existe una fuerte dependencia de los resultados operativos de la empresa respecto a este tipo de cliente.

Minoristas: clientes de este tipo son los comercios que venden directamente a consumidores finales.

El procedimiento de venta es igual al procedimiento del mayorista.

Un 48% de las ganancias corresponden a este tipo de cliente.

Industrias: clientes con existencia jurídica que compran grandes cantidades de producto, para cumplir con su cadena de producción, tal es el caso de industrias de cerámica, ladrillos refractarios, etc.

Consumidores finales o residenciales: son personas de existencia visible que compran el producto para consumo personal.

Este tipo de cliente presenta el mayor nivel de competencia.

Los usuarios finales efectúan su pedido telefónicamente, el que es transmitido a través de una radio a los móviles. Buscando en este proceso la prontitud en la entrega del producto.

Los clientes de tipo industrial junto con los consumidores finales representan el 19% de las ganancias de la empresa.

✓ Proveedores

La única empresa que abastece a **GUILHEBE S. R. L.** con este producto se encuentra ubicada en la provincia de La Rioja, la misma pertenece a la firma **TOTALGAZ S. A.**

El abastecimiento se produce a primera hora de la mañana, ingresan a planta dos camiones, con la cantidad de producto pedido, que es controlado por el jefe de plataforma quien corrobora antes de que se descargue el producto en plataforma, que la nota de traslado sea igual a la que él confecciona como nota de entrada del producto y permite luego retirar los envases vacíos generándose así una nota de salida.

Aquellos productos que presenten averías no son recibidos en planta, dejándose constancia de los mismos en la nota de traslado y la responsabilidad es del proveedor. Se clasifican como averías en el envase aquellas marcas visibles de golpes, o ausencia de tapones o precinto de seguridad. El envase debe ingresar en perfectas condiciones.

El proceso de abastecimiento de producto es en su generalidad bueno. Hay períodos en que este no se realiza a horario paralizando la comercialización de la empresa.

✓ Grupos Políticos

GUILHEBE S. R. L. se encuentra en un entorno donde las fuerzas del mismo ejercen mayor o menor nivel de presión, las políticas actuales del gobierno local no afectan el accionar diario de la empresa, ya que **GUILHEBE S. R. L.** es una empresa privada independiente del poder del gobierno.



Trabajo Final de Graduación

A nivel Nacional existe actualmente una política de gobierno, que se conoce como “Tarifa o garrafa social”. Su finalidad es ayudar a los habitantes de menores recursos. Esta política consiste en vender el producto con un descuento del 20%, beneficio al cual solo pueden acceder aquellos consumidores finales que compren el producto en planta.

El análisis del Macroentorno evidencia que la empresa debe llevar a cabo un continuo monitoreo sobre las señales del entorno, especialmente en aquellas que permitan anticipar una situación futura, ya sea para reaccionar desarrollando estrategias o para actuar positivamente frente al cambio.



Análisis de la Industria del gas licuado de petróleo GLP en Argentina

El **GLP** es un hidrocarburo cuya oferta esta en expansión en Argentina, ya que es un subproducto del procesamiento de los crecientes volúmenes de gas natural y combustibles líquidos.

Cabe preguntarse porque los hidrocarburos son un recurso en expansión y estratégico para nuestro país, y para ello se debe tener presente que Argentina depende en un 90 % del petróleo (43%) y gas natural (47%) para cubrir sus necesidades energéticas²¹.

El mercado gasífero argentino en un principio fue controlado por dos empresas de propiedad estatal: Gas del Estado que desde su creación en 1945 y hasta su transferencia al sector privado a inicios de 1993 operaba monopólicamente en los eslabones correspondientes a la prestación del servicio público transporte y distribución de gas natural, y Yacimientos Petrolíferos Fiscales (en adelante YPF), que se ocupaba en forma casi monopólica de las actividades relacionadas con la exploración y explotación de este hidrocarburo. Hasta la implementación de las reformas estructurales iniciadas en 1989, YPF era la única empresa del país que abarcaba la casi totalidad de los eslabones del circuito productivo del petróleo y los correspondientes al área de negocio de exploración y extracción de la cadena gasífera, entregándole el fluido a Gas del Estado a precio de costo (de producción), para el transporte, distribución y comercialización.

²¹ www.indec.mecon.ar fecha septiembre del 2005

Actualmente la estructura de la oferta de **GLP** en Argentina está concentrada en pocos actores que estructuran la política de fijación de precios, sin regulaciones estatales.

Según la Secretaría de Energía de la Nación²², el mercado de **GLP** se encuentra altamente concentrado en: 6 empresas que centralizan el 84.5% de la producción de **GLP**, entre ellas, Repsol YPF Gas participa con un 34.5% (más un 20% de Pluspetrol, empresa controlada por Repsol), siguiéndole TOTALGAZ S.A. con 20.5% y Shell Gas 7.8%.

Se observa que la red de fraccionadoras y distribuidoras se conforma por 49 fraccionadoras y 280 distribuidoras habilitadas.

El comportamiento del mercado de **GLP** en Argentina, se analiza dividiéndolo en dos períodos, uno antes de la devaluación y otro posterior a la devaluación.

A modo de comparación y de manera sintetizada, se pueden confrontar los escenarios de **GLP** en Argentina antes y después de la convertibilidad, teniendo presente que el año 2001 fue para el país un hito en la historia económica.

Bajo el escenario de convertibilidad, se priorizaba el desarrollo del mercado interno, ya que generaba un mayor margen que el mercado externo. En lo que respecta al mercado externo se contaba con abundante oferta de **GLP** y con fuerte competencia de precios y bajos márgenes de ganancias, después de diciembre del 2001, con una marcada devaluación del peso Argentino, los mercados para el **GLP** cambian drásticamente, el recupero de las inversiones en el mercado interno del **GLP** se convierten en inciertas y los aumentos constantes de precios generan una fuerte contracción en la demanda, ubicándose el gas

²² www.energia.gov.ar fecha 10/03/2005

en garrafa en los primeros lugares del ranking de bienes que más subieron. En el mercado externo se comienza a priorizar las exportaciones, ya que las mismas representan una fuente de ingresos en dólares para nuestro país.

Actualmente argentina produce alrededor de 3 millones toneladas de **GLP** (gases propano y butano). El mercado interno absorbe la mitad de la producción (1,5 millones de tns.) exportándose el excedente principalmente a Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay²³.

El desarrollo regional de **GLP**, más precisamente en la red troncal de gasoductos que abastecen el mercado argentino, se observa que las provincias correspondientes a las regiones Noreste y Noroeste sufren un serio déficit en la satisfacción de las necesidades de gas natural, siendo en menos medida las restantes regiones²⁴.

En base a los informes de la Secretaria de Energía de la Nación, tenemos en el año 2001 entre el 50% y 100% de los hogares del norte Argentino sin acceso al gas natural por redes. Si se compara históricamente la cantidad de usuarios que se han incorporado a las redes de gas natural desde 1993 hasta la fecha se registra un valor que apenas alcanza el millón, mientras que el registrado durante la administración de Alfonsín superó los dos millones y medio en apenas 5 años. Es justo preguntarse que pasó con el crecimiento de la sociedad sin dejar de lado los avances de la tecnología que permiten acceder a mejores y más rápidas formas de operar. Se encuentra entonces en base a diferentes artículos e informes de consultoras, que las productoras gasíferas nunca fueron controladas por el Estado Nacional durante los gobiernos de los últimos años, tanto en su consumo propio como en las

²³ www.argenpress.info fecha 20/11/2005

²⁴ www.indcompyme.gov.ar octubre del 2005

exportaciones (fiscalizadas y no fiscalizadas), es decir desde las reformas estructurales iniciadas en la primera administración de Menem, el estado nacional desconoce cómo las petroleras extraen los hidrocarburos, menos aun cuánto extraen, ni tampoco cuál es el destino que se les otorga, en desmedro del abastecimiento interno y del respeto por la legislación pertinente (leyes nacionales 17.319)El **GLP** (gas licuado de petróleo, gas de garrafa o también llamado “combustible de los pobres”) cumple un rol social fundamental cubriendo las necesidades más elementales de cocción de alimentos, calefacción y aseo personal de un segmento importante de la población de bajos recursos que no tiene acceso a las redes de gas natural (metano) y que está ubicado generalmente en zonas de baja densidad de población y alejado o alrededor de los centros urbanos.

Al considerar el mercado interno del **GLP**, se observa según los últimos datos obtenidos de investigaciones sociológicas, que los porcentajes de hogares que no tienen acceso al gas natural por redes se distribuye de la siguiente manera:

- **99.7% Región NEA** (Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones)
- **41.2% Región NOA** (Catamarca, Jujuy, Salta, Santiago del Estero y Tucumán).
- **28.7% Región Pampeana** (Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Santa Fe)
- **19.4% Región Cuyo** (La Rioja, Mendoza, San Juan y San Luis)
- **16.4% Región Metropolitana** (Capital Federal y primer Cordón del Conurbano Bonaerense).
- **2.2% Región Patagonia** (Chubut, La Pampa, Neuquén)

Por lo antes mencionado Catamarca está ubicada en el segundo porcentaje²⁵ de hogares sin acceso a redes de gas natural, lo que permitirá incrementar progresivamente sus posibilidades de acceder a los mismos con el gas envasado **GLP**.

La presencia de esta oportunidad permite desarrollar la estrategia propuesta por Philip Kotler²⁶, citado por Chiavenato Idalberto, conocida como desarrollo de mercado, y que la define como la posibilidad de vender el producto actual a un mercado aún no atendido y así atraer nuevos clientes que antes no consumían el producto o conquistar un mercado que consume el producto de la competencia, para lo cual **GUILHEBE S. R. L.** puede hacer uso de sus ventajas competitivas.

²⁵ www.indec.mecon.ar fecha septiembre del 2005

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto- Op. Cit. , Pág 74

Estructura de precios del GLP

En base a lo acontecido a fines del año 2001 y durante el año 2002, la aparición del proceso inflacionario producto de la salida de la convertibilidad, llevo a un fuerte incremento en los precios del **GLP**.

A modo de comparación se observa:

Precios de GLP en pesos argentinos (\$)			
Envase	10 kg	15 kg	45 kg
Año 2000	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 45,00
Año 2005 /06	\$ 25,00	\$ 35,00	\$ 145,00

En relación al cuadro, los ciudadanos que deben comprar el producto (garrafas o cilindros), tienen dos alternativas: I° adquirirlas a \$ 25 e incluso en algunos sitios a \$ 32; o II° quemar madera, plásticos, residuos, etc.

