

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo final de graduación que se desarrollará a continuación, fue realizado en una empresa Pyme que se dedica a la reconstrucción de neumáticos y se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba.

El sector de las empresas Pymes en la Argentina, representa una parte muy significativa para la economía del país. A pesar de su importancia, las pequeñas y medianas empresas no han contado con políticas gubernamentales claras que le permitieran aprovechar al máximo los recursos disponibles, para poder desarrollarse a largo plazo.

Por los motivos anteriormente expresados, se eligió una empresa Pyme para la elaboración del presente trabajo.

Para ello, se realizaron visitas y reuniones con los dueños y personal de la firma. Esto permitió recabar los datos e información necesarios para la confección de un análisis del ambiente interno que posibilitó revelar las fortalezas y debilidades de la organización. Luego, se elaboró un análisis del ambiente externo para detectar las amenazas y oportunidades.

A continuación de estos análisis, se estuvo en condiciones de realizar un diagnóstico organizacional.

A partir del diagnóstico, se detectó que la principal debilidad de la empresa era la falta de planificación. Posteriormente, se establecieron una serie de lineamientos que dieron lugar a objetivos generales y específicos.

El objetivo principal que se propuso fue el desarrollo del planeamiento estratégico para ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L., siendo los objetivos específicos: la definición de la misión y visión de la empresa, de la estrategia organizacional, los planes de acción necesarios para llevar a cabo ésta y, finalmente, la elección de una herramienta que posibilite evaluar el desempeño de los planes.

Por último, se propuso el Cuadro de Mando Integral como la herramienta más adecuada para el control de la gestión administrativa en la empresa.

INDICE

Índice general.....	2
Introducción.....	5
Estructura del trabajo.....	7
Capítulo 1	
Panorama de la empresa.....	8
Capítulo 2	
Objetivos.....	10
Marco teórico.....	11
Metodología.....	14
Capítulo 3	
Caracterización como Pyme.....	15
Descripción de las áreas de la empresa.....	17
Organigrama.....	20
Caracterización como empresa de producción.....	22
Proceso productivo.....	23
Microentorno	
Análisis estructural del sector.....	25
Poder negociador de los proveedores.....	27
Poder negociador de los clientes.....	29
Rivalidad entre las empresas del sector.....	31
Productos sustitutos.....	32
Ingreso potencial de nuevos competidores.....	33

Macroentorno

Panorama económico.....	34
Panorama industrial.....	35
Panorama de precios.....	37
Panorama social.....	38
Panorama Pyme.....	40
Panorama Pyme en Córdoba.....	44
Panorama de la maquinaria agrícola.....	44
Panorama del sector neumáticos.....	46
Análisis FODA.....	50
Fortalezas.....	51
Debilidades.....	51
Oportunidades.....	52
Amenazas.....	52
Diagnóstico.....	53
Capítulo 4	
Misión.....	55
Visión.....	55
Propuesta.....	56
Plan Vendedores.....	56
Plan Viajantes.....	57
Presupuesto.....	58
Programa Capacitación.....	59
Presupuesto.....	60
Programa Nuevo Camión.....	61

Programa Nueva Radicación.....	62
Programa Cuadro de Mando Integral.....	63

Capítulo 5

Recomendaciones.....	65
Glosario.....	66
Bibliografía.....	67

INTRODUCCION

Toda empresa es una parte importante del medio en donde desarrolla su actividad, que directa o indirectamente, afecta la estructura económica y social de un país.¹

El proceso de apertura económica, por el cual están atravesando algunos países, es un llamado a las empresas para adoptar y desarrollar alternativas en un avance sostenido e incorporarlas competitivamente a mercados nacionales e internacionales.²

La situación actual nos exige un replanteamiento de las empresas para hacerlas competitivas, pero también exige la creación de pequeñas empresas.

Las pequeñas empresas desempeñan un papel de primordial importancia en nuestro país, ya que representan el mayor porcentaje de las empresas en funcionamiento. Estas, constituyen la principal fuente de empleo y, en muchas ocasiones, son verdaderos centros de capacitación del recurso humano.³

Su importancia dentro de la economía de un país es vital. Si las pequeñas empresas son instituciones sanas, éstas se constituyen en el primer eslabón de una cadena de producción de bienes y servicios que va elevando poco a poco el nivel de vida de la población en general.⁴

Por su gran número y enorme potencial, las PYMES pueden convertirse en la vanguardia del progreso cuando son eficientes y cuando emplean de manera óptima las habilidades de sus recursos humanos y el escaso capital con que cuentan.⁵

El mundo de las empresas se desenvuelve de forma agitada, y así será en el futuro, en una lucha constante por conquistar nuevos mercados: la trilogía de esta conquista se basa en la combinación adecuada de precio, calidad y servicio y, la base de la misma, indudablemente está representada por una administración eficiente.⁶

La administración eficiente y bien dirigida exige que los comprometidos con ella, estén conscientes de lo que su acción representa, así como de las habilidades de análisis que se requieren para la toma de decisiones.⁷

La vida de un dueño-administrador de una pequeña empresa es agobiante, pero si cuenta con las herramientas apropiadas, su trabajo será más satisfactorio y alentador.

¹ Anzola, Sérvulo, “ Administración de pequeñas empresas”, Mac Graw Hill, 2002, México, Cap 1.

² Anzola, Sérvulo, Op. Cit pag 5.

³ Anzola, Sérvulo, Op. Cit pag 5.

⁴ Anzola, Sérvulo, Op. Cit pag 5.

⁵ Anzola, Sérvulo, Op. Cit. pag 5.

⁶ Anzola, Sérvulo, Op. Cit. pag 5.

⁷ Anzola, Sérvulo, Op. Cit. pag 5.

Por todo esto, el presente trabajo de aplicación profesional pretende ayudar al pequeño gran empresario en su labor diaria.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo de graduación, está comprendido por cinco capítulos que se detallan a continuación.

En el primer capítulo, se presenta a la empresa a través de una descripción de sus principales aspectos.

En el segundo capítulo, se plantean los objetivos generales y específicos que se persiguen con el trabajo.

Luego, se desarrolla el marco teórico que sirve de fundamento del trabajo y la metodología que se aplicará durante la realización del mismo para lograr lo propuesto.

El tercer capítulo, está desarrollado de la siguiente manera:

- Un análisis más detallado de la empresa con énfasis en las principales funciones que desarrolla, el organigrama y el proceso productivo.
- Un análisis del sector al cual pertenece la empresa, en este punto se toma como referencia el modelo propuesto por Michael E. Porter y se analiza a los competidores del sector, los proveedores, los clientes, los competidores potenciales y los productos sustitutos.
- Un análisis del entorno que afecta a la empresa, en esta parte se trata lo más relevante de los aspectos económico, industrial, social, del sector PYME y de sectores relacionados con la actividad de la empresa.
- Un análisis de la empresa tomando como referencia sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (ANALISIS FODA).

En el cuarto capítulo, se realiza el desarrollo de la propuesta de trabajo.

En el quinto capítulo, se expone la conclusión final del mismo.

PANORAMA DE LA EMPRESA

RAZON SOCIAL

“ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.”

BREVE RESEÑA HISTORICA

La empresa fue fundada en el año 1977 por Oscar J. Alvarez y Alfredo J. Vázquez, en ese entonces bajo la denominación de VÁZQUEZ Y ALVAREZ NEUMATICOS.

Luego de diez años de constituida la sociedad, ésta se disuelve continuando cada uno de los socios con su propia empresa. A partir de este momento, Oscar J. Alvarez constituye ALVAREZ NEUMÁTICOS.

Por aquel tiempo, el mercado principal de la firma eran las cubiertas de rodados livianos, en su mayor parte automóviles y pick-ups, para luego ir consolidándose en la reparación y reconstrucción de neumáticos para empresas de transporte de pasajeros y carga.

La firma ha transitado por épocas de prosperidad y recesión, que ha logrado superar satisfactoriamente. El año 2001 fue sin dudas un año muy difícil para la empresa, debido a que se agudizó el estado de recesión que venía sufriendo la economía nacional.

Por esta situación, se tuvo que implementar una serie de medidas que le permitieran a la organización seguir en actividad. Una de las disposiciones adoptadas, fue una dramática disminución en los costos generales de la empresa. Otra de las medidas implementadas para incrementar el nivel de actividad, que por ese entonces era bajo, fue brindar el servicio de reconstrucción de neumáticos a un nuevo segmento de clientes: el mercado constituido por la maquinaria agrícola. Esta decisión, fue sin dudas acertada debido a que permitió a la empresa elevar el nivel de ventas y expandirse.

El último cambio importante, ocurrió a finales de 2002 debido al ingreso de un nuevo socio, Raúl Dotti. Debido a esto la empresa, a partir del mes de julio de 2003, se constituyó como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cambiando su razón social a ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

ACTIVIDAD PRINCIPAL

Reparación, reconstrucción y precurado de cubiertas en frío, en especial para colectivos, transportes de carga pesada y maquinaria agrícola.

UBICACION

Avda. Fuerza Aérea Argentina 4580. Barrio Residencial San Roque. Córdoba.

NUMERO DE EMPLEADOS

La empresa cuenta en la actualidad con 16 empleados, que en general tienen un promedio de 8 años de antigüedad en la firma.

MERCADO

El área de influencia de la empresa se encuentra en la provincia de Córdoba, Santa Fe, Tucumán, Salta, Santiago del Estero, Jujuy y parte de las provincias de San Luis y Buenos Aires.

INFRAESTRUCTURA

La empresa alquila un local de aproximadamente 719 m² cubiertos. Estas instalaciones se pueden dividir en tres áreas: el sector de oficinas, y dos amplios salones en donde se encuentran las máquinas y se realiza el proceso de producción propiamente dicho.

Además, tiene un terreno en donde se almacenan los neumáticos que se deben reparar o aquellos que ya están reparados y listos para la entrega.

La empresa también cuenta con dos camiones que son utilizados para la búsqueda y entrega de neumáticos por parte de los viajantes.

CAPACIDAD PRODUCTIVA

Se recauchutan en promedio 400 cubiertas mensualmente.

A continuación se especifican los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente trabajo final de graduación

OBJETIVO GENERAL.

El objetivo principal consiste en desarrollar el planeamiento estratégico para la empresa ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Para cumplir el objetivo general propuesto, se definen los siguientes objetivos específicos:

- Definir la visión y misión de la empresa.
- Transformar la visión de la empresa en objetivos estratégicos.
- Definir la estrategia más apropiada.
- Elaborar un plan de acción para la implementación de la estrategia, que contenga planes a nivel táctico.
- Seleccionar una herramienta que permita evaluar el desempeño de los planes.

MARCO TEORICO

Para la realización de esta parte del trabajo final se utilizará a diversos autores para tener un panorama más claro sobre ciertos conceptos que son muy importantes.

Según Idalberto Chiavenato en su libro *Administración*, se define a la planeación como “la primera función de la administración. Antes de ejecutar cualquier función administrativa, la administración debe fijar los objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos”.⁸

Para este autor, la planeación es una función administrativa que determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para que la empresa en general se organice a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura. La planeación parte del supuesto de que “puesto que las acciones presentes reflejan previsiones implícitas y suposiciones sobre el futuro, éstas previsiones y suposiciones, deben ser explícitas y objetivas en cualquier tipo de análisis realizado para que ciertos asuntos inmediatos se vuelvan menos confusos y menos importantes.”⁹

La planeación, consiste en la toma anticipada de decisiones sobre qué hacer antes de emprender la acción necesaria. Desde el aspecto formal, planear consiste en simular el futuro deseado y establecer anticipadamente los cursos de acción necesarios y los medios para desarrollarlos.

La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Todos los planes tienen un propósito común: previsión, programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos que conducirán al objetivo final. Un plan es un curso de acción predeterminado en un período específico y representa una respuesta a un ambiente anticipado, para conseguir un conjunto de objetivos. Debido a que un plan describe un curso de acción, requiere dar respuestas a las preguntas, qué, cómo, cuándo, dónde y quién.

Otro concepto al cual se hará referencia es el de estrategia y para esto se seguirán los lineamientos de los siguientes autores: Michael E. Porter, Arthur A. Thompson, Jr y A.J. Strickland III.¹⁰

Según Porter,¹¹ toda compañía que se desarrolle en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea de manera explícita mediante un proceso de planeación o implícitamente a través de la actividades cotidianas que llevan a cabo sus diferentes áreas.

La formulación explícita de la estrategia tiene importantes beneficios, ya que con ello se garantiza que por los menos las políticas de las diferentes áreas de

⁸ Chiavenato, Idalberto, “Proceso Administrativo”, Mc Graw Hill, 2001, Colombia, Cap 7.

⁹ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., pág. 11

¹⁰ Thompson, Arthur A. Jr y Strickland III, A. J., “Administración Estratégica”, Mc Graw Hill, 2001, México, Cap. 1.

¹¹ Porter, Michael E., “Estrategia Competitiva”, Compañía Editorial Continental, 2000, México, Pág 9-11.

la empresa estén coordinadas y orientadas hacia un conjunto de metas comunes.

