



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA en ADMINISTRACIÓN

Trabajo Final de Graduación

COMISION EVALUADORA: CR. ALEJANDRO HUARTE.
LIC. ROBERTO BAZAN.

ALUMNO: SUÁREZ VERARDI, JUAN EDUARDO.



Agradecimientos

Deseo expresar mi gratitud a los profesores Lic. Roberto Bazan y Cr. Alejandro Huarte porque su exigencia y permanente diálogo me permitieron desarrollar capacidades hasta ahora desconocidas en mí.

Asimismo agradezco a toda la Comisión Directiva de la Cámara de Empresarios Repuesteros del Automotor y Afines de Córdoba que, a pesar de las dificultades por las que atraviesa nuestro país, trabajan de manera voluntaria. A su actual Presidente Carlos Maccio y al ex Presidente Rubén Martos.

Especialmente a mi familia por su constante apoyo y confianza en estos años.

A todos, simplemente gracias.



Índice

| | |
|---|---------|
| Agradecimientos | Pág. 2 |
| Introducción | Pág. 5 |
| CERAC, una Organización No Gubernamental | Pág. 6 |
| Objetivo General | Pág. 8 |
| Objetivos Específicos | Pág. 8 |
| Marco Teórico | Pág. 9 |
| Metodología | Pág. 10 |
| La Cámara, Análisis Institucional | Pág. 14 |
| Análisis de entornos | Pág. 18 |
| Microentorno | Pág. 19 |
| Microentorno | Pág. 21 |
| <i>Entorno Gubernamental y Legal</i> | Pág. 21 |
| <i>Entorno Económico</i> | Pág. 23 |
| Análisis del Sector | Pág. 25 |
| Análisis FODA | Pág. 27 |
| <i>Fortalezas</i> | Pág. 27 |
| <i>Debilidades</i> | Pág. 27 |
| <i>Oportunidades</i> | Pág. 27 |
| <i>Amenazas</i> | Pág. 28 |
| Desarrollo | Pág. 29 |
| <i>Presentación de los resultados</i> | Pág. 29 |
| <i>Conclusiones acerca de las encuestas</i> | Pág. 38 |
| Criticas al actual modelo | Pág. 42 |
| Propuesta Profesional | Pág. 44 |
| <i>Un nuevo Modelo</i> | Pág. 44 |
| <i>Modelo Adhocrático</i> | Pág. 44 |
| <i>Una nueva Función</i> | Pág. 46 |
| <i>Función de Comunicación</i> | Pág. 46 |
| <i>Programas a desarrollar</i> | Pág. 48 |
| <i>Programa de comunicación y difusión de CERAC</i> | Pág. 49 |
| <i>Programa de incremento de nuevos socios</i> | Pág. 52 |
| <i>Programas para el corto plazo</i> | Pág. 55 |
| <i>Presupuesto</i> | Pág. 58 |
| Conclusión | Pág. 59 |
| Anexo I | Pág. 61 |
| Anexo II | Pág. 62 |
| Anexo III | Pág. 63 |

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad dar cumplimiento a los requisitos de la Universidad Siglo 21 para la obtención del Título de Grado. El mismo se adhiere a la modalidad de Proyecto de Aplicación Profesional.

La organización escogida para la realización del mismo es la Cámara de Empresarios Repuesteros del Automotor y Afines de Córdoba (CERAC), ubicada en la Capital de la Provincia de Córdoba. El mismo estará a cargo del alumno Juan Eduardo Suárez Verardi de la carrera Licenciatura en Administración y bajo la Tutoría de los profesores Lic. Roberto Bazan y Cr. Alejandro Huarte.

El objetivo que se presente alcanzar es proponer un nuevo modelo de gerenciamiento que le permita a la Cámara alcanzar mayor flexibilidad en su gestión, detectar las necesidades de cada grupo de socios y evaluar el nivel de satisfacción de los mismos, recuperar ex socios e incorporar nuevos socios.

Se trabajará en el rediseño organizacional de CERAC a partir de de la detección de necesidades y valores expuestos de los socios actuales y potenciales; para lo cual se llevará a cabo un relevamiento de los repuesteros de la ciudad que permita obtener la información necesaria.

En definitiva, se desarrollará una propuesta que sea la base de un nuevo esquema de trabajo proactivo para la Entidad Gremial - Empresaria que ayude a profesionalizar el sector en el cual se desempeña.

REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA CAMARA DE EMPRESARIOS REPUESTEROS DEL AUTOMOTOR Y AFINES DE CORDOBA (CERAC)

CERAC una Organización No Gubernamental

Para adentrarnos en el análisis del sector al cual CERAC pertenece se debe reconocer, en primer lugar, que esta organización se encuentra dentro del denominado Tercer Sector.

La Cámara de Empresarios Repuesteros del Automotor y Afines de Córdoba se encuentra ubicada en la calle Jerónimo Luis de Cabrera 987, en el barrio Alta Córdoba de la capital de dicha provincia.

Esta Institución es una Organización no Gubernamental y pertenece al denominado Tercer Sector como se puede observar en el siguiente gráfico. ¹



¹ Vernis A., Iglesias M. y otros. “La gestión de las organizaciones no lucrativas.” Ediciones Deusto, Bilbao, 1998, pág. 15.



Es importante aquí aclarar que para caracterizar a éste sector no se utiliza la expresión “**sin fines de lucro**”, ya que tal denominación es un término negativo que sólo dice lo que dichas instituciones no son². Ciertamente las ONG’s tienen un cometido económico, pero la característica que la distingue de una firma comercial es que dicho cometido se reinvierte para los fines institucionales sin que haya distribución de utilidades entre sus miembros.

La principal actividad de CERAC consiste en agrupar a los comercios y empresas, tanto minoristas como mayoristas, del rubro automotor, defender los legítimos intereses de los asociados y representarlos ante los organismos públicos.

Su estructura organizacional se compone de una Comisión Directiva, una Comisión Revisora de Cuentas y un Tribunal de Conciliación y Arbitraje como así también de una secretaria con dedicación full time y dos empleados que trabajan en turnos part-time.

La Comisión Directiva se conforma por quince miembros titulares y cinco vocales suplentes, a saber: Presidente, Vicepresidente primero, Vicepresidente segundo, Secretario, Prosecretario, Secretario de Actas, Tesorero, Pro Tesorero, siete Vocales Titulares y cinco Vocales Suplentes.

La Comisión Revisora de cuentas se conforma por dos miembros titulares y un suplente.

El Tribunal de Conciliación y Arbitraje, integrado por tres socios, cumple la función de mediador entre los conflictos que se susciten entre los socios, o entre éstos y la Comisión Directiva.

De las sucesivas entrevistas mantenidas con los directivos de la Cámara y de la participación en reuniones de Comisión Directiva, se destaca la necesidad de una reforma a la actual estructura organizativa para aumentar el número de asociados, incorporar nuevos servicios y lograr mayor protagonismo en el sector.

² Peter Druker, “Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro”. Editorial El Ateneo, 5 ed., Bs. As., 2001



Se trabajará así en el rediseño organizacional que permita mejorar el desempeño de la Cámara, ampliar la gama de servicios para los socios actuales, como así también atraer a potenciales asociados. Al mismo tiempo se evaluará el nivel de satisfacción de los socios actuales.



Objetivo General

Rediseñar el Modelo Organizacional actual de CERAC a partir de la detección de necesidades y valores expuestos y evaluar el nivel de satisfacción de los socios actuales.

Objetivos Específicos

1. Recolectar información pertinente al funcionamiento y estructura de la cámara.
2. Describir los objetivos, funciones actuales y proceso de prestación de servicios.
3. Relevar y procesar las demandas, expectativas, valores de los socios actuales y potenciales y el nivel de satisfacción.
4. Proponer un Modelo Organizacional que permita efficientizar la gestión de CERAC.
5. Desarrollar Programas que complementen al nuevo modelo.



Marco Teórico

La bibliografía que se ha utilizado como base para la realización del Proyecto de Aplicación Profesional es la siguiente³:

- Druker Peter, “Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro”. Editorial El Ateneo, 5 ed., Bs. As., 2001.
- Koontz H. y Otros., “Administración, una perspectiva global”. Editorial Mc. Graw Hill, Bs. As., 1996.
- Kotler Philip. “Dirección de Mercadotecnia”. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 8ª ed., México, 1996.
- Mintzberg Henry, “Diseño de Organizaciones Eficientes.” Editorial El Ateneo. 7ª ed., Bs. As, 1998.
- William G. Zikmund, “Investigación de Mercados”. Editorial Mc. Graw Hill, 6 ed., Bs. As 1996.
- Sierra Bravo, P., “Técnicas de Investigación Social”. Editorial Paraninfo, 12 ed., Madrid, España, 1998.

³ En el Anexo I se pueden observar los temas tomados de cada autor.

Metodología

Para la realización del trabajo la metodología que se ha seguido se ajusta al siguiente esquema:

Técnica Documental - Información Secundaria

- Fuentes Bibliográficas: libros, documentos en páginas web, artículos periodísticos.

Técnica de Campo - Información Primaria

- Entrevistas con los miembros de la Comisión Directiva⁴.
- Relevamiento de los socios actuales y de los potenciales a través de encuestas.⁵
- Visitas de constatación a las reuniones de CERAC y sus miembros.

Respecto al relevamiento de los socios actuales se ha trabajado por muestreo, dada la imposibilidad fáctica de realizar un censo.