Para hacer frente al fuerte incremento en los precios del gas licuado de petróleo **GLP** que afectó principalmente a los precios de la canasta básica alimentaria y perjudicó a aquellas familias en situación de mayor vulnerabilidad, el gobierno implementó nuevamente la conocida “Tarifa Social”²⁷.

²⁷ www.ceare.org fecha: Noviembre de 2004

En Argentina se implementó por primera vez en el año 1993, recién iniciado el proceso de privatización, cuando se introdujo una iniciativa nacional y multisectorial de Tarifa Social en el Congreso, que consistió en un descuento sobre las tarifas de agua, electricidad y gas para todos los jubilados que mantuvieran su consumo dentro de ciertos parámetros. En 1997, estos subsidios pasaron a ser reemplazados por un monto fijo agregado directamente a las pensiones jubilatorias.



Trabajo Final de Graduación

Se entiende por Tarifa Social al precio diferencial que el usuario residencial, en estado de vulnerabilidad económica, paga en contraprestación por los servicios públicos esenciales, por lo cual se fija una tarifa de \$18 para la garrafa de 10 kg que sólo podrá encontrarse en 606 puntos de ventas en todo el país y solo acceden a ella los clientes que compran el producto en planta. Actualmente **GUILHEBE S. R. L.** forma parte de los puntos de ventas autorizados.



Análisis del Sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Con el fin de analizar el macroentorno, se abordó en primera instancia el análisis de la estructura económica actual de las micro, pequeñas y medianas empresas de Argentina.

Considerando que las mismas constituyen un fenómeno particular en la realidad económica argentina y se las define como organizaciones con características propias, con una especial estructura organizacional, una racionalidad económica especial y un comportamiento específico, puede decirse que estas empresas son en muchos casos empresas familiares y su administración recae directamente sobre sus propietarios, dentro de los cuales se considera la generación de los hijos como partícipes en su administración. Asimismo los propietarios pueden perseguir objetivos distintos de la maximización de beneficios, tales como la conservación del trabajo y las fuentes de ingresos.

Estas son algunas de las características más comunes que se pueden observar a grandes rasgos en su comportamiento, pero es de suma importancia conocer como evolucionó argentina después de la crisis económica y social de finales del año 2001 y como ésta evolución repercutió en las Pymes.

Actualmente Argentina se encuentra saliendo de una profunda recesión que la llevó a perder el 12% del ingreso per capita de la población, elevando la tasa de desempleo al 23 % de la población económicamente activa²⁸, sumado a la violación de los derechos de propiedad con el congelamiento de los depósitos bancarios y la posterior

²⁸ www.bcr.com.ar/pagcentrales fecha: junio de 2003

conversión forzosa de los depósitos y préstamos en dólares a pesos argentinos a tasas desfavorables.

La inestabilidad económica y las subsecuentes crisis han sido tremendamente destructivas, ya que la inestabilidad limita las decisiones de inversión, de consumo y de crédito provocando un impacto negativo sobre el empleo, el consumo y el bienestar general de la sociedad. En la actualidad año 2005-2006, Argentina está comenzando a mostrar cambios importantes en la evolución de las variables en el nivel de desempleo y los índices de pobreza. Esta evolución generó efectos positivos sobre la economía en general y las Pymes en particular. Los beneficios de dichos cambios han sido aprovechados inicialmente y con mayor intensidad por las micro, pequeñas y medianas empresas, la razón que explica este fenómeno es que la misma naturaleza de esta les permite responder con una estructura organizativa más pequeña, menos burocrática y con costos más flexibles ante cambios profundos de las condiciones económicas.

Más allá de la reactivación económica que pudiese estar atravesando argentina, el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas necesita en la actualidad al menos dos condiciones para seguir actuando como motor de crecimiento económico:

- I- Alcanzar un clima macroeconómico apropiado que permitirá reconvertir la inequitativa distribución del crédito, canalizado hasta ahora para las grandes empresas de los más importantes centros urbanos.
- II- Producir mejoras en el esquema regulatorio de la actividad, profundizar el sistema de garantías, continuar reduciendo el impuesto a los débitos y créditos.

No obstante se destacó que el país está llevando a cabo nuevos programas e implementando políticas que tienen como objetivo ayudar a las micro, pequeñas y medianas empresas, como el programa de Reestructuración Empresarial, el programa de Financiación de las Exportaciones o los Créditos para los microemprendimientos.

Todos estos programas están ayudando a que este sector empresarial siga funcionando como el motor de desarrollo económico nacional.

A continuación se exponen los parámetros en base a los cuales una empresa es considerada Pymes teniendo presente el sector de la economía en el cual se desempeñan²⁹:

Parámetros para la Consideración de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

TAMAÑO/SECTOR	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	\$ 270.000	\$ 900.000	\$ 1.800.000	\$ 450.000
PEQUEÑA EMPRESA	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000	\$ 10.800.000	\$ 3.240.000
MEDIANA EMPRESA	\$ 10.800.000	\$ 43.200.000	\$ 86.400.000	\$ 21.600.000

Estos valores hacen mención al nivel de ventas anuales de las empresas, excluidos el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiere corresponder según la industria.

En la actualidad no se conoce con exactitud cuantas micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el entretejido empresarial llamado

²⁹ Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300

Pymes, sin embargo existe una idea aproximada de la magnitud económica y social de este grupo de empresas.

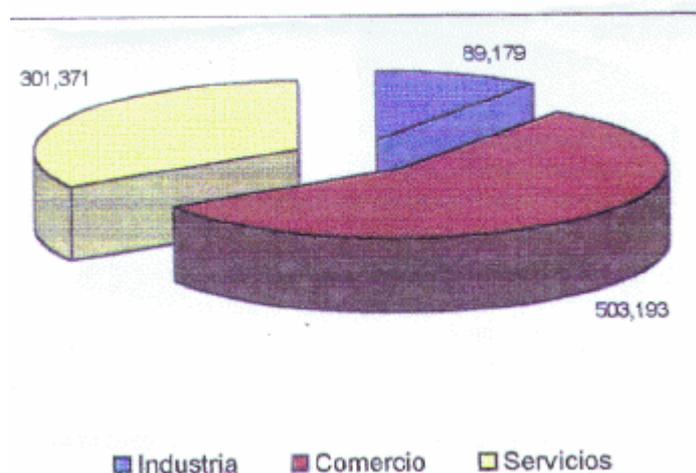
Número Aprox. de Empresas PYMES en Argentina³⁰

Rango de la ocupación	Industria	Comercio	Servicios
Hasta 3	52.269	453.297	252.625
de 4 a 5	12.069	25.833	18.266
de 6 a 10	10.957	14.523	12.952
de 11 a 50	11.613	8.927	15.669
de 51 a 100	2.271	613	1.859
TOTAL	89.179	503.193	301.371

El presente cuadro expone el número aproximado de Pymes existentes en argentina sobre la base de la ocupación de mano de obra. Hasta tres personas ocupadas en el primer segmento y de 51 a 100 en el último segmento, sobre un total de 893.743 empresas censadas, de las cuales el 9.97% pertenece al sector de las industrias, el 33.72% al sector de servicios y el mayor porcentaje al sector comercio con un total de 56.30%.

³⁰ www.sepyme.com.ar fecha : febrero de 2004

Empresas PYME por sector



En relación a la generación de riqueza de las Pymes, las mismas producen un 53% más de valor agregado que las 500 empresas más grandes del país, a modo de ilustración vemos:

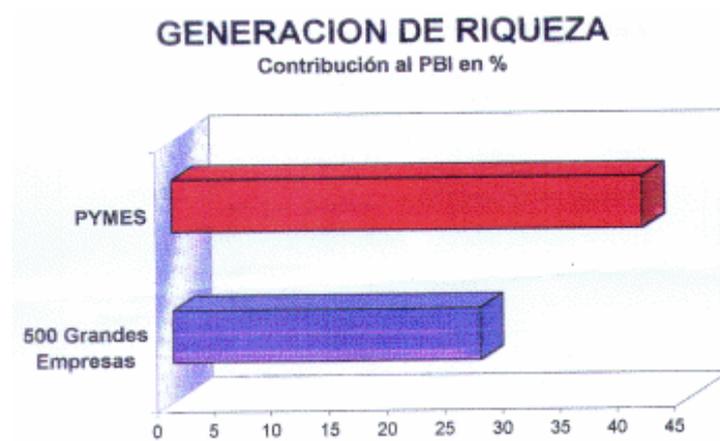
Generación de riqueza de las Pymes y sus variables más importantes³¹

Rango de la ocupación	Empresas	Valor Agregado	Puestos de Trabajo
Hasta 3	758.191	11.854.107	1.078.749
de 4 a 25	122.506	17.143.226	973.793
de 26 a 50	8.313	6.514.073	292.892
hasta 50 ocupados	889.010	35.511.406	2.345.434
de 51 a 100*	4.743	8.715.614	364.454
Hasta 100 ocupados	893.753	44.227.020	2.709.88

³¹ www.sepyme.com.ar fecha: febrero de 2004

500 Grandes Empresas-Participación en el PBI³²

Rama de Actividad	Cantidad de Empresas	% en PBI del sector	
		2004	2005
Minería	21	82.4	90.7
Industria	322	36.2	40.0
Electricidad, Gas y Agua	33	65.3	68.9
Construcciones	14	3.4	5.2
Comercio	26	4.4	5.2
Transporte y Comunicaciones	30	31.0	31.1
Otros Servicios	54	19.3	14.2
Total	500	24.4	26.7



En base a las estadísticas se concluye que las grandes empresas contribuyen con una importante proporción a la generación de riqueza y a las exportaciones, pero cuentan en su mayoría con participación de

³² www.sepyme.com.ar fecha : febrero de 2004



Trabajo Final de Graduación

capital extranjero, dominan las áreas que antes monopolizaban los servicios públicos y son muy escasas utilizadoras de mano de obra y generadoras de empleo.

El conocimiento de datos históricos, de políticas, de variables económicas, de estadísticas, de parámetros, contribuyen al análisis de las potencialidades de mejoras que contribuirán al desarrollo de la empresa.