Hasta ahora se habló de la estrategia pero es necesario tener un concepto más claro de la misma, para esto se seguirá la línea de pensamiento que proponen Arthur A. Thompson, Jr y A.J. Strickland III en su libro Administración Estratégica.

Según los autores la estrategia es “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”¹²

La estrategia esta compuesta por un conjunto de medidas competitivas y enfoques sobre el negocio que emplean los directivos en el manejo de la empresa. La dirección general establece que “entre todas las trayectorias y acciones que habríamos podido elegir, hemos decidido seguir esta dirección y confiar en estas formas particulares de hacer negocios”¹³. Esto sin dudas, pone de manifiesto que la elección de una determinada estrategia implica elecciones entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional ante esa elección.

En esencia, diseñar una estrategia para la empresa consiste en crear una formula sobre cómo la empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se deberán implementar para alcanzarlas.¹⁴

Para una mejor comprensión de lo expresado hasta este momento se expresarán las dos necesidades por las cuales una organización necesita de la formulación de una estrategia.¹⁵

La primer necesidad, es la de diseñar en forma proactiva de qué forma se harán los negocios en la empresa. Si esto no se realiza se corre el riesgo de dejar que la estrategia de la empresa vaya a la deriva lo cual tendría como consecuencias: acciones estratégicas inconsistentes, falta de competitividad y resultados deficientes.

Por esto, es responsabilidad de la Dirección de la empresa diseñar una estrategia que proporcione una guía sobre la forma de realizar los negocios, un plan de acción para crear lealtad a los clientes y de esa manera ganar una ventaja competitiva sustentable sobre la competencia.

La segunda necesidad consiste en darle forma a las decisiones y acciones que son iniciadas por las diferentes áreas o personas de la empresa, de manera que en toda la compañía se cuente con un plan coordinado de acción. La ausencia de una estrategia hace que no se cuente con un marco de referencia

¹² Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J. Op Cit. Pág 11

¹³ Thompson, Arthur A. y Strickland III, A. J. Op. Cit. Pág11

¹⁴ Porter, Michael E. Op. Cit. Pág 11

¹⁵ Porter, Michael E. Op. Cit. Pág 11

para las diferentes propuestas ni con un plan que posibilite unir las diferentes áreas en un esfuerzo en equipo.

Por todo esto se puede decir que, la creación , implementación y ejecución de la estrategia son funciones administrativas vitales.

De hecho, una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más claras de una buena administración.

A continuación se desarrollara el concepto de planes tácticos y para hacerlo se seguirán los lineamientos de Idalberto Chiavenato.¹⁶

Ahora bien, como ya se expresó anteriormente la estrategia sirve como guía para que la empresa logre los objetivos que se propuso. La planeación estratégica trata de detallar la forma en cómo se lograrán esos objetivos; tratara de establecer lo que la empresa debe hacer antes de realizar cualquier tipo de acción empresarial.

Debido a que la planeación estratégica es genérica y amplia requiere que se tenga que subdividir en planes tácticos para que las decisiones estratégicas allí contenidas sean convertidas en planes que se puedan emprender en cada una de las áreas correspondientes.

Los planes tácticos constituyen un intento de la compañía de integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia diseñada para de esta forma, alcanzar de manera satisfactoria los objetivos propuestos.

La planeación táctica está contenida dentro de la planeación estratégica y no representa un concepto absoluto, sino relativo: la planeación táctica de un área de la empresa -en relación con la planificación general de la organización- es general en relación con cada una de las secciones que componen aquella área

Según expresa Chiavenato¹⁷, " la planeación táctica, es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen objetivos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores en la jerarquía organizacional".

Los planes tácticos presentan las siguientes características que se detallan a continuación:

- La planeación táctica se decide y se desarrolla en sectores medios de la empresa.
- Los planes tienen una dimensión temporal de mediano plazo.
- Las decisiones que se toman en la planeación táctica abarca partes de la empresa.

¹⁶ Chiavenato, Adalberto, Op. Cit. Pág 11

¹⁷ Chiavenato, Adalberto, Op. Cit. Pág.11

METODOLOGIA

La metodología propuesta para la realización del trabajo de aplicación profesional consiste en lo siguiente:

A través de la recolección de datos primarios, aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos.¹⁸

En el caso del presente trabajo, los datos primarios van a surgir de entrevistas no estructuradas realizadas a los dueños de la empresa, a los empleados, proveedores y personas vinculadas al sector general y también de los datos que se puedan relevar al visitar las instalaciones de la empresa.

También se utilizarán datos secundarios, los cuales corresponden a registros escritos que proceden de un contacto con la práctica, pero que han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores.

En este caso se utilizará bibliografía especializada, publicaciones de revistas pertenecientes al sector, datos provenientes de la Federación Argentina del Neumático, Cámara de la Industria del Neumático, Federación Argentina de la Industria del Caucho, Instituto Nacional de Estadística y Censos, internet, diarios y revistas en general.

¹⁸ Savino, Carlos A., "El Proceso de Investigación", Lumen Humanitas, 1996, Buenos Aires, capítulo 1

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

CARACTERIZACION COMO PYME

Para la consideración de ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. como una pequeña empresa se tomarán como referencias las siguientes definiciones que menciona Sérvulo Anzuola en su libro “Administración de Pequeñas Empresas”.¹⁹

La Administración de Pequeños Negocios (SBA)²⁰ considera pequeña empresa a “aquellas que son propiedad y operada independientemente y no es dominante en su campo de operación, teniendo en cuenta el número de empleados y el volumen de ventas”.

El autor también afirma que toda pequeña empresa debe contar al menos con dos de las características que siguen a continuación:

- La administración de la empresa es independiente, generalmente los gerentes son los dueños del negocio.
- El capital de la empresa en la mayor parte de los casos es aportado por una persona o un grupo pequeño de personas.
- El radio de operaciones de la empresa es local, donde los dueños y empleados se encuentran en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa ésta relacionado con la industria en la cual desempeña sus actividades.

Con respecto al último punto mencionado, es necesario aclarar que en el sector de empresas al cual pertenece ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L., todas tienen el mismo tamaño relativo, por lo que este aspecto no debe considerarse para la categorización.

En nuestro país, la ley 25.300 prevé la necesidad de definir los parámetros según los cuales una empresa será considerada MIPYME.

Por esto se ha reglamentado el Art. 1 de la mencionada ley que establece la necesidad de contar con una definición de Pymes con las limitaciones allí establecidas.

La resolución 675/2002 establece el nivel máximo de valor de ventas totales anuales, excluido el impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, para considerar a una firma incluida en la categoría de Micro, Pequeña y Medianas Empresas.

¹⁹ Anzuola, Sérvulo, Op. Cit. Pág 5

²⁰ Small Business Administration, organismo cuyo objetivo es la promoción de las pequeñas empresas.

Por este motivo el secretario de la Pequeña y Mediana Empresa resuelve que:

Art. 1. A los efectos de lo dispuesto por el artículo 1 del Título I de la ley 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de ventas totales anuales, excluido el impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiere corresponder, expresado en pesos.

	Agropecuario	Ind. y Minería	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	\$ 43.000.000	\$ 86.000.000	\$ 21.600.000

Art.2. Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del consignado en el último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada.

Art. 3. Cuando una empresa tenga ventas por más de uno de los rubros establecidos en el Art.1, se considerará aquel cuyas ventas hayan sido las mayores durante el último año.

Art.4.No serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que, reuniendo los requisitos establecidos en los artículos 1 y 3 de la presente Resolución, se encuentren vinculadas a empresas o grupos económicos que no reúnan tales requisitos, conforme por lo establecido por el Art. 33 de la ley 19.550 y sus modificaciones.

Art.5. La caracterización de Micro, Pequeña y Mediana Empresa establecida por la presente Resolución es de tipo general y no limita las facultades de los distintos organismos para complementarlas con las precisiones o condiciones cualitativas adicionales, o para fijar límites inferiores con respecto a los establecidos en el Art. 1 de la presente Resolución, a los efectos de la instrumentación de los programas específicos relacionados con dicho estrato empresario y en regiones cuyas especificidades propias así lo requieran.

Art. 6.Para las empresas recientemente constituidas y a los efectos de determinar su pertenencia al segmento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, las características establecidas en los artículos 1 y 3 de la presente Resolución se tomarán los valores proyectados por la empresa para el primer año de actividad de la misma. Dichos valores tendrán el carácter de declaración jurada y estarán sujetos a verificación al finalizar el primer año del ejercicio.

Cuando de la determinación de los valores reales al cabo de dicho período resulte que la empresa no califica dentro del segmento Micro, Pequeña o Mediana Empresa, deberá reintegrar o compensar los beneficios que hubiere obtenido en dicha calidad según el criterio que establezca la autoridad de aplicación de dichos beneficios.

DESCRIPCION DE LAS AREAS DE ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

Para la descripción de las áreas de la empresa se tomó como referencia la estructura propuesta por Sérvulo Anzola en su libro Administración de Pequeñas Empresas.²¹

PRODUCCIÓN

El área de producción es muy importante para la empresa. Aunque en la misma no hay ninguna planificación formal, se basan en el pronóstico de ventas con base en el criterio de los dueños que lo realizan apoyándose en la experiencia que poseen.

La calidad del servicio que se presta está determinada en gran medida por la materia prima que se utiliza, principalmente las bandas de rodamientos que son el insumo más importante.

El almacenamiento de las materias primas y de los neumáticos reconstruidos, se realiza a medida que llega el material o que los neumáticos son terminados. Se los ubica en donde haya lugar disponible ya que la empresa no cuenta con un área de depósito.

Con relación al proceso de producción que predomina en la firma, se puede expresar que el mismo se caracteriza por presentar una mayor intensidad de la mano de obra principalmente en el sector de armado y desarmado, embandado, pulido y revisión de cubiertas.

Dentro de esta misma área, se puede ubicar al sector de mantenimiento de la empresa, esta función está a cargo de una persona que no forma parte del personal pero que desde hace varios años le presta este servicio a la compañía.

VENTAS

Debido a la estructura de la empresa y el tamaño de la misma, no se cuenta con un área formalmente definida como ventas.

Sin embargo, esta área junto con la de producción son las que tienen mayor importancia para los dueños de la empresa.

La administración y las decisiones más importantes del sector sólo son tomadas por los dueños. Ellos deciden sobre los precios del servicio, la forma de venta, la distribución y la publicidad o promoción que se lleve a cabo.

La fuerza de ventas está constituida por dos viajantes que se encargan de visitar regularmente a los distintos clientes y, posteriormente, también son los encargados de la distribución de los neumáticos reconstruidos.

²¹ Anzola, Sérvulo. Op Cit. Pág 5.

Los viajantes de la empresa, tienen un amplio conocimiento del mercado ya que hace varios años trabajan en el sector.

Las ventas son realizadas a crédito y de contado, representando estas modalidades aproximadamente entre el 60 y 40 por ciento respectivamente.

Las ventas a crédito, en su mayor parte, se otorgan a los clientes de más antigüedad. Estos clientes representan una pequeña porción de la cartera de clientes, pero el volumen de las transacciones es importante para ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

Las ventas a través de tarjeta de crédito son poco usuales y generalmente se realizan en el caso de clientes particulares.

ADMINISTRACION

En esta sección, se llevan a cabo tareas administrativas básicas relacionadas con la facturación a clientes, pago a proveedores, pago de impuestos y servicios y actividades referidas a los recursos humanos.

En este último tiempo, esta área cuenta con un sistema informático para agilizar la tarea de facturación y cuentas corrientes.

AREA FINANCIERA Y CONTABLE

Con relación a las tareas del área, se puede expresar que las mismas son llevadas a cabo por el área administrativa y la dirección de la empresa.

Las decisiones más importantes del área financiera, son tomadas exclusivamente por los dueños de la empresa.

La firma no cuenta con estados financieros detallados y no existe ningún tipo de control formal.

Con relación al área contable, la empresa cuenta con un contador externo para que se encargue de hacer cumplir básicamente los requisitos que expresa la ley en materia laboral, comercial y tributaria.

RECURSOS HUMANOS

En la empresa no se cuenta con un área específica de recursos humanos y las tareas son llevadas a cabo por el área administrativa.

Esta área, se encarga del pago de sueldos del personal, el pago de las horas extras, las cargas sociales, etc.

Cuando la empresa necesita incorporar personal, no tiene un mecanismo formal de contratación, sino que la misma se lleva a cabo por los dueños. Generalmente, se recurre a familiares de los operarios, amigos o recomendados.

La selección del personal, se realiza de manera informal por medio de una simple entrevista que hace alguno de los dueños y, si se considera que quien está a prueba es el candidato más adecuado, se lo contrata.

Habitualmente, el personal contratado aprende la tarea una vez que empieza a trabajar. El proceso de inducción al puesto de trabajo, es llevado a cabo de manera informal por los demás operarios.

La supervisión del personal se da, principalmente, por medio de la observación directa por parte de los dueños de la empresa.

ORGANIGRAMA

La empresa ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. carece de un organigrama formal en donde se especifique la estructura organizacional y la división de roles. Por esto, se optó por diseñar un organigrama basándose en los datos recolectados.