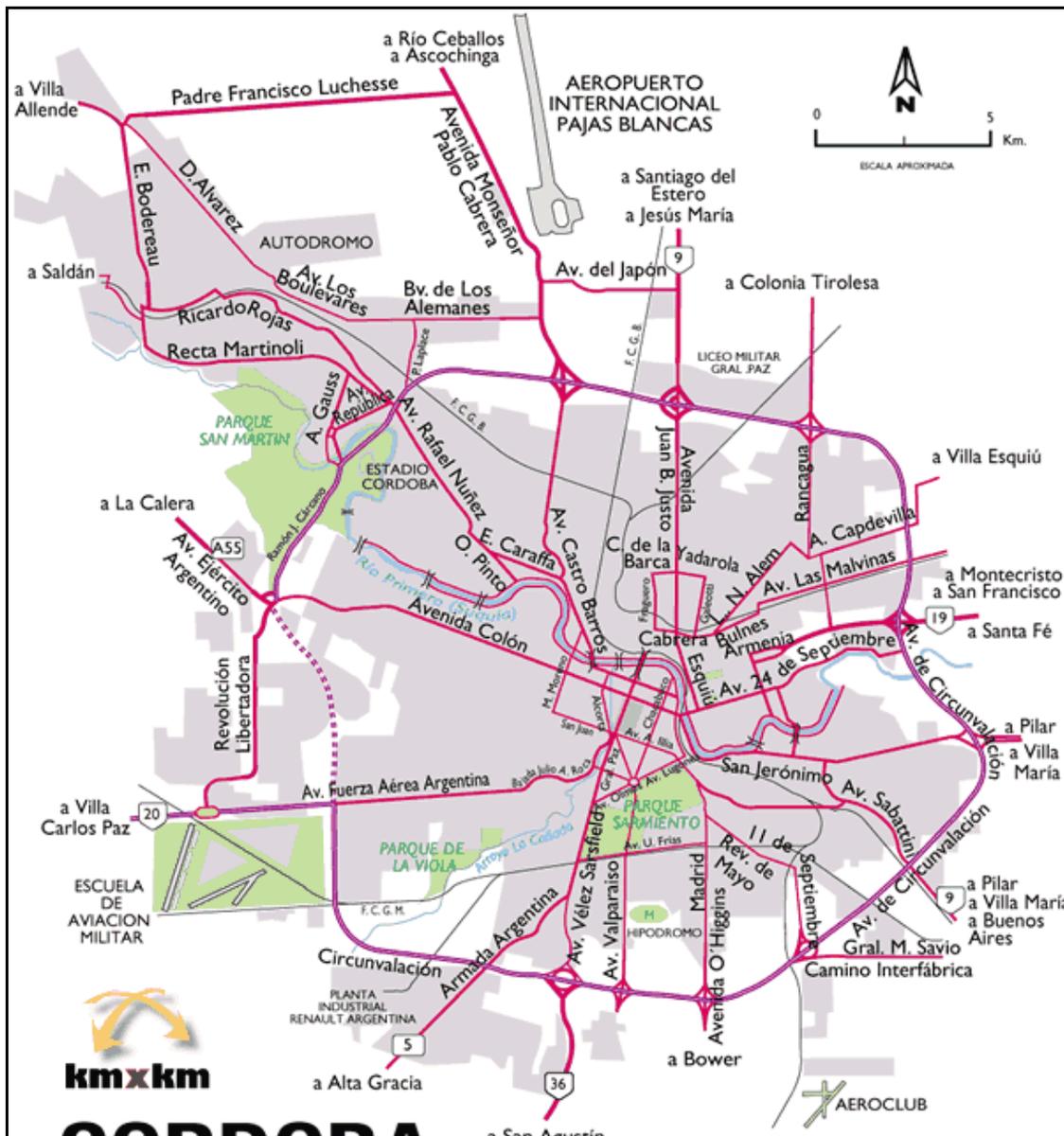
Para la selección de la muestra se utilizó el método No Probabilístico y el procedimiento, puntualmente, “Accidental” en las zonas de mayor interés para la Comisión Directiva.

⁴ Se adjunta en el Anexo II los temas abordados en las entrevistas.

⁵ Se adjunta en el Anexo III el Modelo de Encuesta utilizado.

La Población objeto de estudio han sido los repuesteros de la ciudad de Córdoba, particularmente de las zonas de Bv. Las Heras desde la altura del 500 hasta el 900 inclusive; L. N. Alem desde la altura del 300 hasta el 1800 y J. B. Justo desde la altura 3500 hasta el 5000. La elección de las zonas se debe a la gran concentración de comercios repuesteros en dichos lugares y al interés de la Comisión Directiva.

Para una mejor referencia de las zonas mencionadas, a continuación se expone un mapa de la ciudad de Córdoba.





Según Drucker⁶ si bien la ONG utiliza muchos términos, e incluso medios, con que se maneja una empresa comercial difieren en mucho ya que se está vendiendo algo intangible, algo que ella misma transforma en valor para el cliente. Por ello la estrategia que define la manera en que el servicio llegará al cliente es muy importante y debe estar incluida en el Plan de la Organización. Del mismo modo la comercialización debe ser incorporada al proyecto de servicio. A fin de tener éxito en esta tarea, es necesario conocer el mercado meta, segmentarlo y pensar el servicio desde quien lo va a recibir.

⁶ Op. Cit., Peter Druker pp 45.

La Cámara

Análisis Institucional

La Cámara de Empresarios de Repuestos del Automotor y Afines de Córdoba (CERAC) con sus 55 años de trayectoria, agrupa a todas las personas o razones sociales de la ciudad que se dediquen a la comercialización, importación y/o exportación de automotores de cualquier naturaleza y características, sus repuestos y accesorios.

En la *ciudad* de Córdoba existen aproximadamente treinta y cinco (35) Cámaras de Comercio Específicas, dentro de las cuales se encuentra la Cámara de Empresarios de Repuestos Automotor y Afines de Córdoba (CERAC).

En la *provincia* de Córdoba son alrededor de setenta (70) los Centros Comerciales, los que nuclean a comerciantes de todos los rubros. No existen datos exactos acerca del número de comercios en toda la provincia, pero una aproximación de los mismos ronda los 60.000 y estarían distribuidos el 50 % en la ciudad y el restante 50 % en el interior de la provincia.

A *nivel nacional*, la entidad que agrupa a las cámaras repuesteras de las provincias es la Federación Argentina de Cámaras de Comerciantes en Repuestos del Automotor (FACCERA) de la cual CERAC es socia.

Actualmente en el interior de la provincia existen otras tres (3) Cámaras Repuesteras que fueron propiciadas por CERAC. Las mismas se encuentran en Villa María, Río IV y San Francisco y permanecen en actividad.

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) es la organización a nivel nacional que reúne a las cámaras de comercio. En la provincia de Córdoba es la Federación de Comerciantes (FEDECOM) y nuclea a los Centros Comerciales, ya sean comerciales, industriales o

de servicios, del interior de la provincia y a las Cámaras Específicas de la Ciudad. CERAC también es miembro de FEDECOM.

Ya ubicada en el contexto al que pertenece la Cámara se hará una breve descripción de la misma.

CERAC tiene como objetivos principales “...defender los legítimos intereses de los asociados, organizar y coordinar a los comerciantes del sector para un óptimo rendimiento y economía en la comercialización, gestionar ante los funcionarios públicos la participación de la entidad en la elaboración de leyes u ordenanzas que afectan el sector, aumentar el nivel cultural, técnico y profesional de los asociados de CERAC, concretar acciones que tiendan a una mayor conciencia gremial-empresarial, incentivar la actividad empresarial para su desarrollo integral y eficiencia operativa., fomentar la confraternidad por el encuentro de los asociados y sus familiares.”⁷

Como se mencionó anteriormente la Cámara cuenta con una Comisión Directiva, cuyos miembros se eligen por la Asamblea General a través de un sistema de votación secreto. El mandato de dicha Comisión se extiende por el término de dos años, debiéndose renovar los cargos de sus miembros por mitades cada año; exceptuando los Revisores de Cuenta y Vocales Suplentes.

Para sesionar se requiere de un mínimo de siete miembros titulares, quienes tomarán decisiones respecto a los temas tratados que conforman el “Acta del Día”. Dichas decisiones adquirirán la categoría de “resolución” una vez que sean aprobadas por la mitad más uno de los miembros presentes (mayoría simple). Cabe resaltar que el Presidente votará únicamente en caso de suscitarse un empate. Las decisiones que requieren para su aprobación el setenta y cinco por ciento (75%) de los miembros presentes son para los casos de disolución de la Cámara o Reforma de su Estatuto.

⁷ Objetivos tomados del estatuto de CERAC.

Tanto la Asamblea como la Comisión Directiva no podrán considerar ni adoptar resolución alguna que signifique una intromisión en el desenvolvimiento interno de los negocios de los asociados.

En lo referente al patrimonio de la Cámara, el mismo está compuesto por:⁸

- Cuotas sociales e ingreso que fije la Comisión Directiva.
- Rentas que produzcan sus bienes.
- Donaciones.
- Fondos y bienes que ingresan a la Cámara.
- Demás recursos que obtengan mediante el ejercicio regular de su capacidad jurídica.

Actualmente la cuota para los socios de la Cámara oscila alrededor de los \$12 y \$50 constituyendo ésta la principal fuente de ingresos. El pago de la misma se realiza mensualmente y se efectúa a uno de los empleados de la Cámara.

La comunicación de CERAC hacia sus socios se realiza a través de un House Organ, que recibe el nombre de Noti CERAC, el mismo se distribuye en forma mensual. El órgano de prensa contiene principalmente información sobre los servicios que se ofrecen y las decisiones tomadas durante el período en cuestión. En determinadas situaciones de urgencia se emite una “edición extra”.

Dentro de la cartera de servicios que posee la Cámara, se pueden encontrar a los siguientes: Asesorías Legales, Contable-Impositiva, de Medicina Laboral, de Gestiones de Jubilaciones y Pensiones, Apoyo en Comercio Exterior y Medicina Prepaga.

El proceso de prestación de servicios comienza con la necesidad de uno de los socios, el mismo se comunica directamente con el prestador, ya sea abogado, contador, medico, etc., y la consulta es gratuita al igual que el asesoramiento, en el caso de los servicios

⁸ Información obtenida del estatuto de la Cámara CERAC.



profesionales. En el supuesto que el prestador deba ejercer una gestión individualizada, los honorarios le serán facturados a un precio diferenciado de un particular y la Cámara se encarga del cobro. Cada empresa prestadora de servicios otorga una credencial al socio para su identificación. El beneficio depende particularmente de cada prestadora.

Para ser socio de la Cámara, se debe presentar una solicitud, la cual es analizada y discutida por la Comisión Directiva para determinar la admisión o no del nuevo socio. La solicitud contiene información respecto a una serie de variables que determinarán la categoría a la que ingresará, como ser el número de empleados, si es dueño del local o alquila, si posee sucursales, la condición frente al IVA, etc.



Análisis de entornos

El objetivo de realizar un análisis tanto interno como externo es permitir tomar mayor conocimiento de la organización, sus funciones, su relación con el medio, para de esta manera poder desarrollar un análisis FODA⁹. Particularmente el análisis externo ayuda a afrontar la incertidumbre que el entorno genera; mientras que el análisis interno facilita la toma de conciencia de las fortalezas y debilidades para explotar las oportunidades o eliminar las amenazas que el primero muestra.