PARTE 4

ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS FODA

En el siguiente análisis se estudiaron las variables internas a la organización las que proporcionaron las **F**ortalezas y **D**ebilidades propias de la empresa. Definiéndose que las mismas representan las capacidades especiales de la empresa y que le brindan una posición privilegiada frente a sus principales competidores. Dentro del grupo de variables clasificadas como **D**ebilidades, se exponen aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Las variables externas son aquellas que por lo general resultan muy difíciles de modificarlas y se presentan como **O**portunidades y **A**menazas. Las **O**portunidades le permitirán a la empresa desarrollar estrategias acordes a las ventajas que se presenten en el medio y las **A**menazas requerirán del desarrollo de planes de acción o de contingencia.

FORTALEZAS

- ➡ ETAPA DEL CICLO VIDA EN LA QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA
- ➡ INFRAESTRUCTURA EDILICIA
- ➡ UBICACIÓN DE LA PLANTA
- ➡ INFRAESTRUCTURA OPERATIVA
- ➡ ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO
- ➡ EXCLUSIVIDAD DE MARCA
- ➡ SERVICIOS DE TARJETAS DE CRÉDITOS
- ➡ SERVICIO DE LINEAS TELEFÓNICAS 0-800
- ➡ SOLIDEZ FINANCIERA
- ➡ MOTIVACIÓN Y PREDISPOSICIÓN PARA EL CAMBIO POR PARTE DEL EQUIPO DIRECTIVO.
- ➡ INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
- ➡ MARKETING INTERNO Y EXTERNO.
- ➡ CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS
- ➡ ANTIGÜEDAD DE LOS EMPLEADOS AL SERVICIO DE LA EMPRESA
- ➡ CARTERA DE CLIENTES
- ➡ NIVELES DE SEGURIDAD

◆ **ETAPA DEL CICLO DE VIDA EN LA CUAL SE
ENCUENTRA LA EMPRESA**

La primera etapa definida como el nacimiento de la empresa permitió el fortalecimiento financiero y la expansión a nuevos mercados. Ingresaron dos integrantes de la familia a la conducción, formándose así un equipo directivo.

Se presenta ahora la necesidad de generar definiciones relacionadas con la planificación estratégica a mediano y largo plazo para continuar con la etapa de “**crecimiento**”. Dentro de estas definiciones se considera la posibilidad de cambio de figura jurídica-comercial de **MANDATARIO** a **DEX**.

La etapa de crecimiento constituye una **Fortaleza**, que le permitirá desarrollarse y profesionalizar sus recursos humanos a fin de competir estratégicamente en el mercado.

Ésta, ayudará a encaminar el proceso de cambio de una manera exitosa, creando una visión del mismo, estableciendo metas y objetivos y desarrollando los planes estratégicos acordes a las variables del mercado.

◆ INFRAESTRUCTURA EDILICIA

La infraestructura con la que cuenta la empresa para prestar el servicio y atención al cliente ejerce una poderosa influencia en la capacidad para alcanzar los objetivos en calidad de servicio. Esto supone satisfacer las necesidades del mercado y alcanzar las metas en cuanto a costos.

Actualmente **GUILHEBE S. R. L** mantiene una infraestructura de considerables dimensiones, un predio en la provincia de Catamarca, equipado con 6(seis) oficinas, dos plataformas que permiten un mejor control del stock operativo del producto.

Como medida de seguridad de la población la planta se encuentra ubicada en la periferia de la ciudad.

La distribución de las oficinas y plataformas, permite una adecuada circulación de camiones y vehículos autorizados, cumpliendo los mismos con las medidas de seguridad obligatorias para permanecer dentro de planta.

Existen dos talleres de reparación de uso exclusivo para vehículos de planta, esto permite no detener un reparto por fallas en los mismos, pudiéndose arreglar dentro de la misma empresa. Todos los vehículos afectados al reparto de los productos son las herramientas de trabajo del personal.

◆ UBICACIÓN DE LA PLANTA

La ubicación de las plantas de Catamarca y La Rioja, se encuentran alejadas del cono urbano. Lo que evita futuros problemas para la firma y la sociedad por posibles fugas de gases o explosión de envases con producto.

◆ INFRAESTRUCTURA OPERATIVA

GUILHEBE S. R. L, cuenta con una infraestructura operativa que le permite diferenciar los tres sectores de administración, sistemas y plataforma. Esto permite obtener claridad en los resultados de cada uno de ellos, existiendo un punto donde converge la información generada.

La infraestructura operativa de **GUILHEBE S. R. L** evita que la gestión administrativa, de sistemas y plataforma, sean críticas para obtener resultados.

◆ ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO

La empresa presenta más de treinta años al servicio de la comunidad, lo que la llevó a generar sólidas redes de contacto con los clientes, proveedores y líderes de opinión, logrando el reconocimiento favorable en los medio.

Es la única planta de mayor antigüedad en la provincia de Catamarca y La Rioja brindando su servicio a la sociedad.

La antigüedad en el mercado le brinda el conocimiento respecto al movimiento de la competencia, la sensibilidad de los clientes a los cambios en el precio, la modificación en la demanda, ya sea por temporada o por intensificación de la competencia.

➡ **EXCLUSIVIDAD DE MARCA**

Comercializar una marca reconocida constituye una fortaleza de diferenciación respecto a la competencia.

GUILHEBE S. R. L mantiene la exclusividad de explotación de la marca **TOTALGAZ S. A** en toda la provincia de Catamarca y La Rioja.

➡ **SERVICIOS DE TARJETAS DE CRÉDITO/ DÉBITO**

En provincias como Catamarca y La Rioja la atención de todas las tarjetas de crédito o débito juega un papel importante a la hora de tomar la decisión de compra por parte de los clientes, teniendo presente el alto costo actual del producto y la posibilidad que se brinda al financiar con tarjetas la compra. Actualmente es la única empresa del medio que trabaja con todas la tarjetas de crédito y débito, que se encuentran en el mercado provincial y nacional.

➡ **SERVICIO DE LINEAS TELEFÓNICAS 0-800**

GUILHEBE S. R. L mantiene activo el servicio de llamadas gratuitas para recibir los pedidos de los clientes. Esto permite solicitar el producto sin costo de llamada, de entrega e instalación.

Se destaca que el tipo de cliente es en su mayor proporción de bajos recursos.

➡ **SOLIDEZ FINANCIERA**

La solidez financiera que presenta **GUILHEBE S. R. L** le permite mantener los servicios de líneas telefónicas gratuitas, los servicios de tarjetas de crédito, le brinda la posibilidad de invertir en campañas de marketing y fundamentalmente hacer crecer su infraestructura, incorporando nuevos móviles destinados al servicio de atención al cliente.

Contar con una solidez financiera es primordial para llevar a cabo todo cambio e implementación de nuevas estrategias.

➡ **MOTIVACIÓN Y PREDISPOSICIÓN PARA EL CAMBIO POR PARTE DEL EQUIPO DIRECTIVO.**

Altamente abiertos a los cambios que se producen en el mercado y motivados para enfrentarlos de la mejor manera posible.

➡ **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

La tecnología es un componente importante dentro de la estructura de **GUILHEBE S. R. L.**

Actualmente la empresa cuenta con un sistema de tecnología en red que le permite el trabajo simultáneo entre los sistemas de las provincias de Catamarca y La Rioja, logrando el control diario de la gestión operativa en ambas plantas.



Posee un su estructura un sistema de comunicación equipado por antenas y radios que le permite mantener comunicado de manera directa a los repartos que se encuentren afuera de planta y aquellos que se encuentren en el interior de ambas provincias.

➡ **MARKETING INTERNO Y EXTERNO**

Fuertes campañas de marketing a nivel nacional de **TOTALGAZ S. A**, permiten un mayor posicionamiento de la marca en el mercado regional, incrementando el reconocimiento por parte de los clientes quienes asocian de inmediato la marca con el nombre de la empresa **GUILHEBE S. R. L.**

Por su parte la firma emprende campañas que incrementan aún más este posicionamiento de marca y de la firma **GUILHEBE S. R. L.**, en el mercado de la provincia de Catamarca y La Rioja.

➡ **CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS**

La capacitación es una herramienta fundamental para conducir la empresa hacia el éxito. El equipo directivo siempre tuvo presente este criterio a la hora de contratar los programas de formación y/o capacitación.

Para responder a las constantes exigencias de seguridad, se imparten capacitaciones obligatorias sumadas a las capacitaciones en calidad de atención al público. Hoy en día, es la única empresa del medio dedicada a la comercialización de **GLP**, que cuenta con su grupo de recursos humanos debidamente capacitados.



◆ ANTIGÜEDAD AL SERVICIO DE LA EMPRESA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS

Constituye una fortaleza que los empleados conozcan el mercado y los clientes, generando un mayor vínculo entre ellos y una relación de lealtad y confianza hacia la empresa y clientes.

◆ CARTERA DE CLIENTES

En la actualidad **GUILHEBE S. R. L**, posee una amplia cartera de clientes de tipo mayorista, minorista e industriales. La amplitud de la misma se debe a la calidad de servicio que ofrece la empresa, la antigüedad en el mercado, la posibilidad de mantener ventas en cuentas corrientes, el servicio de tarjetas de créditos y la prestación del servicio en las localidades del interior. Estos factores son considerados en relación a una aproximación de la cantidad de consumidores mayoristas, minoristas e industriales, que se encuentran en ambas provincia. Se conoce que más del 60% son clientes y/o usuarios de la marca **TOTALGAZ S. A**, pueden ser directos de **GUILHEBE S. R. L** ó que compran el producto a un mayorista o minorista.

DEBILIDADES

- ➡ MECANISMO DE RETRIBUCIÓN EN BAJA(Rentabilidad)
- ➡ AUSENCIA DE UN ESQUEMA CONTRACTUAL.
- ➡ CONCENTRACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES.
- ➡ PODER DE LOS EMPLEADOS
- ➡ ABUNDANCIA DE DOCUMENTACIÓN
- ➡ DIFICULTAD PARA ATENDER A NUEVOS CLIENTES
- ➡ DIFICULTAD PARA COMPETIR ESTRATÉGICAMENTE
- ➡ AUSENCIA DE UN ÁREA COMERCIAL
- ➡ AUSENCIA DE LEGAJOS POR VEHÍCULOS
- ➡ AUSENCIA DE UN RESPONSABLE CON AUTORIDAD EN LA PROVINCIA DE LA RIOJA.