Para la realización del organigrama de la empresa se tomó como referencia los distintos modelos de estructura organizacional que proponen Koontz y Weihrich en su libro "Administración".²²

La agrupación de actividades se realizó de acuerdo con las funciones de la empresa. Se eligió un esquema de departamentalización funcional, porque es la base de uso más común para la organización de actividades y se encuentra presente en casi todas las compañías. Además, debido a su sencillez, es el esquema más apropiado para una empresa con estas características.

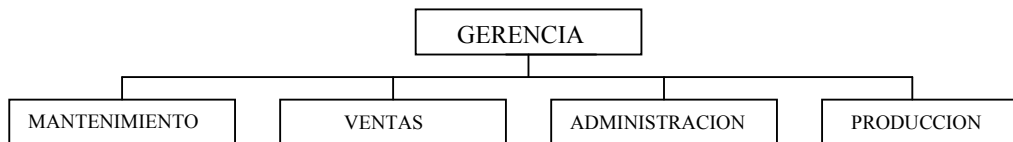


Figura 1. Organigrama de Alvarez Neumáticos S.R.L.

La dirección general de la empresa esta a cargo de los socios, los señores Alvarez y Dotti. Ellos se ocupan de dar las directivas generales, de negociar con los proveedores y con los clientes.

El mantenimiento de las máquinas y arreglos generales los realiza el señor Pellizzón.

La tarea de comercialización y distribución es llevada a cabo por dos viajantes que tiene la empresa: los señores Canavesio y Peiró. Ellos son los encargados de visitar a los clientes para ofrecerles el servicio, retirarles los neumáticos a reconstruir y después se encargan de la entrega.

Las tareas administrativas de pago a proveedores, pago de sueldos, pago de impuestos y servicios, facturación a los clientes, entre otras; son realizadas por Diego Alvarez.

A la función de producción se la puede dividir en diferentes sectores teniendo presente las tareas que se realizan en la reconstrucción de un neumático. Los sectores son los siguientes: armado, desarmado, embande, pulido, pintura, parches, tacos e inspección.

Estas tareas son desempeñadas por los 16 empleados que tiene la empresa en el área. En la mayoría de los casos, los empleados suelen desempeñarse en

²² Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración, una perspectiva global", Ed. Mc Graw Hill, México, 1994, Capítulo 8.

más de un sector y también es habitual que cambien de área y realicen otras tareas. Estos cambios se realizan según la cantidad de trabajo que tenga la empresa.

Debido a lo expresado en el párrafo anterior, se optó por elegir para el área de producción una estructura funcional diferente a la departamentalización funcional realizada en el resto de la empresa.

En este caso, se eligió la organización matricial. La organización matricial se conformaría de la combinación de las distintas actividades que se realizan en el proceso productivo y los operarios que forman el área productiva.

CARACTERIZACIÓN COMO EMPRESA DE PRODUCCION

A continuación se caracterizará el tipo de producción que se utiliza en la empresa. Luego de la realización de entrevistas con los dueños y visitas en las instalaciones, en donde se pudo apreciar el proceso productivo, se puede afirmar que el tipo de producción que se utiliza es del tipo intermitente.

Según Ricardo F. Solana²³ este tipo de producción presenta ciertas particularidades que le son propias y que se pueden observar en ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L.

Las características más importantes son las siguientes:

- La producción intermitente es realizada generalmente en fábricas chicas.
- Los pedidos de los clientes dan lugar a órdenes de producción o de trabajo.
- Hay diversidad de productos/ servicios, en este caso en particular se puede decir que la empresa brinda sus servicios a distintos tipos de neumáticos que requieren diferentes tipos de procesos por ejemplo: neumáticos de empresas de transporte en general, neumáticos para máquinas agrícolas, neumáticos para automóviles particulares.
- Trabajos diferentes uno del otro, debido a la naturaleza del problema del neumático.
- Es común que en ocasiones, la demanda exceda la capacidad de la fábrica y que se tenga que recurrir a turnos doble de trabajo u horas extras, mientras que en otros momentos hay exceso de capacidad ociosa.
- Dificultad para pronosticar la demanda.

²³ Solana Ricardo S. "Producción", Ediciones Interoceanicas S.A. , 1994, Buenos Aires, Cap. 15.

PROCESO PRODUCTIVO

PROCESO DE PRECURADO DE CUBIERTAS

1. INSPECCION INICIAL DE LA CARCASA (CASCO) DEL NEUMATICO.

Cada carcasa es inspeccionada interna y externamente. El fin es asegurar, desde el primer paso, una reconstrucción de primera calidad, con alto rendimiento y seguridad para el usuario.

2. PULIDO.

En esta etapa, se retira el remanente de banda de rodamiento gastada, logrando así una superficie pulida uniforme y de textura adecuada para el siguiente paso. Aquí se utiliza una pulidora torneadora.

3. RETOCADO Y ESCORACIONES.

4. CEMENTADO Y RELLENADO.

Los neumáticos en servicio sufren daños al rodar, como pinchazos de clavos, cortes ocasionados por vidrios, piedras, etc; que sobrepasan la banda de rodamiento y llegan hasta las telas. Esta etapa tiene por finalidad terminar de preparar la superficie de la carcasa para que ésta acepte en condiciones óptimas a la banda de rodamiento

Se aplica cemento (caucho integral líquido) a pincel. El relleno de agujeros y cráteres se realiza con una miniextrusora de caucho, capaz de calentar e inyectar el mismo, eliminando los riesgos de atrapamiento de aire.

5. APLICACION DE LA BANDA DE RODAMIENTO.

Una vez que la carcasa está preparada, se aplica una película de cemento especial (caucho natural líquido) que provee la adhesión entre la superficie de carcasa pulida y el nuevo caucho de la banda de rodamiento a aplicar.

Las bandas precuradas proveen los calibres de ancho de corona, ancho de base y profundidad de diseño correctamente uniformes, evitando cualquier variación y asegurando un correcto balanceo.

6. VULCANIZACION.

La vulcanización de las carcasas embandadas con material precurado se realiza en autoclaves a temperaturas y tiempos determinados por estudios técnicos que aseguran la correcta vulcanización a 105 grados centígrados de temperatura.

7. INSPECCION FINAL Y TERMINACION.

Las mismas precauciones que se toman en la inspección inicial de la carcasa, se tienen en cuenta en la terminación e inspección final. El neumático es revisado detalladamente interna y externamente, quedando listo de esta forma para su entrega al cliente.

ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

El análisis estructural es el soporte más importante para formular una estrategia competitiva en una organización.

Antes de iniciar el análisis estructural del sector en donde se encuentra la empresa, es muy importante que se adopte una definición de lo que es un sector industrial.

Tomando como referencia a Michael E. Porter se definirá al sector industrial como “el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”.²⁴

Teniendo presente el concepto anterior, se puede definir que el sector industrial al que pertenece la empresa ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. es el sector de reconstrucción de neumáticos.

Para realizar el análisis estructural del sector se utilizará como herramienta el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El autor sostiene que la competencia en un sector industrial depende de la combinación de cinco fuerzas competitivas básicas:

- La rivalidad entre las empresas que compiten en el sector.
- Los intentos de las empresas de otros sectores para atraer a los clientes hacia productos sustitutos.
- El ingreso potencial de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.

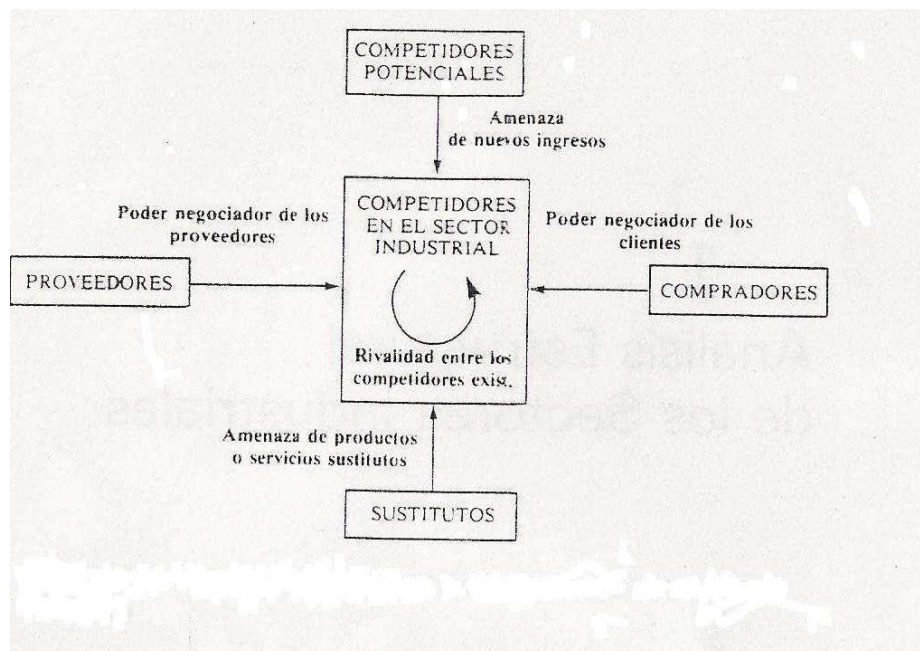


Figura 2. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria

²⁴ Porter Michael E, Op. Cit. Pág 11.

Una vez que se haya concluido con el análisis del sector, la empresa estará en condiciones de identificar sus puntos fuertes y débiles en función del sector industrial en donde compite.

El análisis conjunto de las fuerzas competitivas es de gran importancia debido a que determina la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector industrial.

También hay que considerar que las fuerzas más poderosas del sector serán cruciales cuando la empresa defina la estrategia que adoptará en el futuro.

La estrategia competitiva consiste en una acción ofensiva o defensiva con el objetivo de crear una posición defensible contra las cinco fuerzas. Esto se puede entender desde varios puntos de vista posibles:

- Posicionamiento de la empresa para que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva, en función de las fuerzas competitivas existentes.
- Modificar o influir en el equilibrio de las fuerzas, por medio de movimientos estratégicos que le permitan mejorar la posición relativa.
- Anticipar los cambios que pueden ocurrir en el sector, respondiendo con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una nueva estrategia que se adapte mejor al nuevo equilibrio competitivo.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.

Las empresas proveedoras pueden ejercer poder de negociación sobre el sector amenazando con subir los precios o reducir la calidad de los insumos. Los principales proveedores de insumos de ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. son los que se detallan a continuación:

- Distribuir S.A.: Esta es una empresa con sede en la ciudad de Rosario, que es representante en Argentina de la firma Marangoni, una importante marca italiana de máquinas y anillos para la reconstrucción de neumáticos. A esta firma se le compran principalmente, bandas de rodamiento.
- Borrachas Vipal S.A.: Es una compañía que se dedica a los productos para reformas y reparación de neumáticos y cámaras, desde su casa matriz en Río Grande do Sul en Brasil. Tiene actividades comerciales en más de 40 países, entre ellos Argentina. A esta empresa ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. le compra parches y flux.
- Induzan S.A.: Esta empresa produce bandas precuradas de rodamiento y cojín. Esta situada en la localidad de Munro, Provincia de Buenos Aires.
- Mercosur S.A.: Este proveedor se dedica a la comercialización de cubiertas de coche y camioneta, cámaras, envelopes y protectores. Está localizada en la ciudad de Buenos Aires. ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L. adquiere principalmente de esta empresa, cámaras y protectores.
- Bandag: Esta empresa fue fundada en 1957 en Estados Unidos y fue pionera en el sistema de recauchutado en frío. En la actualidad está presente en más de 121 países y tiene 25 fábricas que producen productos y materiales para el recauchutado. Además cuenta con una red de 1300 concesionarios en todo el mundo. En el Mercosur hay 171 concesionarios exclusivos de la referida marca.

Los proveedores de ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. son en su mayoría empresas de gran tamaño, muchas de las cuales tienen operaciones en distintos países y venden sus productos a otros sectores industriales, como por ejemplo Borrachas Vipal y Distribuir S.A.

Además hay que considerar que el sector de los proveedores está constituido por pocas empresas que se encuentran más concentradas que el sector de las empresas reconstructoras.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que el volumen de compras que realiza ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. a sus proveedores, es chico en comparación con las ventas totales de éstos.

El insumo más importante que se utiliza en el proceso de reconstrucción de neumáticos son las bandas de rodamiento, porque determinan en gran medida la calidad del trabajo realizado. Por esta razón, y luego de haber utilizado bandas de diferente calidad, la empresa eligió como proveedora a Distribuir S.A. por la confiabilidad de sus productos.

Un aspecto importante para la empresa es que los insumos que utiliza son almacenables, ésto sin dudas es una ventaja con relación a los proveedores.

Otro punto para considerar es el costo que tiene ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. al cambiar de proveedor, esto está representado en el riesgo de utilizar insumos que no son de una calidad aceptable. Esto último, cobra mayor relevancia si se considera que la calidad del servicio es un atributo importante para la empresa. Por ésto se puede expresar que el poder de negociación con los proveedores es bajo en general.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.

Los clientes de un sector industrial actúan forzando la baja de los precios, negociando mayor calidad en el servicio y también la realización de servicios adicionales. Todo esto, hace que se incremente la competencia en el sector deteriorando la rentabilidad del mismo.