⁹ Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



Análisis Interno --- Microentorno

Para que la actividad de la organización se pueda desarrollar eficientemente es indispensable que la misma cuente con un buen grupo de trabajo, particularmente las relaciones entre los miembros de la Comisión Directiva deben ser cordiales para lograr los mejores resultados evitando fricciones que entorpezcan su desempeño.

En las reuniones de Comisión Directiva de las que se participó, se pudo observar que las relaciones entre los miembros son excelentes; permitiendo la discusión abierta y respetuosa de los temas tratados en el acta del día. También es importante destacar que a la hora de tomar decisiones, si bien siempre se respetan las normas dispuestas en el estatuto, se trata de que todos los miembros estén de acuerdo respecto a la decisión que se ha tomado, es decir, se debate hasta lograr el máximo consenso. Un dato curioso que llama la atención es la falta de personas jóvenes en la comisión.

Es notable la buena comunicación que se mantiene con el resto de las cámaras del sector de otras ciudades y provincias. La Cámara envía su representante a las reuniones que se mantienen periódicamente con las demás cámaras donde se aborda la problemática del sector. Luego los temas tratados se comunican en la “mesa”.

El compromiso adquirido de representación frente a organismos públicos no es una mera declaración, sino que se ve reflejado en la lucha por los intereses de los socios. Hechos recientes que demuestran dicho compromiso fueron la posibilidad para los socios de canjear los bonos provinciales y nacionales por pesos a un tipo de cambio de uno a uno, siendo que en el mercado financiero los bonos estaban devaluados con respecto al peso, llegando a picos de hasta un 17% en el caso de los Lecop córdoba, una extensión del plazo en el plan de regularización de



deudas provinciales y la disminución de la alícuota del impuesto provincial Ingresos Brutos de 3.5% a 2% para el sector.

Los temas tratados por la Comisión Directiva se encuentran muy ajustados a las necesidades y urgencias de corto plazo. Durante las reuniones se debaten las necesidades cotidianas sin hacer referencia a algún plan “global” que coordine las acciones; hay inexistencia de objetivos y metas que guíen el desempeño de la Cámara.

El presupuesto de la Cámara se ve limitado principalmente al pago de las cuotas de los socios, siendo éste el principal ingreso.

Dado que las actividades de los empresarios repuesteros, al igual que la de cualquier otro empresario, son muy variadas y requieren una gran carga horaria, es difícil encontrar personas dispuestas a desarrollar tareas que no estén relacionadas a su propio negocio.

La Cámara cuenta con aproximadamente 187 socios y la misma estima que hay alrededor de 500 repuesteros en la ciudad de Córdoba. Esto deja saber que el potencial de nuevos socios es elevado y el deseo de la actual Comisión Directiva por ampliar la cantidad de los mismos.

Para lograr este cometido, es necesario analizar la capacidad actual y determinar hasta que punto la estructura actual podría incrementar su actividad sin que se descuide la calidad de la prestación.

Análisis Externo --- Macroentorno

Entorno Gubernamental y Legal

Los veloces y continuos cambios en el gobierno, tanto a nivel nacional como provincial, afectaron a todas las empresas y organizaciones del país.

En materia política han sucedido eventos que perjudicaron muchos aspectos de la credibilidad de un país. Desde diciembre del 2001 con la renuncia impuesta por el pueblo al ex presidente De la Rúa se sucedieron cinco presidentes de los cuales no se sacó nada productivo para el país. Desde “corralitos”, declaraciones de default a los acreedores de la deuda externa argentina, corridas bancarias, la salida repentina de la ley de convertibilidad, inflación, la emisión de bonos nacionales y provinciales, el pedido de elecciones anticipadas, las internas de los partidos, etc., han sumergido a la argentina en una profunda crisis política, económica, financiera y social, en donde las organizaciones se vieron forzadas a adaptarse a las diferentes políticas de los sucesivos gobiernos y gabinetes. Este contexto instauró un ambiente de gran incertidumbre y confusión.

Desde mediados del pasado año (2003) y con un nuevo gobierno las cosas parecieran estabilizarse y recuperar cierto optimismo al re abrirse fabricas, al recuperar algunas industrias nacionales, al volver las ventas a crédito, entre otras señales positivas. Sin embargo para algunos sectores esta recuperación parece estar todavía muy lejana.

El impacto más directo, hasta el momento, de este gobierno frente al sector es el Plan de Seguridad que impulsó el ex Ministro de Seguridad, Gustavo Beliz. El Plan Nacional de Justicia y Seguridad lanzado en abril del pasado año, reveló un ambicioso programa de reforma sostenido en una batería enorme de decretos y proyectos de ley.

Dentro de este Plan, se contemplaba un proyecto de ley para combatir los aspectos delictivos de las llamadas “chacaritas”¹⁰. Finalmente, en el mes de Julio del 2003 se aprobó por unanimidad dicho proyecto adhiriendo a la ley nacional 25.761 para regular las actividades de desarmaderos de automotores, chacaritas y compraventa de cosas en desuso e impedir la comercialización de repuestos obtenidos de autos robados. Dicha ley se reglamentó mediante el decreto 744/04 el pasado mes de junio. El poder de policía será ejercido por el Directorio de Industria y Comercio.

Con respecto al régimen fiscal, al ser la Cámara un ente sin fines de lucro, cuenta con beneficios impositivos. Por otro lado, los permanentes cambios referidos a las cuestiones tributarias, como la última reforma del régimen que contempla a los monotributistas ha afectado a muchos socios de la Cámara, que por sus bajos ingresos podían permanecer en esta categoría; actualmente varios comerciantes se vieron en la obligación de recategorizarse, ya sea subiendo de categoría o bien debiendo optar por la condición de Responsable Inscripto.

¹⁰ Término utilizado para hacer referencia a los desarmaderos.

Entorno Económico

Si se considera como inflación el aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios de uno o varios artículos, éste continuo incremento de precios trae aparejado la desvalorización monetaria o la denominada pérdida de poder adquisitivo de la moneda corriente. El aumento de la inflación y por ende del costo de vida, más allá de medidas paliativas como el aumento de los salarios debido a un decreto del actual gobierno, afecta de manera regresiva al mercado interno y al poder adquisitivo de la población; en consecuencia han disminuido las posibilidades de consumo.

La devaluación y la liberación del tipo de cambio afectaron en forma no correlativa a los distintos sectores. Beneficia a los exportadores en detrimento de los importadores. Para el segmento de repuesteros que trabaja con insumos importados este nuevo tipo de cambio es altamente desfavorable, ya que el precio se les ha casi triplicado.

Las decisiones de inversión también se vieron afectadas, la credibilidad de la argentina estaba en duda, el riesgo país alcanzó más de 6000 puntos básicos, lo que significa una sobretasa del 60% por sobre los bonos del tesoro norteamericano, la falta de seguridad jurídica tampoco deja conocer las reglas de juego para los inversores.

Sin embargo las perspectivas para el 2004 son bastante optimistas. Según el economista Nadin Argañaraz¹¹, el superávit fiscal primario (SFP) podría situarse en 3.1 % del PBI y hasta un poco más si se consideran los mayores ingresos que pueda aportar el impuesto a los cigarrillos y la eliminación del tope de las contribuciones patronales. Este excedente de aproximadamente \$ 14.100 millones posiblemente sea asignado a cumplir con la deuda en default, el ya anunciado aumento de salarios y jubilaciones, a cubrir los costos fiscales originados por la crisis energética (subsídios), a la implementación del

¹¹ Nadin Argañaraz, "Economía y Negocios". La Nación, sección 2, pág. 8. 9 de mayo de 2004.

plan de seguridad y la reducción de la alícuota del impuesto a los débitos y créditos. Este paquete de medidas afectaría solo un 0.6% del SFP, con lo cual el acuerdo comprometido con el FMI igualmente sería cumplido. Esta buena situación fiscal se debe a los términos de intercambio altamente favorables que vive la Argentina.

Otro impacto en la economía no muy difundido y que el gobierno trata de combatir es el contrabando y la evasión impositiva. Según un informe publicado por la Consultora Internacional IFPC International Group, el monto total estimado en contrabando asciende a \$5.750 millones. La competencia desleal provocada principalmente por la subfacturación y prácticas deshonestas por parte de los importadores, comerciantes y fabricantes en general, significa una pérdida de mercado de aproximadamente \$1.400 Millones de Pesos.¹²

Los perjuicios del contrabando se pueden resumir en consumidores que pagan precios desproporcionados por productos de baja calidad y sin garantía, el Estado pierde recaudación y disminuyen las inversiones extranjeras al evaluar la falta seguridad y control.

Las medidas debieran ser tomadas en base a una planificación previa por parte del Estado, ya que en los últimos tiempos lo que se hace es “parchar” los problemas para lo que dure el mandato de turno. Si se reducen los ingresos fiscales, la primera medida es aumentar la presión fiscal. Con esto siempre son los mismos los que deben soportar los costos de la ineficiencia estatal.

¹² www.cac.com.ar

Análisis del Sector

Si bien los severos cambios económicos de los últimos años impactaron con fuerza en la industria automotriz, el sector de repuestos no sufrió en igual medida. La imposibilidad de renovar el vehículo como consecuencia del encarecimiento de las unidades cero kilómetro y la ausencia de financiación bancaria, han llevado a muchas personas a optar por la conservación y reparación de su vehículo. Esta situación desfavorable de la economía para muchos sujetos puede ser vista como una oportunidad para el sector, ya que antes de los desequilibrios económicos del 2001, las personas decidían cambiar su auto antes de realizar una reparación importante en cuanto a costo; en tanto hoy la decisión de repararlos es la alternativa preferida.

Por tal motivo se analizará la vida promedio de los vehículos en la argentina.

“De las dos docenas de modelos que se fabrican en el país, un 70 por ciento tiene más de tres años en plaza. En las calles se empieza a notar, aunque muy paulatinamente, el envejecimiento del parque automotor: el crecimiento de la venta de usados en detrimento de los cero kilómetro explica también que la antigüedad promedio se estime en casi 13 años...”¹³

En 1999 a partir del Régimen de Renovación del Parque Automotor (Plan Canje), un incentivo del gobierno que intentaba alentar la producción de autos y acelerar el recambio de vehículos obsoletos e inseguros, se dieron de baja 270.294 vehículos. Con esta medida el gobierno buscaba:

- Facilitar la sustitución de vehículos obsoletos por unidades nuevas *de producción nacional*, apuntando a *reactivar la*

¹³ www.pagina12web.com.ar/suplementos/cash/vernota.php?id_nota=637&sec=17. Setiembre 2004

industria automotriz, gravemente herida por la crisis de Brasil.