◆ MECANISMO DE RETRIBUCIÓN EN BAJA

El mecanismo de retribución, que es lo que define el nivel de rentabilidad de la figura jurídica-comercial de **Mandatario**, no es de utilidad para la empresa, ya que los gastos en los que incurre la misma son elevados para mantener el tipo de estructura impuesta para la figura de **Mandatario**.

◆ AUSENCIA DE UN ESQUEMA CONTRACTUAL

No existe una definición por escrito respecto a las funciones del **Mandatario**, esto genera incertidumbre a la empresa ante la ausencia de un esquema contractual.

◆ CONCENTRACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

Una de las mayores debilidades que presenta **GUILHEBE S. R. L**, radica en que un alto porcentaje de su rentabilidad se genera por la compra de productos de dos grandes clientes. Existiendo un marcado poder de negociación por parte de ellos sobre la empresa.

◆ PODER DE LOS EMPLEADOS

Son muchos los empleados que se encuentra al servicio de la empresa que tienen un fuerte conocimiento de la cartera de clientes como del mercado, estos atributos de conocimiento generan dependencia por parte de la firma frente a la posibilidad de renuncia y/o despido y aún más si ingresan a trabajar con la competencia.

◆ ABUNDANCIA DE DOCUMENTACIÓN

El tipo de administración que debe llevar **GUILHEBE S. R. L** genera una abundancia de papelería. La figura comercial de **Mandatario** exige que todo documento administrativo se confeccione por triplicado y sea conservado por un plazo de 5 años, incrementado así los gatos y la tarea del personal de administración.

◆ DIFICULTAD PARA ATENDER NUEVOS CLIENTES

Esta variable se planteo como debilidad de la figura jurídica comercial de **Mandatario**, y se presenta ante la imposibilidad de vender los productos a un cliente aún no calificado por el sistema.

◆ DIFICULTAD PARA COMPETIR ESTRATÉGICAMENTE

Al igual que el apartado anterior, es primordial identificar esta variable por separado. La figura de **Mandatario** limita el desarrollo de estrategias.

◆ AUSENCIA DE UN ÁREA COMERCIAL

No existe una definición explícita del área comercial. En la actualidad la empresa muestra una marcada ausencia de una persona enfocada en la comercialización de los productos y seguimiento de los clientes, generándose así una falta de control y monitoreo del mercado.

➡ **AUSENCIA DE LEGAJOS POR VEHÍCULOS**

Dentro de la estructura administrativa se observa la ausencia de legajos de los vehículos.

La existencia de los mismos le permitiría a la empresa llevar un control más exhaustivo sobre el cuidado y mantenimiento de los mismos.

➡ **AUSENCIA DE UN RESPONSABLE CON AUTORIDAD EN LA PROVINCIA DE LA RIOJA**

Se identifica la ausencia en la provincia de La Rioja, de una persona que tenga expresamente delegado el poder para tomar decisiones y controlar el movimiento de planta y del personal.

AMENAZAS

- INCREMENTO DE REDES DE GAS NATURAL
- INGRESO DE PRODUCTOS CON MARCA BLANCA
- INESTABILIDAD EN LOS PRECIOS DEL PRODUCTO
- PÉRDIDA DE GRANDES CLIENTES
- PODER DEL GREMIO

➤ INCREMENTO DE REDES DE GAS NATURAL

La amplificación de redes de gas natural lleva a la pérdida definitiva de clientes.

➤ INGRESO DE PRODUCTOS CON MARCA BLANCA

La función que tienen estos productos es alterar la estabilidad de precio del mercado.

➤ INESTABILIDAD EN LOS PRECIOS DEL PRODUCTO

Bajo la figura de **Mandatario**, la inestabilidad de precio excluye a **GUILHEBE S. R. L** de la competencia, ya que es imposible modificar los precios de manera competitiva.

➡ **PÉRDIDA DE GRANDES CLIENTES**

Un alto porcentaje de la rentabilidad de **GUILHEBE S. R. L** depende de dos grande clientes. La pérdida de uno de ellos se refleja en los volúmenes de venta repercutiendo en los niveles de rentabilidad.

➡ **PODER DEL GREMIO**

El grado de convicción de los miembros del gremio, genera un cierto sentimiento en un determinado grupo de trabajadores, siempre y cuando los mismos desconozcan las leyes que los resguardan.

OPORTUNIDADES

- ➡ POSIBILIDAD DE EXPANDIRSE A OTRAS LOCALIDADES.
- ➡ ESCASO NÚMERO DE COMPETIDORES.
- ➡ CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS BARRIOS.
- ➡ BAJO NIVEL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.
- ➡ ALTO RECONOCIMIENTO DE LA MARCA.
- ➡ EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO DE GLP DE LAS PROV. DE CATAMARCA Y LA RIOJA.

➡ POSIBILIDAD DE EXPANDIRSE A OTRAS LOCALIDADES

Actualmente existen mercados que no están siendo explotados debidamente, para lo cual **GUILHEBE S. R. L**, cuenta con una estructura que le permitirá ingresar a ellos y comercializar los productos. Estos mercados se encuentran en su mayoría en las localidades del interior de ambas provincias.

➡ ESCASO NÚMERO DE COMPETIDORES

El bajo nivel de competidores, permite a la empresa llevar un mayor control sobre las estrategias de los mismos y la posibilidad de diferenciarse en la calidad del servicio. Conduce a una rivalidad más baja y oportunidades oligopólicas.

➡ **CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS BARRIOS**

La construcción de nuevos barrios permite ampliar la cartera de clientes y de nuevos segmentos de mercado. Se destaca que toda nueva edificación que se lleve a cabo en zonas alejadas del cono urbano, no cuentan con acceso a la red de gas natural, por lo tanto son futuros consumidores de **GLP**.

➡ **BAJO NIVEL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

No existe un producto sustituto que cumpla iguales funciones que el **GLP**.

➡ **ALTO RECONOCIMIENTO DE LA MARCA**

La empresa comercializa un producto con una marca líder en el mercado de **GLP**, la cual es sinónimo de garantía y calidad del producto.

➡ **EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO DE GLP EN LAS PROV. DE CATAMARCA Y LA RIOJA.**

La empresa actualmente es líder del mercado con una participación del 60%. Es considerada empresa reguladora de los precios del mercado de gas licuado de petróleo en las provincias de Catamarca y La Rioja.



Trabajo Final de Graduación

Finalizado el análisis FODA y a fin de generar una conclusión de los resultados obtenidos mediante la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa, se unificó el mismo junto con a un análisis, que se presenta en forma de cuadro con el objetivo de comparar las dos instancias de figuras jurídicas-comercial, a fin de determinar las potencialidades de mejoras que presenta cada figura.



PARTE 5

CUADRO COMPARATIVO

Análisis en forma de cuadro comparativo entre las figuras jurídicas-comerciales “DEX vs. MANDATARIO”

El siguiente cuadro hace referencia a las variables que serán objeto de análisis, a fin de determinar cuales presentan Oportunidades o posibles Amenazas, sino son abordadas debidamente mediante un proceso de negociación entre **GUILHEBE S. R. L** y **TOTALGAZ S. A.**

Se debe saber que todo proceso de negociación también implica una oportunidad, en función del profesionalismo con que se afronte dicha negociación, por lo cual la situación nueva puede resultar más o menos favorable.

Los cuadros que se encuentran en blanco son resultados que todavía no están claramente definidos ante el cambio de figura jurídica-comercial.

Aquellos cuadros que contienen la frase “a negociar” son temas que deberán ser tratados en especial para que las mismas variables se conviertan en oportunidades.



Trabajo Final de Graduación

ASPECTO	A FAVOR		EN CONTRA	
	DEX	MANDATARIO	DEX	MANDATARIO
RELACIÓN CON TOTALGAZ	ESQUEMA SUGERIDO			
RENTABILIDAD	MAYOR	ESTABLE		
RIESGO		BAJO	MAYOR	
RECONOCIMIENTO DE GASTOS ACTUALES		VARIOS	A NEGOCIAR	
RECONOCIMIENTO DE GASTOS FUTUROS		ESTAN ASUMIDOS	A NEGOCIAR	
INVERSIÓN	ALTA	BAJA	MAYOR	
PRECIOS	SE MANEJAN Y SE PUEDEN MAXIMIZAR	COMISIÓN FIJA	TOPE DE MERCADO	SE PUEDEN PERDER OPERACIONES
CANALES DE VENTA	MAYOR MARGEN EN USUARIOS		PRECIOS PARA DISTRIBUIDORES	
RECURSOS HUMANOS				
GESTIÓN COMERCIAL			CRITICA PARA OBTENER RESULTADOS	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	MENOR DEPENDENCIA DE TOTALGAZ S. A		CRITICA PARA OBTENER RESULTADOS	
GESTIÓN OPERATIVA			MAYOR RIESGO	
ASPECTOS IMPOSITIVOS				
SEGURIDAD OPERATIVA	MENORES REQUERIMIENTOS			
SEGURIDAD JURÍDICA				
DESARROLLO COMERCIAL				

Explicaciones respecto a determinadas variables del acuerdo con TOTALGAZ S.A.

■ **Reconocimiento de gastos actuales:**

En este momento existen una serie de gastos que son afrontados por TOTALGAZ S. A y que con el cambio de figura jurídica- comercial deberán ser negociados.

■ **Reconocimiento de gastos futuros:**

Muy parecido al punto anterior pero referidos a nuevos conceptos de gastos que pueden aparecer ante el cambio, y que en cuyo caso siendo **DEX** la empresa es más independiente, por lo tanto su planteo frente a TOTALGAZ S. A, no tendría resultados.

■ **Recursos Humanos:**

Sería necesario reorganizar el personal y funciones, dado que tanto administrativamente como operativamente las necesidades serán distintas.

■ **Gestión Administrativa**

La vinculación con TOTALGAZ S. A, es menor, ya que no se reportaría más ante ellos. Se deberá ser prolijo y eficiente administrativamente para obtener información oportuna y confiable para la toma de decisiones y el control.

■ **Gestión Operativa:**

Existe un mayor riesgo debido a que el margen de utilidad no está asegurado, sino que ahora hay que generarlo.

■ **Aspectos Impositivos:**

Existe una mayor exposición, ya que la facturación que se generaría bajo la nueva figura comercial sería mayor, por lo tanto hay un mayor interés en el contribuyente.

■ **Seguridad Operativa:**

Siendo **Mandatario** existen una serie de exigencias en cuanto a la seguridad, las mismas desaparecerían pasando a **DEX**.