Los clientes más importantes de ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. se pueden agrupar en las categorías que siguen a continuación:

- **EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS:** En este segmento se encuentran principalmente empresas de micros de corta y larga distancia.
- **EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS:** En este grupo se destacan en su mayoría empresas de fletes y encomiendas.
- **MÁQUINAS AGRÍCOLAS:** A este sector de clientes la empresa lo ha incorporado recientemente porque anteriormente no se dedicaba a la reconstrucción de neumáticos de maquinaria agrícola, como es el caso de tractores.
- **GOMERIAS:** Estos clientes están localizados en diferentes ciudades del interior de la provincia de Córdoba y también en Santa Fe, Tucumán, Salta, Jujuy, San Luis y Buenos Aires. Los clientes son visitados regularmente por los viajantes que tiene la empresa.
- **CLIENTES PARTICULARES:** En este segmento se encuentran dueños particulares de autos o camionetas que hacen recapar los neumáticos de sus vehículos o adquieren neumáticos recapados que la empresa tiene preparados para la venta.
- **EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN VIAL:** Este grupo de clientes son empresas como por ejemplo concesionarios de rutas que utilizan máquinas viales.
- **OTROS CLIENTES:** Estos clientes provienen de intermediarios. Estas personas se encargan de conseguir neumáticos y después hacerlos reparar en diferentes empresas de la ciudad.

Como se puede apreciar la empresa atiende a diferentes segmentos de clientes que tienen un poder negociador distinto uno del otro.

Las empresas de transporte de pasajeros han perdido importancia en la cartera de clientes de la empresa ,debido a malas experiencias que se tuvieron en el pasado y a que muchas de ellas no se encuentran en actividad. En la actualidad, se trabaja con estas empresas de manera ocasional. Por estas razones se puede expresar que el poder negociador de este tipo de empresas es bajo.

Las empresas de transporte de cargas: la mayor parte de estos clientes son empresas de fletes. Estos clientes tienen un poder negociador medio.

El sector compuesto por las máquinas agrícolas tiene gran importancia para la empresa, a pesar que esta especialidad se incorporo recientemente. A este grupo de clientes la empresa los contacta de forma particular como también por gomerías ubicadas en el interior. Esta distinción es importante debido a que el poder negociador de los mismos disminuye cuando el contacto es personal, porque no cuentan con la información que puede tener una gomería.

Otro aspecto a tener en cuenta es que, este sector de clientes está atravesando un buen periodo en cuanto a la rentabilidad del sector, por lo que en ocasiones es más importante para el cliente la rapidez con la que se realice el servicio que el costo del mismo. Esto se da principalmente en época de cosecha.

En cuanto a las gomerías, en muchos de los casos la empresa mantiene una relación comercial desde el inicio de la actividad por lo que el vínculo comercial es de confianza entre ambas partes. También es importante mencionar que al tratarse de clientes cuya actividad es similar se encuentran muy bien informados sobre los costos del sector. No obstante, el poder de negociación de las gomerías se puede considerar alto en general.

En el caso de los clientes particulares el segmento se encuentra muy atomizado y el poder negociador de los mismos es muy bajo.

Las empresas de construcción vial son un segmento de clientes cuyo poder negociador es bajo en relación con los otros segmentos.

A los intermediarios se los puede clasificar dentro de los clientes de la empresa, estas personas se encuentran muy bien informadas sobre la situación particular de las empresas del sector, aspecto que sin dudas hace que el poder negociador de los mismos sea alto.

RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector se presenta porque alguno de ellos sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición relativa. Esto da origen a que se utilicen tácticas como la competencia de precios, incremento en el servicio al cliente, introducción de nuevos servicios o productos.

Los competidores más relevantes de la empresa ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. son los siguientes:

- **GOMERIA LA UNIÓN:** La empresa fue fundada en 1968, esta ubicada en la ciudad de Córdoba, y se dedica a la reconstrucción de neumáticos y ventas de cubiertas nuevas de la marca Firestone. Uno de los datos más importantes para considerar es que, junto a ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. es la única empresa que reconstruye para máquinas agrícolas en la ciudad. Tiene un plantel de 60 empleados divididos en 3 turnos. Su producción es de aproximadamente 1500 cubiertas por mes.
- **RUDY NEUMÁTICOS:** Es una empresa que se especializa en la reconstrucción de neumáticos para camiones, camionetas y autos, además de la comercialización de cubiertas nuevas de la marca Michelin. Inició su actividad comercial en 1978 y cuenta actualmente con 15 empleados. Su producción ronda las 600 cubiertas mensuales.
- **CICO NEUMÁTICOS:** Esta firma se dedica al precurado de neumáticos para camiones, camionetas y automóviles. Se encuentra en el sector desde 1988 y emplea a 10 personas en la actualidad.
- **CASA NIZZO:** Está localizada en la ciudad de Córdoba al igual que las empresas anteriores. Su actividad principal es la reconstrucción de neumáticos para camiones, camionetas y coches. Esta en el mercado desde 1970 y su personal está compuesto por 10 empleados.

Con respecto a las empresas que conforman el sector, se puede concluir que el competidor más importante para ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. es la empresa La Unión. Esto es, debido a la capacidad de producción que tiene la firma (1500 cubiertas al mes) y que a junto a ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. es la única empresa en la ciudad que presta el servicio a máquinas agrícolas. Otro aspecto a tener en cuenta también es que La Unión tiene más años de antigüedad en el mercado de la reconstrucción.

El resto de las empresas tienen una capacidad productiva y dimensiones similares a la de ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. Ninguna de ellas presenta una ventaja clave que las diferencie de forma significativa.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Todas las empresas de un sector industrial compiten con otras firmas que producen artículos similares o brindan servicios sustitutos como es el caso de ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

Para identificar servicios o productos sustitutos, hay que centrar la atención en aquellos que desempeñen la misma función y satisfagan la misma necesidad.

El producto sustituto más importante que hay en el sector, está representado por los "Neumáticos Nuevos", esto es aún más notable si la diferencia de precio entre un neumático nuevo y uno reconstruido no es muy amplia.

Otra amenaza de sustitución es la aparición de nuevas técnicas o máquinas para la reconstrucción.

INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES.

El ingreso de nuevas empresas en el sector industrial aporta: capacidad adicional, intención de obtener una participación en el mercado y en muchos casos, recursos que le permiten incorporar nuevas maquinarias o técnicas para la prestación del servicio.

La amenaza más importante que enfrenta ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L. es que gomerías instaladas en el interior de la provincia o en la ciudad de Córdoba, ingresen al sector de reconstrucción de neumáticos agrícolas.

Esta amenaza es importante si se considera que las gomerías al prestar un servicio similar tienen un amplio conocimiento de los costos de la actividad y el know how necesario para realizar el trabajo.

Además, hay que tener presente el buen momento general por el que esta atravesando el sector agropecuario en el país. Esto se ve reflejado en el incremento sostenido de las ventas de máquinas agrícolas. Esto, sin dudas contribuye a incrementar el atractivo de ingresar al mercado de la reconstrucción para este tipo de maquinarias.

PANORAMA ECONOMICO

En el año 2004, la economía argentina mantuvo el ritmo de reactivación del año 2003, alcanzando un crecimiento del 8,8 por ciento, según datos del INDEC. De esta forma, el país comienza a despegarse de uno de los momentos más difíciles de su historia, recuperándose el mismo nivel de producto bruto interno que había en el año 1999.

De todas maneras, es aún muy amplio el terreno que debe recuperarse, ya que el volumen de la economía nacional retrocedió desde mediados de 1998, hasta fines de 2002, más del 20 por ciento, mientras que el porcentual de crecimiento es desde entonces del 18,4 por ciento.

La reactivación fue acompañada por un fuerte crecimiento del empleo, pero de todos modos son todavía muy significativas la tasa de desempleo y el nivel de pobreza. El 42,8 por ciento de la población económicamente activa es indigente.

De este modo, la pobreza y la desocupación, coexisten con la falta de técnicos y profesionales en el área industrial, esto sin dudas puede frenar el proceso de expansión de la economía nacional.

Pero la reactivación económica que se alcanzó es importante y ha contribuido al éxito obtenido en el canje de la deuda. Esto, sin dudas, abre un nuevo escenario económico saliendo del default, pero todavía con grandes dificultades para que el país reciba financiamiento del exterior.

La aceptación que logró la propuesta de canje de la deuda, mejora las perspectivas de la economía, aunque no debe dejarse de lado que el país se encuentra altamente endeudado.

Si bien, la reactivación económica y el éxito del canje producen un horizonte más optimista, las inversiones necesarias para mantener a mediano y largo plazo este ritmo de crecimiento económico, llegarán lentamente a medida que el país recupere la confianza y credibilidad de los inversores. Para ello, es indispensable la iniciativa político-económica y que se disminuyan los niveles de pobreza y desempleo actuales.

Es un paso muy importante el que se ha dado al salir del default y encaminarse lentamente, hacia una situación de normalidad. Pero esto, por sí sólo, no es garantía de que se recupere el crédito internacional, del crecimiento de la economía, de la reducción del nivel de desocupación y pobreza, y de la recepción de inversiones que serán imprescindibles para el desarrollo de la sociedad.

Por último, es fundamental que se aborden los desafíos que presenta la economía nacional con seriedad y prudencia, para lograr así un futuro de progreso y equidad para toda la ciudadanía.²⁵

²⁵“Reactivación económica y salida del default”, Clarín, Sección Opinión, 27 de febrero de 2005.

PANORAMA INDUSTRIAL

La actividad industrial esta atravesando una fase expansiva que tiene sus comienzos en febrero de 2002, un mes después de la devaluación, y ya lleva 35 meses ininterrumpidos con esta tendencia. Durante este largo periodo el incremento de la producción fue de 30,8 por ciento.

El año 2004, mostró un crecimiento en el IPI (Índice de Producción Industrial) del 7,4 por ciento en relación a 2003. De esta manera, el nivel de actividad industrial en términos anuales se ubica un 0,3 por ciento por debajo del máximo alcanzado en 1998.

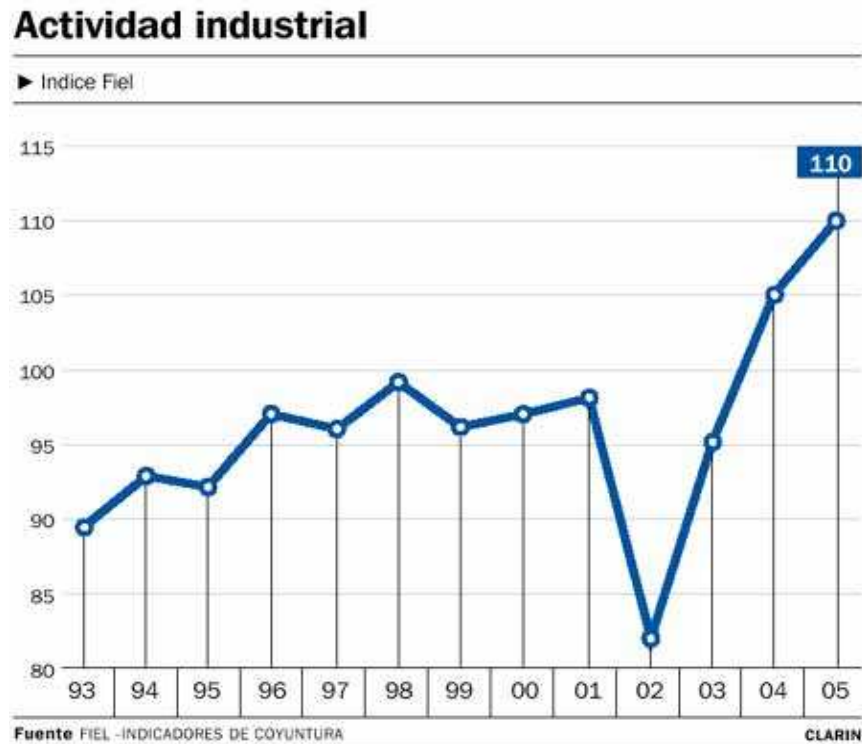


Figura 3. Nivel de actividad industrial.

El crecimiento del nivel de actividad en 2004 fue generalizado en todos los sectores, pero estuvo vinculado principalmente al mercado interno.

Si se toma en cuenta por tipo de bienes, el crecimiento de la industria, se repartió de la manera que se detalla a continuación: Los bienes de capital subieron un 27,8 por ciento, bienes de consumo durables aumentaron un 20,5 por ciento, bienes de consumo no durable un 5,1 por ciento y, por último, los bienes intermedios se incrementaron un 4,9 por ciento.

Esta tendencia siguió durante enero de 2005, según datos difundidos pro la consultora FIEL; en ese mes, la actividad creció un 4,9 por ciento respecto de igual mes del año pasado.

El crecimiento de la producción industrial se alcanzó debido al buen desempeño que presentaron ciertos sectores en particular.

En primer lugar, el sector automotriz, que creció un 75,9 por ciento respecto de enero de 2003. Otras actividades que se ubicaron por arriba del promedio general fueron las de minerales no metalíferos con un 17,3 por ciento, la metalmecánica un 8,9 por ciento y la siderurgia, cuyo rendimiento fue del 7,9 por ciento.

