

# Universidad Empresarial Siglo XXI



## **Trabajo Final de Graduación**

Proyecto de Aplicación Profesional.

Licenciatura en Administración de Empresas.

## ***Planificación Estratégica***

### ***Polidab S.A***

**Alumno:** María Cecilia Demarchi.

**Legajo:** ADM 935.

**CAE:** R. Bazán y M. Marín.

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	3
<b>Objetivo General</b> .....	5
<b>Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>Marco Teórico</b> .....	7
<b>Metodología</b> .....	23
<b>Definición Variables de Estudio</b> .....	25
<b>Descripción de la empresa</b> .....	26
Visión, Misión, Valores.....	27
Historia.....	28
Recursos Humanos.....	30
Organigrama.....	31
Lay out.....	32
Procesos.....	34
Infraestructura.....	39
Productos.....	45
Conclusión análisis interno.....	48
<b>Análisis Macro Entorno</b> .....	49
Análisis Político.....	50
Análisis Ambiental.....	52
Análisis Socio – Demográfico.....	55
Análisis Económico.....	57
Análisis Tecnológico.....	59
Conclusión análisis macro entorno.....	60
<b>Análisis Sector Competitivo e Industrial</b> .....	61
Competidores.....	63
Proveedores.....	72
Sustitutos.....	76

Competidores Potenciales.....	81
Cientes.....	84
Conclusión análisis competitivo e industrial.....	88
<b>Análisis FODA.....</b>	89
Oportunidades.....	91
Amenazas.....	92
Fortalezas.....	93
Debilidades.....	95
<b>Diseño de Propuesta.....</b>	96
<b>Desarrollo del Plan Estratégico.....</b>	99
<b>Presupuesto.....</b>	122
<b>Programa de implementación.....</b>	124
<b>Conclusión.....</b>	126
<b>Anexo.....</b>	129
<b>Bibliografía.....</b>	141

## Resumen Ejecutivo

Polidab S.A es una empresa ubicada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina. Cuenta con una planta fabril en el Parque Industrial de Rafaela con 1500 m<sup>2</sup> de estructura edilicia y un local comercial en el centro de la misma para ventas a particulares. El total de empleados es de 35 personas.

Con 26 años de experiencia en la fabricación de envases flexibles, orienta sus ventas a industrias de las provincias de Santa Fe, Chaco y Córdoba, que valoran la calidad de los productos y los servicios otorgados pagando por ello un precio diferencial.

Al igual que la mayoría de las Pymes, el problema detectado en la misma hace referencia a una **falta de planificación**, debido a los **cambios recientes en el gerenciamiento** y a la **focalización de los esfuerzos de la gerencia en las finanzas de la empresa**. Esto hace que, en estos momentos, la empresa se **dedique a sobrevivir y no intentar crecer y expandirse**.

Dada la situación, el aporte a la empresa se traduce en elaborar un **plan estratégico realista y aplicable**. Se busca cambiar la forma de dirección centralizada que se tenía anteriormente, capacitando e incorporando a los encargados de cada área en la toma de decisiones. De este modo, se podrá crear mayor independencia de las funciones de las áreas en cuanto a la Gerencia y apaciguar los efectos que se producen ante un cambio de dirección de la gestión de la empresa.

La planificación permite una mejor adaptación al ambiente al proporcionar una respuesta inmediata a los cambios inesperados. Bajo las circunstancias actuales, la empresa necesita un planeamiento estratégico de modo de redefinir su rumbo, tener metas que sirvan como guía para su operatoria, moldear las acciones llevadas a cabo y llevar al mismo nivel de importancia el desempeño financiero con el estratégico. Surge la necesidad de trazar la futura trayectoria estratégica de la empresa, establecer objetivos y desarrollar una estrategia. Se debe abordar la pregunta de “¿**Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?**”

Para poder llevar a cabo dicho objetivo, se realizó primeramente un diagnóstico de la empresa que incluyó la descripción de los elementos internos como sus recursos humanos, sus

productos, infraestructura, procesos y clientes. Bajo esta primera instancia se pudo conocer la operatoria general de la empresa.

Luego fue necesario seguir indagando e investigando sobre cuestiones externas de la empresa como su macro entorno, la industria en la cual se desarrolla, las principales fuentes de presión competitiva como los competidores, proveedores, productos sustitutos, y clientes.

Finalmente se presentaron propuestas teniendo en cuenta el principal problema de Polidab S.A, y los resultados arrojados por el diagnóstico organizacional que se utilizaron como ayuda para detectar puntos débiles de la empresa sobre los cuales trabajar, y las fortalezas donde hacer hincapié.

En un mundo competitivo como el actual, el envase cumple un rol fundamental a la hora de decidir entre productos alternativos, y la jerarquía del mismo refleja la calidad del producto envasado. Por ello Polidab trabaja para producir productos fiables acorde con las necesidades de cada cliente. El mercado exige la permanente actualización en máquinas y equipos para poder ofrecer a cada cliente las mejores producciones en calidad y cumplimiento. Por dicha razón se evidencia la necesidad de la planificación de la empresa para poder cumplir en el largo plazo con las exigencias que el mercado impone y las nuevas tendencias a las cuales se debe adaptar.

## Objetivo general

- Desarrollar un plan estratégico para la empresa Polidab S.A.

Dicho objetivo se estableció con el propósito de darle normativa y orden a la gestión de la empresa, como consecuencia de la salida reciente del director de Polidab S.A, el señor Osvaldo Audagna. De este modo, se busca fortalecer de una manera formal la modalidad estratégica de la misma para poder ser competitiva en el ámbito externo.

## Objetivos específicos

- 1.** Analizar el funcionamiento de la empresa y detectar las variables más importantes para lograr un buen desempeño.
- 2.** Identificar y analizar la empresa:
  - Misión, Visión
  - Valores y filosofía
  - Historia
  - Recursos Humanos
  - Lay out
  - Procesos
  - Infraestructura
  - Productos
- 3.** Analizar el macro entorno en que se encuentra la empresa y sus principales dimensiones:
  - Política
  - Ambiental
  - Socio-demográfica
  - Económica
  - Tecnológica

4. Analizar y elaborar conclusiones respecto al sector competitivo e industrial en que se encuentra la empresa y sus actores:
  - Competidores
  - Proveedores
  - Productos sustitutos
  - Competidores potenciales
  - Clientes
  
5. Analizar la estructura organizativa.
  
6. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
  
7. Establecer objetivos a largo, mediano y corto plazo.
  
8. Crear una estrategia que permita a la empresa lograr sus objetivos.

## Marco teórico

“La elaboración del marco teórico es el momento del proceso de investigación donde explicitamos los supuestos teóricos que usamos en el estudio que estamos realizando.”<sup>1</sup>

“El marco teórico, también llamado marco de referencia, tiene precisamente este propósito: dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea.”<sup>2</sup>

El marco teórico es la explicación sintética de los supuestos teóricos, el mismo surge a raíz de la elección de una teoría específica como fuente y respaldo para la conceptualización de las variables a tener en cuenta a lo largo del trabajo.

Presentar una breve introducción de los temas principales del trabajo final de graduación tiene además como objetivo ayudar al lector del mismo a poder abarcar la temática tratada y comprender así la importancia de realizar un diagnóstico a la empresa y de implementar una planificación estratégica.

A continuación se hará referencia a los últimos aportes referidos a los temas centrales tratados aquí. Es decir, a los temas relacionados con los objetivos expuestos. Se comenzará desarrollando la fundamentación teórica respecto de la planificación estratégica para luego seguir con el diagnóstico organizacional. La bibliografía principal que se utilizó, aunque no la única, es “*Administración Estratégica*” de Thompson y Strickland, y “*Administración, un enfoque basado en las competencias*” de Hellriegel, Jackson y Slocum.

Ambas bibliografías destacan la importancia de la **planificación**, ya que ayuda a gerentes y líderes de empresas a:

- 1. Descubrir nuevas oportunidades;**
- 2. Anticiparse y evitar futuros problemas;**
- 3. Idear cursos de acción eficaces;**
- 4. Comprender las incertidumbres y los riesgos de las diversas opciones.**

---

<sup>1</sup> Adrián Escribano, “Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales”. Editorial Copiar, 2002.

<sup>2</sup> Carlos Sabino, “El proceso de investigación”, Editorial Lumen/ hvmanitas



La planificación también mejora las probabilidades de que una organización logre sus objetivos mediante la adaptación y la innovación para crear el cambio deseable, mejorar la productividad y mantener la estabilidad organizacional. La consecución de tales objetivos permite que la organización logre un crecimiento a largo plazo, mantenga la rentabilidad y sobreviva. Si se lleva a cabo de manera adecuada, fomenta el aprendizaje en toda la organización, en especial la identificación de problemas claves, oportunidades y nuevas estrategias.

Existen dos formas básicas de planeación: **la estratégica y la táctica**. A continuación se explicarán los componentes de cada una, comenzando con la planificación estratégica.

**La planificación estratégica es el proceso de:**

- 1. Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización;**
- 2. Establecer una misión y una visión;**
- 3. Idear objetivos globales;**
- 4. Crear, elegir y seguir estrategias generales;**
- 5. Asignar recursos para alcanzar las metas de la organización;**
- 6. Control y diagnóstico de resultados;**
- 7. Planeación continua.**

Los gerentes y otros participantes, deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planificación estratégica. El acento está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa, tras la realización del análisis industrial-competitivo y la evaluación de los recursos-competencias de la organización.

Existen seis aspectos principales en que influyen directamente los Fundadores / Directores / Gerentes / Líderes dentro de la planificación:

- Visión y misión
- Objetivos
- Estrategias
- Asignación de recursos

- Control y asignación de resultados
- Planeación continua

De ellos seis aspectos, se derivan las acciones a realizar por la Dirección de una empresa.

1)- La primera tarea es el desarrollo de una **visión y una misión estratégica**. Es el requisito previo para un liderazgo estratégico.

La visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización. La misión está constituida por los puntos de vista de la administración acerca de la trayectoria futura de la organización, del enfoque que debe tener en el cliente, de la posición en el mercado que debe ocupar y de las actividades del negocio que emprenderá. Con el tiempo tal vez cambien los planteamientos tradicionales de la misión, como por ejemplo, establecer los negocios en que participa; pero la visión perdura. El planteamiento de la misión sólo tiene sentido si actúa como una fuerza unificadora que oriente las decisiones estratégicas y permita lograr los objetivos a largo plazo de una organización. Dicho planteamiento debe alentar a los integrantes de una empresa a pensar y actuar estratégicamente, no sólo una vez al año sino cotidianamente.

Los elementos que integran una visión estratégica son los siguientes:

- Definir en qué negocio se encuentra actualmente la compañía;
- Decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir la compañía;
- Comunicar la visión en forma que sean claras e inspiradoras.

Es de suma importancia definir el *negocio* ya que es importante delimitar lo que hace la compañía para maximizar recursos y no orientar mal las acciones. Es necesario tener en cuenta las necesidades de los clientes, o *qué* es lo que se esta tratando de satisfacer; los grupos de clientes o a *quién* se esta tratando de satisfacer; y las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas, es decir *cómo* se esta tratando de satisfacer dichas necesidades.

2)- La segunda tarea es la determinación de los **objetivos**. Los objetivos organizacionales son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y del crecimiento a largo plazo de la empresa. Se deben expresar en términos cuantificables, deben incluir un límite de tiempo y se debe detallar cuanto, que clase de desempeño y para cuando. El hecho de explicar en forma detallada los

objetivos de una organización en términos mensurables y después hacer responsables a los administradores de lograr sus objetivos asignados dentro de un lapso de tiempo específico, sustituye la toma de decisiones estratégica con un propósito para acciones sin objeto y la confusión sobre lo que se debe lograr, y proporciona una serie de hitos para juzgar el desempeño y el progreso de una organización.

Según el tipo de desempeño que se busque, los objetivos pueden ser de desempeño financiero o desempeño estratégico. Los objetivos se deben determinar en un nivel lo bastante elevado para producir resultados por lo menos en forma incremental, mejores que el desempeño actual. Como mínimo, los desempeños financieros de una compañía deben apuntar lo suficientemente alto como para generar los recursos para ejecutar en una forma eficiente la estrategia elegida. Pero se requiere considerar el desempeño posible en vista a las condiciones externas, es decir en vista a los rendimientos de la competencia, de los requerimientos de los accionistas y de lo que es capaz de lograr la organización con su estructura y recursos.

La determinación de objetivos debería resultar en indicadores de desempeño de corto y largo alcance. En ausencia de una crisis inminente, o de una razón apremiante para reforzar la posición a largo plazo los administradores se inclinan por el corto plazo y a concederle mayor prioridad a lo que se debe hacer con el fin de lograr las metas propuestas en el corto tiempo. El problema con el hecho de concederle mayor prioridad a los objetivos a corto plazo es el potencial para que se descuiden las acciones orientadas a mejorar la posición de los negocios de la compañía y mantener su habilidad de generar buenos resultados a largo plazo. Un fuerte compromiso con los objetivos de largo alcance obliga a los administradores a que comiencen a emprender acciones ahora, con el fin de llegar a los niveles de desempeño deseados más adelante, equilibrando así las acciones a corto plazo.

**3)-** La tercera tarea es la creación de una **estrategia**. Las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos. Conciernen al *cómo*: cómo lograr una ventaja competitiva sustentable; cómo superar a la competencia; cómo lograr los objetivos de desempeño deseados. Versa sobre el plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable. La estrategia general de una empresa surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. Para su creación es necesario delimitar las variables y tener en cuenta que evoluciona a lo largo del tiempo.

Los factores que modelan la estrategia de una compañía son los siguientes:

- Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de la ciudadanía;
- Condiciones competitivas y atractivo general de la industria;
- Las oportunidades de mercado y las amenazas externas para la compañía; como factores externos de la compañía.

Y

- Fortaleza de los recursos, competencias y habilidades competitivas de la compañía;
- Las ambiciones personales, filosofías de negocios, y creencias éticas de los administradores;
- La influencia de los valores compartidos y de la cultura de la compañía sobre la estrategia; como factores internos de la misma.

Luego se debe realizar conclusiones concernientes a la forma en la cual se acumulan los factores internos y externos y sus implicaciones para la estrategia.

El siguiente paso es identificar y evaluar las alternativas para la estrategia.

Y por último se debe crear una estrategia que se ajuste a la situación general.

**4)-** El cuarto aspecto a tener en cuenta es la **asignación de recursos**. La asignación de recursos consiste en repartir dinero, personal, instalaciones y equipos, tierra y otros recursos entre diversas oportunidades de negocios, funciones, proyectos y tareas. Como parte del proceso de planeación estratégica, dicha tarea por lo general, se reduce a destinar dinero, mediante presupuestos, a diversos propósitos.

En el momento de desarrollar una estrategia es importante realizar una auditoria de recursos para identificar y clasificar los recursos que posee una organización o los que puede tener acceso para apoyar su estrategia. Tiene que intentar determinar cuál es la cantidad de recursos disponibles, la naturaleza de los mismos y el grado en que son exclusivos.

5)- Luego se encuentra el **control y diagnóstico** de los resultados, ellos se llevan a cabo para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y para evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si éstos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tal vez tengan que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los controles utilizados. Una evaluación minuciosa de los resultados revela los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

6)- La sexta y última tarea sobre la cual tiene acción la Dirección de una empresa, es la **planeación continua**. Ella es necesaria ya que la planeación es un proceso ininterrumpido. El entorno externo y el interno cambian continuamente. Unas veces, estas alteraciones son graduales y previsibles; otras impredecibles, causando estas últimas grandes daños a las organizaciones ya que no están preparadas para ciertos sorpresas.

Una vez explicados los componentes de la planificación estratégica, es el turno de explicar los componentes de la segunda forma básica de planear, es decir, de la **planificación táctica**. Consiste en tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quién debe hacerlo y cómo ha de hacerlo, en un horizonte temporal de un año o menos. Los gerentes de mandos medios, de primera línea y los equipos participan en forma activa en la planeación táctica. Ésta suele comprender el desarrollo de objetivos cuantitativos y cualitativos que sustenten el plan estratégico de la organización, identificar cursos de acción para instrumentar nuevas iniciativas o mejorar operaciones en curso y formar presupuestos para cada departamento, división dentro del ámbito de las directrices establecidas por la alta dirección. Los planes tácticos se crean para anticiparse o afrontar las acciones de los competidores, coordinarse con otros departamentos, clientes y proveedores e instrumentar planes estratégicos.