■ **Seguridad Jurídica:**

Fuente de oportunidad para firmar un contrato con fuerza legal respecto a **DEX**, ya que actualmente **GUILHEBE S. R. L** no posee una definición explícita de la figura legal del **Mandatario**. Esto permitiría contar con una declaración formal de derechos y obligaciones, y no implícitamente como se opera actualmente.

■ **Desarrollo Comercial:**

Tiene que ver con aspectos comerciales vinculados a la capacidad de desarrollar nuevos mercados.

Análisis de la Situación Financiera de la figura jurídica-comercial de Mandatario.

Proceso de Retribución

El **Mandatario** recibe una comisión fija, en relación a la cantidad de kilos vendidos por **GLP** butano y propano, la misma esta predeterminada por TOTALGAZ S.A. La figura de **Mandatario** no puede alterar y/o modificar el sistema de retribución.

La rentabilidad de la empresa no está en competir con un precio más alto o más bajo, ya que el parámetro es el volumen de producto vendido, el cual es base de su rentabilidad mensual.

La comisión de la empresa es pagada por medio de cheques, emitidos por la firma TOTALGAZ S. A.

Costos Fijos y Variables

La estructura de costos de la empresa se distribuye en costos fijos y variables. Los costos fijos son todos aquellos desembolsos en los cuales incurre la empresa independientemente de su nivel de actividad, los costos variables, se generan por modificaciones en los niveles de actividad o volumen de ventas. La empresa experimenta un fuerte incremento en los costos variables en los meses de mayo-junio-julio y agosto, debido al incremento en las ventas y/o niveles de actividad, ya que son los meses de mayor consumo de **GLP** butano y propano.

Estructura de Costos Variables

Distribución y Comercialización

- ✓ Combustible y lubricantes
- ✓ Movilidad y viáticos
- ✓ Gomería
- ✓ Repuesto, Reparación y Limpieza de vehículos
- ✓ Ropa de trabajo
- ✓ Remuneraciones- personal temporario

Financieros

- ✓ Gastos Bancarios Banco Nación
- ✓ Gastos Bancarios Banco Galicia
- ✓ Gastos Bancarios Banco La Rioja
- ✓ Gastos de operar con tarjetas de crédito

Estructura de Costos Fijos

Distribución y Comercialización

- ✓ Sueldos y cargas sociales
- ✓ Promociones y Publicidad
- ✓ Teléfonos y comunicaciones
- ✓ Patente de vehículos
- ✓ Seguros de vehículos

Planta

- ✓ Sueldos y cargas sociales
- ✓ Mantenimiento de planta
- ✓ Ropa de trabajo

Administración

- ✓ Sueldos y cargas sociales administrativos
- ✓ Impuestos y tasas locales
- ✓ Mantenimiento de oficinas
- ✓ Sistemas
- ✓ Seguridad y vigilancia
- ✓ Servicios de agua, luz, gas, limpieza
- ✓ Librería, fotocopias e imprenta
- ✓ Honorarios profesionales
- ✓ Correo
- ✓ Movilidad y viáticos
- ✓ Seguro riesgo operativo

Gerencia

- ✓ Sueldos y cargas sociales
- ✓ Combustibles y lubricantes
- ✓ Movilidad y viáticos
- ✓ Gomería
- ✓ Repuestos, reparaciones y limpieza de vehículos
- ✓ Teléfonos y comunicaciones
- ✓ Patentes de vehículos
- ✓ Seguros de vehículos

A continuación se expone el cuadro de resultados de la empresa bajo la figura jurídica-comercial de **Mandatario**, el mismo esquematiza los ítems antes expuestos.

Trabajo Final de Graduación

Cuadro de Resultados de GUILHEBE S R L MANDATARIO

TOTAL GUILHEBE	TOTAL
Volumen	\$ 566,000
INGRESOS	\$ 148.241
Comisiones	\$ 147.343
Autoabastecimiento	\$ 898
GASTOS VARIABLES	\$ 29.256
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$ 24.302
Comb y Lubricantes	\$ 12.588
Gomería	\$ 1.916
Repuestos y Repar.(inc. Limpieza veh.)	\$ 2.952
Ropa de trabajo	\$ 441
Mov. y Viáticos(incluye peajes y estac)	\$ 1.959
Ingresos Brutos	\$ 4.447
FINANCIEROS	\$ 4.954
Gastos Bancarios Bco Nación	\$ 41
Gastos Bancarios Bco.Galicia	\$ 70
Gastos Bancarios Banco Rioja	\$ 10
Impuestos a los mov. Bancarios	\$ 2.931
Gastos operación tarjetas cred.	\$ 1.902
GASTOS FIJOS	\$ 61.490
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$ 33.852
Sueldos y Cargas Sociales	\$ 25.956
Promociones y Publicidad	\$ 3.609
Teléfonos y Comunicaciones	\$ 1.739
Patentes vehículos	\$ 371
Seguros Vehículos	\$ 2.177
PLANTA	\$ 3.225
Sueldos y Cargas Sociales	\$ 2.551
Mantenimiento de Planta	\$ 633
Ropa de trabajo	\$ 42
ADMINISTRACIÓN	\$ 17.479
Sueldos y Cargas Sociales	\$ 7.955
Impuestos y Tasas locales (inmob.)	\$ 44
Mantenimiento de Oficinas	\$ 404
Sistemas	\$ 820
Alquileres	\$ 30
Seguridad y Vigilancia	\$ 5.010
Servicios Varios (luz, gas, agua, limpieza)	\$ 468
Librería, fotocopia e imprenta	\$ 249
Honorarios Profesionales	\$ 2.300
Correo	\$ 265
Mov. y Viáticos	\$ 235
GERENCIA	\$ 6.934
Sueldos y Cargas Sociales	\$ 6.020
Repuestos y Repar.(inc. Limpieza veh.)	\$ 110
Patentes vehículos	\$ 73
Seguros Vehículos	\$ 142
AMORTIZACIONES	\$ 2.014
Amortización Rodados	\$ 1.500
Amortización Rodados Indirecta	\$ 266
Amortización Hardware y Software	\$ 43
Amortización Muebles y útiles	\$ 22
Amortización Instalaciones	\$ 73
Amortización Comunicaciones	\$ 110
RESULTADO OPERATIVO	\$ 55.481

Conclusión de ambos análisis

La identificación de las variables del análisis **FODA** junto con el desarrollo del cuadro comparativo entre ambas figuras comerciales, vislumbró el fuerte potencial de desarrollo y crecimiento que presenta la infraestructura de la empresa, identificando que los mayores obstáculos para aprovechar estas Fortalezas se encuentran en las normas obligatorias de comercialización del **Mandatario**.

En un principio la adopción de esta figura jurídica-comercial, pareció ser la forma organizacional más correcta, pero la realidad actual presenta cambios cada vez más profundos y frecuentes, en donde la capacidad de respuesta frente a la demanda es crucial para sobrevivir en el mercado. En una empresa donde se persigue el desarrollo sostenido a efectos de incrementar su rentabilidad y proporcionar fuentes de trabajos estables, la capacidad de respuesta y la modernización de los sistemas es fundamental para mantener el crecimiento y alcanzar sus metas.

El equipo directivo de la empresa posee la cualidad de percibir la dinámica del mercado y de la competencia, en muchas ocasiones la falta de capacidad de acción, resulta como consecuencia de las limitaciones de la figura de **Mandatario**.

Una administración simple como puede llevar una microempresa no puede ser ejecutada por **GUILHEBE S. R. L**, ya que debe respetar el conjunto de normas, procedimientos y formalidades.

Dentro de las formalidades a ser cumplimentadas, las de mayor obstáculo están relacionadas con el precio del producto y la nómina de clientes.

Al no poder modificar el precio de los productos **GUILHEBE S. R. L** pierde participación en el mercado dejando el lugar libre para el accionar de la competencia, traducido esto en una fuerte pérdida de la capacidad competitiva y negociadora de su equipo directivo.

¿Porqué actuar como **Mandatario**, si se puede operar bajo la figura de **DEX**? El factor riesgo es uno de los motivos principales por los cuales se opera bajo la denominación de **Mandatario**. **TOTALGAZ S. A**, protege bajo este tipo de figura al **Mandatario** del riesgo potencial de tener niveles de ventas cercanos a cero.

Sin embargo en el riesgo esta la ganancia, por lo cual con el análisis generado se concluye que la empresa podrá alcanzar mayores márgenes de rentabilidad e independencia en su gestión. Para lo cual será fundamental desarrollar un esquema o estructura organizativa de manera explícita a fin de delegar cierto grado de autoridad bajo una clara cadena de mando.

El control sobre la gestión será fundamental, permitiendo revertir las Debilidades internas de la organización en potenciales Fortalezas, logrando una mejor organización y descentralización de autoridad.

En lo que respecta a los recursos humanos de la empresa, es fundamental mantener activo su entusiasmo y fidelidad. Los actuales programas de capacitación demuestran el grado de interés por profesionalizar a los mismos.



PARTE 6

PROPUESTA



Propuesta:

Implementación de la nueva Figura Jurídica-Comercial

En base a los análisis realizados sobre la estructura organizacional, variables del microentorno y macroentorno, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, conjuntamente con la comparación de las dos instancias posibles de figuras jurídicas-comerciales, se diseñó la siguiente propuesta. La misma se presenta con el análisis de rentabilidad que será la base de los dos planes de acción.

Estructura de la Propuesta

I. Análisis de rentabilidad:

Análisis de las potencialidades de mejora en base a los niveles de rentabilidad de cada figura jurídica-comercial, utilizando el mismo escenario.

II. Primer plan de acción :

Costos de implementar la nueva figura jurídica-comercial en la estructura de la empresa.

III. Segundo plan de acción :

Definición de la estructura organizacional para operar bajo la nueva figura jurídica-comercial.

I. Análisis de Rentabilidad

En base al análisis de los niveles de rentabilidad y estructura de costos, se evaluaron las potencialidades de mejoras a partir del cambio en la modalidad jurídica comercial.

Los esfuerzos por reducir los nuevos costos se enfocaran desde una perspectiva que lleva a hacer sólo actividades que agreguen valor, esto es aquellas actividades que los clientes perciben añaden utilidad al producto y servicio que compran y para lo cual se deberá administrar con efectividad el uso de los factores de costos en esas actividades.

“Un factor de costo es cualquier variable que afecta a los costos. Es decir, un cambio en el factor de costos ocasionará un cambio en el costo total de un objeto de costos relacionado”³³.