También hay que mencionar a ciertos sectores cuyo desempeño disminuyó con relación al año anterior, dentro de estos se encuentran los rubros combustibles y cigarrillos con -7,3 por ciento y -12,7 por ciento respectivamente.²⁶

²⁶ “La industria, casi en niveles récord”, Clarín, Sección El País, 2 de marzo de 2005.

PANORAMA DE PRECIOS.

El tema de la inflación vuelve al centro de la escena en 2005. Si bien 2004 mostró buenos resultados en lo relacionado con el control de la inflación minorista, distintos factores señalan mayores variaciones de precios durante este año.²⁷

Entre estos factores pueden mencionarse los ajustes tarifarios pendientes, las pujas salariales y los efectos de la política monetaria.

El Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.) en su programa monetario para 2004 estimó una inflación que podía fluctuar entre el 7 y 11 por ciento. A pesar de esas estimaciones, el año cerró con una inflación minorista de 6,1 por ciento, siendo los rubros más dinámicos en términos de incidencia los de alimentos y bebidas y de esparcimiento.

Sin embargo, el 2005 comenzó en enero con un registro alto de inflación, de hecho el más alto desde agosto de 2002. No obstante, debe tenerse presente que el mes de enero conlleva una estacionalidad positiva en términos de precios.

La inflación mensual de 1,5 por ciento fue impulsada por el rubro de esparcimiento, que creció 5,8 por ciento en enero, seguido por la categoría de vivienda y servicios básicos, con un alza de 2,2 por ciento.

En febrero, el aumento del costo de vida fue de 1 por ciento y para el mes de marzo se pronostica 0,7 o 0,8 por ciento.

Los informes de dos bancos internacionales pronostican para todo el año una inflación de 12 por ciento, siendo esta la primera vez desde 2003 que las estimaciones se ubican en los dos dígitos.

Tanto en el ministerio de Economía como en el Banco Central de la República Argentina, están convencidos de que la inflación no tiene su causa en motivos monetarios sino por falta de oferta frente a una demanda que creció. En otras palabras, eso indicaría falta de inversiones y varios sectores trabajando al límite de sus posibilidades productivas. El crecimiento también tiene problemas y la inflación es uno de ellos.²⁸

²⁷ “Informe mensual de coyuntura económica”, Universidad Católica Argentina, Febrero de 2005.

²⁸ “La inflación, otra vez en la agenda”, Clarín, Sección País, 10 de marzo de 2005.

PANORAMA SOCIAL

La situación social del país ha mejorado lentamente en los últimos tiempos.

A pesar de lo dicho anteriormente, actualmente existe una gran demanda insatisfecha de empleo. Pero a lo que se le añade un reclamo de mejoras en los salarios que encuentra su justificación en el buen desempeño general de la economía nacional.

El salario fue muy afectado por los efectos de la devaluación que sufrió el país y sólo la calma social y el miedo de una hecatombe, posibilitó un resurgimiento económico alejado de fantasmas inflacionarios.

Argentina ha superado con una llamativa celeridad los momentos más difíciles de la crisis. Pero la crisis continúa sin tanto clamor por tres razones: una conducta colectiva que escogió el camino de la paz social, la efectiva contención de los planes sociales y la existencia de una gran cantidad de empleo precario.²⁹

Con la reactivación económica, el empleo aumentó de forma similar acompañando el crecimiento de la economía en su conjunto.

Una muestra de esto es que, entre el primer trimestre de 2003 y el tercero de 2004, la economía creció el 14,5 por ciento y el empleo subió en el mismo periodo el 14,6 por ciento. De esto se puede concluir que, por cada punto que crecía el Producto Bruto Interno, el empleo subía también en un punto.³⁰

Pero esta tendencia parece haberse detenido, ya que según las últimas mediciones del INDEC la ocupación laboral empezó a crecer un poco menos. Actualmente las cifras marcan que en 2004, el Producto Bruto Interno creció el 8,8 por ciento, mientras que el empleo subió solo la mitad: el 4,4 por ciento. Es decir que, ahora por cada punto de suba del Producto Bruto Interno, el empleo creció el 0,70.

En tanto, los salarios debido a los incrementos que se otorgaron recuperaron, aunque de manera muy débil parte de lo perdido.

En 2004, el nivel general de salarios registró un aumento de 11 por ciento con aumentos de 14 por ciento en el sector privado tanto registrado como no registrado, y 3,3 por ciento en el sector público. El salario real, tuvo una recuperación de 9,33 por ciento luego de la caída de 35 por ciento de 2002.

En el sector industrial, el salario por obrero, mostró un incremento de 25 por ciento, continuando la evolución positiva que comenzó en 2003, con un aumento de 23 por ciento, luego de la caídas que venía sufriendo años anteriores. A pesar de la evolución positiva de los salarios, estos no alcanzaron los valores anteriores a la crisis.

²⁹ “ Kirchner y el nuevo tiempo social”, Clarín, Sección Opinión , 12 de diciembre de 2004.

³⁰ “ El empleo, más lento que la economía”, Clarín, Sección País, 26 de febrero de 2005

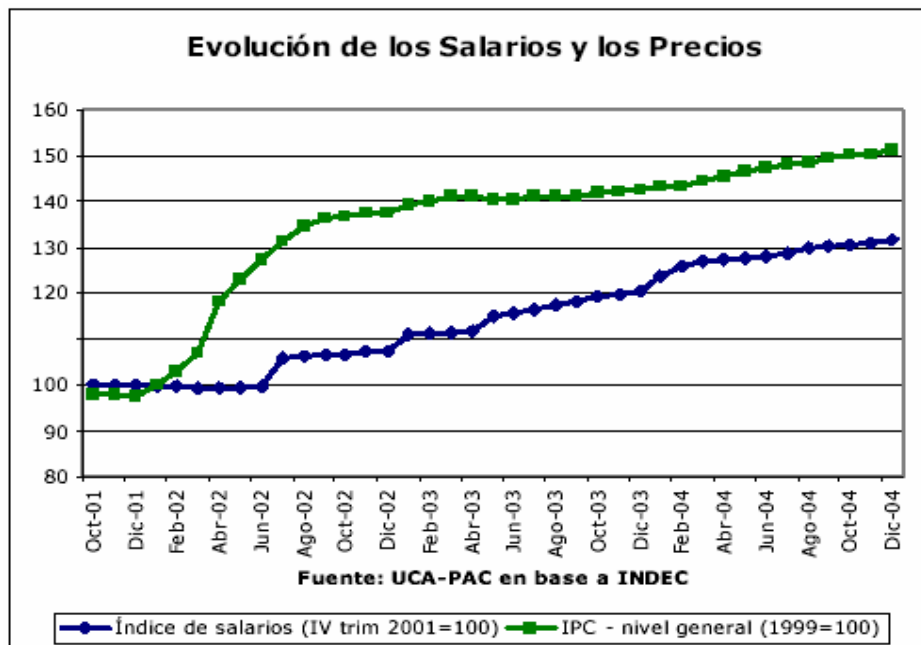


Figura 4. Evolución de salarios y precios.

De todo ésto se puede concluir que:

- La productividad laboral física tuvo un repunte durante el año 2004.
- El incremento en la productividad permitió a las empresas compensar la parcial recomposición laboral.
- Los beneficiarios de los planes sociales se ocuparon en empleos con mayor productividad.
- Las empresas ante el incremento de la actividad contrataron más personal, pero una vez completados los planteles, las nuevas incorporaciones se hacen a un ritmo más lento.
- Ante un incremento de la demanda, las empresas eligen responder a ese aumento con el mismo personal. Y sólo contratan más gente si se aumenta la capacidad instalada.

Este año 2005 comenzó con fuertes reclamos salariales. La Confederación General del Trabajo (C.G.T.) y la Unión Industrial Argentina (U.I.A.) mantienen negociaciones con el ministro de Economía en busca de mejoras salariales al sector privado. Las negociaciones consideran un mecanismo de ajuste al salario mínimo, que actualmente es de \$450 , siendo las máximas demandas garantizar, a la familia tipo, ingresos que superen la canasta básica (\$745).

Para este año la perspectiva indica que el crecimiento del nivel general de salarios se encuentre por encima del crecimiento del índice de precios al consumidor, 9,4 por ciento y 7,5 por ciento respectivamente.

Para finalizar, se puede decir que se espera que los aumentos salariales, tanto públicos como privados, sean concedidos teniendo en cuenta la productividad, evitando ingresar en una espiral que retroalimente los precios.

PANORAMA DE LAS PYMES

La empresa forma parte del sector de las Pymes, por lo cual conocer el panorama actual del sector es muy importante, para tener una mejor comprensión de aquellos sucesos que la pueden afectar en un futuro.

Según un estudio realizado por la Unión Industrial Argentina ³¹, para este año se vislumbra una desaceleración de las expectativas, no obstante éstas continúan siendo favorables.

El 2004 concluyó dejando como saldo un notable crecimiento de la actividad industrial, el empleo y las inversiones. Otro año con un crecimiento del Producto Bruto Interno mayor al 8 por ciento. Y las firmas industriales de pequeña y mediana envergadura fueron parte responsable de este resurgimiento económico.

Aunque es importante destacar, que la recuperación del sector sacó a las luz varias falencias que condicionan la actividad en el futuro.

Un tema que se debe solucionar es el precio que tendrá la energía y cómo será el abastecimiento. La incidencia de los costos en relación a la electricidad y gas y la preocupación sobre eventuales cortes de suministro suman incertidumbre para las Pymes.

La escasez de recursos humanos calificados ya empezó a notarse en varios segmentos de la industria y es otra de las complicaciones que deben enfrentar las empresas cuando planifican la producción.

Todas estas restricciones influyen al momento de evaluar futuras inversiones.

Pero uno de los problemas más importantes para el conjunto del sector Pyme lo constituye la falta de financiación en el sistema local. En muchos casos, las empresas están a poco de alcanzar el pleno uso de la capacidad instalada. Para seguir creciendo las empresas necesitan incorporar equipamiento más moderno, de manera que se incremente la producción y la productividad.

En 2003 y 2004, el sistema bancario aportó solamente el 5 por ciento de los fondos para inversión. El mayor porcentaje, 88 por ciento de lo invertido corresponde a fondos propios de las Pyme.

A pesar de las dudas, las Pyme sostienen que el momento actual es bueno para invertir. En este sentido las empresas que tienen a más de 50 personas son las más optimistas.

También hay que tener presente, que la predisposición a invertir tiene relación directa con la utilización de la capacidad instalada, que se ubica en el 75 por ciento.

³¹ “ Para las Pyme, mejor su empresa que el país”, Revista Pymes, Sección Tendencia, Número 12. Marzo 2005.

Por todo esto se puede decir que, el principal desafío para este año es lograr que las entidades financieras se adapten a las necesidades productivas del sector. Porque es claro que, sin financiamiento, es muy difícil que aumente la capacidad productiva.

Todas estas circunstancias influyen en las expectativas generales que los empresarios tienen para este año. La opinión general de los mismos sobre la evolución de la propia empresa, del sector en el cual desarrollan su actividad y del país, muestra en todos los casos expectativas positivas, aunque atenuadas con relación al año pasado.

PANORAMA DE LAS PYME EN CORDOBA

- Las empresas Pymes que se dedican a la manufactura representan cerca del 94 por ciento de las 4020 industrias registradas en Córdoba. Pero no existen datos precisos acerca de cuántas Pymes comerciales y de servicios hay en la actualidad.
- Las Pymes de la provincia aportan el 67 por ciento del valor bruto de la producción y emplean a más del 80 por ciento de la mano de obra.
- La consolidación de distintos indicadores económicos y políticos de Brasil es un dato alentador para las Pymes cordobesas, porque el crecimiento dinamizará la demanda de productos industriales. De esta forma es posible empezar a revertir un modelo que es dependiente del mercado de la soja.
- Lo que constituye una oportunidad para el sector Pyme en la provincia es la Ley de Promoción Industrial 9121. Para este año esta ley tiene un presupuesto previsto de \$ 11,63 millones. Para acceder a estos beneficios las iniciativas deben presentar alguna de las siguientes condiciones: aumentar en 10 por ciento el número de operarios o incrementar en por lo menos un 5 por ciento los activos fijos. Los subsidios son por cada nuevo puesto de trabajo; al diferencial de mayor consumo energético, se exime del pago de los impuestos provinciales por 10 años; y a través del Banco de Córdoba se otorgan créditos a tasas preferenciales.
- El Programa Córdoba Calidad Pyme fue desarrollado junto con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) y se encuentra incluido dentro de la Ley de Promoción Industrial 9121. El objetivo de este programa es brindar ayuda a las Pymes industriales, comerciales y de servicios que puedan adoptar normas de calidad internacional.³²

³²«La industria de Córdoba ahora mira a Brasil», Revista Pymes, Sección Panorama, Número 8, Noviembre 2004

PANORAMA DEL SECTOR DE MAQUINARIA AGRICOLA

En este último tiempo, el sector de la maquinaria agrícola se convirtió en el principal mercado para la empresa debido a la prestación del servicio de reconstrucción de neumáticos a cosechadoras, tractores, sembradoras e implementos.