En una empresa se pueden encontrar cuatro **niveles** de estrategias:

- **Estrategia a nivel corporativo:** orientan la dirección general de empresas que cuentan con más de una línea de negocios. La magnitud de la diversificación determina la complejidad y el alcance de la formulación de la planeación y la estrategia que se necesitan. Se centra en los tiempos de negocios en que debe participar la empresa y en cómo desarrollar

desarrollar el aprendizaje y la sinergia en tales operaciones. Se determina la función de cada negocio por separado, y se orienta y revisa el desempeño de cada uno de ellos.

- **Estrategia a nivel de negocios:** se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio y consiste en como crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo. Alude a los recursos asignados y las acciones emprendidas para lograr los objetivos deseados de atender a un determinado mercado con un conjunto de bienes o servicios.

- **Estrategia a nivel funcional:** se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, le añade detalles pertinentes al plan de negocios al determinar las tareas. Alude a acciones interrelacionadas y recursos comprometidos que se establecen para operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, contabilidad entre otras áreas. Los planes y las estrategias a nivel funcional deben sustentar las estrategias y planes a nivel negocios.

Los gerentes de primer nivel de una empresa o unidad de negocios se concentran en planear y formular estrategias para:

1. Mantener o conseguir una ventaja competitiva en servicio al cliente;
2. Determinar la forma en que cada área funcional puede contribuir de mejor manera a la eficacia general;
3. Asignar recursos entre las funciones.

El enfoque en el cliente es el fundamento de los planes y las estrategias a nivel de negocios y exige contestar tres preguntas básicas:

- ¿A quién servimos?
- ¿Qué necesidades de los consumidores debemos satisfacer?
- ¿Cómo satisfacer las necesidades de los clientes?

- **Estrategia de operación:** conciernen a iniciativas y enfoques estratégicos todavía más limitados para la administración de las unidades de operación clave (plantas, distribución de ventas) y para manejar las tareas de operación cotidiana que tienen un significado estratégico

(campañas publicitarias, compra de materiales). Añaden mayores detalles e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocios general.

El desarrollo de estrategia debe evaluarse en términos de 1) oportunidades y amenazas externas, 2) fortalezas y debilidades internas y 3) la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos. La planeación y la estrategia de negocios poseen tres estrategias básicas en común, las cuales se denominan **estrategias de crecimiento**:

1. **Estrategia de penetración de mercado:** comprende buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos que se tiene. Una empresa podría aumentar su penetración de mercado:

- a) Al motivar mayor uso de su producto;
- b) Al atraer a clientes de los competidores;
- c) Al adquirir un competidor.
- d) Aumentando la cantidad de mercado, convirtiendo a los no usuarios en usuarios.

2. **Estrategia de desarrollo de mercado:** exige buscar nuevos mercados para productos actuales. Tres de las principales formas de hacerlo son:

- a) Ingresar a nuevos mercados geográficos;
- b) Ingresar en mercados objetivos;
- c) Ampliar los usos de productos e instalaciones actuales.

3. **Estrategia de desarrollo de productos:** comprende crear bienes o servicios o mejorar los existentes para los mercados actuales. Los métodos a los que se recurre para desarrollar mejores productos incluyen:

- b) Mejorar las características;
- c) Mejorar la calidad en términos de fiabilidad, velocidad, eficiencia, etc;
- d) Mejorar el atractivo estético;
- e) Introducir nuevos modelos.

Además de las estrategias desarrolladas anteriormente, existe el llamado **Modelo de estrategias competitivas genéricas** que ofrece tres estrategias básicas a nivel de negocios para una amplia gama de organizaciones de diversos sectores. Las tres estrategias de crecimiento básicas, anteriormente analizadas pueden utilizarse en combinación con cada una de las siguientes, llamadas **estrategias competitivas**.

1. **Estrategia de diferenciación:** consiste en competir con todas las demás empresas del sector ofreciendo un producto que los consumidores consideran único. Ya sea porque representa un valor singular (beneficio); tiene un diseño único o un producto innovador; ofrece servicio diferencial; posee elevada calidad; liderazgo tecnológico o una amplia cobertura geográfica.

2. **Estrategia de liderazgo en costos:** significa competir en el sector ofreciendo un producto a un precio tan bajo o más que los competidores. Exige además un interés constante por la eficacia, por ejemplo reducir costos por unidad. Es una combinación entre costos bajos y valor agregado. Lleva aparejadas diversas acciones esenciales:

- a) Utilizar instalaciones o equipos que generen grandes economías de escala;
- b) Esforzarse constantemente por reducir gastos por unidad, costos de fabricación, de marketing, etc;
- c) Reducir al mínimo servicios personales que involucren mano de obra;
- d) Evitar clientes cuyas demandas darían por resultado costos elevados en ventas o servicios personales.

3. **Estrategia focal:** consiste en competir en un nicho industrial en particular atendiendo las necesidades peculiares de ciertos clientes o de un mercado geográfico concreto. Un nicho es un grupo especializado de consumidores o un segmento de mercado muy definido que los competidores tal vez hayan pasado por alto o hayan tenido dificultades para atender. Las organizaciones tratan de crear una imagen única de sus productos dirigiéndose a las demandas específicas del nicho seleccionado. Las acciones de la estrategia focal son adaptaciones de las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos aplicadas en un cierto nicho de mercado.



La creación de una estrategia es un ejercicio impulsado por el análisis, no una tarea por la cual los administradores se puedan guiar por la opinión, los buenos instintos y el pensamiento creativo. Es por ello que se utilizan diferentes herramientas como el análisis de las condiciones industriales y competitivas y la evaluación de las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades internas y la posición de mercado de una compañía.

Conocer sobre las diferentes estrategias competitivas y las de crecimiento ayudan a desarrollar uno de los puntos de mi propuesta dentro de este trabajo final que hace referencia a la creación de una estrategia para Polidab S.A que le permita cumplir con los objetivos propuestos. La elección de la estrategia implicará primeramente, determinar cuál de todas ellas se adecua a la consecución de los objetivos planteados y luego una vez seleccionada, implementar cursos de acción para lograr la posición deseada dentro del mercado.

### **Análisis del macro entorno**

Dicha herramienta tiene la característica de presentar un panorama del entorno en el cual se desarrolla la empresa que tiene vital importancia en el accionar de la misma. Dependiendo de la situación económica del país, las políticas que dicta el Gobierno, las exigencias ambientales y legales y las variables socio-demográficas, es como se desenvolverá una industria y se desarrollará su potencial de crecimiento. El análisis comprende un detalle de la situación de una empresa desde las variables:

- Políticas
- Ambientales
- Socio- demográficas
- Económicas
- Tecnológicas

El estudio de las variables que componen el macro entorno de Polidab S.A facilita la ubicación de la misma dentro del contexto en que se encuentra y define las características generales que rigen en su entorno, determinando el campo de acción de la misma.

## **Análisis de la cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor describe las actividades internas y externas de una organización, y las relaciona con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. Se puede definir como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Para Porter, una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Actividades Primarias**, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Actividades de Apoyo** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las compras de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), la infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El **Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Dicha herramienta fue de gran ayuda en la elaboración del trabajo para descomponer las actividades de Polidab S.A, conocer su funcionamiento y las relaciones entre ellas, en primera instancia. Pero también es esencial al momento de analizar las actividades que pueden

brindar ventaja competitiva a la empresa, tratando de desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que los competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

## Fuerzas de Porter



El modelo de las cinco fuerzas es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una.

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza para idear las bases de la estrategia competitiva de una organización. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

- **La rivalidad entre los vendedores en competencia en la industria.**

La rivalidad entre los competidores en un sector varía en función de la forma en que los gerentes de primera línea consideran las amenazas y las oportunidades, las estrategias que siga la empresa y las reacciones de la competencia a éstas. Dichas reacciones y estrategias incluyen aumentos o disminuciones de precios, campañas publicitarias, introducción de

bienes mejoras, nuevos servicios, etc. Tres de las variables que afectan la fuerza de rivalidad entre los competidores en un sector son la cantidad de compañías, la tasa de crecimiento del sector y el nivel de costos fijos.

- **Los intentos de las compañías por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos sustitutos.**

Depende de la capacidad y disposición de los clientes para cambiar sus hábitos de compra. Los sustitutos limitan el precio que las empresas de determinado sector pueden cobrar para sus productos sin arriesgarse a tener una pérdida en ventas. La sustitución puede tomar diferentes formas: sustitución producto a producto o sustitución de necesidades.

- **La entrada potencial de nuevos competidores.**

El ingreso de nuevos competidores a menudo se da en respuesta a las grandes utilidades obtenidas por las empresas establecidas, el rápido crecimiento de un sector o ambos. Las dificultades que experimentan se ven influidas de manera significativa por las barreras de entradas y las reacciones de los competidores establecidos. Algunas de las barreras son las siguientes: economías de escalas, necesidades de capital, difícil accesos a canales de distribución, ventajas en costos independientemente de la dimensión; asociadas con la temprana entrada al mercado y la experiencia lograda desde entonces, represalias, legislaciones o acciones gubernamentales, diferenciación en productos o servicios de mayor valor que la competencia.

- **El poder de negociación e influencia ejercidos por los proveedores de materia prima y componentes claves.**

Su poder aumenta cuando incrementan o protegen una participación de mercado, suben precios o eliminan ciertas características de sus bienes o servicios sin temer demasiado la pérdida de clientes.

- **El poder de negociación e influencia ejercido por los compradores del producto.**

Depende de la capacidad relativa de los clientes para enfrentar a una empresa con otra a fin de hacer que bajen los precios, obtener una calidad superior o comprar más bienes o servicios por el mismo precio.

La combinación de estas fuerzas influye en las posibilidades de ganancias a largo plazo de un sector. Esto a su vez repercute en las posibilidades de ganancias generales, perspectivas de crecimiento y hasta de supervivencia de cada empresa en particular.

El objetivo de la estrategia competitiva es encontrar la posición donde una compañía pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas o pueda influenciarlas a su favor.

El conocimiento de las fuentes de presión competitiva permite que Polidab S.A pueda:

- Resaltar las fortalezas y debilidades críticas de la compañía.
- Clarificar las áreas donde los cambios estratégicos puedan producir el mejor resultado.
- Conocer las características de los clientes y emprender acciones dirigidas a ellos.
- Estudiar los posibles sustitutos y los posibles nuevos competidores para saber si presentan peligros para la empresa.
- Analizar la composición de la competencia de modo conocer en forma particular a cada empresa integrante en ella.

Una vez que las fuerzas que forman la intensidad competitiva son entendidas, Polidab S.A puede a través de sus propias estrategias, influenciar las fuerzas y cambiar las reglas de competencia y los efectos en sus propias posiciones.

## **Análisis FODA**

Resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en fijar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se producen en el entorno. Además se utiliza para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización.

En dicho análisis se consideran los factores económicos, políticos, sociales, y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre el quehacer interno de la organización. Tiene la utilidad de construir escenarios anticipados que permitan el cumplimiento de la Misión institucional. Para ello se analizan las oportunidades y amenazas en el medio ambiente externo de la empresa y las fortalezas y debilidades en el medio interno.

Es preciso establecer los asignados a los siguientes términos:

*Fortalezas:* un conjunto de aptitudes o habilidades que, por definición, solo un jugador en la industria tiene. Es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad.

*Debilidades:* una condición que resulta de una completa o relativa ausencia de aptitud o habilidades al ser comparada con la organización mejor de la clase. Significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas son deficiencias en el complemento de los recursos de una compañía.

*Oportunidades:* Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para el crecimiento rentable, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee la compañía o que puede generar.

*Amenazas:* Son ciertos factores externos que inciden de manera negativa sobre la rentabilidad y la posición de mercado de una empresa.

Algunas cuestiones podrían representar tanto fuerzas como amenazas, dependiendo del grado e que la organización sea capaz de capitalizar sus fuerzas en la innovación, recursos humanos y sus vínculos con los demás participantes del entorno, al tiempo que sea capaz de adaptar la actitud frente a ellos. Un análisis de las debilidades percibidas permite reconocer que su importancia varía del tipo de estrategia que se vaya a seguir en la organización.

Esta herramienta fue útil para poder sintetizar en los puntos clave que se traducen en fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, toda la información recabada con las herramientas antes mencionadas. Es decir que a través del análisis de las fuerzas de Porter, el análisis del macro entorno, el desarrollo de la cadena de valor se pudo conceptualizar la situación de Polidab S.A frente al entorno. De allí se confeccionan las propuestas del trabajo final para mejorar el accionar de la empresa.

## Metodología

Se puede definir a la metodología aplicable al trabajo como “el modo de aplicar cierto orden racional o esquema sistemático a objetos diversos. Es una especie de guía, de indicación acerca de cómo se debe proceder para lograr determinado resultado”<sup>3</sup>

El método es sistémico dado que los procedimientos que se realizan se vinculan unos con otros, y para lograr comprenderlos y evaluarlos se debe operar una lectura como un sistema. Es por ello que a continuación se explicarán las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de datos, de modo que el lector adquiera una idea global acerca de la metodología del mismo.

### Técnicas de investigación

#### 1. Observación simple

Como se explicita en el libro de Adrián Scribano, “la observación es una técnica específica para obtener información sistemática del mundo social”... “esta técnica se apoya en dos rasgos del investigador social, a saber: su virtual participación en lo que se trata de comprender y su capacidad de comunicarse con los sujetos involucrados en los fenómenos que se estudian”.<sup>4</sup>

Dicha técnica se utilizó primordialmente en las primeras semanas de asistencia a la empresa para comprender el funcionamiento de la misma, con la oportunidad de observar e indagar acerca de las dudas que surgían en ese momento.

#### 2. Entrevista informal no estructurada

Se materializa en la recolección de datos mediante la formulación de preguntas en simple conversación con diferentes integrantes de la organización, como Lorena Walter encargada del área administrativa; Laura Demarchi Gerente General y Carlos Artesano, encargado del área de producción. Se obtuvo información precisa para la realización del diagnóstico, como ser datos sobre los principales problemas de la empresa, sus puntos fuertes, competidores, clientes y proveedores.

---

<sup>3</sup> “Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales”, Adrián Scribano. Editorial Copiar, 2002.

<sup>4</sup> “Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales”, Adrián Scribano. Editorial Copiar, 2002.



### 3. Encuestas semi- estructuradas

Su característica principal es la de contar con algunas preguntas abiertas, por lo cual su nivel de estandarización global es menor que en las encuestas estructuradas donde se realizan todas las preguntas de forma cerrada, sin dar lugar a la opinión. Aquí se combinan preguntas en las cuales se debe marcar una opción con otras a desarrollar. La elección de este tipo de encuestas se debe a que se necesitan obtener datos estandarizados para generar el diagnóstico pero también se da a lugar a que el entrevistado pueda expresar su opinión y que manifieste una recomendación o comentario que puede resultar valiosa para la empresa y que ésta no haya percatado.

Dichas encuestas se realizaron a los encargados de compras de los clientes vía telefónica e internet. Se utilizaron para confeccionar principalmente el análisis FODA de la empresa ya que mediante las encuestas no sólo se pudo recabar información precisa de la imagen que el cliente tiene sobre Polidab S.A y sus productos, sino que también se pudo determinar el posicionamiento respecto de la competencia según los clientes. Ver formato de las encuestas realizadas en **Anexo 1** y sus conclusiones en el **Anexo 2**.

### 4. Archivos de la empresa

Se indagó en los archivos de la empresa con la finalidad de obtener datos precisos, por ejemplo facturación mensual de la empresa, nómina de proveedores y de clientes y listas de productos entre otros.

### 5. Páginas Web

Utilizadas principalmente para obtener información con la finalidad de realizar el análisis del macro entorno de la empresa. Se buscaron datos en páginas como la web del Indec, de la Municipalidad y del Centro Comercial de la ciudad de Rafaela. De allí se sustrajeron referencias como ser índices, datos sobre comercio local, entre otros.

### 6. Bibliografía especializada

Específicamente para poder construir el marco teórico del trabajo, de modo de contextualizar el trabajo.

## **Definición de variables relevantes en la determinación de la planificación estratégica**

- Variables relacionadas con la descripción de la empresa:
  - Misión, Visión
  - Valores y filosofía
  - Historia
  - Recursos Humanos
  - Lay out
  - Procesos
  - Infraestructura
  - Producto
  
- Variables relacionadas con el análisis del macro entorno:
  - Política
  - Ambiental
  - Socio-demográfica
  - Económica
  - Tecnológica
  
- Variables relacionadas con el análisis del sector industrial y competitivo en el que se encuentra la empresa y los diferentes actores:
  - Competidores
  - Proveedores
  - Productos sustitutos
  - Competidores potenciales
  - Clientes

## Descripción de la empresa

- Misión, Visión
- Valores y filosofía
- Historia
- Recursos Humanos
- Disposición en planta
- Procesos
- Infraestructura
- Productos

## Visión

“Polidab S.A desea proyectarse como una empresa innovadora, productiva y efectiva; que ofrece productos de calidad y que responden a las necesidades de los clientes, haciendo del servicio a nuestro clientes un factor que nos distingue utilizando recursos humanos calificados; métodos de trabajos seguros, higiénicos, efectivos y tecnología moderna”.