En la pág. 102 se presenta el cuadro de resultados correspondiente a la gestión de la empresa bajo la figura de **Mandatario** y en la pág. 103 la gestión de **DEX**.

³³ Charles T Horngren- George Foster- Srikant M Datar- Contabilidad de Costos- México- Octava edición- Prentice Hall America- Año 1996, Pág. 129

Cuadro de Resultados de GUILHEBE S. R. L MANDATARIO

TOTAL GUILHEBE S.R.L	TOTAL
Volumen	566.000
INGRESOS	\$ 148.241
Ventas	\$ 147.343
Autoabastecimiento	\$ 898
GASTOS VARIABLES	\$ 29.256
Distribución y Comercialización	\$ 24.302
Financieros	\$ 4.954
GASTOS FIJOS	\$ 61.490
Distribución y Comercialización	\$ 33.852
Planta	\$ 3.225
Administración	\$ 17.479
Gerencia	\$ 6.934
Amortizaciones	\$ 2.014
Resultado Operativo	\$ 55.481,00

Cuadro de Resultados de GUILHEBE S. R. L DEX

TOTAL GUILHEBE S.R.L	TOTAL
Volumen	545.000
INGRESOS	\$ 1.016.834
Ventas	\$ 983.725
Autoabastecimiento	\$ 21.282
Ingresos Extraordinarios	\$ 11.827
COSTO MERCADERÍA	\$ 788.440
MARGEN BRUTO	\$ 228.394
GASTOS VARIABLES	\$ 56.160
Distribución y Comercialización	\$ 48.344
Financieros	\$ 2.552
Autoabastecimiento	\$ 5.264
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 172.234
GASTOS FIJOS	\$ 90.705
Distribución y Comercialización	\$ 43.706
Planta	\$ 6.182
Administración	\$ 28.603
Gerencia	\$ 9.073
Autoabastecimiento	\$ 3.141
Amortizaciones	\$ 3.379
Amortización del Autoabastecimiento	\$ 1.096
RESULTADO OPERATIVO	\$ 66.369
R. O. AUTOABASTECIMIENTO	\$ 11.781,25
INCOBRALES	
RESULTADO FINAL	\$ 78.150



Los fundamentos de análisis y comparación fueron:

- 1- Los cuadros de resultados son referentes a un mes promedio de un año.
- 2- La diferencia entre los kilos promedio mensual de **Mandatario** y **DEX** (566.000Kg. y 545.000kg.) se fundamenta en que la empresa asume la existencia de una pérdida de ventas debido a que dejaría de vender a clientes poco rentables.
- 3- Se agrega en el cuadro de ingresos de **DEX**, un ítem correspondiente a ingresos extraordinarios. Esto es la bonificación que paga TOTALGAZ S.A. por cumplir una serie de objetivos, la misma es una variable en función de los objetivos cumplidos.
- 4- El incremento de los costos bajo la figura de **DEX** se debe principalmente por la necesidad de incorporar recursos humanos, inversiones en MKT, y gastos, que anteriormente eran asumidos por TOTALGAZ S.A.

Analizando el cuadro de resultados de la figura de **Mandatario** (pág. 102), se determina que la rentabilidad se genera por la comisión que TOTALGAZ S. A paga al **Mandatario** por kilo vendido de gas licuado de petróleo **GLP**.

Esta comisión es de \$0.26 centavos el kilo de **GLP** vendido. Bajo esta modalidad la empresa no asume el costo de compra del producto, ya que la figura de **Mandatario** comprende la venta por cuenta y orden de TOTALGAZ S.A.

En el cuadro de resultados de la figura de **DEX**, los ingresos se generan por el precio promedio de ventas por el total de kilos vendidos.

El precio promedio de venta es de \$1.805 con un costo de compra de mercadería de \$1.4466, por lo cual a mayor diferencia entre precio de compra y precio de venta mayores serán las ganancias.

Se expone un ítem correspondiente a los incobrables, formando este parte de los riesgos que asumiría la empresa.

A continuación se presenta la estructura de gastos fijos y variables, de ambas modalidades.

GASTOS	MANDATARIO		DEX	
	\$	%	\$	%
Distribución y Comercialización	\$ 58.154	62,69%	\$ 92.050	64,90%
Administración	\$ 17.479	18,84%	\$ 28.603	20,17%
Gerencia	\$ 6.934	7,47%	\$ 9.073	6,40%
Amortizaciones	\$ 2.014	2,17%	\$ 3.379	2,38%
Financieros	\$ 4.954	5,34%	\$ 2.551	1,80%
Planta	\$ 3.225	3,47%	\$ 6.182	4,35%
TOTAL DE GASTOS	\$ 92.760	100%	\$ 141.838	100%

Se observa un incremento general de los gastos, exceptuando los gastos financieros. Esta variable se ve disminuida debido a la nueva política de remuneración.

La figura de **Mandatario** comprende el pago de las comisiones por medio de cheques, operación alcanzada por la Ley de impuestos a los créditos y débitos³⁴. La figura de **DEX** no contempla este tipo de retribución.

³⁴ www.ambitoweb.com: fecha 10/08/2004

Trabajo Final de Graduación

La figura jurídica-comercial de **DEX**, presenta un sistema de bonificación que tiene por objeto motivar el crecimiento sustentable basado en la mejora de la gestión integral del negocio.

Se establecen evaluaciones que constarán de mediciones anuales y mensuales y el resultado de la misma dará lugar a la percepción de un premio equivalente a un porcentaje de bonificación sobre el monto facturado en concepto de la venta de gas licuado de petróleo.

El análisis de rentabilidad, evidencia las potencialidades de mejoras ante un cambio en la modalidad jurídica-comercial. Al comparar los resultados finales de ambas figuras jurídicas-comerciales, se observa un incremento de las ganancias correspondiente al 40% sobre el resultado final de **Mandatario**.

Se deberá generar un control exhaustivo sobre los nuevos gastos y el estado de las ventas en cuentas corrientes, evitando de este modo su posterior conversión en incobrables.

Los resultados obtenidos en esta etapa permitieron el diseño de los siguientes planes de de acción.

II- Primer Plan de Acción

Para llevar a cabo el cambio de figura jurídica-comercial, es aconsejable que la empresa desarrolle el proceso de cambio en planes de acción. La elaboración de los mismos generará un guía clara y precisa de cuál es el camino que deberá seguir toda la organización.

El propósito general al diseñar los planes de acción, será lograr *niveles más altos de rentabilidad y una mejor organización.*

Es necesario que los mismos se transmitan, se analicen y se compartan con todos las personas que colaborarán en este nuevo proceso, logrando así una actitud general orientada a la búsqueda de niveles más altos de rentabilidad.

Los responsables y colaboradores de llevar a cabo los planes de acción, serán:

- ✓ El equipo directivo.
- ✓ Administración.
- ✓ Sistemas.
- ✓ Asesores Externos.
- ✓ Comercialización y ventas.

En este primer plan de acción se exponen los costos emergentes para implementar la nueva forma de operar y el tiempo que demandará el cambio en el interior de la empresa.

Los costos serán:

- ✓ La compra e implementación de un nuevo sistema de facturación y gestión.
- ✓ Costo de hora hombre destinado a la capacitación de los recursos humanos que harán uso del nuevo sistema.
- ✓ Costo de hora hombre destinado al seguimiento y capacitación de la nueva modalidad de trabajo.
- ✓ En el área de comercialización se deberá informar a los clientes el cambio de razón social de su proveedor (envío de notificaciones y llamados telefónicos).

El siguiente cuadro expone los costos aproximados de comprar e instalar el nuevo sistema de facturación y el costo de la hora promedio del recurso destinado a la capacitación del personal, los mismos corresponden a datos relevados de empresas que venden sistemas de gestión³⁵.

Se prevé una capacitación de sesenta horas, que deberán ser distribuidas en un plazo no mayor a dos meses.

El costo del consultor deberá ser abonado durante el proceso de transición a la nueva figura jurídica-comercial y en base a objetivos, los cuales deberán ser planteados por el equipo directivo con anterioridad a su contratación.

³⁵ Datos relevados en base a una empresa que vende sistemas operativos, de facturación y gestión:
ABC- computación Av. Maipú 237 Prov. De Córdoba-
Epson- Dpto de desarrollo de sistemas- Prov. De Catamarca- Ruta 38 –

Presupuesto de Inversión para la adaptación del nuevo modelo organizacional

	Horas	Costo Total
Costo de compra del Sistema de facturación y gestión		\$ 5.000,00
Capacitación a cargo de la gente de sistema	60	\$ 1.050,00
Consultor de la empresa		\$ 3.800,00
Gastos de Estructura (teléfono, papelería)		\$ 3.000,00
Total		\$ 12.850,00

Costo Promedio de la hora de capacitación	
	17,5

III- Segundo Plan de Acción

El siguiente plan de acción presenta la estructura organizacional que la empresa deberá conformar.

El objetivo de su diseño radica en la contribución eficaz de cada trabajador a las metas y objetivos de la organización.

Se especifican las tareas de cada puesto de trabajo, el mecanismo de las comunicaciones internas y responsabilidades de cada área.

Se define la estructura organizacional de la empresa al conjunto de roles y sus interrelaciones, que se integran en función de un objetivo manifiesto al cual se subordinan, esta estructura deberá ser plasmada de manera visual a través del diseño de un organigrama.

Para entender el funcionamiento de la estructura y comprender la utilidad del organigrama, se hace necesario introducir la descripción de las tareas que se realizan en cada puesto de trabajo y sus interrelaciones.

La estructura acá propuesta será diseñada para determinar quién realizará cada una de las tareas y quién será responsable de determinados resultados, eliminando así los obstáculos al desempeño que resultasen de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y desarrollar redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo al equipo directivo en esta nueva etapa.

A continuación se detallan los principales roles y funciones:

EQUIPO DIRECTIVO

A-El rol del equipo Directivo

El equipo directivo se conformará sólo con la participación del presidente y sus dos hijos, cuyas funciones y responsabilidades serán:

1. El equipo directivo definirá los objetivos para las áreas de sistemas, administración y el área comercial.
2. El equipo directivo tendrá a su cargo la gestión y conducción de la empresa.
3. Los hijos manejarán y controlarán las finanzas.
4. El presidente de la firma establecerá las responsabilidades de los encargados del área comercial, de sistemas y administración.
5. Los hijos controlarán el debido cumplimiento de las responsabilidades asignadas por el propietario de la firma.
6. Los hijos supervisarán los presupuestos y manejarán los programas de ingresos y egresos.
7. El presidente autorizará los presupuestos.
8. Los hijos controlarán la cartera de clientes, delegándola en parte, al jefe comercial y área de sistemas.
9. Los hijos controlarán la gestión mensual del área de administración, efectuando controles de ingresos,

egresos de dinero y valores, corroborando con la información de producto arrojada por el área de sistemas.