Los datos a continuación, corresponden al “Informe de Coyuntura de la Industria de Maquinaria Agrícola” que elabora el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)³³

La venta de maquinaria agrícola, presenta un crecimiento sostenido desde comienzos del año 2002. La facturación del tercer trimestre de 2004, es un 26 por ciento superior a la facturación de igual período del año 2003 y supera en más de dos veces la del tercer trimestre del 2002.

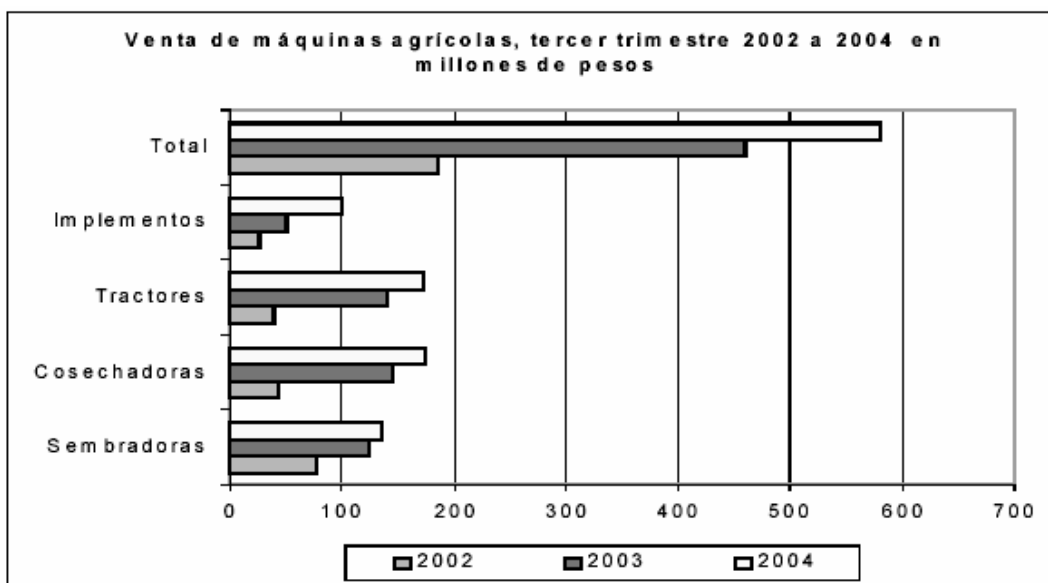


Figura 5. Venta de maquinarias agrícolas – Tercer trimestre 2002 a 2004.

En el 2004, las ventas se ubicaron cerca de los 950 millones de dólares.³⁴

Con relación a las unidades vendidas, en el tercer trimestre del 2004 se vendieron 6.540 unidades de máquinas agrícolas, mientras que en igual período del los años 2002 y 2003 se vendieron 2.818 y 5.234 unidades respectivamente.

³³ “ Informe de coyuntura de la industria de maquinaria agrícola”, Inst Nacional de Estadística y Censo, Noviembre de 2004.

³⁴ “ Ventas récord de maquinaria agrícola en el 2004”, Revista Marca Líquida, Número 136, enero de 2005.

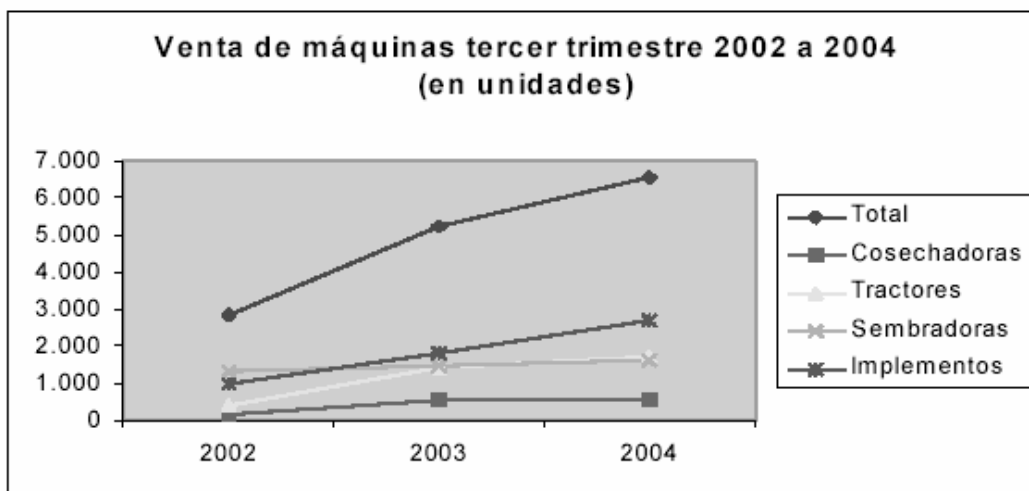


Figura 6. Venta de máquinas agrícolas en unidades.

El mayor número de máquinas vendidas en el trimestre corresponde a implementos agrícolas con 2.667 unidades, seguidos por tractores y sembradoras con 1.718 y 1.598 unidades y, finalmente, cosechadoras con 547 unidades.

Las expectativas para este año, no son tan alentadoras debido que a partir del mes de septiembre último, el mercado entró en un período de estabilidad de la demanda con una tendencia preocupante para muchos rubros. Entre los rubros más afectados, se encuentran los de sembradoras, fumigadoras de arrastre, tractores y cosechadoras. Sin embargo, existen perspectivas favorables en fumigadoras autopropulsadas y en las maquinarias vinculadas con el sector ganadero.³⁵

³⁵ “Ventas récord de maquinaria agrícola en el 2004”, Revista Marca Líquida, Número 136, enero de 2005.

PANORAMA DEL SECTOR DE LOS NEUMATICOS

El año 2004 continuó con la tendencia positiva que caracteriza al sector desde hace ya tres años. El año marcó un nuevo récord en términos productivos, proyectándose superar los 10 millones de unidades, lo que representaría un crecimiento anual de 7,5 por ciento. Lo que también es preciso destacar que estos niveles de producción fueron alcanzados a pesar de haberse reducido la cantidad de empresas en el mercado local, luego de la partida de Goodyear a fines de los años 90.³⁶

Producción de neumáticos

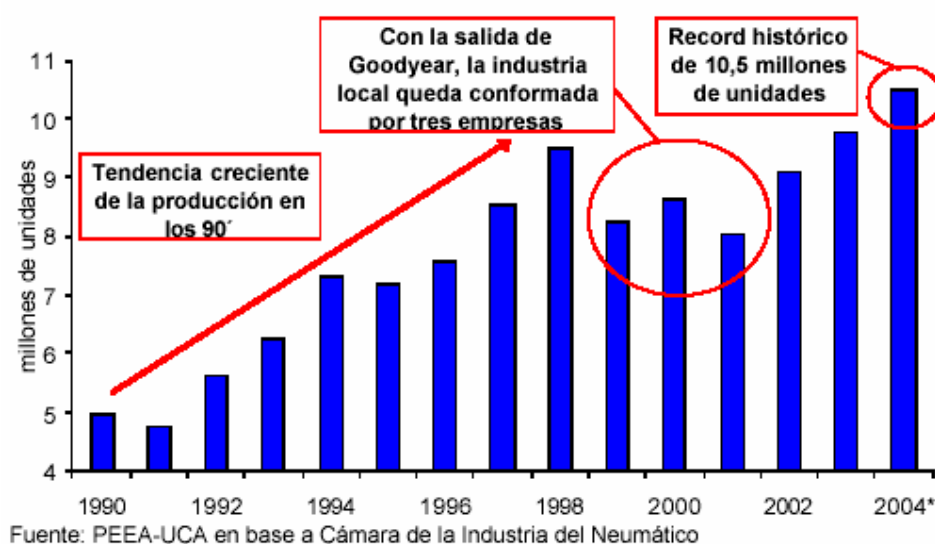


Figura 7. Producción de neumáticos.

La industria del neumático es un ejemplo de un sector en donde la devaluación potenció la actividad, lo que se ve reflejado en los niveles de actividad récord.

Si se analiza la performance por tipo de producto, el incremento en 2004 se difundió en todas las líneas, aunque no de manera homogénea. El rubro que más se destaca es el de neumáticos para automóviles, con un crecimiento de 7,8 por ciento en el acumulado enero a septiembre respecto del año anterior. En segundo lugar, se encuentran los neumáticos agrícolas e industriales, con un incremento de 2,1 por ciento para el período analizado. Por último el tercer lugar corresponde a los neumáticos para camionetas, colectivos y camiones con un 1,3 por ciento de incremento.

El aumento en el consumo local fue generalizado tanto en lo que se refiere al mercado de equipo original como al mercado de reposición. Según fuentes del

³⁶ Informe elaborado por el Programa de Estudios de Economía Aplicada (PEEA) de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Febrero de 2005.

sector, la expansión sería de un 50 por ciento en el primer caso , y cercana al 15 por ciento en el segundo caso.

Hay distintos factores que pueden mencionarse para explicar el alza del consumo, pero sin lugar a dudas el elemento más importante que impulsó las ventas locales de neumáticos fue el fuerte crecimiento que tuvo la industria automotriz.

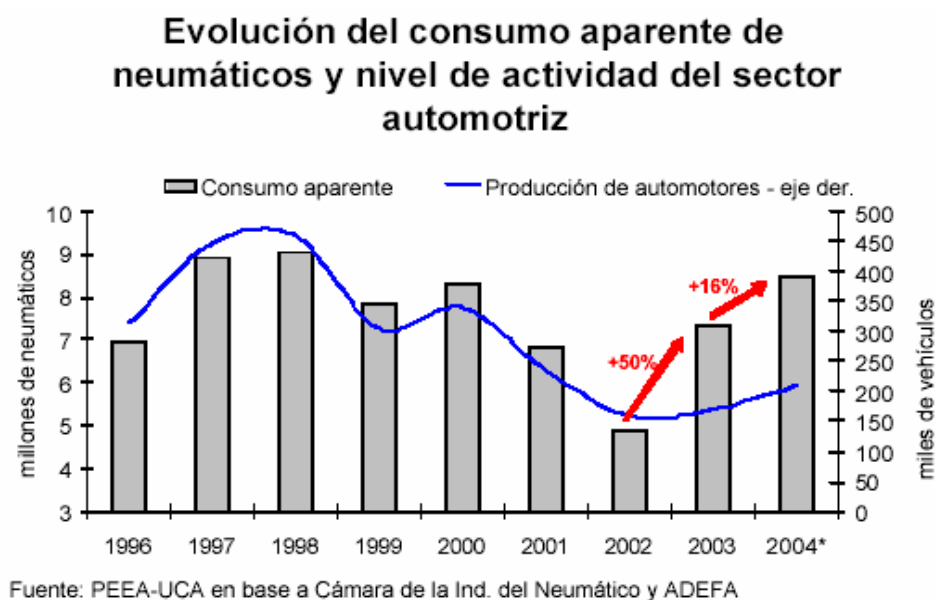


Figura 8. Evolución de los neumáticos y nivel de actividad automotriz.

Los mayores niveles de producción se difundieron en las distintas categorías de vehículos, pero hay que destacar que los automóviles lideran en importancia relativa, explicando cerca del 70 por ciento del incremento en la producción. Además, se destaca el incremento en las categorías de transporte , tanto e pasajeros como de carga. En este sentido hay que mencionar un factor particular que potencia las ventas locales de neumáticos a través del sector agrícola, con demandas relacionadas tanto con la producción como con el transporte.

Estos mayores niveles de producción estuvieron acompañados con un paulatino incremento en el nivel de utilización de la capacidad instalada, así como de incorporación de personal en la industria.

También, dentro del sector se han realizado inversiones para la ampliación de la capacidad productiva. Otro dato positivo, son inversiones que se realizaron para la introducción de nuevos productos en el mercado, algunos con destino al mercado local y otros exclusivamente para el exterior.

De todas maneras, el acceso al crédito bancario continúa siendo a corto plazo, por lo que todavía se carece de fuentes genuinas para el financiamiento de la

inversión. Por lo tanto, al igual que sucede en otros sectores, sigue prevaleciendo el autofinanciamiento en el mismo.

Con relación al precio de los neumáticos, estos tuvieron un incremento de 5 por ciento en términos mayoristas.

Esta evolución estuvo en línea con el encarecimiento de los insumos más importantes.

Hay dos elementos que son de gran importancia para a determinación de los costos de la industria. Por un lado, el tipo de cambio afecta la estructura de costos al ser de origen importado una alta proporción de los insumos utilizados. Sin embargo con la estabilidad del tipo de cambio en 2004, la incidencia más importante se dió por el incremento de los precios internacionales del acero y del petróleo en particular, sumado al efecto que éste último tiene sobre insumos derivados de la industria petroquímica y del caucho en especial.