## Misión

Proveer envases flexibles a la industria, el agro y el comercio a través de:

- **Innovación y Capacidad** de nuestro personal;
- **Tecnología** aplicada al proceso productivo;
- **Logística** en el despacho;
- **Calidad** de nuestros productos y servicios.

## Valores

- **Calidad**, en todos nuestros productos;
- **Servicio**, actitud de todos nuestros integrantes del equipo;
- **Respeto, responsabilidad y compromiso**, con nosotros mismos y nuestros clientes para mantener en todo momento productos de calidad e innovación;
- **Pasión**, porque nos gusta y disfrutamos lo que hacemos;
- **Trabajo en equipo**, JUNTOS lograremos crecer y mantenernos a la vanguardia.

## Hacia donde va la empresa...

“Trabajar en forma eficiente y rentable con el compromiso de aplicar eficazmente los principios de la calidad, en un proceso continuo de mejora en beneficio de nuestros clientes, nuestra gente, nuestros accionistas y la comunidad toda”

## Historia

A fines de 1979, en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, Isidro Demarchi tenía intenciones de invertir su capital en un pequeño emprendimiento y para ello se contactó con su cuñado Osvaldo Audagna, quien para ese entonces trabajaba en Faben S.A, empresa de fabricación de envases de polietileno. El mismo le sugirió adquirir una extrusora y así atender el mercado que no cubría Faben.

Osvaldo renuncia a su puesto en Faben y el 1 de febrero de 1980, comienza a funcionar Polidab en un pequeño establecimiento cerca del centro de la ciudad de Rafaela.

En mayo de ese año se construye una máquina convencional. La producción se realizaba en una confeccionadora manual en la empresa.

El contexto económico de 1982 ofrecía importantes desafíos. El gobierno de Martínez de Oz con sus devaluaciones, escapada del dólar y perjuicios para los que otorgaban créditos constituyó una amenaza para la empresa.

En 1983, Polidab adquiere una impresora en Buenos Aires y también compra bienes de oficina y elementos de seguridad a un empresario que se retira de la actividad.

En el mercado se produce un cambio fundamental: aumenta la demanda de bolsas de polietileno con impresión, por lo que la empresa decide comprar otra extrusora y dos años más tarde, una confeccionadora automática.

En 1985, se adquiere un vehículo para atender personalmente a los clientes de la región. Es allí donde aparece la figura del viajante.

Durante el gobierno de Carlos Menem, la empresa superó los inconvenientes que acarrea desde el gobierno de Raúl Alfonsín debido a la hiperinflación, y compró dos confeccionadoras automáticas. Además comenzó a planificar su traspaso a una nueva planta ubicada en el Parque Industrial de la ciudad debido a que el establecimiento en ese momento había quedado en el centro de la ciudad.

El 6 de noviembre de 1992, la empresa se muda al Parque Industrial. En ese momento se produce un atraso tecnológico debido a que todo el capital se invirtió en el inmueble nuevo.

Un año después, se compra un local comercial situado en el centro de la ciudad con el objetivo de atender a consumidores finales, no sólo ofreciendo producción de Polidab sino ampliando su oferta con productos relacionados que complementan el rubro.

Frente a la necesidad de tecnificación y de requerimientos de la demanda, en 1997 se fabrica en la empresa una extrusora con características especiales para hacer hasta 2 metros de ancho de láminas de polietileno.

En 1998 se compra una impresora de 6 colores para imprimir fotocromías y se trabaja en el desarrollo de una confeccionadora para etiquetas para botellas de gaseosa.

En el 2000 se reforma una impresora para laminar y en el 2001 se comienza a realizar los procesos de laminación. Además se comienzan a construir 600 metros cubiertos para almacén de materia prima, material semielaborado y productos terminados.

La visión para exportar se manifiesta en el 2001 y se comienzan a asistir a convenciones de polietileno y envases flexibles en Alemania con el propósito de buscar nuevos clientes y conocer las últimas innovaciones en el rubro.

Actualmente la empresa sufrió un cambio de dirección, ya que el director Osvaldo Audagna debió alejarse momentáneamente de la empresa. La dirección ahora se encuentra a cargo de Laura Demarchi, una de las hijas del Fundador Isidro Demarchi. Este acontecimiento fue el inicio de una nueva etapa donde la nueva gestión debió comenzar de cero conjuntamente con los empleados para decidir sobre el rumbo de Polidab S.A. El hecho de que la persona que durante 25 años manejó la empresa deba separarse de la misma por tiempo indefinido hace que la dirección de la misma no sea una tarea fácil para alguien nuevo en el rubro. Es por ello que hoy en día se evidencia una necesidad de trabajar internamente con los empleados y las diferentes áreas en cuanto a la planificación y el rumbo que se quiere seguir de ahora en más. Ver fotos de la empresa en el **Anexo 3**.

## **Recursos Humanos**

En la actualidad la empresa cuenta con 23 operarios. Además esta compuesta por un Gerente General, área Administrativa, una de Diseño, un Gerente Comercial, un Gerente de Producción, un encargado de Mantenimiento y uno encargado de Despacho y Recepción de Mercaderías. El área contable está conformada por un Staff externo a Polidab.

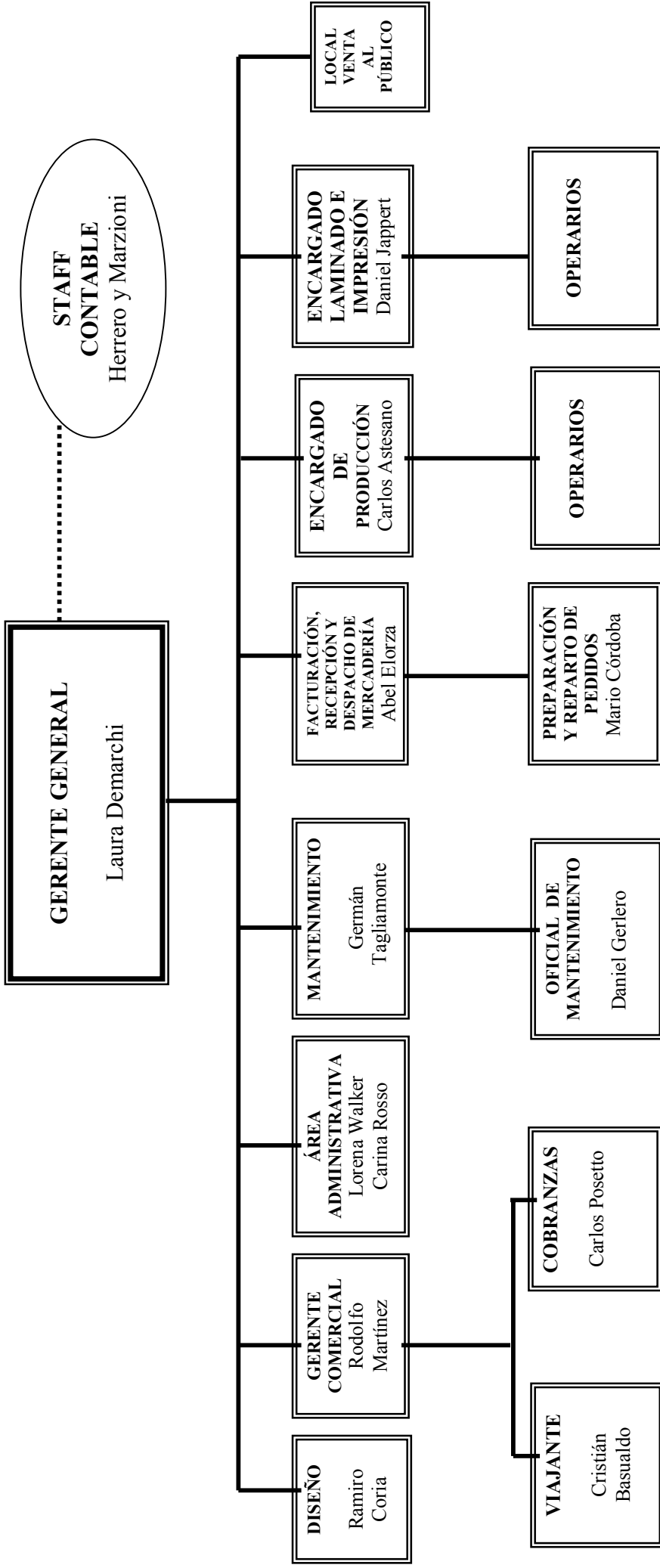
En el local comercial de la entidad trabajan 2 empleados más y se debe sumar a la nómina un viajante y un cobrador. En total la cartilla de empleados en la empresa es de 35 personas.

Cabe aclarar que se da mucha importancia a la capacitación de los empleados. Mayoritariamente en áreas de ventas, atención al cliente tanto para empleados que trabajan en la planta fabril como los que se encuentran en el local comercial. Además se realizan cursos de prevención y control de riesgo con los operarios de las maquinarias, efectuándose los controles necesarios por la ART (Administradora de Riesgo de Trabajo).

## **Organigrama**

El organigrama se redefinió mediante una reunión con los principales encargados de las áreas de Polidab S.A. Habiendo quedado en claro la nueva estructura, la siguiente acción fue definir las funciones específicas de cada integrante de la empresa y las nuevas normas generales de la misma que se desarrollarán luego en los planes. Ésta tarea de vital importancia para la organización interna, ya que representa uno de los principales problemas en la institución para lograr un buen funcionamiento. Una vez definidas las funciones y la estructura de trabajo se canalizan todos los esfuerzos para ejecutar la puesta en marcha de la planificación estratégica de Polidab S.A.

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA POLIDAB S.A.**





## **Lay out / Disposición en planta**

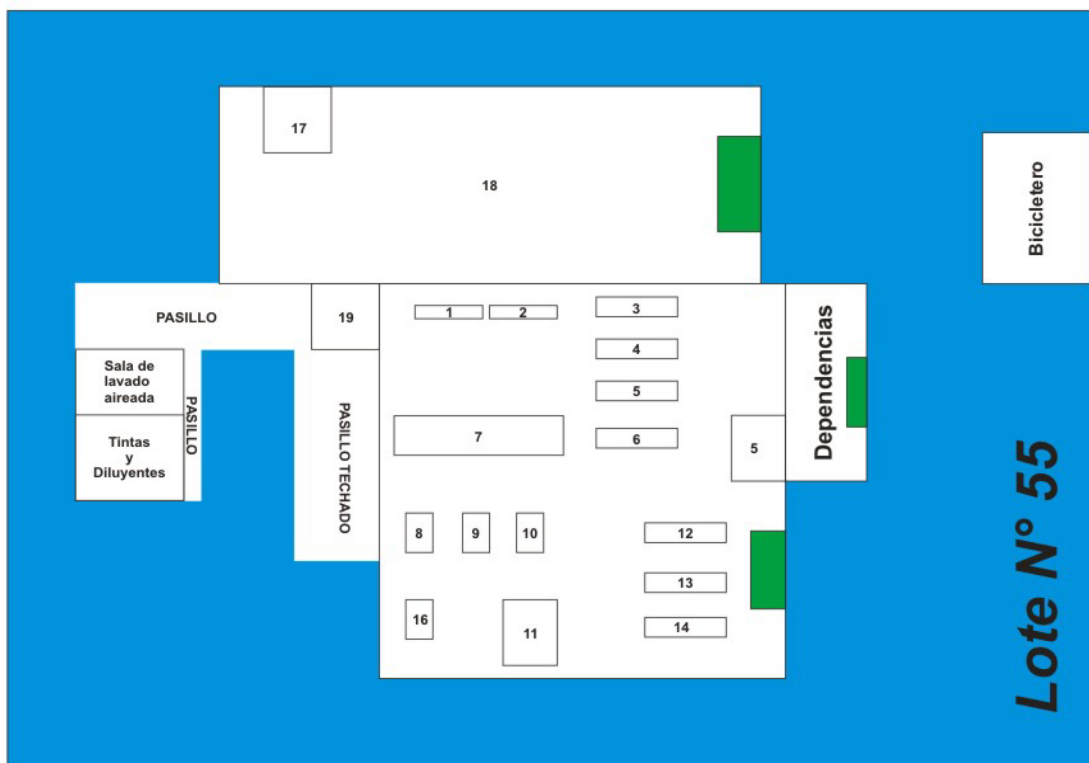
La empresa cuenta con 1500 m<sup>2</sup> de estructura edilicia, que incluye planta fabril, sector de depósito de materiales y oficinas administrativas.

Las materias primas y materiales semi-elaborados ingresan en camiones por la playa de estacionamiento. Allí son recibidos por el encargado de recepción y despacho de mercaderías. Luego son llevados al sector de depósito hasta que se requieran para el proceso productivo.



Una vez que el material comienza el proceso pasa por los diferentes sectores dependiendo el tratamiento a dar. El proceso convencional completo está formado por extrusión, impresión, confección y laminado. En el apartado siguiente se hará una explicación más detallada de cada proceso.

Una vez terminado el producto se aloja en el sector de depósito para luego ser distribuido

## Disposición en planta de Polidab S.A



- 1- Impresora 4 colores
- 2- Impresora 2 colores
- 3- Confeccionadora
- 4- Confeccionadora
- 5- Confeccionadora
- 6- Confeccionadora
- 7- Impresora 6 colores
- 8- Extrusora 35
- 9- Extrusora O45
- 10- Extrusora P45
- 11- Extrusora 70
- 12- Cortadora rebobinadora
- 13- Cortadora rebobinadora
- 14- Cortadora de laminas
- 15- Procesadores de fotopolimeros
- 16- Compresor
- 17- Mantenimiento
- 18- Deposito materiales
- 19- Galeria almacenamiento

-  Ingresos
-  Espacios reglamentarios de circulación y parqueado

## Procesos

Aquí se realiza una síntesis de los procesos que se lleva a cabo en Polidab S.A desde la recepción del pedido hasta la entrega del producto y el cobro del mismo. Cabe aclarar que lo que se desarrolla a continuación es una simplificación del proceso para que el lector comience a internalizarse en el funcionamiento de la empresa. Dicha descripción será acompañada de un flujograma. Luego se llevará a cabo un análisis más detallado sobre la cadena de valor de Polidab S.A en las páginas 36, 37 y 38.

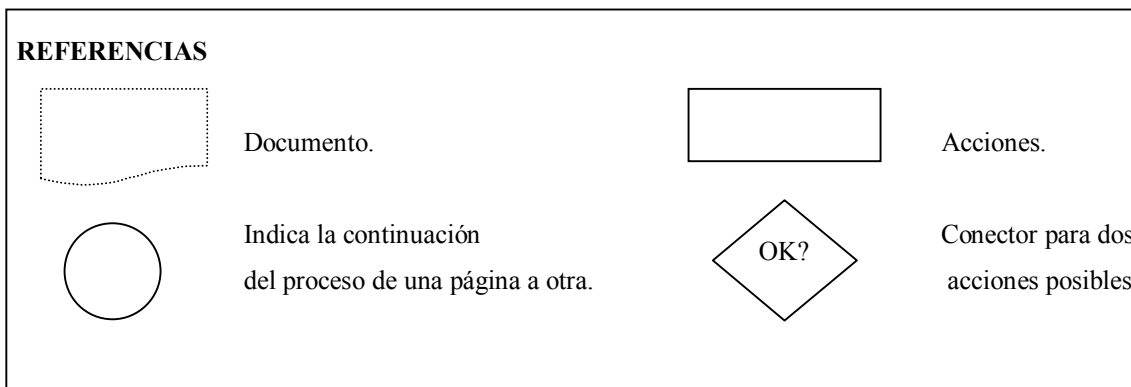
El inicio de los procesos se da con el pedido del producto por parte del cliente, ya sea mediante teléfono, fax o vía mail al área de ventas o personalmente al viajante de la empresa. Si es la primera vez que trabaja con la empresa se diseña el producto con los requerimientos del cliente mediante la ayuda del área de diseño y el Gerente de Comercialización. Una vez programado, se crea una nota de pedido con las especificaciones del cliente. Dicha nota se eleva vía intranet al área de producción donde se realiza la orden de producción correspondiente. En dicho momento se corrobora la existencia de insumos para la realización del encargo. Si no existe existencia suficiente o se prevé el agotamiento de la misma tras su uso se emite una orden de pedido interna a compras para que mediante una orden de compras realice un pedido al proveedor correspondiente. Tras la entrega de la mercadería se realiza su pago, salvo ciertos proveedores mayoristas como ser Polinoa que solo trabaja mediante la entrega de la mitad del dinero correspondiente al monto de compra.