- Mejorar las condiciones de seguridad de los autos en circulación.
- Disminuir la emisión de gases contaminantes.

El efecto no contemplado seguramente por el gobierno, y mucho menos querido por el sector repuestero fue la disminución casi inevitable en las ventas.

Actualmente la Cámara de Comercio del Automotor (CCA) piensa presentar al Ministro de Economía, Roberto Lavagna, una especie de Plan Canje. El proyecto se basa en dar de baja y destruir los automotores con una antigüedad superior a los diez años, a cambio de un certificado por el valor de la chatarra. El plan de los concesionarios no incluye quita en el precio a través de un bono fiscal como era en su versión original, sino una eliminación del Impuesto al Valor Agregado para la unidad que se adquiriera, además de la eximición de la exigencia de presentar el libre deuda de patentes y multas.¹⁴

Este proyecto, sin dudas, traerá efectos similares a los del Plan Canje de 1999 para el sector repuestero.

¹⁴ www.buenafuente.com/bf/lenota. Setiembre 2004

Análisis FODA

Fortalezas

- ❖ Buen clima de trabajo.
- ❖ Buena relación con el resto de las instituciones del ramo.
- ❖ Fuerte participación de los miembros de Comisión Directiva.
- ❖ Alto grado de compromiso en la representatividad de los socios frente a organismos públicos y privados.

Debilidades

- ❖ Falta de visión a largo plazo.
- ❖ Situación económica desfavorable.
- ❖ Dificultad para encontrar personas dispuestas a trabajar voluntariamente.
- ❖ Pocos jóvenes en la Comisión directiva.

Oportunidades

- ❖ Desarrollo de nuevos servicios.
- ❖ Alto potencial de nuevos socios.

- ❖ Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones.
- ❖ Aprobación del proyecto de ley de desarmaderos.
- ❖ Situación desfavorable de la economía.

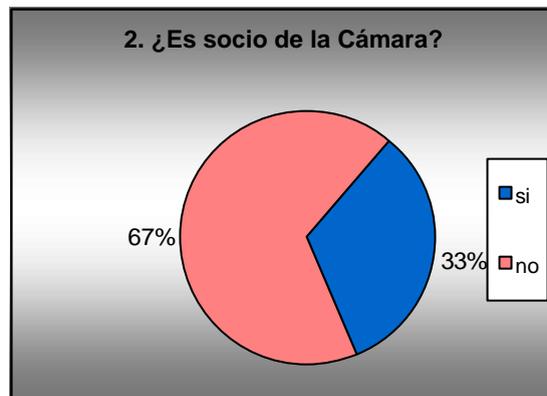
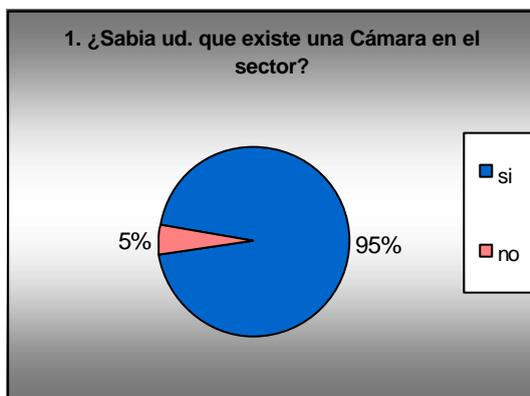
Amenazas

- ❖ Pérdida de socios debido a la situación económica.
- ❖ Escasez de información cuantitativa elaborada sobre el sector el repuestero.
- ❖ Expansión de compañías que prestan servicios similares.
- ❖ Proyecto de un nuevo Plan Canje impulsado por la CCA.

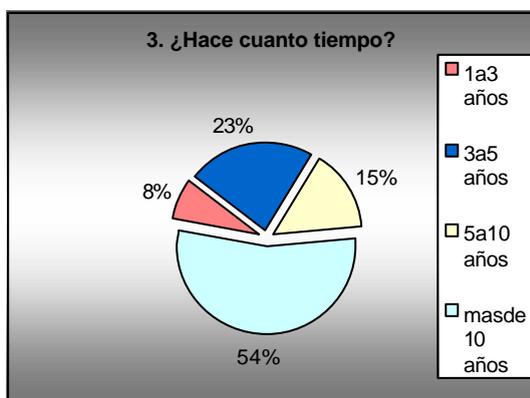
Desarrollo

Presentación de los resultados

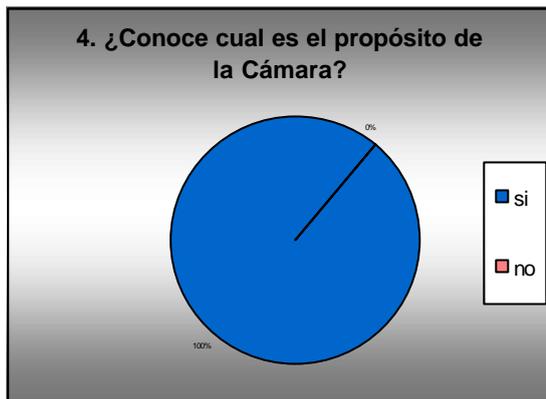
A continuación se presentará de forma grafica los resultados obtenidos de las encuestas realizadas. Los mismos se harán teniendo en cuenta la condición de “socio” y “no socio”.