Evolución del precio mayorista de neumáticos

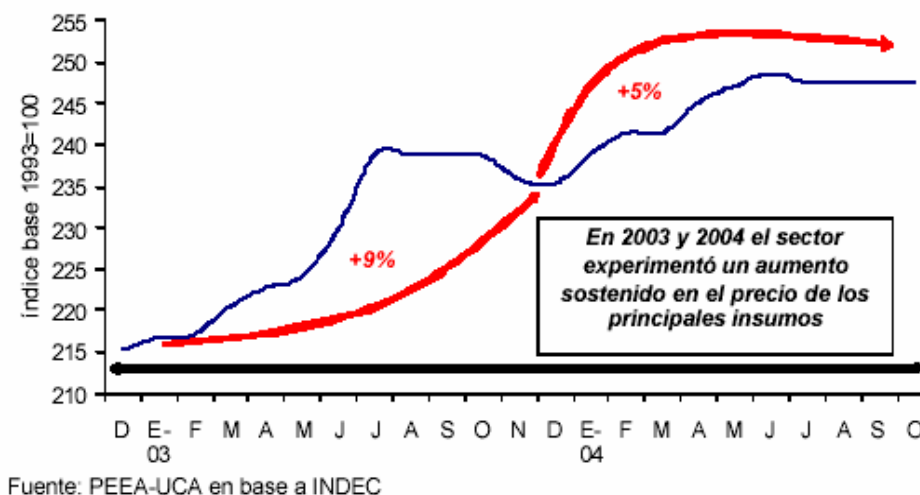


Figura 9. Evolución precios mayoristas.

En términos de relaciones comerciales, Brasil se destaca como el principal proveedor externo de neumáticos para la industria local. Las relaciones con el país vecino son estrechas dentro de este sector, donde empresas locales mantienen programas de complementación industrial con sus filiales en Brasil. Otros países desde los cuales se realizaron importaciones fueron Estados Unidos, Chile y Japón.

Con relación a este tema, uno de los principales problemas del sector es el fuerte ingreso de productos importados de origen asiático, en donde uno de los rubros más afectados es el de cubiertas para camiones.

Las exportaciones en el sector fueron del orden de 5,6 millones de unidades en 2004, lo que representa un aumento de 10 por ciento respecto de 2003. Este nivel de colocaciones externas es la principal explicación por la cual el sector de neumáticos pudo mantener inalterado su ciclo productivo luego de la devaluación.

Nuevamente Brasil y Estados Unidos son los principales mercados que absorben los mayores porcentajes de colocaciones en el exterior.

Las perspectivas para este 2005 indican que no sólo se esperan aumentos en los niveles de producción, sino que también están confirmadas distintas inversiones para la ampliación de la capacidad productiva en la industria.

También se pronostica una profundización del mercado exportador, por lo que se destaca como un desafío importante el poder mantener un costo competitivo a nivel internacional, acompañado de un tipo de cambio acorde con este objetivo.

En términos de precios en el mercado local se prevén ajustes debido mayormente a la variabilidad de los precios de los insumos más importantes.

Las expectativas son positivas no sólo en términos de nivel de actividad, sino también de la búsqueda en la especialización dirigida hacia neumáticos con mayor valor agregado.

No obstante, una preocupación común en el sector son las importaciones masivas de neumáticos con precios muy bajos provenientes de países asiáticos.

ANALISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta útil para tener una perspectiva más clara de la posición que ocupa la empresa. Para la realización del mismo se seguirán los lineamientos de Arthur A. Thompson, Jr y A.J. Strickland III.³⁷

Este análisis, tiene como principio que en la formulación de la estrategia se debe producir un buen ajuste entre los recursos de la empresa y su situación externa. El análisis consiste en la evaluación de las fortalezas y debilidades y también la evaluación de las oportunidades y amenazas externas que enfrenta.

IDENTIFICACION DE LAS FORTALEZAS

Una fortaleza se puede definir como, una característica que le proporciona a la empresa una mayor competitividad. Las fortalezas de la compañía en su conjunto determinan los recursos con los cuales se cuenta para poder competir. Estos recursos, en combinación con las condiciones de la industria, son grandes impulsores del desempeño de la compañía en el mercado.

IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES

Por debilidad, se entiende cualquier carencia que tenga la empresa, algún desempeño desfavorable o alguna condición o característica en particular, que la coloque en desventaja. Las debilidades determinan que una empresa sea o no vulnerable competitivamente. Esto último, sin dudas va a depender de qué tan importante sea la debilidad en relación con el mercado y si existen posibilidades de que la misma pueda ser superada por la empresa.

IDENTIFICACION DE LAS OPORTUNIDADES

La oportunidad de mercado es un elemento muy importante en la formulación de la estrategia para una empresa. Pero no se debe considerar a cada oportunidad del sector como una oportunidad para la empresa. Las oportunidades más apropiadas para una empresa son aquellas que presuntarían un crecimiento, en donde la compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se adapta bien a las capacidades de recursos económicos y organizacionales que tiene.

IDENTIFICACION DE LAS AMENAZAS

Con frecuencia, hay factores en el ambiente externo de una empresa que representan una amenaza a la rentabilidad y a la posición en el mercado. La empresa debe identificar las amenazas y evaluar qué acciones estratégicas se pueden implementar, con el objeto de neutralizar o disminuir el impacto negativo que pueden tener sobre la compañía.

³⁷ Thompson Arthur A. , Strickland III A. J.Op. Cit. Pág 11.

A continuación se aplica el análisis FODA a ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

FORTALEZAS

- Gran conocimiento del sector avalado por años de trayectoria.
- Buena relación con los clientes.
- Buena relación con las empresas proveedoras.
- Personal con experiencia.
- Buen clima de trabajo.
- Situación financiera estable.

DEBILIDADES

- Falta de una dirección estratégica clara.
- Ausencia de planificación formal salvo para proyectos a muy corto plazo.
- Ausencia de indicadores para controlar y evaluar la gestión.
- No se formulan presupuestos para ninguna de sus áreas.
- Las decisiones se encuentran centralizadas en los dueños de la empresa.
- Las decisiones son tomadas en su mayor parte en base a la experiencia.
- Las funciones y los roles de los dos socios de la empresa no son claras.
- Ausencia de un modelo organizacional asumido por toda la empresa.

OPORTUNIDADES

- Ampliar los servicios prestados al sector de maquinaria agrícola.
- Integración hacia atrás.
- Abrir un nuevo canal comercial a favor de las pequeñas gomerías.
- Ser representantes de alguna firma conocida para la venta de neumáticos nuevos.
- Alianzas con gomerías del interior que le permitan ampliar el mercado.
- Crecimiento sostenido en las ventas de maquinarias agrícolas como ejemplo, en el caso de las cosechadoras.
- Buen momento del sector agropecuario.

AMENAZAS

- Inestabilidad en los precios de los insumos.
- Perspectivas de un menor crecimiento del sector agropecuario a corto plazo debido a bajas en las cotizaciones de sus productos.
- Ingreso de nuevos competidores para la prestación del servicio al sector.
- Política gubernamental en materia de salarios.

DIAGNOSTICO.

Luego de reuniones con los dueños y personal de la firma, y la aplicación de herramientas de análisis que permitieron tener un panorama general de la empresa, se llegó al siguiente diagnóstico.

Se pudo detectar que el principal problema que tiene la organización es la ausencia de una dirección estratégica clara.

La empresa carece de planificación general, debido a que no existe documento o registro en donde se definan de manera explícita los objetivos o metas que persiguen.

La misión y visión de la empresa no se encuentra definida de manera clara, por lo que se hace necesario hacerlo para poder luego desarrollar la planificación general.

La dirección de la firma, se sustenta primordialmente en el conocimiento del sector logrado a través de los años, sin utilizar técnica o herramienta alguna que sirva de fundamento a sus decisiones.

La administración de ALVAREZ NEUMÁTICOS S.R.L., se encuentra de manera centralizada en los dueños de la empresa y se realiza basada en la experiencia.

Los diferentes tipos de decisiones que se toman diariamente, son dadas empíricamente y sobresalen las instrucciones verbales al personal enfocadas, principalmente, en las áreas de producción y ventas, siendo éstas las más relevantes para los socios.

Un aspecto que también se debe mencionar, es que la empresa no tiene ninguna herramienta que le permita controlar la gestión que lleva a cabo.

Otro problema que se detectó en el diagnóstico, es que las funciones y responsabilidades de los socios de la firma no se encuentran definidas de manera clara y explícita. Esto, tiene como consecuencias que muchas veces se produzcan confusiones y se superpongan las tareas.

Un aspecto favorable para la empresa, es el conocimiento que tiene del sector debido a los años de permanencia en el mismo. A través del tiempo transcurrido consolidó buenas relaciones con proveedores y clientes, lo cual es muy importante cuando la empresa tiene que negociar ciertas condiciones.

Otra ventaja, es que la situación financiera es estable y no presenta grandes deudas. Esto, le permite contar como alternativa viable la financiación de proyectos por medio de créditos bancarios, que es la principal fuente de financiamiento que posee.

El principal segmento de clientes que tiene la empresa en la actualidad, lo constituye el mercado agrícola. Esto, representa una oportunidad debido que en el último tiempo el sector tuvo un desempeño favorable. Un aspecto a mencionar y que debe ser considerado es que este mercado es sensible principalmente al tiempo que tarda en realizarse el servicio especialmente en el tiempo de cosecha.

Para la definición de la misión y de la visión de ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L., se realizaron reuniones con los dueños con el objetivo de conocer sus puntos de vista acerca del servicio que se brinda actualmente, y de las perspectivas a futuro que tienen para la empresa.

Definición de la misión.

ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L. tiene como finalidad brindar el mejor servicio de reconstrucción de neumáticos para diferentes tipos de clientes. El servicio se realiza utilizando materia prima de calidad, que permite obtener el menor costo por kilómetro, al tiempo que se aumenta el rendimiento sobre la inversión de los socios de la firma.

Definición de la visión.

La visión de la empresa consiste en ser reconocida como una empresa líder en el sector de la reconstrucción de neumáticos, que le brinda a sus clientes un servicio de alta calidad a un costo razonable y que, a su vez, se ocupa del desarrollo de su personal.

A continuación se desarrollaran los planes que constituyen la propuesta para la empresa ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

PROPUESTA

PROGRAMA: AMPLIACIÓN DE MERCADO.

Estrategia: Penetración de mercado.

Objetivo: Aumentar el número de clientes de la empresa en un 30 por ciento, en los próximos 4 meses.

Para lograr el objetivo, se sugieren dos planes de acción que se detallan a continuación.

PLAN VENDEDORES.

El primer plan, consiste en incrementar el número de clientes de la empresa en un 15 por ciento, por medio de la contratación de nuevos vendedores; esto se encuentra dirigido principalmente a aquellos lugares en donde la empresa no tiene clientes y, en especial, a zonas en donde no hay empresas importantes que se dediquen a la reconstrucción de neumáticos.

A continuación, se detallan los pasos que se deben seguir para cumplir con el plan propuesto:

- Definir las zonas más factibles para ofrecer el servicio en donde la empresa actualmente no tenga clientes.
- Publicar avisos en los diarios más importantes de las regiones en donde la empresa no posee clientes, solicitando vendedores. Los vendedores deberían contar con las siguientes características:
 - Tener una experiencia comprobable de 5 años de actividad en el sector.
 - Tener cartera de clientes propia.
 - Movilidad propia.
- Las condiciones de contratación son las siguientes:
 - Trabajador independiente.
 - Comisión del 10 por ciento.

El control se va a realizar a los 4 meses de implementado el plan y consistirá en revisar en los registros que tiene la empresa los nuevos clientes que se poseen.

El responsable de realizar el control es el Sr Oscar J. Alvarez.

PLAN VIAJANTES

El segundo plan propuesto para lograr el objetivo, consiste en que los viajantes que tiene la empresa visiten a gomerías localizadas en el interior para proponerles una alianza con ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

Este plan debe aumentar el número de clientes de la empresa en un 15 por ciento, en los siguientes 4 meses luego de comenzado el plan.

La concreción de este plan, se realizará una vez concluido el plan anterior.

La propuesta debe contener condiciones favorables para la asociación, de esta forma, se reduciría la amenaza de que las gomerías localizadas en el interior, brinden el servicio de reconstrucción de neumáticos a sectores como el de maquinaria agrícola.

Para cumplir con el plan propuesto se detallan los siguientes pasos a seguir:

- Definir la propuesta que se le realizará a las gomerías.
- Determinar las gomerías que se van visitar.
- Presupuestar.
- Visitar las gomerías.

El control para verificar el cumplimiento del plan se va a llevar a cabo a través del control de los pedidos que realizaron las gomerías. El control se realizará mensualmente.

El responsable designado para llevar a cabo el control es el Sr. Oscar J. Alvarez.

PRESUPUESTO PLAN VIAJANTES

Concepto	Precio Unitario	Totales
Gasoil*	\$ 200 (por viaje ida)	\$ 400
Alojamiento	\$ 25 (por noche)	\$125
Comida	\$ 25 (por día)	\$125
Peajes **	\$ 3,60	\$ 36
Folletos	\$ 10 (por carpeta)	\$ 100
		\$ 786

El presupuesto está confeccionado para un viaje de 5 días de duración.

* Se considera para el cálculo un precio por litro de \$ 1,70

** Se considera para el cálculo el valor más alto de peaje aunque este puede variar entre \$2,00 y \$ 3,60 según la ruta.