Una vez que arriba la mercadería a las instalaciones se comienza con el proceso de producción. Dependiendo del tipo de producto a realizar serán los pasos a seguir en el proceso productivo. Generalmente se comienza por el área de extrusión si se trabaja con materia prima para que se obtenga un producto terminado, luego se pasa a impresión y/ o laminado para terminar con confección o corte. Si el proceso se comienza con un material semi- elaborado el proceso de extrusión sería innecesario ya que éste es el encargado de convertir el polietileno en gránulos a film de polietileno listo para la confección de bolsas. Es decir, convertir los insumos en materia semi- elaborada. Por otra parte el paso de impresión solo es necesario para los productos que lo requieren, como ser etiquetados, bolsas de locales comerciales o envases para productos, no siendo preciso para el caso de las bolsas de residuos. El laminado sólo es necesario para realizar bolsas que contengan en

su interior productos perecederos o de características especiales como ser leche. La laminación tiene la función de impedir le entrada de luz al envase y prolongar el período de conservación del producto.

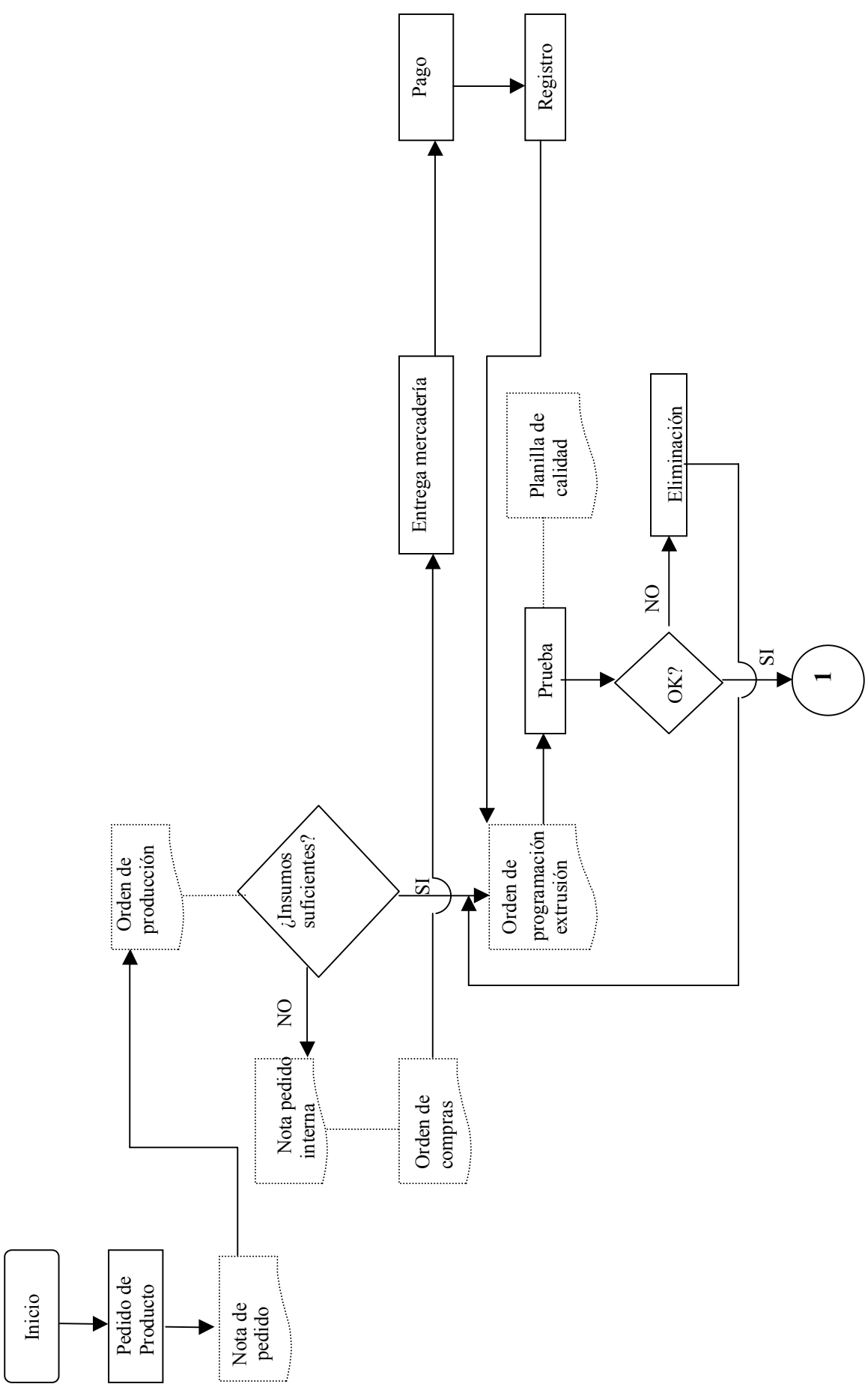
La producción de un producto comienza mediante una orden de programación de extrusión. Allí se aplica una prueba de control y se confecciona una planilla de calidad para observar que el producto cumpla con las especificaciones requeridas luego de ser tratado por la extrusora. Aplicando controles de calidad en cada paso del proceso de producción se evita correr el riesgo de descubrir fallas en el producto una vez terminado. De esta manera se ahorra tiempo y dinero. Si el producto tiene fallas se elimina del proceso productivo y se toman los recaudos necesarios para que no se vuelva a repetir el error. El material defectuoso es llevado a contenedores, junto con otros residuos de polietileno para luego ser vendidos a una empresa de reciclaje. Si el producto se ajusta a los requerimientos de calidad, sigue el proceso productivo, al área de impresión mediante una orden de producción de impresión. Una vez terminada dicha fase se vuelven a realizar los controles y si se encuentra todo en orden pasa a la fase de corte con la respectiva orden de confección. Allí nuevamente se realizan las últimas inspecciones de calidad y se llevan a expedición para el armado del pedido completo. La administración realiza el remito para enviar al cliente y una vez listo el despacho se distribuye. Si el comprador es de la zona se realiza mediante transporte propio. Si se debe enviar a un lugar más alejado se realiza la entrega mediante transporte de terceros. La cobranza puede ser por medio del cobrador de la empresa si el cliente se encuentra en la zona, mediante el viajante de Polidab si el producto se paga contra entrega, por medio de giros bancarios o por comisionistas cuando el cliente se encuentra alejado. Luego del pago de la mercadería se le envía al cliente la factura y la operación se registra en el sistema Infocor que utiliza la empresa.

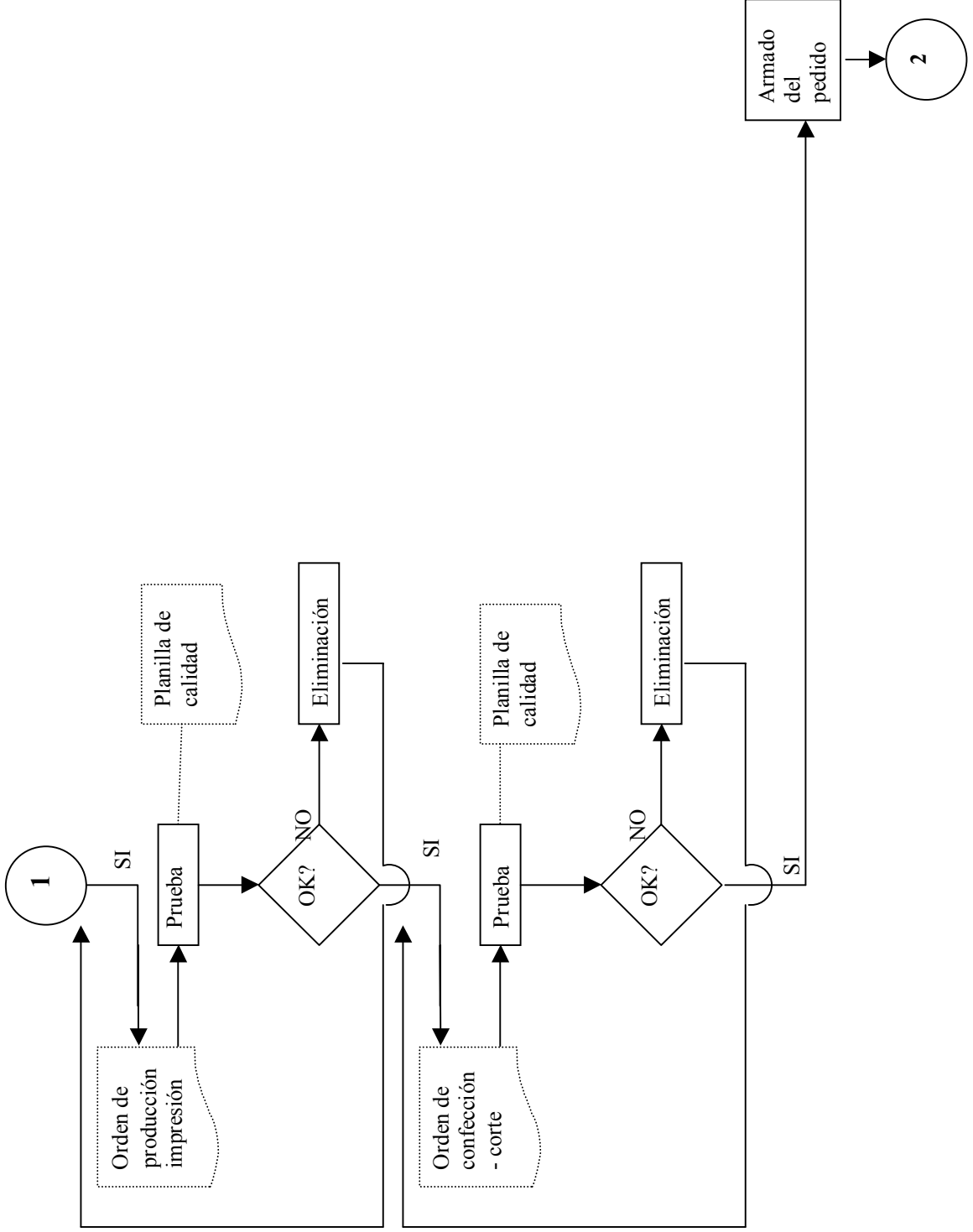
A continuación se presenta el flujograma del proceso de fabricación de Polidab SA y las referencias del mismo.

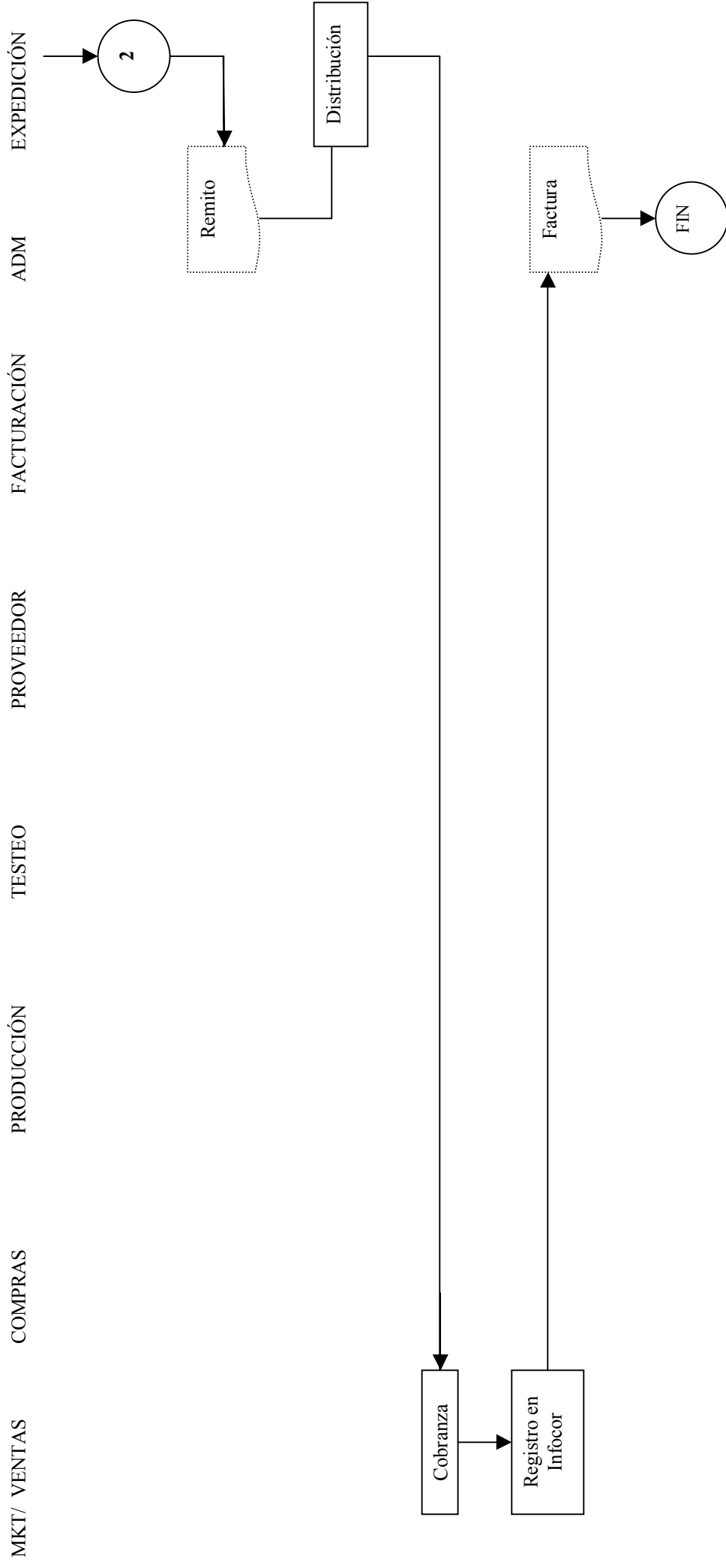


# FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DE POLIDAB S.A

MKT /VENTAS      COMPRAS      PRODUCCIÓN      TESTEO      PROVEEDOR      FACTURACION      ADM      EXPEDICIÓN





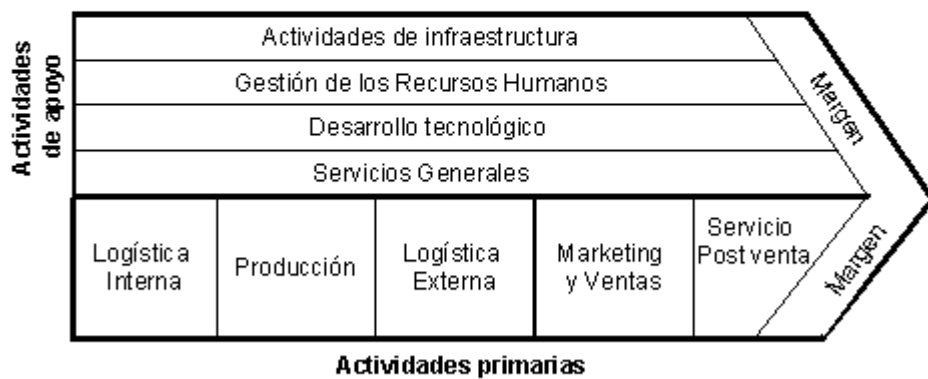


## Infraestructura

A continuación se explicará la infraestructura de la Polidab S.A. Ésta es el medio que permite a la compañía transformar los inputs en outputs. La infraestructura se compone esencialmente de procesos, los que pueden clasificarse, teniendo en cuenta la Cadena de Valor de Michael Porter en:

- Actividades primarias: como logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio post-venta.
- Actividades de apoyo: tales como administración, abastecimiento, recursos humanos e investigación y desarrollo.

## La Cadena de Valor de Porter



Gait, Robert M. (2004, 4ª edición). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. THOMSON\_CMITAS, p. 192



## Actividades primarias

- Logística interna:

Para controlar la entrada de mercaderías se confeccionan registros de control de materia prima, donde se coloca un aprobado o rechazado según corresponda. Principalmente, la materia prima utilizada es polietileno y polipropileno en gránulos. Dicha materia prima ingresa en camiones a la playa de estacionamiento de la Planta Fabril y utilizando un autoelevador, se descargan los pedidos. Éstas se encuentran embaladas sobre palets y son colocadas en el depósito de materiales. Luego se llevan al sector de producción en carritos manuales y /o manualmente si los materiales no son de gran porte y volumen. Una vez que termina el proceso se colocan en expedición, en donde se coloca sobre estanterías o palets al aguardo del transporte que lo entregará al cliente.