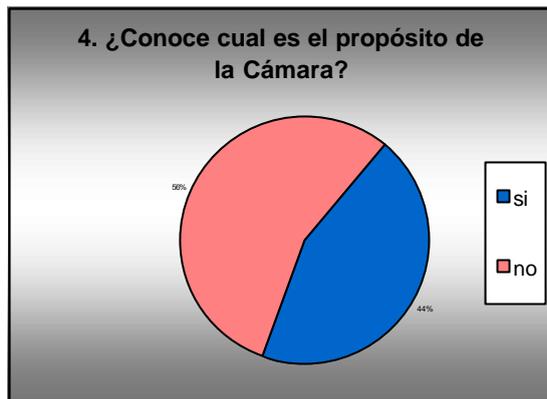
Para Socios



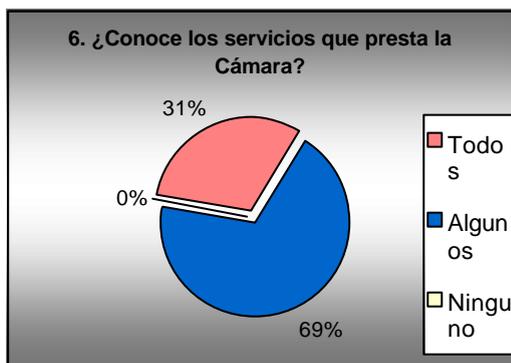
Socios



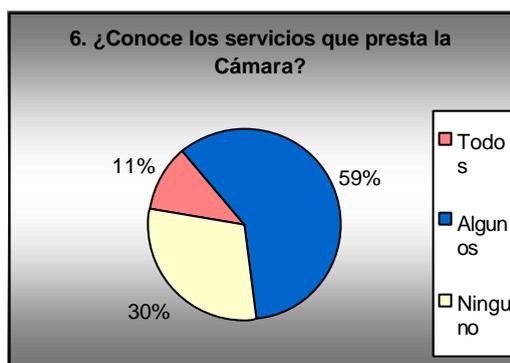
No socios



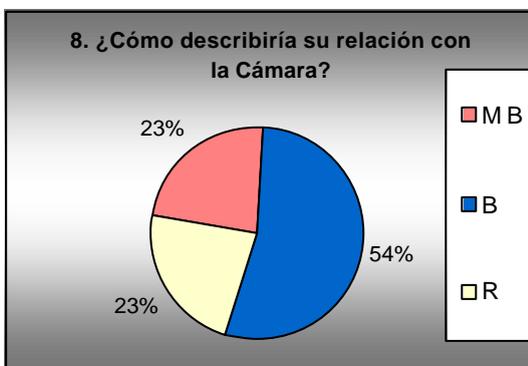
Socios



No Socios



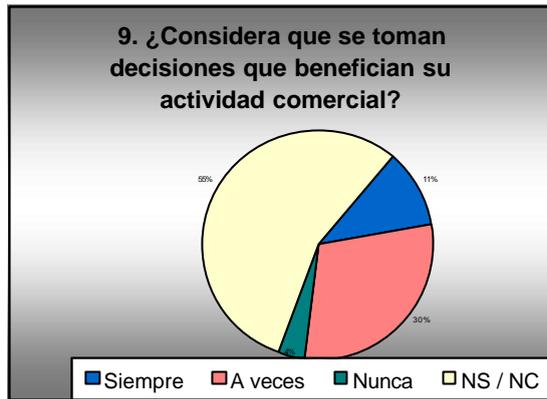
Para Socios



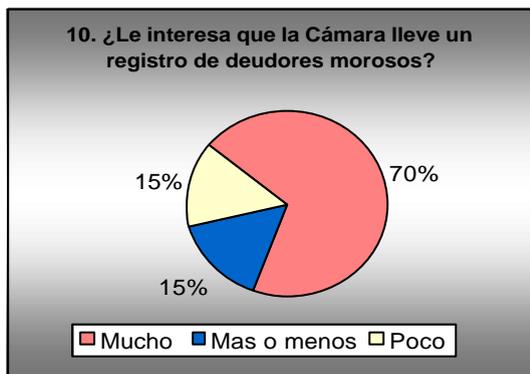
Socios



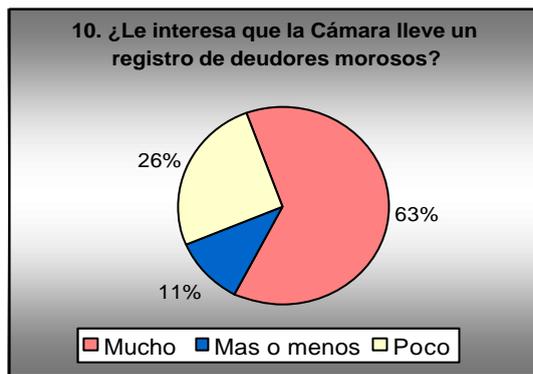
No Socios



Socios



No Socios



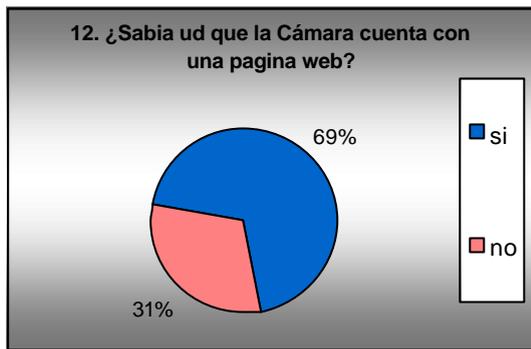
Socios



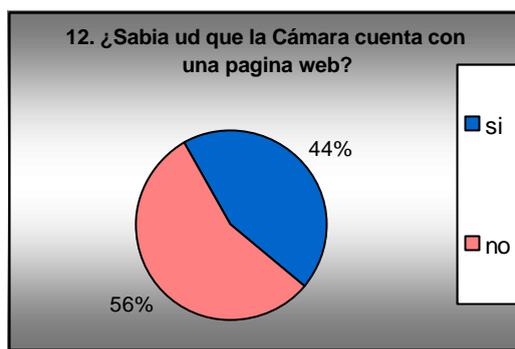
No Socios



Socios



No Socios



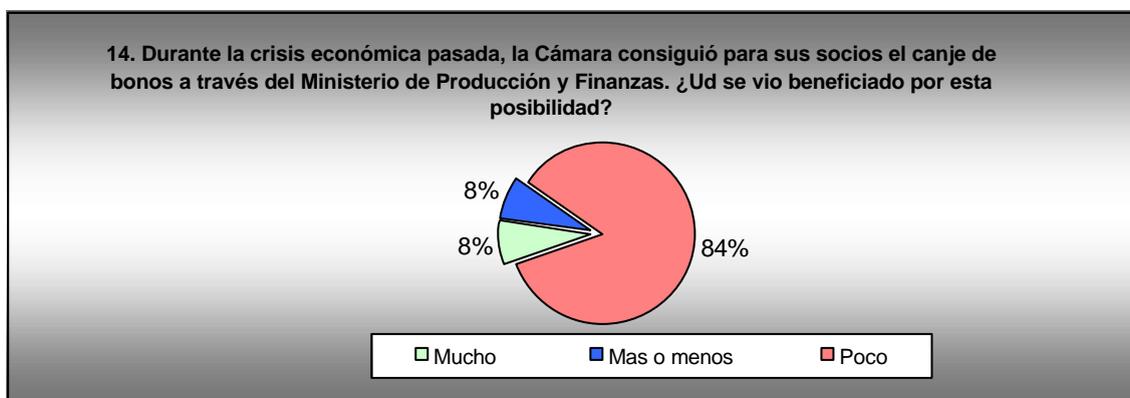
Socios



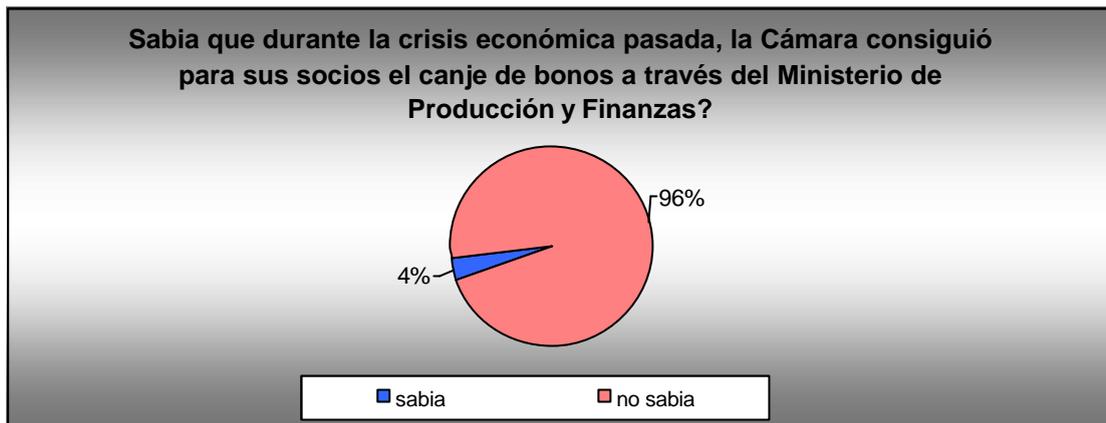
No socios



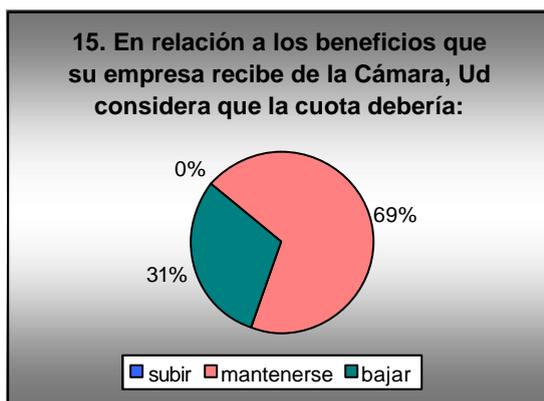
Socios



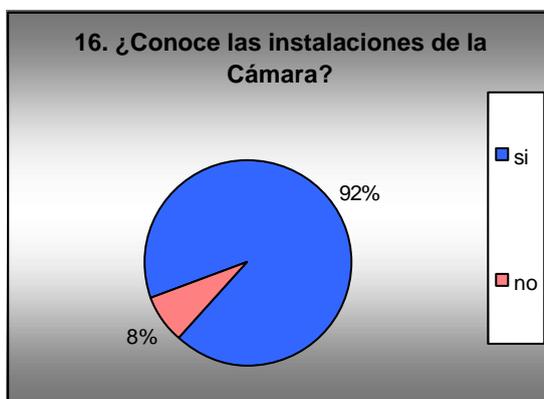
No socios



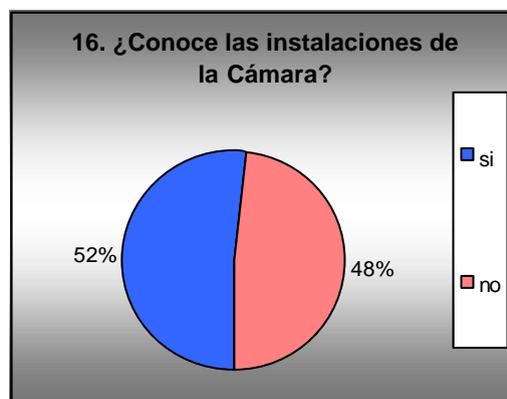
Para Socios



Socios



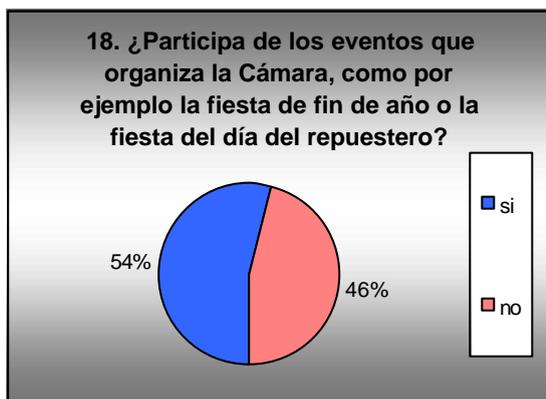
No Socios



Para Socios



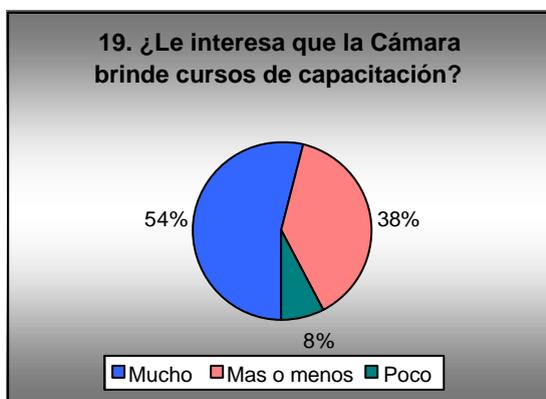
Socios



No Socios



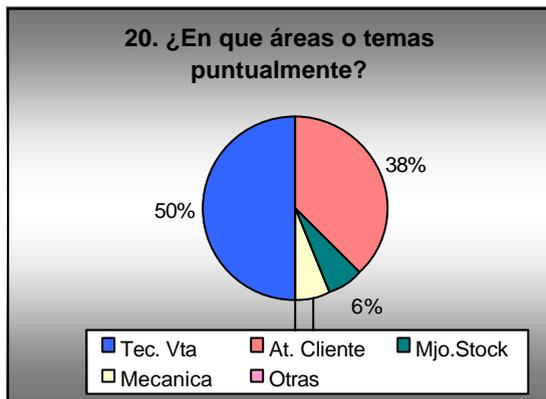
Socios



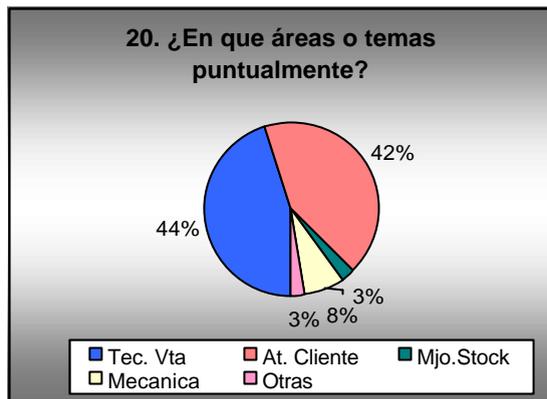
No Socios



Socios



No socios



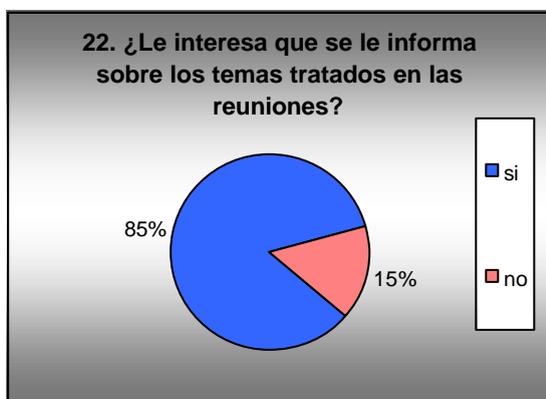
Socios



No Socios



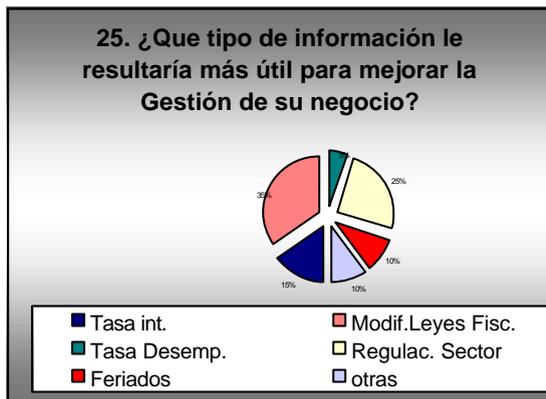
Socios



No Socios



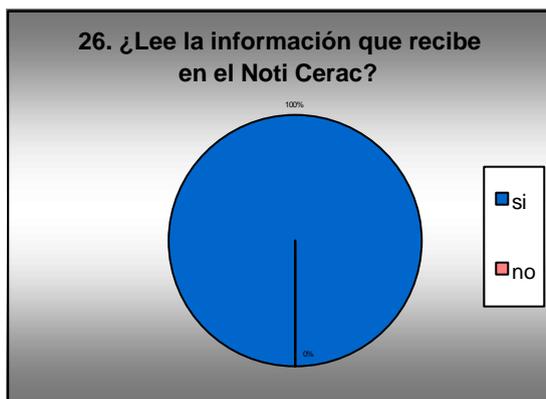
Socios



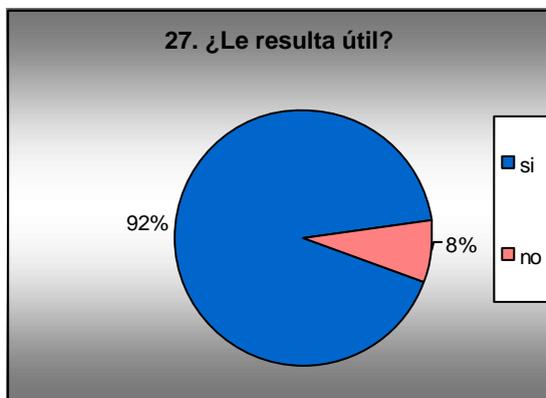
No Socios



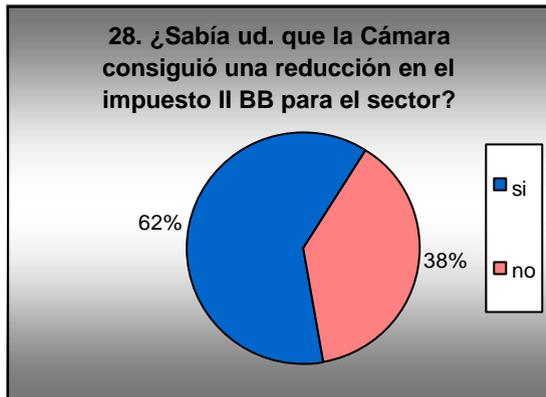
Para Socios



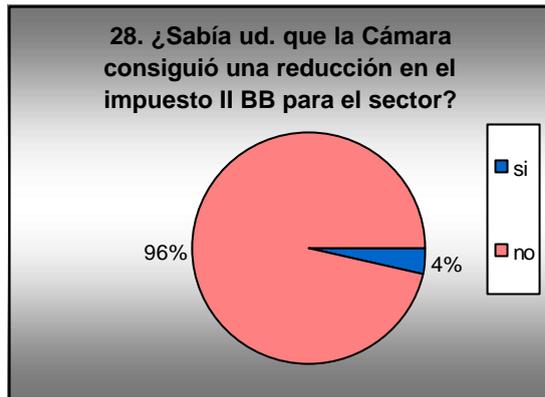
Para Socios



Socios



No Socios



Conclusiones acerca de las encuestas

Dados los resultados arrojados por las encuestas realizadas se puede concluir que, en general, los socios se ajustan a los modelos de “consumidor emocional” y “consumidor cognitivo” propuestos por Schiffman y Kanuk¹⁵.

Según el modelo de “consumidor emocional” el sujeto no genera búsqueda de información y hay una ausencia de funcionalidad respecto al producto/ servicio. Esta afirmación se corresponde con las repuestas obtenidas a la pregunta ¿porqué decidió asociarse?; “somos socios desde hace años”, “para mantener una buena relación”. Se puede decir que manifiestan una sustancial carga emotiva.

En contraste a este modelo se encuentra el “consumidor cognitivo”, el cual se interesa principalmente por el aspecto funcional del producto/ servicio. Las respuestas que confirman la relación con el mencionado modelo son: “defensa gremial”, por los beneficios que ofrece”, “para tener una orientación en el negocio”.

La mayoría de los socios, un 54 %, reconocen mantener una “buena” relación con la Cámara y consideran, un 62 %, que “a veces” se toman decisiones que benefician su actividad comercial. Existe un 23 % que se encuentra disconforme con la Cámara y describe su relación como “regular” y un 15 % considera que “nunca” se toman decisiones que benefician su actividad comercial.

Respecto a los no socios, un 55 %, no sabe sobre las decisiones que toma la organización y un 30 % las considera “a veces” beneficiosas.

¹⁵ Schiffman, Leon G. y Kanuk Leslie Lazar. “Comportamiento del Consumidor”. Ed. Prentice Hall – Hispanoamericana. 3ª ed., 1991, México. Pág. 637-639.

Del total de encuestados, tanto socios como no socios, el 95 % conoce a la Cámara. El 100 % de los socios dice conocer el propósito de la Institución.

Fuera de la metodología formal de relevamiento se observó que no hay una visión homogénea respecto a la función que desempeña la Cámara. Al mismo tiempo hay una percepción de que la gestión de la Comisión Directiva es para beneficiar a los propios miembros de Comisión y que siempre son los mismos los que la componen al rotar por sus diferentes puestos.

Esta percepción y crítica hacia la Comisión puede ser modificada con la participación de nuevos miembros en las reuniones semanales que se mantienen los martes por la noche. El 30 % del total de los encuestados manifiesta estar interesado en participar de las reuniones, aunque algunos dicen no tener tiempo. Lo importante sería invitar a quienes desean participar e informar a los demás sobre los temas tratados en las reuniones, ya que aproximadamente al 80 % del total le interesa que se le informe sobre los temas abordados en las reuniones.