El presupuesto total del plan viajantes para un total de 8 viajes es de \$ 6288

PROGRAMA: CAPACITACION

En reuniones que se mantuvieron con los socios de la firma, un aspecto que para ellos es de importancia es la calidad del servicio. Pero, actualmente no se ha implementado ninguna medida que contemple este tema. Por eso, es conveniente que los dueños y empleados asistan a cursos relacionados con la calidad.

La empresa, debería contratar a personas especialistas en el área de la calidad para que desarrollen cursos cortos sobre temas específicos relacionados con la actividad diaria que se desarrolla.

De esta forma, no sólo se estaría capacitando al personal en un aspecto sensible para todas las empresas, como es la calidad, sino que también se contribuiría al desarrollo del recurso humano, lo cual traería muchos beneficios como por ejemplo, incremento en la motivación del personal.

Estrategia: Mejora en la calidad del servicio.

Objetivo: Desarrollo y capacitación de los recursos humanos.

Para cumplir con el plan propuesto se detallan las siguientes actividades:

- Contactarse con consultoras, profesionales o empresas proveedoras que brinden cursos de calidad.
- Definir la temática en particular que será abordada. Sería conveniente que la elección de la misma sea acordada entre los socios y las personas que dicten el curso.
- Contratar el curso.
- Realización de los cursos.

Meta: Brindar al menos dos cursos anuales.

El control será llevado a cabo semestralmente.

El responsable de la implementación del plan de capacitación es el Sr. Dotti

PRESUPUESTO CAPACITACION

Concepto	Precio Unitario	Horas	Totales
Hs profesional	\$ 120	24	\$ 2880

El presupuesto está confeccionado para un curso de 24 horas de duración.

El presupuesto total para el programa Capacitación, considerando la realización mínima de 2 cursos al año es de \$ 5760

PROGRAMA: NUEVO CAMION

La empresa en la actualidad está evaluando la posibilidad de adquirir un camión nuevo a fines de este año, por lo que este plan se agrega a la propuesta.

El camión será utilizado por uno de los viajantes que tiene la empresa para la búsqueda y distribución de los neumáticos

El camión que la empresa quiere comprar presenta las características que se detallan a continuación:

- Marca : Mercedes Benz
- Modelo: 1620
- Año: 2005
- Valor: \$80.000

Para la compra del camión los socios planean solicitar en breve, un crédito al Banco de la Nación Argentina. El crédito tendría las siguientes características:

- Monto: \$80.000
- Plazo: Hasta 5 años.

Estrategia: Satisfacción del cliente

El objetivo del plan es el de mejorar el sistema de distribución de la empresa.

Meta: Reducir el tiempo de entrega a 6 días para los clientes ubicados a más de 400 km de la ciudad de Córdoba.

El responsable de llevar a cabo el plan es el señor Dotti.

A continuación se detallan los pasos para la implementación del plan:

- Solicitar el crédito a la entidad bancaria.
- Realización de la compra del camión una vez aprobado el crédito.

PROGRAMA: NUEVA RADICACION

Este plan que se propone es para desarrollarlo a largo plazo. El tiempo sugerido, no debe superar los cinco años.

De esta manera, se solucionaría el tema de la falta de espacio físico que se produce especialmente en los periodos de mayor demanda.

La realización del plan, estará sujeta a que los planes de corto plazo se hayan desarrollado de manera exitosa y, además, a la realidad económica por la que atraviese la empresa al momento de la ejecución.

Actualmente, la empresa desarrolla sus actividades en un local alquilado; al construir sus propias instalaciones se tendría una mejor disposición de los sectores de la planta, acompañando de forma más conveniente las distintas etapas del proceso productivo.

Estrategia : Aumento de la producción

Objetivo: Mejorar la capacidad instalada de la empresa.

Se detallan los siguientes pasos para lograr el objetivo propuesto:

- Contratar un arquitecto y/o ingeniero para el diseño de los planos.
- Buscar un terreno que reúna los requisitos necesarios para la construcción de las instalaciones.
- Adquirir el terreno.
- Construir las instalaciones.

Meta: Aumentar la capacidad instalada en un 100 por ciento.

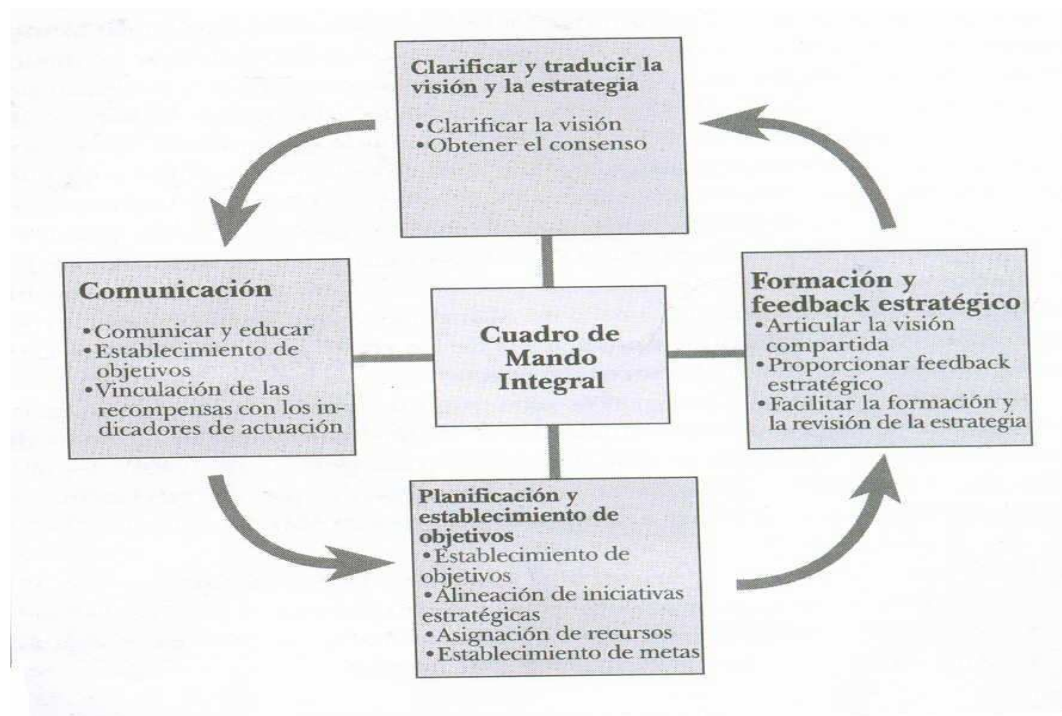
Los responsables de implementar el plan serán los señores Alvarez y Dotti.

PROGRAMA: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Uno de los objetivos que se plantearon al comienzo del trabajo fue la elección de una herramienta que permita evaluar el desempeño de los planes.

La herramienta que se propone es el Cuadro de Mando Integral³⁸ debido a que presenta características que son compatibles y ayudan a implementar el plan estratégico de ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura que permite traducir y gestionar la visión y la estrategia que adoptó la empresa. Esto, es realizado a través de objetivos e indicadores que permiten evaluar la manera en que se están implementando los planes que se propusieron.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1996): 77. Reproducido con autorización.

El Cuadro de Mando Integral mide la performance de la empresa desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y el crecimiento.

El Cuadro de Mando utiliza de manera equilibrada indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores que impulsan la actuación futura en la empresa.

³⁸ Kaplan, Robert S. y Norton, David P, “Cuadro de mando integral”, Capítulo 1, Ediciones Gestión 2000 S.A. España, 1997.

A través de esta herramienta se llevan a cabo actividades decisivas para la gestión de la empresa, como son:

- Traducir o transformar la visión y la estrategia de la empresa.
- Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos.
- Establece objetivos y alinea las iniciativas estratégicas.
- Incrementa la retroalimentación y la formación estratégica

A continuación, se menciona una serie de indicadores que sirvan de control para la empresa.

El siguiente indicador tiene como objetivo medir la productividad de la empresa para ello, se toma como referencia el consumo de energía expresados en kWh. Se eligió este indicador debido a que la máquina más importante para el proceso de producción es el autoclave, y dicha máquina funciona en base a la electricidad.

Otro indicador propuesto consiste en la comparación de la facturación de un mes con relación al mismo mes del año anterior. Esto se realiza de esta manera para evitar cualquier distorsión proveniente de factores estacionales, en especial, si se considera que en ciertos meses la demanda baja principalmente con relación al sector agropecuario por efectos de la cosecha.

Para medir el desempeño del plan Vendedores que se realizo anteriormente se proponen los siguientes indicadores:

Porcentaje de nuevos clientes: $\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total de clientes}} \times 100$

Ingresos de nuevos clientes: $\frac{\text{Ingresos de nuevos clientes}}{\text{Total de ingresos}} \times 100$

Para medir el desempeño del otro plan propuesto llamado Viajantes se plantean los siguientes indicadores:

Porcentaje de nuevas gomerías: $\frac{\text{Nuevas gomerías}}{\text{Total de gomerías}} \times 100$

Ingresos de nuevas gomerías: $\frac{\text{Ingresos de gomerías}}{\text{Total de ingresos}} \times 100$

RECOMENDACIONES

El objetivo principal que se busca lograr con este proyecto de aplicación profesional, es formular un plan estratégico y una herramienta de gestión para ALVAREZ NEUMATICOS S.R.L.

Esto, deberá estar encaminado a proporcionar una asistencia integral a la firma, con planes que fortalezcan y mejoren la administración de sus recursos, con formas de dirección, administración y operación de las actividades que le otorguen máxima eficiencia.

Para una correcta implementación de la propuesta es necesario, en primer lugar, que los socios de la empresa definan claramente las funciones y responsabilidades que tiene cada uno. De esta forma, se evitarían malentendidos que pueden dar lugar a conflictos personales.

Por otra parte, es de suma importancia que la firma modifique la manera en que desarrolla sus actividades, adoptando a la planificación y el control en cada uno de los nuevos proyectos que desarrolle de ahora en adelante. Así, paulatinamente, la planificación y el control formarán parte de la cultura de la organización.

En la medida en que se mejoren la dirección, la administración y operación de las actividades, la empresa experimentará mejoras notables en su desempeño general.

Esto, le posibilitará enfrentar los desafíos que se presenten en un futuro, con una posición más fuerte que la que posee en la actualidad.

Por último, espero que con el presente trabajo se logren los objetivos propuestos, y que este sea de utilidad para la empresa.

GLOSARIO.

- Autoclave: Es un equipo utilizado en el proceso de vulcanización de la banda de rodamiento. La capacidad del equipo es variable aunque se puede decir son equipos más comunes y tienen capacidad para 10, 12 y 20 neumáticos en cada ciclo de vulcanizado.
- Banda de rodamiento precurada: Banda de rodamiento que es vulcanizada con la configuración moldeada de la banda de rodamiento antes de ser colocada en la carcasa raspada.
- Carcasa o casco: La estructura de la llanta (neumático) que excluye el hule (goma) de la banda de rodamiento o el diseño.
- Cojín: Un compuesto pegajoso de hule (goma) natural usado para la adhesión, reparación en la base de la banda de rodamiento y embandado.
- Cordón para extrusora: Se utiliza para rellenar los daños de escariación en extrusoras manuales.
- Envelopes: Cumplen la función de presionar la banda premoldeada sobre la carcasa.
- Neumático renovado: Una carcasa a la cual se le ha vulcanizado una nueva banda de rodamiento para extender la vida útil del neumático.
- Materiales adhesivos: Cojín y flux utilizados para unir la banda de rodamiento o parches a la carcasa.
- Parches: Se usan en la reparación de daños leves como por ejemplo pinchazos de clavos. Hay varias clases de parches: parches VF, parches VD, parches RAC.
- Vulcanizado: El proceso de vulcanización del hule (goma) por la aplicación de calor y presión durante un período de tiempo.

BIBLIOGRAFIA

Arthur A. Thompson, Jr y A.J. Strickland III, "*Administración Estratégica. Conceptos y casos*", Ed. Mc Graw Hill, México, 2001.

Carlos A. Savino, "*El Proceso de Investigación*". Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1996.

Idalberto Chiavenato, "*Administración: Proceso Administrativo*". Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2001.

Robert S. Kaplan y David P. Norton, "*Cuadro de Mando Integral*". Ediciones Gestión 2000 S.A, España, 1997.

Koontz H. Y Weihrich H. "*Administración, una perspectiva global*". Ed. Mc Graw Hill, México, 1994.

Michael E. Porter, "*Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*". Compañía Editorial Continental, México, 2000.

Ricardo F. Solana, "*Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio*". Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1994.

Sérvulo Anzola Rojas, "*Administración de Pequeñas Empresas*". Ed. Mc Graw Hill, México, 2002.

OTRAS FUENTES CONSULTADAS

Diario Clarín, 27 de febrero de 2005

Diario Clarín, 26 de febrero de 2005

Diario Clarín, 12 de diciembre de 2004

Revista Neumático, Marzo-Abril 1999, Número 163.

Revista Neumático, Enero-Febrero 1997, Número 151.

Revista Pnews, Abril 2004, Número 43.

Revista Pymes, Noviembre 2004, Número 8.

Revista Pymes, Marzo 2005, Número 12