- Logística externa:

El sistema de embalaje de los productos está compuesto por bolsas de polietileno cerradas o por cajas de cartón corrugado. Se realiza el etiquetado de los envases para la correcta identificación de los productos y sus principales características.

Las devoluciones provienen mayoritariamente de casos de no conformidad con el producto y por lo tanto, Polidab responde realizando acciones correctivas y mejoras.

La empresa posee un distribuidor y un cobrador en la provincia de Santa Fe y zona este de la provincia de Córdoba. Para la distribución en zonas más alejadas se contrata a transporte de terceros.

- Operaciones:

La empresa se encuentra a un nivel intermedio en relación a la tecnología presente en su sistema de producción. Pero hay que destacar el nivel de integración y sistematización de las operaciones que agiliza las tareas productivas. Se trabaja a un 90 % de la capacidad de planta y al 100 % de su capacidad en las áreas de corte, siendo imprescindible la excelente planificación de producción y la sincronización de los tiempos de entrega para no sufrir demoras en las maquinarias confeccionadoras, las cuales representan cuellos de botella dentro del proceso. Ver **Anexo 3** fotos de las operaciones.

#### Extrusión:

La empresa cuenta con 4 extrusoras, en las cuales se procesan los gránulos de polietileno de alta y baja densidad, mezclándolos con grumos de pigmentos para darle color. A éstos se los somete a un aumento de presión y temperatura. La primera variable es obtenida por la variación en el diámetro del tornillo de la extrusora, mientras que la segunda variable se obtiene a través de resistencias eléctricas. Finalmente se obtiene el film de polietileno en forma de tubo, el que es plegado y enrollado en bobinas. Estas bobinas son almacenadas en el depósito de materiales, y aguardar así los requerimientos del Sector Impresión o Confección.

#### Impresión:

Se poseen 3 impresoras que permiten imprimir el film de polietileno o polipropileno en 2, 4 y 6 colores, en ambas caras del envase flexible. Las máquinas son de distintas capacidades, en virtud del ancho de film a imprimir y el material a procesar.

Este proceso implica la utilización de tintas y disolventes, sustancias que actualmente están almacenadas próximas a las máquinas impresoras.

#### Laminado:

Se posee una maquinaria que se destina a laminado. Este proceso sólo se utiliza como se mencionó anteriormente para envases que contiene productos perecederos o de consumo diario con características especiales como ser leche en sachet. Se aplican dos o tres láminas dependiendo de la complejidad del producto. Estas láminas impiden el paso de la luz a través del envase.

#### Confeccionadoras:

También llamadas máquinas de corte. Se poseen 4 aparatos, los cuales se utilizan para la conformación de las bolsas y etiquetado de las mismas.

- Marketing y ventas:

Debido a las características especiales de los productos que se realizan en Polidab, ante la venta de los mismos por primera vez, es necesario coordinar una reunión personal con el gerente comercial para acordar las especificaciones del producto. Cada producto que se fabrique varía en sus características dependiendo de los usos a darle.

Se pone mucho énfasis en lograr acuerdos con nuevos clientes a través de la asistencia a convenciones industriales, exposiciones del agro, entre otros. Uno de los puntos más importantes para ampliar el segmento de mercado es la colaboración con el Centro Comercial de la Ciudad de Rafaela, que ayuda a coordinar reuniones y generar encuentros empresariales.

Por otro lado es muy importante para la empresa conservar a los clientes actuales mediante la fidelización del mismo. Esto es posible debido al trato personal, cumplimiento de los pedidos y diálogo abierto con el cliente para expresar disconformidades y buscar una solución conjunta a los problemas.

- Servicio:

Polidab ofrece servicios de envío puerta a puerta. Además posee asistencia técnica al momento de definir el producto a realizar y se producen muestras para que los clientes comprueben su uso antes de decidir la compra.

La empresa se caracteriza por un servicio casi exclusivo que la competencia no maneja que es el diseño de los envases por parte de Polidab. Así el cliente no debe contratar a un tercero para que lo realice. Una vez definida las especificaciones del producto, el área de diseño realiza la labor mediante las instrucciones del cliente y envía las muestras al mismo.

### **Actividades de apoyo:**

- Mantenimiento:

Éste sector se dedica al mantenimiento de las máquinas de todos los sectores de la planta fabril y el óptimo funcionamiento de los servicios requeridos por los mismos (electricidad, iluminación, aire comprimido). Se realizan los trabajos comunes a todo mantenimiento fabril (soldadura, perforado, trabajos eléctricos) y es el encargado de pedir repuestos en el caso que sea necesario al área administrativa. También se ocupa de realizar

la señalización correspondiente en las superficies de tránsito, trabajo y las salidas de emergencias.

- **Abastecimiento:**

Tiene la función de comprar insumos que se utilizan en la cadena de valor. Como se mencionó anteriormente, ante la falta o previsible falta de insumos el gerente de producción realiza una nota de pedido interna a compras para que desde allí se realice el pedido al proveedor. Las prácticas de compras mejoradas pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos comprados, así como a las actividades asociadas con el recibo y uso de los insumos, y a la interacción con proveedores.

En Polidab S.A, las decisiones de compras se realizan dentro del departamento de Administración. No hay una formalización de dicho departamento, sólo existe la función dentro del área administrativa. Esta situación presenta una dificultad a la hora de analizar los proveedores para la empresa. Hoy en día no se realiza una evaluación permanente de los proveedores, en cuanto a rapidez de entrega, fiabilidad del proveedor, asistencia técnica. Se trabaja con los proveedores de hace años. Si bien ello no significa un problema ya que se intenta trabajar con alianzas a largo plazo, no se hace un seguimiento esporádico sobre el accionar de los mismos ni la viabilidad de cambio por otros proveedores.

- **Desarrollo tecnología:**

Son esfuerzos para mejorar el producto y procesos, pero no sólo aplicados directamente al producto final. Pueden aplicarse a cualquier parte de la cadena de valor.

Polidab realiza sus mayores esfuerzos en tecnología en la parte de producción, aunque en este último año no se ha realizado ninguna compra o reemplazo de maquinarias. En lo que se está poniendo énfasis es en el diseño ya que es una parte importante del producto final. Los esfuerzos se refieren mayormente a la utilización de distintos materiales, es decir, tratar de innovar el producto a partir de nuevos materiales que surgen en el mercado.

Debido a que la empresa no cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo, son los propios proveedores y la dirección quienes impulsan el desarrollo tecnológico. Esto se combina con información de mercado y de clientes para conocer las tendencias del mercado.

- Gestión de recursos humanos:

La política de recursos humanos en este momento de cambios en la empresa juega un rol fundamental a la hora de conciliar los objetivos de Polidab con las expectativas de los empleados. La empresa no posee un área de recursos humanos formalizada, las diferentes tareas correspondientes a este tema se realizan simultáneamente con la Gerencia y los responsables administrativos.

Dentro de la cartilla de empleados, el 29 % de los trabajadores forman parte de la institución desde hace más de 17 años, un 37 % lleva alrededor de 7 a 17 años dentro de Polidab y 34% restante pertenece a la cuadrilla de empleados desde hace no más de 7 años. **(Ver anexo 4)**. Ello indica, por un lado, el compromiso que asume la Dirección en lograr empleos de por vida y ascenso dentro de la organización y por otro, teniendo en cuenta las incorporaciones en los años recientes, se evidencia el crecimiento de la estructura de la empresa. La selección de los aspirantes para los puestos de trabajo se realizan mediante una consultora externa a la empresa.

Ya que el mercado laboral se encuentra sufriendo una crisis por la falta de trabajadores de oficios especializados, Polidab S.A se encarga de mantener la relación con los empleados informándoles a cerca de los acontecimientos ocurridos durante todos estos años, no solo haciéndoles saber sobre las dificultades por las que atravesó la empresa sino además compartiendo los éxitos de la misma.

- Infraestructura:

No se refiere al edificio, lugar físico. Incluye una serie de actividades como ser administración, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, administración de calidad.

Podemos decir que Polidab tiene una infraestructura semi-contenida, que esta diversificada. El área contable es llevada a cabo por un staff que son los contadores Herrero- Marzioni. Los asuntos legales también los atiende un tercero que no se incluye en la nómina de empleados. Las finanzas de la empresa son llevadas a cabo por el área administrativa, conjuntamente con la Gerencia General y los consejos de los contadores que asesoran a la empresa. En cuanto a la planificación, es un tema que hoy en día no se realiza ni se tiene en cuenta ya que las preocupaciones se centran en las finanzas y principalmente en la organización interna. Si bien es un error dejar de lado planificar el rumbo de Polidab, sería más errado aún tratar de hacerlo con una desorganización en las áreas. Es por ello que

primero se intenta reacomodar la empresa, definir ciertos criterios de actuación para luego planificar las acciones que se llevarán a cabo a corto, mediano y largo plazo. La dirección de la empresa tiene presente que no se puede seguir funcionando si no se desarrolla un plan de gestión empresarial. Y la mejor manera de implementarlo es a través de la puesta en práctica de la planificación en todas sus áreas como uno de los objetivos, ya que es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes y encargados de áreas quieren para Polidab S.A.

## Productos

- Elaboración de film de polietileno, polipropileno y la confección de envases flexibles del mismo material.
- Aplicación: Insumos para comercios, industrias y agro.

La base de los productos confeccionados en Polidab S.A es, como se expresa anteriormente el polietileno y el polipropileno.

El **polietileno** se produce a partir del etileno que es un derivado del petróleo. El Etileno es un gas que es sometido en un reactor a un proceso de polimerización, es decir la formación de largas cadenas que conforman la estructura del Plástico. Esta polimerización se realiza en presencia de un catalizador, presión y temperatura que posibilitan la formación de largas cadenas, ya mencionadas anteriormente, llamadas polímeros. Estos polímeros tienen la forma de gránulos que son denominados "pellets". Los mismos son luego utilizados por los transformadores como materia prima para dar lugar a los diferentes productos plásticos a través de los procesos de extrusión, soplado, moldeo o inyección.

Existen distintas variedades del polietileno dependiendo de su aplicación final. Pero dos son las formas más conocidas en el mundo: el Polietileno de Alta Densidad (PEAD) y el Polietileno de Baja Densidad (PEBD).

Características:

- Versátil (permite múltiples aplicaciones).
- Excelente aislante eléctrico.
- Transparente, opaco o colores atractivos.
- Resistente a las bajas temperaturas.
- Higiénicos y seguros.
- Inerte a los ataques de productos químicos.
- Excelente barrera a la humedad.
- Económico.

### Principales aplicaciones:

PEAD	PEBD
<ul style="list-style-type: none"><li>• Película Termocontraíble</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caños</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Envasamiento automático</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envases soplados</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bolsas industriales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Botellas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Film para agro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contenedores industriales</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bolsas de uso general</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bolsas de supermercado</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cables eléctricos</li></ul>	

El **polipropileno** se produce a partir de petróleo o gas natural por un proceso de polimerización, donde cortas cadenas de productos químicos (llamados monómeros) se unen en presencia de un catalizador que posibilita la formación de cadenas largas llamadas polímeros. Estos polímeros son termoplásticos sólidos que pueden ser procesados de dos maneras principales: por extrusión y por moldeo o inyección.

El polipropileno puede ser monorientado o biorientado. El primero tiene la característica de poseer una sola capa de polipropileno en las cuales las moléculas de la materia prima están orientadas hacia el mismo sentido ello hace que sea menos resistente. En cambio, el polipropileno biorientado se destaca por ser fabricado con mayor cantidad de capas que son superpuestas logrando que las moléculas se ubiquen en diferentes sentidos haciendo mas resistente a este producto.

Las características fundamentales que han contribuido al rápido crecimiento y amplia aceptación del polipropileno son:

- Óptima relación entre rigidez y peso específico, lo que permite el diseño de piezas adecuadamente resistentes con un mínimo requerimiento de material.
- Alta transparencia y brillo que lo hace especialmente apto para aplicaciones de packaging, ya sea rígido o flexible.
- Alta resistencia química, lo cual anula la posibilidad de contaminación de las sustancias en contacto con la pieza.
- Resistencia a altas temperaturas, permitiendo el llenado en caliente para el caso de envases.



- Aptitud de ser compuesto con otras sustancias (cargas minerales, fibra de vidrio, etcétera) lo que le confiere propiedades competitivas con materiales más costosos.
- Propiedades de barrera, lo que genera mayor protección en el envasamiento de alimentos, sobre todo en el caso del film biorientado.

Éstos son algunos de los productos que produce Polidab S.A, diferenciando los artículos según su clasificación. En el **Anexo 5** se pueden observar gráficas de algunos de los productos de la empresa.

<b>PRODUCTOS ELABORACIÓN PROPIA</b>			
<b>POLIETILENO:</b>	Baja Densidad	Láminas lisas o impresas en anchos y espesores determinados por el cliente	
		Bobinas lisas o impresas	
		Bolsas lisas o impresas	
		Bolsas camisetas lisas o impresas(de supermercado, manija compuesta por pliegue)	
		Bolsas C/ riñón lisas o impresas (manija incorporada en la bolsa, sin fuelle)	
		Etiquetas para agua, soda, productos de limpieza, etc.	
	Alta Densidad	Bolsas camisetas lisas o impresas	
		Bolsas C/ riñón lisas o impresas	
		Tricapa (polietileno baja densidad negro, blanco y cristal)	
		En bobina de lámina impresas para el envasado automático de leche o yogures	
En bobina tubos impresos para el envasado semiautomático de leche o yogures			
	Bolsas lisas o impresas para el envasado manual de leche o yogures		
	Sobres impresos o lisos con cinta		
<b>POLIPROPILENO:</b>	Monorientado	Bolsas lisas o impresas	
	Bi-orientado	Cristal	Bolsas lisas o impresas
			En bobina de lamina impresas para envasado automático
			Bolsas lisas o impresas c/ cinta tipo sobre
		Perlado	Bolsas lisas o impresas
			En bobina de lamina impresas para envasado automático
		Metalizado	En bobina de lamina impresas para envasado automático
		Bolsas impresas	
<b>LAMINADOS:</b>	En bobinas para el envasado automático		
	En bolsas impresas		

## Conclusión Análisis Interno

Polidab S.A es una empresa que posee 26 años de experiencia en el mercado de la fabricación de envases plásticos, siendo hasta el momento manejada por el señor Osvaldo Audagna. En la actualidad se ha producido un cambio en la dirección de la empresa, que sumado a una falta de planificación de los responsables de cada área y la concentración de todas las decisiones en el anterior director representan un problema a solucionar. Si bien la centralización de las decisiones en un órgano superior resultó hasta este momento, la gran competencia del mercado y las demandas cada vez más exigentes por parte de los clientes, proveedores, bancos y los empleados requieren un cambio de gestión interna que se traduzca en la toma de decisiones de cada área y en trabajo en equipo para acelerar las respuestas a los requerimientos de los actores externos. Es por ello que es primordial el establecimiento de un nuevo organigrama, la definición de las funciones de los empleados y la planificación por áreas para establecer un sistema de gestión que oriente a la empresa y que independice a los integrantes de cada área de las acciones de la dirección.

Si bien Polidab S.A es una empresa familiar en la que por muchos años se trabajó con una dirección centralizada y formas de conducción tradicionalistas, se evidencia una intención de revertir esa situación y adecuarse al management actual. Esto es así ya que, como se manifiesta en el objetivo principal de este trabajo, se desea implementar una planificación estratégica, le da mayor importancia al desarrollo del capital humano, busca nuevas formas de participar en el mercado y de explorar nuevas posibilidades de organización interna, división de funciones, delimitación de posibilidades y ordenamiento de prioridades. Es un cambio que se debe hacer en forma gradual ya que no es sencillo implementarlo y no se tienen todas las herramientas para ello. Cabe destacar que las restantes empresas que compiten con Polidab no poseen sistemas de gestión a largo plazo ni una organización formal de las áreas, siendo este aspecto una ventaja para Polidab al momento de aplicarlo.

Otras de las ventajas es que la empresa se diferencia de las industrias que se encuentran en su mismo sector competitivo, por los servicios que ofrece. A saber, entrega puerta a puerta de los productos, diseño de las impresiones y confección de los cliché para imprimir, atención post-venta, asistencia técnica y viajante para cubrir zonas alejadas a la ciudad de Rafaela.