Otra característica que se ve, tanto en los socios como en los no socios, es la falta de interés por informarse o en algunos casos hasta “desidia”. Se pudo observar que existe una contradicción en el grupo de los socios, ya que el 100 % dice leer el “noti cerac”, el 92 % encuentra útil la información del mismo, pero al mismo tiempo casi un 40 % de los socios no estaba al tanto de la reducción de la alícuota del impuesto Ingresos Brutos conseguida por la Cámara. Considerando a los no socios, solo un 4 % sabía de tal reducción.

Respecto a la posibilidad de cambiar los bonos por pesos, conseguida por la Cámara para sus socios, un 84 % dice haberse beneficiado “poco” con esta posibilidad; entre los cuales algunos dicen no haber usado la opción por no haber recibido bonos en aquella oportunidad y otros por no haberse enterado. Dado que este fue un beneficio exclusivo para los socios de CERAC, la pregunta para los no socios fue si sabían de esta medida. El 96 % no sabía de esta

posibilidad. Estos resultados dejan ver una falla en la Gestión Comunicativa de la Cámara.

Respecto a la página web con que cuenta CERAC, un 30 % de los socios no sabe que existe y solo el 15 % la visita con alguna regularidad. De los no socios, el 44 % conoce la pagina pero ninguno la visita.

Es notable el interés manifestado por la constitución de un registro de deudores morosos. Han sido muy pocos, 15 % de los socios y 26 % de los no socios, aquellos a los que no les interesa; ya sea porque venden exclusivamente de contado o porque mantienen un registro propio. Hay un alto consenso a brindar información para la constitución del mismo.

La participación en los eventos organizados por la Cámara es “media” entre sus socios, un 54 % participa de los mismos y es “muy baja” en los no socios, sólo un 15 %.

Tanto a socios como no socios, en general, les interesa mucho el ofrecimiento de cursos de capacitación, apenas un 10 % manifiesta “poco” interés. Los temas más recurrentes para el dictado de los mismos fueron Técnicas de Venta y Atención a Clientes, alcanzando casi el 90 % en ambos grupos entre ambas opciones.

Al indagar sobre el servicio que más interesaba a los socios, las respuestas fueron un tanto disímiles, aunque las instalaciones, la obra social y el asesoramiento fueron los más comunes.

Respecto a “que tipo de servicio les gustaría que le brinde la Cámara”, el grupo de socios respondió lo siguiente:

- gestiones para disminuir los aportes provisionales de autónomos.
- Información en general.
- Asesoramiento en general.
- Mejoras en el predio.
- Un registro de morosos.

- Pelear por el no traslado de los feriados al día lunes.

El grupo de los no socios respondió lo siguiente:

- Asesoramiento.
- Cursos de capacitación.
- Viajes para abrir nuevos mercados.
- Obra social.
- Beneficios bancarios.

Crítica al actual modelo de Gerenciamiento

El actual modelo de gerenciamiento de CERAC esta muy ajustado a las necesidades de corto plazo y no prevé acciones para su desempeño futuro, tanto a mediano como a largo plazo. No hay objetivos cuantificados que permitan comparar las previsiones con los resultados alcanzados.

CERAC no dispone de una herramienta de información que le permita tomar decisiones respecto al grupo de socios como de no socios. No hay una base de datos que permita segmentarlos, clasificarlos en función de diferentes variables, etc.; y para cualquier acción que valla a desarrollarse es clave contar con información actualizada y confiable.

Para revertir esta situación es necesario un nuevo modelo de trabajo que permita fijar objetivos claros y cuantificables, que contemple las necesidades de cada segmento y coordine los esfuerzos de sus miembros.

Por otro lado la gestión comunicativa presenta severas fallas; como se mencionó, hay un alto porcentaje de socios y no socios que no conoce sobre el desempeño de la Cámara. Hay que trabajar sobre los receptores de la información, ya que la información es recibida pero no incorporada.