10. Los hijos definirán las campañas publicitarias, evaluando el presupuesto.
11. El presidente atenderá a los clientes que requieren mayor nivel de negociación en precios.
12. El equipo directivo establecerá un cronograma de visitas, a la planta de La Rioja en un período no menor a los quince días hábiles.
13. El equipo directivo auditará los resultados y sus variaciones.
14. El equipo directivo evaluará los informes mensuales provenientes de los encargados de cada sector.
15. Los hijos auditarán los niveles de precios y variaciones y su efectivo cumplimiento

SECTOR DE ADMINISTRACIÓN

B- El rol del Consultor

El consultor, deberá asistir a la empresa con una frecuencia quincenal y deberá disponer de horarios ante problemas en la gestión del cambio. Sus funciones serán:

1. Asesorar a la empresa en la gestión de la nueva forma comercial.
2. Establecer objetivos propios, los que se sumaran a los objetivos impuestos por el equipo directivo.

3. Establecer objetivos de gestión a las personas que forman parte de la misma área.
4. Controlar el desempeño de las mismas.
5. Auditar la documentación administrativa/contable y la de sistemas.
6. Proponer e implementar estrategias de penetración en nuevos mercados, las cuales serán evaluadas junto con el equipo directivo y el comercial.
7. Analizar los niveles de precios.
8. Emitir informes mensuales sobre la gestión de la empresa.
9. Desarrollar planes de acción para clientes con marcado poder de negociación.

C-El rol de los administrativos

1. Controlar las rendiciones de dinero y valores.
2. Informar inmediatamente la falta de comprobantes por gastos.
3. Responsables directos por faltantes en caja y por documentación respaldatoria de los gastos.
4. Responsables por la calidad de atención telefónica y la atención de clientes en planta.
5. Responsables en recibir el pedido y transmitirlo inmediatamente al repartidor que se encuentra atendiendo el público.
6. Contribuir con el área de sistemas y con el comercial en los temas referidos al seguimiento de

compra por parte de usuarios, y transmitir al comercial las quejas recibidas por el servicio.

7. Confeccionar las planillas de caja cargando la información en el sistema.
8. Controlar las hojas de rutas, de cada repartidor.
9. Controlar la hoja de ruta del abastecimiento de producto diario.
10. Archivar cronológicamente y por separado las boletas y recibos.
11. Controlar la venta de la llamada garrafa social.
12. Informar al equipo directivo y consultor los problemas generados durante la gestión.

Sector Comercial

D-El rol de comercial

1. Monitorear el comportamiento del sector.
2. Monitorear la competencia.
3. Visitar periódicamente a los clientes mayoristas y minoristas.
4. Relevar información de precios.
5. Relevar información de clientes.
6. Relevar información referida a la calidad del servicio.
7. Confeccionar registros por cada tipo de cliente, adjuntando precio actual e historial de precios.
8. Mantener actualizados los comodatos.
9. Llevar un registro de las compras efectuadas por cada cliente mayorista y minorista.

10. Auditar que el personal asignado a cada vehículo de reparto del producto cumpla con el circuito de abastecimiento diario a los clientes.
11. Confeccionar un informe del mismo y presentarlo al equipo directivo.
12. El informe deberá ser presentado semanalmente a fin de emprender los debidos planes de acción.
13. Establecer un informe mensual del comportamiento de competidores y del sector.

SECTOR DE PLATAFORMA

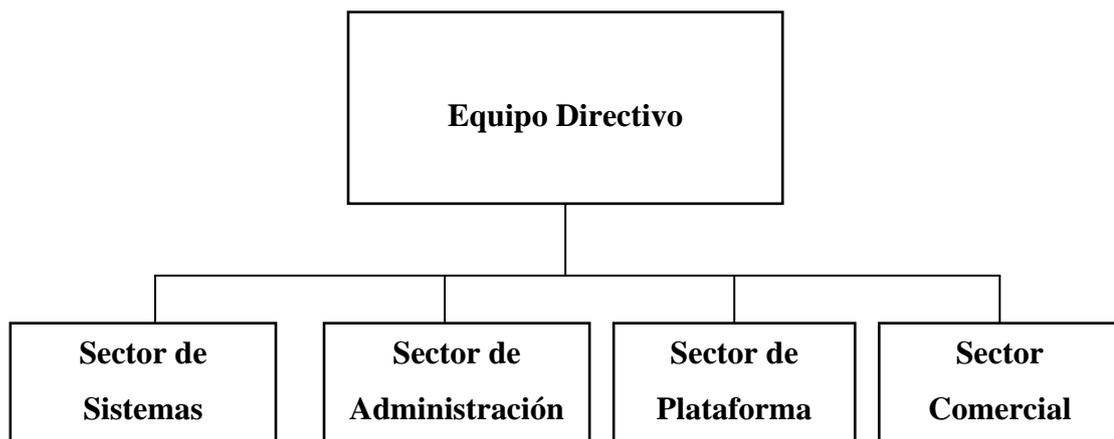
E- El rol del Encargado de Plataforma

1. Controlar el producto en plataforma.
2. Controlar las averías.
3. Elaborar un informe del total de averías semanal y sus causas.
4. Controlar el producto que ingresa y egresa a planta por cada vehículo destinado al abastecimiento del producto.
5. Verificar que se cumplan las normas de seguridad en plataforma y dentro del predio.
6. Elaborar un registro del producto al cierre de cada día y entregarlo al área de sistemas.
7. Entregar el producto cuando es comprado en planta.

F- El rol de los Repartidores y Chóferes

1. Entregar el producto a los clientes en el tiempo estipulado.
2. Respetar los circuitos de reparto y visitas.
3. Verificar averías.
4. Brindar el servicio.
5. Respetar los niveles de precio para cada tipo de usuario.
6. Facturar describiendo, nombre de cliente, cantidad de producto (butano y propano) y precio.
7. Rendir la recaudación, al finalizar la jornada laboral, si llegasen fuera de horario depositar en buzón con detalle adjunto.
8. Informar sobre precios de la competencia.
9. Respetar los márgenes de horarios para aquellos repartidores asignados a usuarios residenciales.
10. Emitir factura por toda venta realizada.
11. Prohibido modificar los precios por tipo de cliente.
12. Prohibido vender la llamada garrafa social.
13. Relevar información de mercado y transmitirla al comercial y equipo directivo.

El siguiente organigrama esquematiza la estructura organizacional propuesta bajo la nueva figura jurídica-comercial.



Tiempo, Responsables y Costos de la Propuesta

El cambio de figura jurídica-comercial, demandará un tiempo de implementación de los sistemas y asignación de tareas, para lo cual se estipula un promedio de dos meses.

Se aconseja que el proceso de cambio se efectúe en los meses de menor actividad para no entorpecer el normal desarrollo de las actividades, realizándose en los meses de octubre y noviembre ó enero y febrero.

Los responsables directos de esta nueva etapa serán el equipo directivo y el consultor.

Se expuso en el primer plan de acción un costo de implementación de \$12.850.

Los honorarios profesionales por la elaboración de la presente propuesta la que incluye el análisis de la rentabilidad, los planes de acción y el análisis del entorno se establece en \$3.900, los cuales deberán ser pagados mediante cheques de pago diferido. No se recibirán cheques cruzados.



Conclusiones

Resultados que se alcanzarán con la nueva figura jurídica-comercial.

Se debe tener en cuenta la importancia que adquiere tomar la decisión de cambiar de figura jurídica-comercial, ya que se está poniendo en juego el futuro de la empresa.

GUILHEBE S. R. L, tiene la oportunidad de incrementar su rentabilidad alcanzando los objetivos de crecimiento y éxito, para lo cual necesitará elevar su nivel de eficacia y eficiencia para operar bajo esta nueva figura jurídica-comercial.

La eficacia será medida como aquella capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos, ya sea en las negociaciones para mejorar el precio de compra como aquellas tendientes a incrementar el precio promedio de venta, sin perder su posición competitiva.

La eficiencia estará dada en la capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.

De lo expuesto se deduce que no solo se presentará la posibilidad de incrementar la rentabilidad, sino también la existencia de nuevos riesgos, asociados a la compra del producto.

Esta nueva forma de operar le concederá a la empresa la posibilidad de implementar políticas de precio, que permitirán administrar mejor los márgenes brutos por zonas o localidades y por clientes.

Al ser considerada la empresa como reguladora de los precios del mercado de gas licuado de petróleo, le permite modificar los precios de los productos, los cuales debido a su volumen de ventas tendrán un efecto favorable en los márgenes de rentabilidad. Acción que bajo la figura jurídica-comercial de **Mandatario** no estaba permitida.

Asimismo, el cambio le generará una mayor independencia administrativa brindando autonomía en su gestión, con la posibilidad de vender a nuevos clientes sin la necesidad de existencias de autorizaciones previas.

Se aconseja la implementación de programas de auditorias internos y un exhaustivo control sobre la gestión administrativa y comercial, para lo cual será necesario definir la estructura formal, asignando a cada empleado sus responsabilidades.

La administración de los recursos de la empresa será fundamental para su progreso, centrando los esfuerzos en puntos clave tales como el manejo del capital de trabajo, ya que este medirá el nivel de solvencia económica de la empresa y asegurará un margen de seguridad razonable para las expectativas de su equipo directivo.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este, sin ver comprometida su rentabilidad y capacidad de pago.

En cuanto a los aspectos relacionados a los recursos humanos de la empresa, no se generan grandes cambios. La capacitación brindada por la empresa esta incrementando el desarrollo de habilidades en los empleados.

Trabajo Final de Graduación

Se evidencia una fuerte potencialidad de mejora medida en base al incremento en el nivel de rentabilidad, se deberá tener presente que los mayores niveles de rentabilidad dependerán en cierto grado de la capacidad del equipo directivo en manejar las variables que repercuten en la estructura de costos, ingresos e impuestos y la habilidad para negociar con los grandes clientes, mostrando profesionalismo en las decisiones.