## **Macro entorno**

- Político
- Ambiental
- Socio – demográfico
- Económico
- Tecnológico

## **Análisis Político**

Dentro del análisis político cabe distinguir entre las políticas llevadas a cabo por el Gobierno Nacional y las desarrolladas por el Gobierno Municipal. Las decisiones tomadas recientemente por el Gobierno Nacional la mayoría de las veces contrarrestan el funcionamiento de Polidab S.A, mientras que las prácticas que implementa la Municipalidad de Rafaela contribuyen a su crecimiento y desarrollo.

Cabe mencionar, como ejemplo, los recientes aumentos de salarios que fijó el Estado establecidos a través de decretos y no a través de negociaciones colectivas para poder contemplar la situación de cada sector, redundan en mayores costos para las empresas debiendo aumentar los precios de los productos y servicios lo cual perjudica al consumidor. Sumado a ello, se encuentra el problema que enfrentan las industrias con las fuertes presiones que ejercen los gremios en la actualidad. La ciudad de Rafaela se caracteriza por poseer salarios mayores que los convencionales, en Polidab los salarios actualmente representan el 15% de la facturación mensual. Las presiones de los gremios y los aumentos de salarios por parte del gobierno hacen que este porcentaje se incremente, no sólo por el aumento de sueldos sino debido a las recategorizaciones que exige el gremio. Abarcando dicha temática, Juan Carlos Basso, miembro de la Cámara de los Industriales, expresó en un diario de tirada nacional que “hubiera sido preferible aplicar una rebaja de impuestos para estimular el consumo entre toda la población, antes que un aumento por decreto que afecta sólo a las empresas que tienen a sus trabajadores en blanco. La Unión Industrial Argentina, manifestó que ven positivamente que el Gobierno tome medidas para estimular el consumo. Pero a la vez, pretenden que se tomen medidas que reduzcan la ilegalidad, tanto en lo laboral como en lo comercial. El aumento servirá para potenciar el consumo pero las empresas formales estarán financiando el crecimiento de las firmas ilegales. Un aumento salarial por decreto aumenta la brecha entre los que pagan los impuestos y los que no lo hacen”.

En contrapartida la Municipalidad de Rafaela tiene una política activa hacia el fomento de la industrialización en la zona para favorecer al crecimiento económico de la región y aumentar la calidad de vida de sus habitantes. Es por ello que trabaja constantemente en obras y proyectos que fomenten la creación de nuevos grupos- empresas y propicien a la mejora de las ya existentes, trabajando en colaboración con el Centro Comercial de dicha ciudad. Entre ellos cabe mencionar las gestiones para reanudar los vuelos comerciales a

Buenos Aires, Córdoba y Mendoza que se suspendieron después de la crisis del 2000 y el ensanchamiento de la ruta nacional 34 para favorecer la circulación de los innumerables camiones que ingresan por día a la ciudad.

Además, para dar respuesta al aumento sostenido de operaciones que se vienen registrando y para contribuir a la eficientización de los servicios prestados, a través de la Secretaría de Programación Económica, se ha formado una de las instituciones que tiene mayor importancia y que se está desarrollando desde 1997: el ICEDEL – Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local. Nace con el objetivo de trabajar sobre la capacitación de los recursos humanos, la construcción de información para la toma de decisiones a nivel local y la generación y gestión de programas estratégicos para el desarrollo de la ciudad. Esto permite que Rafaela pueda desarrollar políticas sobre una base sólida de conocimientos de la realidad. Los principales estudios desarrollados son:

**Relevamiento Socioeconómico Rafaela:** se trata de una encuesta socioeconómica anual oficializada por el Instituto Provincial de Estadística y Censos (IPEC), que permite monitorear variables como nivel de empleo, educación, salud, vivienda, utilización del tiempo libre entre otros.

**Censo Industrial Rafaela:** permite medir la evolución del sector industrial en variables como producción, recursos humanos, formas de gestión, inversión, insumos, innovación, nivel de competitividad, capacitación, internacionalización, entre otros. Esta información se transforma en un insumo estratégico para la definición de políticas de apoyo a las Pymes.

**Relevamientos especiales:** ante proyectos de políticas públicas, el ICEDeL es el instrumento que genera la información necesaria para realizar diagnósticos y definir acciones.

Datos extraídos de dichos informes son utilizados para la confección del análisis socio – demográfico y análisis económico.

Estas actividades contribuyen a la mejora de las actividades empresariales, ya que permiten a las pequeñas y medianas empresas, entre las que se encuentra Polidab a desarrollar su potencial sin tener el impedimento económico que es característico de este tipo de empresas. El hecho de contar con capacitaciones gratuitas en temas diversos, tener ayuda económica para asistir a ferias, disponer de la infraestructura necesaria para realizar las actividades de comercialización es una ventaja competitiva que poseen las empresas de

la ciudad en relación a otras industrias que no poseen este apoyo institucional. El compromiso asumido por la Municipalidad compensa ciertas decisiones tomadas por el Gobierno Nacional que influyen negativamente en el accionar de la Industria Nacional.

## **Análisis Ambiental**

Según un estudio realizado por el Indec (Instituto Nacional de Estadística y Censos) sobre la Gestión Ambiental en las industrias del país, la provincia de Santa Fe se encuentra en segundo puesto dentro de las provincias con mayor cantidad de industrias que aplican la sustitución de insumos contaminantes dentro de sus procesos. Cada vez más la población tiene mayor concientización de los peligros de la contaminación y está alerta a las malas prácticas de las industrias. Ya no es solo una cuestión de ética el cuidado al medio ambiente, sino que ahora el hecho de conservar los recursos que cada vez son más escasos es vital. Además el cumplimiento de ciertas pautas de gestión ambiental ya constituye un requisito importante que imponen los grandes clientes para poder atenderlos.

La industria del PP (polipropileno) invierte en Investigación, Desarrollo y Producción de materiales que cumplen con los requerimientos de calidad y seguridad necesarios para satisfacer las exigencias del consumidor. Esto permite que los productos requieran cada vez menor cantidad de materias primas, y a su vez permiten la menor producción de residuos.

Veamos la valorización de los residuos plásticos, es decir, el abanico de posibilidades que ofrecen los residuos plásticos para su tratamiento.

### **Polipropileno y polietileno**

**Reciclado mecánico:** el PP es 100% reciclable, ya sea en la forma de scrap industrial (desechos plásticos de las industrias) como en la forma de residuo post-consumo.

**Recuperación energética:** el PP contiene energía comparable con los combustibles fósiles, de ahí que los residuos de PP constituyen una excelente alternativa para ser usados como combustible para producir energía eléctrica y calor.

**Reciclado químico:** implica la posibilidad de volver a obtener recursos naturales a partir de la depolimerización (ruptura de las largas cadenas) de los residuos plásticos de PP, permitiendo volver a obtener componentes de petróleo para la industria.

**Relleno sanitario:** el Polietileno, al igual que otros plásticos, es un material demasiado valioso como para desecharlo; por lo que su valorización es siempre la opción preferible para su tratamiento. Pero de no mediar otra opción, si tienen que ser enterrados en un Relleno Sanitario, es importante saber que los residuos de polietileno son absolutamente inocuos para el medio ambiente. Por su naturaleza son inertes y no sufren degradación lo

cual nos garantiza que no generan lixiviados de productos de degradación, líquidos o gases que puedan emitirse al suelo, aire o aguas subterráneas.

Si bien en Polidab S.A no se desarrolla un sistema de Gestión Ambiental ni tampoco se poseen las tecnologías más recientes que tienen un nivel de contaminación menor, se trabaja diariamente en el cuidado del ecosistema realizando prácticas de mantenimiento y controles en derrame de desechos y desperdicio de materiales. En la planta fabril se detectan residuos de polietileno que son dispuestos en contenedores para luego venderlos a una empresa de reciclado. De este modo la empresa obtiene un beneficio económico vendiendo sus desperdicios y por otro lado se realiza el reciclado de los productos y se alarga el ciclo de vida de dicho componente pudiendo utilizarse mayor cantidad de veces antes de ser llevado a disposición final. Se recogen en desperdicios alrededor de 400 Kg. por semana, de los cuales los desechos de laminado son dispuestos en un contenedor aparte porque no es material recuperable, por lo que se lleva al Basural Municipal. En cambio los residuos de polietileno de baja y alta densidad son los que se venden para reciclado a un precio de \$1.55 el Kg. y cuando es necesario se compra el material reciclado para utilizar sólo en productos del agro a un precio de \$2 el Kg.

Además en la empresa se utilizan para la impresión, solventes y tinturas que son altamente contaminantes si se tiran en las rejillas de agua o se derraman en los suelos. Es por ello que dichos residuos se colocan en tambores, que una vez llenos son sellados y llevados al centro de recolección municipal. Allí se realiza una disposición de los desechos dependiendo de la clasificación que le otorgue la entidad.

En el proceso de extrusión se produce generación de ozono, el cual es expulsado al exterior a través de extracciones localizadas y existe contaminación sonora por el ruido de las maquinarias que es solucionado a través de las protecciones auditivas que utilizan los operarios.

A pesar de los riesgos potenciales que genera la operatoria en la empresa, los trabajadores utilizan los Elementos de Protección Personales que se le entregan: protección ocular, protección auditiva, guantes y delantales, ropa de trabajo, botines de seguridad con puntera de acero. Los empleados están capacitados para su uso y respecto de los riesgos a los cuales se encuentran expuestos.

Por último cabe aclarar que si bien existen varias alternativas para el reciclado de residuos plásticos y de polietileno, implementar cierta clase de tratamiento como la



recuperación energética o el reciclado químico, no sería factible debido a la localización, ya que ni en la ciudad de Rafaela ni en la zona se lleva a cabo dicha práctica y disponer de un tratamiento en la empresa sería muy costoso y resultaría innecesario por la mínima cantidad de residuos que se desechan por semana.

## Análisis Socio-Demográfico

Polidab S.A se encuentra en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina. La mentalidad empresarial es el rasgo que distingue a la región del centro oeste santafesino. Una capacidad de gestión que supo combinar los recursos de la región en función de un proyecto de desarrollo exportador.

La región está en un lugar clave en función del paso al Mercosur. El centro oeste de la provincia de Santa Fe es un nudo en el sistema de comunicaciones, la convergencia de los transportes la hacen accesible y bien conectada. La ruta provincial 70 y la ruta nacional 34 integran a la ciudad a la red de carreteras nacionales e internacionales. La ruta nacional 19, bioceánica, que corre en sentido E-O conecta a Rafaela con Córdoba, San Luis, Mendoza y con Chile de cara al Pacífico. La puerta de salida para las exportaciones por el puerto santafesino está cerca. La reactivación del Ferrocarril Belgrano volvió a unir Rafaela con San Francisco (Córdoba) y, por medio de esta combinación, con el puerto, Chile y Bolivia. El río Paraná, columna vertebral del Mercosur, comunica hacia el norte con Brasil y hacia el sur permite la salida al Atlántico.

Rafaela posee una población total de 159.061 habitantes, de los cuales 145.213 representa a la población urbana y 13.848 a la población rural. La ciudad cuenta con un total de 839 industrias.

En cuanto a valores empresariales, según un informe realizado por el ICEDEL sobre la perspectiva de evolución del empleo industrial en Rafaela, el 63% de las medianas y grandes empresas incremento su personal durante el año 2005. Las empresas del tamaño mencionado ocupan actualmente, en forma conjunta, un 20% más de trabajadores que hace 5 años. Seis de cada diez empresas industriales tiene previsto aumentar sus plantas de personal durante el 2006. La evolución del empleo adquiere características diferentes según el tamaño de la empresa. En comparación al Censo realizado durante el 2000 se evidencia:

Empresas que en el 2000 ocupaban :	Personal año 2000	Personal año 2005	Variación porcentual
Entre 20 y 49 personas	603	991	64%
Entra 50 y 99 personas	765	950	24%
100 o más personas	3155	3469	10%

5

<sup>5</sup> “Evolución y Perspectivas del empleo industrial en Rafaela”, Informe realizado por el ICEDEL, 2005.

Según actividades industriales también se observan comportamientos diversos, mientras que en el caso de las industrias alimenticias, la mitad aumentó su ocupación y la mitad disminuyó, las empresas que se dedican a la fabricación de maquinarias y equipos y las que producen autopartes muestran un generalizado y notorio incremento del personal desde 2000 a 2005.

Actividad Industrial	Personal año 2000	Personal año 2005	Variación porcentual
Alimenticia	2015	1701	- 16%
Maquinarias y equipos	485	739	+ 52%
Autopartes	1151	2037	+ 77%

6

Los datos reveladores sobre la perspectiva de crecimiento de la industria indican que debemos apuntar nuestra estrategia a las empresas que se dedican a maquinarias y equipos y autopartes y a la alimenticia. De nuestro ranking de los diez clientes que mayor importe compran seis de ellos son importantes industrias alimenticias, tres producen maquinarias y equipos, uno se dedica a autopartes y sólo uno que se dedica al rubro de colchones. Es decir que estamos encaminados en la elección del tipo de clientes que se encuentran en rubros con potencial de desarrollo, pero debemos comenzar una búsqueda de nuevos compradores dentro de los mismos y encarar un reforzamiento de ventas a nuestros principales clientes actuales.

---

<sup>6</sup> “Evolución y Perspectivas del empleo industrial en Rafaela”, Informe realizado por el ICEDEL, 2005.

## Análisis Económico

Un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que el crecimiento de la Argentina para el año 2006 será del 7,6 por ciento, el segundo más alto después de Venezuela y República Dominicana, que lo llevarán al 8 por ciento. Tal crecimiento se producirá en un escenario de crecimiento generalizado para la región, el cual se produce por cuarto año consecutivo. Argentina lleva 14 trimestres consecutivos de suba promedio del PIB en torno al 8,9%. Las exportaciones aumentan tanto en volumen como en precio y es alentador analizar su composición, donde las manufacturas con valor agregado -o sea trabajo nacional- tanto de origen agropecuario como industrial, ganan ponderación.

En cuanto a la situación económica en Rafaela, se debe destacar que esta ubicada en una región que constituye un polo importante de desarrollo especializado en lácteos, frigoríficos, autopartes y metalmecánicas de acero inoxidable. Los rubros más destacados son:

7

Rubro	% sobre el número total de establecimientos
Alimentos y bebidas	29,00 %
Productos de Metal, Maquinarias y Equipos	28,00 %
Madera	14,50 %
Minerales no metálicos	9,30 %
Papel e Impresión	6,50 %
Sustancias Químicas y Derivados del Petróleo	5,00 %
Textiles, de prendas de vestir y del cuero	4,30 %
Otras industrias	2,70 %
Metales básicas	0,70 %
La industria metalúrgica es la que más personas ocupa, siguiéndole en orden de importancia Alimentos, Bebidas, Textiles y Cuero.	

La provincia de Santa Fe exportó los primeros cinco meses del año 2005 3.051 millones de dólares, con un volumen de productos de 11.538.000 toneladas. Durante ese mismo año, desde la ciudad de Rafaela se han exportado U\$S 225 millones de dólares a 83 países, lo cual representa un incremento del 25% con respecto a 2004. Ese aumento es superior al experimentado en el total del país para el mismo período (16%).

<sup>7</sup> [www.rafela.gov.ar](http://www.rafela.gov.ar) -Página web Oficial de la Municipalidad de Rafaela.

Si bien las perspectivas de crecimiento en Argentina y la Región son buenas, dentro de la industria del plástico se evidencia una preocupación generalizada a raíz de la suba de los precios de los insumos que devenga en un aumento del costo final para su venta. La variación de precios se puede explicar en parte por el aumento de los precios de los hidrocarburos, pues los plásticos se obtienen a partir del procesamiento de petróleo o gas natural. No obstante, la cadena productiva comienza en el sector petroquímico donde la producción es oligopólica y transnacionalizada. La suba del petróleo ya se siente en la tarea diaria de las industrias, en ejemplos tan disímiles como el costo de un amortiguador fabricado en Rosario, la cotización de un kilo de bolsitas para supermercados producidas en Rafaela o el precio al público de las heladeras. Son algunos de los productos industriales que aumentaron entre 10% y 50% en los últimos tres meses a consecuencia del alza del crudo, que se cotiza a 59 dólares, y aunque cayó 2.59 dólares por barril, acumula 70% en lo que va del año. En Polidab el impacto se evidencia desde hace más de siete meses y subieron los precios de sus productos entre 35% y 40%. Desde julio, el polietileno que se usa en la producción aumentó un 50% su precio.