Otro tema relacionado a lo antes mencionado es que existe una ausencia de legitimidad y “transparencia” en la gestión, ya que algunos socios perciben que las decisiones son para beneficio de los miembros de la comisión quienes se perpetúan en la misma a través de la rotación de puestos. Esto hace evidente una revisión en la Gestión Comunicativa.

Otro de los problemas que afectan a la Cámara es el hecho de someter su economía a la incertidumbre que genera la continuidad en el pago de la cuota social.

En la medida en que la organización dependa de esta “suma de cuotas” para su continuidad no podrá proyectarse a largo plazo, ya que seguramente desaparecerá con el tiempo. Es por esto que se requiere de un **nuevo paradigma**, “cambiar cuotas por nuevos servicios”. La Cámara debería lograr que el socio esté gustoso de pagar la cuota y que quienes no sean socios deseen serlo; para ello la clave está en lograr servicios de alta calidad y ajustados a las necesidades de los consumidores.

La Cámara cuenta con un valioso recurso humano que puede encarar un nuevo camino en su gestión y lograr así mejores beneficios para sus socios y eficiencia en su desempeño; sobre la base de trabajar en el desarrollo e implementación de un modelo organizacional proactivo.

Propuesta Profesional

Un nuevo Modelo de Trabajo

Modelo Propuesto

Para lograr un desempeño eficiente, ajustado a las necesidades de cada socio y que al mismo tiempo sea compatible con la Organización se propone el “Modelo de Adhocracia”¹⁶ de Henry Mintzberg.

Este modelo es aconsejable para organizaciones que se desempeñan en un ambiente complejo y dinámico que requieren velocidad de respuesta y flexibilidad en su gestión.

“... una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo...”¹⁷

Este grupo de especialistas se conformará por integrantes de las distintas zonas. Se propone en esta instancia cinco (5) comisiones de trabajo, las mismas son:

- Comisión Bv. Las Heras.
- Comisión J. B. Justo.
- Comisión L. N. Alem.
- Comisión Ruta 20.
- Comisión Ruta 9.

¹⁶ Mintzberg, Henry. “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Editorial el Ateneo. 7ª ed., Bs. As. 1998. pág. 208-226.

¹⁷ Mintzberg, Henry, op cit., pag 210.



El objetivo es comenzar a trabajar de manera de atender las necesidades puntuales de cada segmento de socios y así ayudarlos a profesionalizar su sector. Más adelante se hará mención a las acciones que permitirán tal profesionalización.

“... El sistema regulado no importa mucho tampoco. En esta configuración, los procesos de información y decisión fluyen flexible y libremente adonde sea necesario para promover la innovación...”¹⁸

Este nuevo modelo de trabajo también permitirá, apoyado en una base de datos actualizada, realizar acciones de fidelización con sus actuales socios, de recovery con sus ex socios y de marketing con los no socios.

Como se advierte el modelo Adhocrático es bastante flexible en su metodología de trabajo; los esfuerzos de la Comisión Directiva estarán destinados a la coordinación de los grupos.

¹⁸ Mintzberg, Henry, op cit., pag 210.

Una nueva Función

Función de Comunicación

Según el modelo “jerarquía de los efectos”¹⁹ el público meta de CERAC habría superado el estado de “conciencia”, estado en el cual la mayoría de la audiencia meta *no está conciente* de la organización y por lo tanto el objetivo correspondiente éste estado, que se conociera la misma, también se habría superado; dado que el 95 % de los encuestados conoce la existencia de la Cámara. El siguiente estado, el de “conocimiento”, propone un consumidor (audiencia) conciente de la organización pero que no conoce mucho más.

Siguiendo el modelo anterior, sería importante que la Cámara logre una mayor presencia en el sector con una percepción homogénea acerca de su propósito, objetivos que pretende alcanzar, servicios que ofrece y resultados conseguidos como consecuencia de su desempeño.

El comunicar las actividades que tiene pensado desarrollar, como las mejoras para el predio, los convenios que se esperan conseguir, etc., deben ser parte de un proyecto que genere un compromiso colectivo en el que todos se sientan involucrados y participen en su consecución, permitiendo combatir la percepción negativa en términos de legitimidad y transparencia.

Para lograr este cometido la Cámara debería desarrollar una función de comunicación, que cumpla las tareas de un departamento de comunicación, a cargo de una persona idónea que asuma el rol de la

¹⁹ Kotler Philip. “Dirección de Mercadotecnia”. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. 8ª ed., México, 1996. Pág. 602, 603.



Gestión Comunicativa; básicamente outdoor²⁰; ya que si bien los socios (92%) encuentran útil la información incluida en el órgano de prensa no existe un feedback que retroalimente la gestión desarrollada por la Cámara.

²⁰ Comunicación externa.

Programas a desarrollar

En cualquier organización el éxito de un proyecto comienza con la decisión y el compromiso de quienes la dirigen. Es por esto que la Comisión Directiva que dirige a CERAC deberá lograr el consenso necesario antes de la implementación de las propuestas realizadas.

Los programas propuestos se derivan de las necesidades de la Organización de lograr una mayor presencia en el sector, captar nuevos socios, ampliar su cartera de servicios y mejorar la relación con sus socios.

Todo programa debe contar con objetivos, plazos, inversión prevista, ingresos o impactos esperados y responsables.

La responsabilidad de los programas queda sujeta a la Comisión Directiva y a quien la misma estime conveniente su asignación.

Respecto a la financiación de los programas, la cámara cuenta con un fondo de reserva que puede ser utilizado para implementación de los mismos; siempre y cuando lo estimen conveniente.

Programa de comunicación y difusión de CERAC

Objetivo

Este programa tiene como objetivo lograr un conocimiento homogéneo sobre la Cámara en el sector y fomentar el aumento de visitas a la página web; para lo cual se procede sobre lo siguiente:

Acciones

▀ Desarrollar un folleto institucional que considere:

- _ El propósito de la Cámara.
- _ Proyectos y objetivos.
- _ Los servicios ofrecidos.
- _ Los logros alcanzados para el sector.

Por ejemplo:

Canje de Bonos.

Reducción Ingresos Brutos.

Extensión del plazo para el Plan de Regularización de Deuda Provincial.

- _ Presentación de los miembros de Comisión Directiva.

Por ejemplo:

Nombre, edad.

Comercio al que pertenece.

Antecedentes en la Comisión.

Antigüedad en el sector.

Otra información considerada pertinente.

Fomentar el aumento de las visitas de los repuesteros a la página web de la Entidad

_ Incluir información actualizada sobre:

Modificación de las leyes fiscales.

Cursos de capacitación disponibles.

Regulación sobre el sector.

Información comparativa sobre el mercado de Brasil.

_ Consulta sobre el registro de morosos on line.

Plazo

EL horizonte temporal para este programa es de dos (2) a cuatro (4) meses. La determinación del mismo se debe al requerimiento para la actualización de la página web y para la distribución de los folletos.

En esta ocasión se sugiere la revisión del diseño del Noti Cerac; de manera de lograr una dinámica de lectura más agradable. La información que se incluye en el mismo es atractiva para la mayoría de los socios por lo que no se proponen cambios en el contenido. El mismo



podría incluir el auspicio de proveedores, socios u terceros interesados que permita soportar los gastos de emisión y generar ingresos para la Cámara.

La constitución del registro de morosos se realizará con información aportada por los mismos socios. Cada socio tendrá una clave personal para que al ingresar a la página pueda realizar las consultas deseadas, entre ellas, el registro de morosos.

Programa de incremento de nuevos socios

Objetivo

Como su nombre lo indica, este programa pretende lograr un mayor número de socios para la Cámara.

Se propone en esta instancia una serie de beneficios para el grupo de los “no socios” por un tiempo limitado para tomar contacto con los servicios que ofrece CERAC.

Acciones

- ▀ Definir grupos de 6 a 8 socios potenciales por cada zona
 - _ Ofrecer el uso de las instalaciones por 2 meses de manera gratuita.
 - _ Ofrecer 2 cursos de capacitación de manera gratuita.
 - _ Ofrecer la consulta con los profesionales de manera gratuita.

El número se definió de manera tal que el solapamiento del primer grupo con el segundo no sobrecargue la capacidad de la Cámara. De esta forma el número total de “socios” se vería incrementado en ochenta (80), ya que en el tercer (3) mes vencería el plazo para los primeros que tomaron la “opción” del programa.

Si bien el número parece elevado en relación a la actual cartera de socios que posee CERAC, las actividades sugeridas son de carácter esporádico de manera que la capacidad no sería sobrecargada.

A demás se propone en esta oportunidad una consulta de manera personalizada; para lo cual se podría ofrecer a profesionales jóvenes la posibilidad de obtener nuevos clientes a cambio de prestar asesoramiento en la Sede de la Cámara con una frecuencia de dos a tres horas por semana. Otra posibilidad es realizar un convenio con el Colegio de Abogados, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, el Colegio Medico, etc. para la prestación de este asesoramiento, ya que los mismos cuentan con mayor conocimiento sobre las características y perfiles de los recién graduados.

Generar un Base de Datos Administrada.

El objetivo de esta propuesta es poder contar con información actualizada y confiable acerca de los socios, ex socios y no socios que permita conocer con exactitud la concentración de los mismos, agruparlos en función de diferentes variables (categoría, tipo de repuesto, zona, marca, etc.) conocer que porcentaje se encuentra activo, que servicios utiliza y con que frecuencia; en definitiva información útil que permita una mejor administración y conocimiento de los repuesteros de la ciudad de Córdoba.

Distribución del NOTICERAC

- _ comenzar a distribuir el noti-cerac a los no socios, por zonas y de manera gradual.
- _ adjuntar al mismo una solicitud de nuevo socio.
- _ obtener información para la actualización de la base de datos.

Plazo

El plazo de ejecución del presente programa se prevé entre 8 y 10 meses. La duración del mismo se explica a través de la necesidad de cubrir el potencial de 300 no socios estimado por CERAC.

Programas para el corto plazo

▀ Estacionamiento Breve y Específico en el área de locales de venta.

Acciones

_ Gestionar ante la municipalidad la posibilidad de establecer una norma excepcional que prevea la posibilidad de permitir el **estacionamiento por tiempo limitado** frente a los locales de venta de los comerciantes.