Se resalta la importancia del sistema de bonificación para la figura jurídica-comercial de **DEX**. Esta variable es una oportunidad que le permitirá a la empresa acrecentar su rentabilidad de acuerdo al logro de los objetivos.



PARTE 7

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

A fin de evitar que el proceso de cambio sea una situación caótica para la empresa y de modo tal que el nivel de ansiedad por emprender el mismo no sea una variable que los lleva a la inacción frente a la nueva situación de incertidumbre, se establecieron las siguientes recomendaciones.

Se aconseja a la empresa ahondar lo que se identificó como “problemas de fondo”:

A- Que el equipo directivo no pueda controlar eficazmente el desarrollo de su empresa, lo que provocaría

- Que muchas veces la empresa, “se les escape de las manos”.
- Que a veces el equipo directivo perciba que la empresa supera sus capacidades personales.
- Que muchas veces, la empresa se vea en problemas innecesarios o que pudieron evitarse.
- Que la empresa deba ceder a presiones externas porque el equipo directivo no tiene objetivos claros y precisos bajo la nueva figura comercial.

B- Prepararse para situaciones imprevistas tales como:

- Que se deba alterar continuamente el funcionamiento y las operaciones de la empresa.

Trabajo Final de Graduación

- Que el equipo directivo deba dedicar excesivo tiempo a “apagar incendios” y muy poco a planear y o pensar en el futuro.
- Que lo que predomine bajo la nueva figura comercial sea lo imprevisto, ya que nadie tiene un concepto claro de lo que debe hacerse.
- Que todas las personas (del interior o del exterior), que de una u otra forma intervienen en la empresa, se sientan con derecho a opinar sobre cómo va a ser y cómo debe gestionarse la organización frente a la nueva realidad.

C- Que la empresa no disponga de una “medida” para controlar con precisión su desarrollo, lo que provocaría:

- *Que no se sepa con exactitud si la empresa esta creciendo de acuerdo a sus verdaderas potencialidades.*
- *Que nunca se sepa si ha hecho verdaderamente bien o verdaderamente mal en tomar la decisión de cambiar.*

D- Que la empresa se desenvuelva “por sí sola”, bajo la presión y el “empuje” de fuerzas externas, sin una verdadera guía, lo que provocaría:

- Que la empresa sea dirigida por factores externos y no por el equipo directivo.
- Que se llegue a la circunstancia que la empresa controle a sus dueños.

E- El desarrollo de una visión a corto plazo, lo que provocaría:

- Que centren su atención y esfuerzos en resolver únicamente los problemas de cada día, sin pensar en el futuro.
- Que el futuro de la empresa sea producto del azar y no de la planificación y metas del equipo directivo.
- Que se pierdan oportunidades de negocios por no desarrollar una visión que les permita prever el futuro del mercado y de la empresa a mediano y largo plazo.
- Que, finalmente, el equipo directivo crea estar completamente seguro de cuál o cómo será el futuro de la empresa.

F- La falta de criterios claros para decidir sobre las inversiones y gastos que deben realizarse, provocaría:

- Que se inviertan recursos en cosas que no son verdaderamente importantes para la empresa.
- Que no exista coherencia entre las inversiones y los gastos que se realizan.
- Que las inversiones y gastos se decidan por “impulso”, por motivos emocionales, y no por razones lógicas y razonables.

Objetivos que permitirán alcanzarse mediante la implementación de los planes de acción y su efectiva planificación del cambio de Figura jurídica-comercial.

Los planes de acción en conjunto con el proceso de planificación tienen el propósito de brindarle a la empresa la posibilidad de organizarse para que el cambio de figura jurídica-comercial le permita a la organización alcanzar tres objetivos que se definieron como impulsores para tomar la decisión de enfrentar el cambio.

Estos tres importantes objetivos son:

- **CRECIMIENTO**
- **ÉXITO**
- **RENTABILIDAD**

Sin embargo, como todo plan requiere de **acciones** que serán ejecutadas por las **personas** que trabajan en la empresa y que, partiendo de los **recursos** que se cuentan, se reestructurará con miras al logro de los **resultados** anteriormente expuestos, previendo los adecuados mecanismos de **control**. Es decir que intervienen cinco factores básicos:

- **Acciones**
- **Personas**
- **Recursos**
- **Resultados**
- **Control**



PARTE 8



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA AMPLIATORA

- Irigoyen A. Horacio y Puebla A. Francisco- PYMES su Economía y Organización, Ediciones Macchi, Año 1997, Buenos Aires
- Welsch Milton- Gordon Rivera, Presupuestos, Planificación y Control, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, Año 1996, México
- Harold Koontz y Heinz Weihrich- Administración una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill- 11ª Edición, Año 1994, México.
- Leach Peter- La empresa Familiar, Editorial Granica, Año 1996, España.
- Chiavenato Idalberto - Introducción a la Teoría General de la Administración- Séptima y Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Año 2002.
- Nassir Sapag Chain- Evaluación de proyectos de inversión en la empresa- Editorial Prentice Hall, Chile, Año 2001
- Nassir Spag Chain- Reinaldo Sapag Chain- Preparación y Evaluación de Proyectos- Cuarta Edición Mc Graw Hill, Chile Año 2000
- Colin Armistead y Gram Clark- Servicio y Dedicación al Cliente- Respuesta al mayor reto empresarial- Editorial Folio, España, Año 1994.
- Margaret Butteriss, Reinventando Recursos Humanos- Cambiando los roles- Editorial Gestión, España, Año 2000
- Charles Horngren, George Foster, Spikant M. Datar – Contabilidad de Costos –un enfoque gerencial- Octava Edición. Edital Prentice Hall, México, Año 1999.

Trabajo Final de Graduación

- Christopher H. Lovelock- Mercadotecnia de Servicios, Tercera Edición, Editorial Prentice Hall, México, Año 1999.
- Diario La voz del Interior www.lavozdelinterior.com.ar
- Diario La Nación www.lanacion.com.ar
- www.infopymes.com
- www.laempresafamiliar.com
- www.fundacion-nexia.org
- www.laempresafamiliar.com
- www.uflo.edu.ar
- www.socialismo-o-barbarie.org
- www.estudioeic.com.ar
- www.totalgaz.com
- www.energia.gov.ar
- www.indec.mecon.ar



ANEXOS

CUESTIONARIO

IMPORTANTE

- El siguiente cuestionario tiene como objetivo relevar información con el fin de elaborar un diagnóstico de la organización para determinar la situación actual de la misma.
- Por favor sea sincero con sus respuestas.
- No coloque su nombre en el cuestionario.

1- ¿Se siente parte de la empresa?

- SI
- NO
- NO SABE

2- ¿Se siente motivado para trabajar?

- SI
- NO
- NO SABE

3- ¿Qué medios lo motivan para trabajar?

- Dinero
- Trabajo
- Participación
- Reconocimiento
- El solo hecho de tener un trabajo

Trabajo Final de Graduación

- 4- ¿Le gusta el trabajo que desempeña?
- SI
 - NO
 - NO SABE
- 5- ¿Cómo definiría su relación con los superiores?
- Excelente
 - Muy Buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
- 6- ¿Cómo es la comunicación de Usted con el jefe de la organización?
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Nula
- 7- ¿Cómo es la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo?
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Nula

Trabajo Final de Graduación

- 8- ¿Cuál es la frecuencia en la que puede hablar con sus superiores?
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 9- ¿Puede hablar Usted con sus superiores de problemas personales que repercuten en su desempeño laboral?
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 10- Brinda Usted sus opiniones a los superiores?
- SI
 - NO
 - A veces
- 11- ¿Se siente reconocido por su esfuerzo laboral en la organización?
- SI
 - NO
 - A veces
- 12- ¿Considera que las capacitaciones son útiles para el desempeño de su trabajo?
- SI
 - NO



Trabajo Final de Graduación

13- ¿Le gustaría recibir algún otro tipo de capacitación?

Explique brevemente el tema de la capacitación

.....

.....

.....

14- ¿Siente que la empresa hace algo para mantenerlo a Usted integrado a la organización?

- Siempre
- A veces
- Nunca

15- ¿Le comunican el estado en que se encuentra la empresa?

- SI
- NO

16- ¿Le interesaría saberlo?

- SI
- NO

17- Por favor escriba brevemente lo que le gustaría que se cambie dentro de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

CUESTIONARIO MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Sobre la empresa, productos y Servicios

- 1) ¿A qué se dedica su empresa?
- 2) ¿Qué producto o servicios ofrece?
- 3) ¿Qué productos o servicios procuran sus clientes que Ustedes no ofrecen?
- 4) ¿Qué hacen en realidad sus productos y servicios por sus clientes?
- 5) ¿Por que lo hacen? ¿Cuándo lo hacen? ¿Cómo lo hacen?
- 6) ¿Por qué no hacen lo que sus clientes procuran? ¿ En qué fallan?
- 7) ¿Qué propondrían hacer que no estén haciendo ahora?

Sobre su clientela

- 1) ¿Quiénes son sus clientes, consumidores, usuarios finales?
- 2) ¿Cuáles son sus principales mercados?
- 3) ¿Cuáles con las características más importantes de sus clientes?
Por ejemplo: tamaño de las empresas que compran productos, localización, estilo de vida etc.
- 4) ¿Qué otros grupos de clientes podrían comprar productos y servicios de la empresa que no lo están haciendo? ¿Por qué no?
- 5) ¿Por qué los clientes dejan de comprar en su empresa? ¿Qué procuran que se empresa no les ofrece?

Sobre la Competencia

- 1) ¿Qué es lo que Ustedes tratan de hacer mejor en su empresa?
- 2) ¿Qué es lo que Ustedes procuran hacer de forma diferente o como lo hacen sus competidores?
- 3) ¿En cuáles de sus productos o servicios se siente más fuerte y menos afectado por la competencia?
- 4) ¿Cuáles son sus principales competidores?
- 5) ¿En qué son más fuertes sus competidores?

Sobre el entorno de su empresa

- 1)¿Qué otros sectores están afectando el desarrollo de su área de negocios?
- 2)¿Cuáles son los últimos desarrollos que se están produciendo en su área de negocio?
- 3)¿Qué tendencias muestra el área de negocios en que Ustedes operan?
- 4)¿Prevén Ustedes que se producirán en el futuro eventos que afectarán positiva o negativamente el área de negocios que opera su empresa? ¿Cuáles? ¿Por qué lo afectarán?



Trabajo Final de Graduación