El Ministerio de Economía ordenó investigar a los productores de insumos de la industria plástica por posibles maniobras anticompetitivas. Éste es uno de los tantos mercados con un alto nivel de concentración en el que se registran prácticas supuestamente abusivas. Las empresas petroquímicas producen aumentos que afectan tanto a los fabricantes de bienes finales como a los consumidores. Las mismas justifican sus aumentos del último año por el alza del precio internacional del petróleo. Sus permanentes ajustes afectan el margen de rentabilidad de las industrias de bienes finales. Este aumento del petróleo genera un aumento de precios en la industria que se da como cadena dentro de la industria. Los aumentos del polietileno llevan al aumento de costos de productos finales como ser la industria de la leche, así se van trasladando el alza de los costos. Además la falta de abastecimiento de combustible es un problema que comienza a preocupar a la industria debido a que afecta la distribución y venta de los productos.

Para Polidab S.A, al aumento de los insumos se le debe sumar los aumentos reiterados de salarios que el Gobierno impone, la recategorización de empleados y el mantenimiento de su estructura. En un mercado donde el precio es esencial a la hora de cotizar, cierta parte de la competencia aniquila con precios bajos debido a su reducida estructura y el empleo de mano de obra en negro.

## **Análisis Tecnológico**

Las maquinarias que se utilizan en la industria son de gran valor económico, siendo muy difícil para pequeñas y medianas industrias estar a la vanguardia dentro de la tecnología que utilizan las grandes empresas en la industria.

Polidab posee 3 impresoras flexográficas, de dos, cuatro y seis colores; 4 extrusoras; 4 confeccionadoras; 2 cortadoras rebobinadoras; una refiladora; y una máquina fabricadora de etiquetas. Dentro de dichas maquinarias, sólo se compraron 2 confeccionadoras originales a un precio de 50.000 dólares cada una. Las demás maquinarias fueron adquiridas a terceros tras su utilización, principalmente a empresas que cesaron sus actividades, todas ellas ubicadas en la provincia de Buenos Aires. Hoy en día una máquina laminadora de última tecnología ronda los 1.500.000 euros. Las impresoras fueron adquiridas usadas a un precio de 200.000 dólares. Por ejemplo, en el caso de las impresoras flexográficas de última generación, las mismas vienen de 4 y 6 colores de línea regular y de 6 y 8 colores con tecnología de avanzada. Éstas últimas se caracterizarán por ser fácilmente operables por un impresor inexperto; desenganche secuencial y horizontal que asegura la autolimpieza del cliché (matriz de impresión); diseño modular que permite el agregado de opciones a futuro; opción barras de giro para imprimir en dorso y reverso. Imprimen 200 metros por minuto. Las que posee Polidab necesitan de un operador experto, supervisión frecuente; limpieza asistida, no permiten agregados de opciones a futuro e imprimen 2500 metros por hora. La diferencia entre las capacidades de producción de las maquinarias es enorme.

Actualmente comprar maquinarias nuevas no está al alcance de una Pyme, sólo resta comprar maquinarias usadas. Estas maquinarias tienen la característica de venderse fácilmente, sobre todo a pequeñas empresas, debido a que el costo de las mismas hace que se inserten en el mercado rápidamente. Ello marca un atraso tecnológico entre grandes industrias y las de menor tamaño.

En cuanto al desarrollo tecnológico de la empresa, esta se encuentra en término medio respecto a las grandes empresas productoras de polietileno. En relación a las industrias de su sector, si bien todas compran maquinarias usadas debido a los altos costos de las mismas, Polidab tiene mayor capacidad productiva. Si bien no hay planes de comprar maquinarias nuevas en este momento se trabaja en la innovación de nuevos productos y de la utilización de nuevos materiales para producir con maquinarias existentes.

## **Conclusión Análisis Macro Entorno**

En cuanto al aspecto político, existen regulaciones nacionales que comprometen la situación de la empresa, como la suba de salarios, y regulaciones municipales que ayudan a explotar sus capacidades; facilitan la utilización de herramientas gerenciales y aportan la infraestructura necesaria para comercializar y fabricar los productos.

El análisis de las variables ambiental es favorable para la empresa, que no sólo produce reducidas cantidades de residuos sino que además trabaja en el reciclado y confinamiento de los desechos de la producción, ahorrando dinero, alargando el ciclo de vida de la materia prima y preservando el medio ambiente y la salud de sus empleados y la población, mediante la implementación de correctas prácticas en la materia.

En relación al análisis socio-demográfico, Polidab se encuentra en una región de notable crecimiento y desarrollo industrial. Como se mencionó anteriormente, en Rafaela, el 63% de las medianas y grandes empresas incremento su personal durante el año 2005. Las empresas del tamaño mencionado ocupan actualmente, en forma conjunta, un 20% más de trabajadores que hace 5 años. Además, las industrias que denotan mayores crecimientos son del rubro autopartes, alimenticias y de maquinarias y equipos. Dentro de los diez clientes de mayor volumen de comprar de la empresa, nueve de ellos pertenecen a los rubros de mayor crecimiento derivando ello en un aumento de las ventas para la Polidab S.A.

Por otra parte teniendo en cuenta el análisis económico cabe destacar que si bien se evidencia un crecimiento en la economía argentina y que las perspectivas de crecimiento de la industria del plástico son buenas, existen variables aleatorias imposibles de controlar que influyen decisivamente en el precio de los productos a ofrecer por la empresa, como ser el precio del petróleo que en este momento continúa creciendo, aumentando los costos para Polidab.

Por último, se debe mencionar que los costos para cambios en la tecnología son altísimos, dentro del sector el común denominador es la utilización de maquinarias usadas o la reposición de equipos en tiempos prolongados. Ello genera que se trate de innovar en productos teniendo en cuenta la tecnología existente sin tener planes a corto plazo en la empresa para comprar maquinarias.

## **Sector Competitivo e Industrial**

- Competidores
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Competidores potenciales
- Clientes



A continuación se desarrollarán las 5 fuerzas de Porter, a saber: competidores actuales en el sector; proveedores; sustitutos de los productos; competidores potenciales y clientes. Cada variable es de importancia para confeccionar parte del diagnóstico de la organización. A continuación veamos por qué:

- **Competidores Actuales:** la rivalidad existente hoy en el sector influye en los precios, así como en los costos de competir en aspectos como tamaño de planta, desarrollo de producto, posicionamiento, publicidad, calidad de los servicios y fuerza de ventas.
- **Proveedores:** el poder de negociación que poseen determina el costo de las materias primas, los productos terminados, los servicios necesarios y otros insumos.
- **Sustitutos:** la posibilidad de que ingresen al sector productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades y deseos o que, satisfaciéndolas al mismo, lo hagan a un menor costo.
- **Competidores Potenciales:** la posibilidad de ingresar al sector, coloca un límite los precios que puede cobrar la empresa y establece la inversión necesaria para desanimar a los futuros aspirantes a ingresar al sector.
- **Clientes:** el poder de negociación que poseen influye sobre los precios que puede establecer la empresa.

De esta manera, analizando cada variable en particular se puede definir la posición actual de Polidab S.A frente a cada una de ellas y determinar la situación deseada de la empresa. Dicha posición puede coincidir con la actual o no. Es por ello que este análisis permite observar el poder de negociación que tiene cada actor y el estado en que encuentra cada uno para luego pensar cómo remediar o reforzar la situación actual.

## **Competidores actuales en el sector**

Comparten los mismos mercados, atienden a clientes con características análogas a los de Polidab S.A, satisfacen las mismas necesidades y utilizan tecnologías similares.

Polidab S.A es una pyme que se especializa en la fabricación de envases flexibles, los cuales comercializa a industrias localizadas en las provincias de Santa Fe, Córdoba y Chaco como insumos o packaging para sus productos. Los clientes de Polidab S.A tienen la característica de pagar un precio superior a cambio de calidad en los productos y servicios diferenciales.

El precio es un factor relevante a la hora de presupuestar, ya que se cotiza antes de comenzar los trabajos y es una competencia de precios sobre todo en productos con poca diferenciación. Para productos que requieren diseños, colores e impresiones de mayor calidad el precio aunque es importante, no es un factor clave porque allí lo que se busca es un mejor trabajo donde exige un compromiso por parte de la empresa para realizar el pedido con los requerimientos exactos del cliente.

Cabe aclarar que la competencia se divide dependiendo de la gama de productos que se ofrecen dentro del rubro de envases flexibles.

Podemos clasificar los productos fabricados por Polidab S.A en dos grandes grupos:

- Polietileno
- Envases flexibles – Impresiones- Laminados

Donde se presenta menor competencia es en la venta de Polietileno debido a que se necesita para su producción mayor cantidad de maquinarias, que van desde extrusora, para luego pasar por confeccionadoras, laminados e impresiones. La extrusora es una maquinaria con un valor de aproximadamente 3 millones de pesos, por lo que no muchas empresas pueden adquirir dicha maquinaria. Ante esta situación las empresas optan por realizar laminados o impresiones donde sólo compran productos elaborados para luego con una maquinaria imprimir o laminar. Actualmente de las siguientes empresas que se mencionarán sólo Polidab posee extrusora por lo que la rivalidad surge a la hora de vender laminados e impresiones.

Estas son algunas de las localidades que actualmente atiende Polidab:

Provincia de Santa Fe	Provincia de Córdoba	Provincia de Chaco
Rafaela y zona	San Francisco	Resistencia
Santa Fe	Bellville	
Freyre	Río Cuarto	
San Guillermo	Río tercero	
Villa Trinidad	Morteros	
Gálvez		
San Vicente		
Totoras		
San Justo		

Las empresas competidoras son:

- Envases Flexibles S.A – Santa Fe
- Film Plast - Paraná
- Flexo San Carlos – San Carlos
- Flexosur – San Francisco
- Naniflex – San Carlos

Podemos clasificarlos en competencia buena y mala.

**- Buenos:**

Son los que hoy existen en el mercado y que por sus características no se consideran para la lucha:

- Envases Flexibles S.A
- Film Plast
- Flexo San Carlos

Son empresas que mantienen su posición en el mercado y no buscan expansión.

**- Malos:**

Son aquellos competidores sobre los que se tiene que actuar y orientar las estrategias competitivas:

- Flexosur
- Naniflex

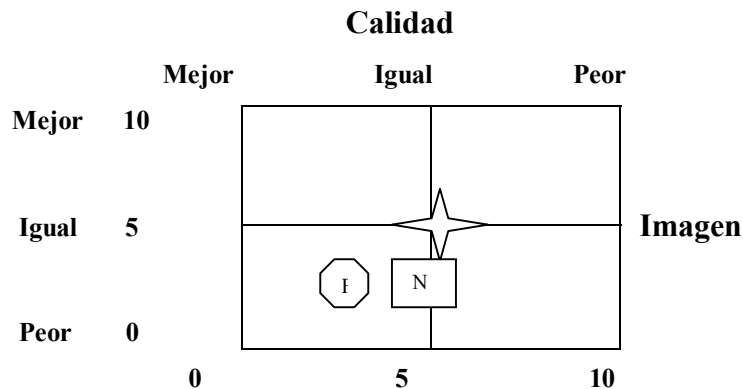
Son empresas que barren el mercado utilizando una estrategia de precios bajos.

### Evaluación de los competidores:

Se evalúa la imagen de mercado y la calidad de los productos que brindan los competidores en relación a Polidab S.A. Se parte de una puntuación media (5 puntos) para la empresa tanto en imagen como en calidad.

	Calidad	Imagen
Flexosur	3	3
Flexo San Carlos	3	3
Naniflex	5	3
Envases Flexibles	3	2
Film Plast	4	4

### Matriz de análisis de los competidores:



En la matriz se representa a Polidab S.A con la estrella y las dos figuras restantes hacen referencia a los competidores clasificados como malos. Los mismos son Naniflex y Flexosur, el primero posee una puntuación de tres respecto a la imagen y cinco respecto a calidad. El restante tiene tres puntos en calidad y tres en imagen.

### Análisis detallado de los competidores:

La finalidad es determinar la estrategia competitiva de la empresa, y los posibles movimientos y represalias de los competidores; partiendo del análisis de cuatro componentes básicos:

1. Las principales fortalezas o capacidades del negocio.
2. Los principales objetivos que los competidores pueden perseguir.
3. La estrategia que están siguiendo en la actualidad.

1)- Análisis de las capacidades de los competidores:

**Envases flexibles:** es una empresa familiar, trabajan el padre con sus hijos, no poseen empleados que no pertenezcan al núcleo familiar. El mercado al cual atiende es concentrado ya que sólo trabaja en la ciudad de Santa Fe. No posee personal de venta que visiten clientes ni tampoco cuenta con una profunda cartera de productos. El nivel tecnológico es bajo al igual que sus costos debido a su pequeña estructura.

**Film Plast:** es una empresa bipersonal, uno de sus dueños se encarga del aspecto técnico y productivo, mientras que es responsable del área comercial. La misma posee una larga trayectoria en el mercado de los envases flexibles. No cuenta con variedades de productos, siendo su mercado fuerte la provincia de Entre Ríos. Tampoco posee viajantes. Su nivel tecnológico es medio. En cuanto a los costos generales, éstos no son elevados ya que su estructura es demasiado pequeña.

**Flexo San Carlos:** es una empresa bipersonal. Trabaja en una zona no demasiado amplia, sino sólo alrededor de su ciudad. No posee una amplia variedad de productos, centra su producción en laminados. Tampoco cuenta con maquinarias de alto nivel tecnológico. Dispone de un canal de venta directa, trabajando con un viajante que recorre el mercado.

**Flexosur:** es otra empresa bipersonal. Cuenta con maquinarias de nivel tecnológico similar a Polidab. Sus costos fijos comenzaron a aumentar debido al crecimiento que experimento en los últimos años. Su mercado cubierto es el centro de la provincia de Santa Fe y el este de Córdoba. Dispone de representantes de la firma quienes realizan la venta directa. Su cartera de productos no es amplia, al igual que los demás no posee extrusoras, produce laminados e impresiones.

**Naniflex:** es una empresa unipersonal, es su propio dueño quien ejerce el rol de Director. Posee una variedad de productos más reducida que Polidab pero ofrece la misma calidad. Tiene una mayor cobertura en la zona de Entre Ríos y esta ampliando su mercado a la provincia de Córdoba mientras que Polidab lo tiene en zona de Santa Fe y Córdoba.

La empresa tiene un nivel tecnológico medio, cuenta con viajantes que realizan los contactos directo con los clientes. Posee bajo costos fijos ya que no cuenta con una estructura sobredimensionada. En los últimos años comenzó a crecer favorablemente; ya que realizó una alianza estratégica con una golosinera importante quien le proveyó maquinarias para abastecerla. Ello no sólo produjo un aumento de capital, sino también aumentos de la variedad de productos, los cuales se centran en diversidad de productos laminados.

## 2)- Objetivos futuros:

Los objetivos futuros de los competidores son diversos. En cuanto a los competidores que clasificamos como buenos, Flexo San Carlos, Envases Flexibles, Film Plast cabe aclarar que son empresas de menor envergadura, por lo que todas tienen como objetivo principal mantenerse en el mercado, sin aspirar a un crecimiento a corto plazo, manteniendo su rentabilidad actual y sobreviviendo a los cambios constantes del entorno.

Por otro lado, los clasificados como malos, a saber; Flexosur y Naniflex buscan nuevos mercado a través de precios bajos. Polidab en cambio apunta a fidelizar a sus clientes y captar nuevos a través de la calidad y los servicios que ofrece y manteniendo su liderazgo en la venta de Polietileno.

## 3)- Estrategias actuales:

**Envases Flexibles:** es una empresa pequeña que posee una calidad menor a la de Polidab S.A pero que se adecua a los precios que presupuesta. Opta por trabajar con pedidos chicos y a corto plazo, tiene alta rotación de clientes ya que muchos buscan crear lazos a largo plazo para comercializar y esta empresa no puede hacer frente a dichas exigencias. No se puede definir una estrategia a seguir, es decir, trata de sobrevivir en el mercado captando pequeños trabajos a precios bajos, sin ofrecer un servicio que la distinga.

**Film Plast:** tiene buena imagen, experiencia dada por los años y buen conocimiento de sus clientes y negocios. Sigue una estrategia de desarrollo de productos, busca mayores ventas mejorando el producto actual.

**Flexo San Carlos:** es una pequeña empresa que centra su mercado en la zona de San Carlos y alrededores. Sigue una estrategia de penetración de mercado ya que busca más participación para productos actuales en los mercados existentes.

**Flexosur:** tiene la característica de pasar presupuestos con precios más bajos. Su fuerte radica en la venta de Polipropileno biorientado (OPP) Blanco / Negro para sachet.