La Cámara como Organismo de Representación Gremial Empresaria debería gestionar la posibilidad de un estacionamiento breve y por tiempo limitado para los clientes de sus socios, lo que favorecería un mayor flujo de operaciones comerciales dada la gran retracción en las ventas, producto de la grave situación económica imperante. Se sugiere la opción de un ticket que permita el estacionamiento por espacio de 15 minutos a cargo del repuestero para aquellos clientes que realicen una compra en su comercio. Obviamente sin que ello implique atentar contra las normas vigentes del Código de Tránsito y el Código de Planeamiento Urbano.

Situación Actual

“...La Municipalidad de Córdoba asumió la administración directa del estacionamiento tarifado en la vía pública de la ciudad. Así, la gestión juecista puso fin a más de 10 años de concesión del polémico servicio de tiqueadoras y parquímetros...

...Las autoridades no pusieron plazos a este gerenciamiento municipal y evaluarán en los próximos meses si el sistema funciona o no...

...El estacionamiento seguirá costando un peso la hora y se fraccionará el pago de 30 minutos con una tarifa de 50 centavos. No obstante, se prevé que el recambio del software para adaptar los aparatos al nuevo esquema de media hora llevará meses...

...El control en las calles lo harán, de ahora en más, unos 40 inspectores del área Policía de Tránsito...”²¹

Promover temas de debate y negocios

_ Generar un espacio para el debate y negocios que mejoren las posibilidades económicas de los socios invitando a especialistas para discutir los temas.

La Federación Comercial de la Provincia de Córdoba (FEDECOM) suscribió un convenio con la compañía Petrobras, el cual permitirá a los

²¹ www.lavozdelinterior.net Octubre 2004.



socios de los centros empresarios adheridos a dicha institución, como es el caso del CERAC, contar con una tarjeta magnética que les posibilitará acceder a un 5% de descuento en combustibles líquidos en las estaciones de servicios de la marca, que se encuentran habilitadas para realizarlo en todo el país.

Un convenio similar se realizó con la Tarjeta Cordobesa, la cual otorga beneficios a los asociados.

La Cámara debiera utilizar fuertemente éstos vínculos para generar una ventaja Organizacional

Presupuesto

Programa de comunicación y difusión de CERAC

Egresos

| | |
|-------------------------|----------------------|
| Folletos (1000 u) | \$ 459.80 |
| Distribución | \$ 100 |
| Actualización pág. Web. | \$ 150 ²² |
| Total | \$ 709.80 |

Impacto Esperado

Lograr una percepción positiva y homogénea del desempeño de CERAC en el sector respuestero de la ciudad.

Programa de incremento de nuevos socios

Egresos

| | |
|------------------------------|--------------------|
| Curso de Capacitación Excel | \$ 80 |
| Curso de Capacitación Access | \$ 80 |
| Impresión Noti CERAC (350 u) | \$ 120 |
| Distribución | \$ 0 ²³ |
| Total | \$ 280 |

Impacto Esperado

Obtener información necesaria para la actualización de la base de datos y registrar la incorporación de nuevos socios.

²² Analizar la posibilidad que la realice un futuro profesional en carácter de pasantía o práctica profesional.

²³ Egreso Presupuestado para la distribución de los folletos.

Conclusión

Al comenzar el trabajo el objetivo era proponer un nuevo modelo de trabajo que permitiera a la Cámara lograr una gestión con mayor eficiencia y ajustada a las necesidades de sus socios. Es por ello que se trabajó en el rediseño organizacional a partir de las necesidades y valores de los socios y potenciales socios.

Se llevó a cabo un relevamiento del funcionamiento de la Cámara, su estructura y servicios que ofrece, lo que permitió el diagnóstico de la organización. También se relevó los comercios de los respuesteros de la ciudad de Córdoba en tres zonas diferentes para conocer la percepción que tienen de la Cámara en cuanto a la gestión, su relación con la Institución, una opinión de los servicios que presta y aquellos que les gustaría que se les ofreciera.

Una vez obtenidos los datos se procesaron y se obtuvieron conclusiones que permitieron desarrollar la “Propuesta Profesional”.

La misma cuenta de un nuevo modelo de gerenciamiento, una nueva función comunicación y una serie de programas para la incorporación de nuevos socios y recuperación de ex socios.

El modelo propuesto es el Adhocrático de Henry Mintzberg²⁴. Este modelo es aconsejable para organizaciones que se desempeñan en un ambiente complejo y dinámico que requieren velocidad de respuesta y flexibilidad en su gestión. Se planteó la constitución de Comisiones de Trabajo conformadas por socios de diferentes zonas.

También se propuso una Función de Comunicación para lograr una mayor presencia en el sector y una percepción homogénea acerca de su propósito, objetivos que pretende alcanzar, servicios que ofrece y resultados conseguidos como consecuencia de su desempeño. A la vez que permitirá alcanzar mayor transparencia y legitimidad.

²⁴ Oc. Cit. pág. 43.

Queda también expresada la necesidad de un nuevo paradigma que le permita a la organización proyectarse en el largo plazo. Este nuevo paradigma propone el cambio de cuotas por nuevos servicios de alta calidad y ajustados a la necesidades de los socios.

El nuevo rol de la Comisión Directiva estará destinado a la coordinación de las Comisiones de Trabajo y deberá realizar sus máximos esfuerzos para asegurarse que la profesionalización del sector se produzca de manera eficaz y eficiente.

Esta propuesta quedará sujeta a la discusión por parte de la actual Comisión Directiva de CERAC para su implementación. Es muy importante que se logre consenso antes de su ejecución, de manera que se sientan involucrados y compartan las ideas de la misma.

Anexo I

El libro **“Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro”** de **Peter Druker** me permitió obtener una idea de las Organizaciones no Gubernamentales, mal llamados Organizaciones sin Fines de Lucro, ya que el fin de lucro es perseguido por toda organización y necesario para su crecimiento y el cumplimiento de sus objetivos; la característica distintiva es la reinversión de las utilidades obtenidas en la misma organización sin que halla distribución hacia sus miembros. También me ayudo a comprobar, al haber finalizado el trabajo, que las herramientas del management pueden ser utilizadas en las ONG’s.

El texto de **Koontz “Administración, una perspectiva global”** me ayudo a recordar conceptos básicos de la administración como la planificación, el control y la importancia en la definición de los objetivos.

De la obra de **Philip Kotler “Dirección de Mercadotecnia”** utilicé el modelo “jerarquía de los efectos” para definir los objetivos puntuales de las acciones de comunicación.

Del libro **“Diseño de Organizaciones Eficientes”** de **Henry Mintzberg** revise las distintas configuraciones que propone para así poder elegir aquella que más se asemejara a las condiciones de trabajo de la Cámara, en cuanto a las características del ambiente, flexibilidad en la metodología, grupos de trabajo, etc.. Es así que opte por el modelo de Adhocracia.

Por último de **William G. Zikmund “Investigación de Mercados”** y de **Sierra Bravo “Técnicas de Investigación Social”** revisé la metodología necesaria para el relevamiento y los procedimientos para la elección de la muestra.

Es así que estos autores me ayudaron al desarrollo del trabajo realizado.



Anexo II

Temas abordados en las Entrevistas con los miembros de
Comisión Directiva

- Datos históricos.
- Estatuto Constitutivo.
- Objetivos y proyectos actuales.
- Necesidades de la actual Comisión Directiva.
- Datos sobre el sector y su relación con las demás Cámaras.
- Zonas de interés para el relevamiento.
- Prestación de servicios.
- Página web.

Anexo III

Modelo de Encuesta

Razón Social:

Categoría: May -- Min

Domicilio:

Marca Principal:

Teléfono:

Mail:

1. **¿Sabia ud. que existe una Cámara en el sector?**

Si No

2. **¿Es socio de la Cámara?**

Si No

3. **¿Hace cuanto tiempo?**

1 a 3 años 3 a 5 años 5 a 10 años +10 años

4. **¿Conoce cual es el propósito de la Cámara?**

Si No

5. **¿Por qué decidió asociarse?**

6. **¿Conoce los servicios que presta la Cámara?**

Todos Algunos Ninguno

7. **¿Cual/es es el que mas le interesa?**

8. **¿Cómo describiría su relación con la Cámara?**

Muy buena Buena Regular

9. **¿Considera que se toman decisiones que benefician su actividad comercial?**

Siempre A veces Nunca

10. **¿Le interesa que la Cámara lleve un registro de deudores morosos?**

Mucho Mas o menos Poco

11. **¿Colaboraría con información para este registro de quienes mantienen deuda con ud.?**

Si No

12. **¿Sabia ud que la Cámara cuenta con una pagina web?**

Si No

13. **¿Con qué frecuencia visita la pagina?**

Semanal 2 Semanas Mensual Bimestral Trimestral

14. **Durante la crisis económica pasada, la Cámara consiguió para sus socios el canje de bonos a través del Ministerio de Producción y Finanzas. ¿Ud se vio beneficiado por esta posibilidad?**

Mucho Mas o menos Poco

15. En relación a los beneficios que su empresa recibe de la Cámara, Ud considera que la cuota debería:

Subir Mantenerse Bajar

16. ¿Conoce las instalaciones de la Cámara?

Si No

17. ¿Utiliza las instalaciones de la Cámara?

Mucho Mas o menos Poco

18. ¿Participa de los eventos que organiza la Cámara, como por ejemplo la fiesta de fin de año o la fiesta del día del repuestero?

Si No

19. ¿Le interesa que la Cámara brinde cursos de capacitación?

Mucho Mas o menos Poco

20. ¿En que áreas o temas puntualmente?

Técnicas de vta At al Cliente Manejo de stock Mecánica Otras

21. ¿Le interesa participar de las reuniones de Comisión Directiva?

Si No

22. ¿Le interesa que se le informa sobre los temas tratados en las reuniones?

Si No

23. ¿Que servicio le gustaría que le brinde la Cámara?

24. ¿Haría alguna modificación a los actuales servicios?

¿Cuales? _____

¿A que servicio en particular? _____

25. ¿Que tipo de información le resultaría más útil para mejorar la Gestión de su negocio?

Tasas de interés.

Modificaciones en las leyes fiscales.

Tasa de Desempleo.

Regulación sobre el Sector de reposteros.

Días Feriados, traslados de los mismos.

26. ¿Lee la información que recibe en el Noti Cerac?

Si No

27. ¿Le resulta útil?

Si No

28. ¿Sabía ud. que la Cámara consiguió una reducción en el impuesto II BB para el sector?

Si No