La estrategia que emplea es la siguiente: bajos precios, para penetrar rápidamente en el mercado, pero con baja calidad lo que hace que sus productos opaquen su buen precio cuando los mismos no cumplen con el valor funcional. Sigue una estrategia de desarrollo de mercado; introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.

**Naniflex:** posee similares características a la de Polidab S.A, trabaja con la misma calidad sólo que posee una imagen inferior debido a que se introdujo en el mercado luego de Polidab. Trabaja en crear nuevas de alianzas estratégicas con sus clientes para poder ampliar sus equipos de producción ya que de otra manera no podría hacer frente a los grandes costes que implican la compra de maquinarias. Se puede decir que sigue una estrategia de asociaciones.

#### Perfil de respuesta de los competidores:

Polidab prevé que frente a determinados movimientos estratégicos, sus competidores presentarán respuestas variadas dependiendo de las estrategias que adoptan actualmente. Así se puede observar una aproximación a las posibles acciones a llevar a cabo por los competidores ante cambios en Polidab S.A. Esta herramienta sirve de base para seleccionar las acciones estratégicas de la empresa previendo los movimientos de sus competidores.

Posibles estrategias a seguir por la empresa y eventuales respuesta de la competencia:

- **Aumentar los servicios brindados a los clientes:** los competidores podrían aumentar sus servicios, respondiendo con idénticas estrategias, sólo que tendrían que realizar esfuerzos extras. Algunas de las empresas tienen una estructura pequeña en las cuales podría imposibilitarse igualar ciertos servicios como ser acciones que implementa PolidabS.A a saber, diseño de envases y desarrollos de Cliché.

- **Ampliar la variedad de productos:** frente a este movimiento, las empresas Naniflex y Film Plast responderían de la misma manera. Para Polidab S.A sería una estrategia a pensar cuidadosamente ya que de aumentar sus productos la rivalidad crecería aún más. En este caso, los costos de ampliar la gama de productos se traducen en mayores costos de nuevos moldes, ajustes de maquinarias y cantidad de diseños que si no es acompañado por ventas sustanciales de cada producto, no sería rentable emplear dicha acción.

- **Ampliar fuerza de ventas de polietileno:** este accionar si representa una estrategia viable ya que los demás competidores no poseen extrusoras y en los mercados actuales no hay competencia con este tipo de producto.

- **Incursionar en mercados no desarrollados:** las empresas competidoras evaluarían sus posibilidades y responderían de manera tardía a la iniciativa de Polidab S.A, salvo Flexosur que desarrolla esfuerzos para incursionar en nuevos mercados. Además Polidab podría aprovechar su imagen en los mercados existentes de la provincia de Córdoba y Santa Fe para sumar nuevas localidades de dichas provincias como puntos de ventas y hasta incluso comenzar a comercializar a localidades de otras provincias como ser Entre Ríos cubriendo necesidades no logradas por las empresas que actúan en dicho mercado.

- **Disminuir precios:** Polidab no es capaz de disminuir los precios debido a que su estructura demanda costos fijos altos, posee los empleados en blanco y debe hacer frente a las continuas subas del precio del petróleo que afecta a el precio de sus productos.

A raíz de este análisis aproximado de las respuestas de los competidores queda claro que Polidab S.A debe orientar sus estrategias hacia:

- ➞ Aumento de los servicios brindados a los clientes.
- ➞ Ampliación de la fuerza de ventas de polietileno.
- ➞ Incursión en mercados no desarrollados.

No así las alternativas de:

- ➞ Disminuir precios.
- ➞ Ampliar la variedad de productos.



A continuación se presenta un cuadro resumen con las variables que determinan la rivalidad del sector de la empresa Polidab S.A.

### Rivalidad del sector de Polidab S.A

	Se cumple en sector	Puede cumplirse en sector	No se cumple en sector
Alto número de competidores			X
Existencia de un tamaño y recursos similares en todas las empresas	X		
Bajas tasas de crecimiento en el sector			X
Bajo grado de diferenciación del producto	X		
Desconocimiento de las estrategias de mis competidores			X
Fuertes barreras de salida		X	
Elevada especialización de activos		X	
Fuertes costos fijos		X	

En relación a la rivalidad del sector se puede decir que no existe un alto número de competidores en la industria pero que su nivel de competitividad es alto enfocando sus estrategias a precios bajos. El tamaño y los recursos de las empresas se encuentran dentro de un rango que va desde pequeñas entidades a medianas, donde por lo general tienen un

nivel tecnológico similar. Ninguna posee maquinarias de última generación todas son usadas o compradas hace años. En el caso de Polidab S.A, ésta posee cuatro maquinarias extrusora que posibilita la producción de polietileno, producto que las demás empresas no comercializan. Aparte de dicho producto se observa la venta de productos similares entre todas las empresas que incluyen laminados e impresiones.

Otras de las características del sector es que las estrategias a seguir por la competencia son del todo predecibles, ello hace que cada accionar sea contrarrestado por una respuesta inmediata por parte de alguna de las demás empresas.

La industria puede presentar fuertes barreras de salidas ya que presenta una elevada especialización de activos y fuertes costos fijos pero que pueden ser superados si se encuentra, en primer lugar alguna compañía que desee comprar maquinarias u otra que quiera desarrollar estrategias de colaboración o integración hacia atrás.

Por último cabe destacar que la industria presenta un gran potencial de crecimiento debido a la progresiva utilización y a la difundida variedad de aplicaciones que tienen dichos productos.

## **Proveedores**

- All Pack – Córdoba
- Alta Plástica – Rosario
- Chemtom – Buenos Aires
- Gaibos – Córdoba
- Mueshlstein – Buenos Aires
- Polinoa – Buenos Aires
- Policerin – Buenos Aires

Dichos proveedores lo podemos clasificar dependiendo de los productos con los cual abastecen a Polidab S.A.

- **Insumos para confeccionar sachet de leche Blanco /Negro y films para envasar:**

- Polinoa

Único proveedor de dicho insumo, lo cual significa que ejerce una gran presión sobre la empresa. Exige el 20 % del dinero antes de realizar la entrega de la materia prima y un plazo de pago, como máximo, de tan sólo 30 días para entregar el resto del dinero. La razones de dichas exigencias es que la empresa Polinoa es de gran envergadura, posee grandes clientes en su provincia y además abastece a gran parte de las industrias provincias aledañas. La cantidad que Polidab solicita por mes no es significativa en las ventas de Polinoa, por lo que se crea una situación desfavorable para la empresa. Se continua trabajando con la empresa debido a la calidad superior de los insumos que vende y a al abastecimiento en tiempo y forma, lo cual es fundamental para que Polidab puede cumplir las mismas exigencias con sus clientes.

- **Polietileno:**
- Alta Plástica
- Muehlstein
- Policerin

Aquí la situación es diferente respecto al anterior insumo. Polidab S.A rota los pedidos con sus tres proveedores, la presión que ejercen es mínima ya que cada uno actúa por separado. Y la calidad de los insumos y los servicios que ofrecen es similar entre las tres empresas.

- **Polipropileno:**

- Gaibos

Esta empresa también es único proveedor pero en este caso, la diferencia que se presenta con Polinoa antes descrita, es que Gaibos es una entidad familiar, de menor envergadura y que prácticamente creció a la par de Polidab. La relación comercial lleva muchos años y las exigencias son mínimas en relación a los tiempos de cobro y no exige adelantos de dinero para entregar el producto. Además presupuesta un precio especial para la empresa debido a la relación de años que se mencionó anteriormente.

- **Insumos de OPP (polipropileno bi-orientado) para laminar:**

- All Pack

- Chemtom

En este caso también se trata de alternar las compras de de OPP para no crear una dependencia con un proveedor. Para este tipo de polipropileno sólo existen pocos proveedores, la mayoría vende polipropileno mono-orientado debido a que las maquinarias que se utilizan son de menor costo. El hecho de utilizar polipropileno bi-orientado hace que el producto posea mayor barrera para la entrada de agentes externos al envase ya que presenta mayor espesor que el mono-orientado, tenga más brillo y sea más flexible.

El siguiente cuadro las variables que interactúan en el sector de Polidab S.A determinando el grado de poder de negociación de los proveedores con la empresa.

### **Poder de negociación de los proveedores del sector de Polidab S.A**

	Se cumple en sector	Puede cumplirse en sector	No se cumple en sector
Escaso número de empresas proveedoras	X		
Inexistencia de insumos sustitutos	X		
Escasa importancia del cliente para la empresa proveedora		X	
Gran importancia del suministro para el sector	X		
Grado de diferenciación de los suministros elevado			X
Coste de cambio del proveedor		X	
Amenaza de integración hacia delante			X

Polidab se enfrenta a pocas empresas proveedoras que le impiden tener un alto poder en las negociaciones de precios, cantidad y calidad, salvo con Gaibos donde se da una relación que posibilita la negociación. Como se mencionó anteriormente con Polinoa no hay posibilidad alguna de negociación. Salvo Gaibos, los demás proveedores venden a

diferentes sectores industriales y a numerosas empresas del país y en el exterior. Por lo tanto, Polidab es un cliente más dentro de su amplia cartera.

No existen en el mercado productos sustitutos para los insumos y materias primas que emplea Polidab en su ciclo de producción. A su vez, estos insumos son de fundamental importancia e indispensables para la elaboración de los productos.

El costo de cambio de proveedor depende del insumo a utilizar, ya que si se trata de insumos de OPP o de gránulos de polietileno no se aprecia un alto grado de diferenciación entre los actuales proveedores que comparten el suministro de cada producto. Si se desea cambiar el proveedor de insumos para la confección de Sachets y films para envasar, es decir a Polinoa, se debería relegar la calidad del insumo comprado, ya que posee los insumos de mayor calidad en el mercado y es por ello que Polidab se somete a las grandes exigencias que impone la empresa. Por otro lado en el caso de Gaibos, que provee polipropileno el costo de cambiar sería altísimo ya que no se encontraría otra compañía que brinde el trato y la relación que se tiene con la misma.

Por último cabe destacar que el sector no se ve amenazado por la posible integración hacia delante por parte de los proveedores.

## Sustitutos

Dentro de los productos sustitutos tendríamos que diferenciarlos según ciertos productos.

1. Por ejemplo en el caso de los **sachets de leche**, el producto sustituto es el **tetrapack**.
2. En el caso de las **bolsas plásticas para comercio**, se pueden reemplazar por **bolsas de papel**.
3. De igual manera, se da con los **envases de polietileno o polipropileno para alimentos con envoltorios de papel**.
4. En cuanto a las **etiquetas de polietileno para botellas de plástico**, se puede sustituir por **papel adhesivo**.

1. El mercado del sachet experimenta grandes posibilidades de crecimiento. El fin de la convertibilidad provocó el reemplazo del uso del envase de cartón (tetrapack) por el sachet.

La principal función del sachet es contener leche líquida. El envase está conformado por una película de polietileno coextrudada con 3 capas, blanca, cristal y negra, confiriéndole la capa negra la debida protección solar. La capa se comporta como barrera a la luz visible y protege la pérdida de vitaminas, del aroma y sabor, permitiendo además prologar la vida útil de la leche.

Las exigencias en el mercado externo, que se trasladan al mercado interno, inducen a la firma a realizar estudios microbiológicos y similares para comprobar la asepsia de sus envases.

Costo del sachet: \$130 + IVA por mil unidades

Costo del tetrapack: ello depende de la empresa ya que la práctica en el mercado es que las grandes empresas que utilizan tetrapack se hacen cargo de la adquisición de las maquinarias y ellas son las que seleccionan a un proveedor para que confeccione el producto.

La mayoría de las pequeñas firmas lácteas utilizan para sus envases de leche el sachet por la incidencia del costo en el precio final. Sólo empresas de mayor porte utilizan el

tetrapack combinando la utilización de ambos envases para crear dos líneas de productos, la económica en sachet y la de mayor costo en tetrapack.

2. La diferencia entre las bolsas de polietileno y las de papel se da principalmente en el precio. La decisión de utilizar un packaging u otro reside primeramente en el gusto del cliente, ya que ambas se pueden imprimir y el costo del producto que se vende con dicho packaging.

En cuanto a las bolsas que se utilizan en el supermercado no se presentan sustitutos ya que el costo de las bolsas de cartón es demasiado alto para darle dicha utilización y la rotación con las que se manejan hacen impensable la idea de sustituir las por bolsas de cartón.

Precio bolsa papel: aproximadamente \$0.40 por unidad tamaño grande.

Precio bolsa plástica: \$0.14 por unidad tamaño grande.

Teniendo en cuenta las diferencias entre los dos envases podemos señalar que la industria del polietileno hace hincapié en la reducción en la fuente, ello se refiere al esfuerzo que hace la industria en utilizar cada vez menos materia prima ya sea para fabricar un mismo producto o para transportarlo. Veamos como colabora el polietileno en esta tarea:



	Papel	Polietileno
Altura 1000 bolsas apiladas	117,8 cm	10,1 cm
Peso de 1000 bolsas	60,4 kg	7,2 kg
Transporte y energía	8 camiones	1 camión

8

Se comparan bolsas de papel y de plástico. Como vemos, se necesitan siete veces más camiones para transportar la misma cantidad de bolsas. Transportando bolsas de plástico ahorramos combustible, deterioro de neumáticos y se produce una menor cantidad de emisiones de monóxido de carbono al aire; en definitiva ahorramos costos económicos y ambientales.

<sup>8</sup> Cuadro extraído de [www.plastivida.com.ar](http://www.plastivida.com.ar)



Dentro del polietileno se puede diferenciar entre el de alta densidad (PEAD) y el de baja densidad (PEBD). El **Polietileno de Alta Densidad** es un termoplástico fabricado a partir del Etileno (elaborado a partir del etano, uno de los componentes del gas natural). Es muy versátil. Dentro de los usos y aplicaciones están las bolsas para supermercados.

Tiene como ventajas:

- Resistente a las bajas temperaturas
- Irrompible
- Liviano
- Impermeable
- Inerte (al contenido)
- No tóxico

El **polietileno de Baja Densidades** se produce a partir del gas natural. Al igual que el PEAD, es de gran versatilidad. Dentro de sus usos y aplicaciones se encuentran bolsas de todo tipo: supermercados, boutiques, panificación, congelados, industriales, etc. - Películas para: Agro - Envasamiento automático de alimentos y productos industriales (leche, agua, plásticos, etc.), stretch film - Bolsas para suero –

Ventajas de su utilización:

- No tóxico
- Flexible
- Liviano
- Transparente
- Inerte (al contenido)
- Impermeable
- Económico

Por último el **polipropileno**, el termoplástico de más baja densidad, es un plástico de elevada rigidez, alta cristalinidad, elevado punto de fusión y excelente resistencia química. Dentro de sus usos y aplicaciones se puede mencionar, película / film (para alimentos, snacks, cigarrillos, chicles, golosinas, indumentaria). Sus ventajas son:

- Inerte (al contenido)
- Resistente a la temperatura (hasta 135°)
- Barrera a los aromas
- Impermeable
- Irrompible
- Brillo
- Liviano
- Transparente en películas
- No tóxico
- Alta resistencia química

3. Podemos observar para ciertos usos del polietileno o el polipropileno que se describieron anteriormente, como ser films para alimentos no se tienen sustitutos ya que el envasado de los alimentos al vacío mediante el polietileno garantiza la conservación del mismo, impide la filtración de olores, es impermeable e inerte al contenido. Sólo se utiliza el envoltorio de alimentos en papel para casos de productos comestibles que no presentan características específicas como para peligro de putrefacción o pérdida de propiedades y que se consuman inmediatamente.

4. Por último en relación a las etiquetas de polietileno, su sustituto es el adhesivo de papel. Aquí la diferencia radica nuevamente en los costos que además redundan en el aspecto del packaging. La utilización de adhesivos de papel como los que se utilizan en los envases de cervezas se utilizan primordialmente en las botellas de vidrio y tienen una mejor estética. Además tienen un menor costo y son directamente pegadas al envase por las maquinarias del proveedor en su propio establecimiento. En cambio las etiquetas de polietileno se utilizan en los envases flexibles como ser los de gaseosas plásticas. Las etiquetas que produce Polidab S.A no poseen pegamento sino que son selladas previamente y las debe colocar el cliente en su planta fabril.

Precio etiquetas adhesivas: \$0.02 por unidad

Precio etiquetas polietileno: \$0.045 por unidad

El cuadro contiene las variables que pueden explicar la presencia de sustitutos en el sector.

### Productos sustitutos del sector de la empresa Polidab S.A

	Se cumple en sector	Puede cumplirse en sector	No se cumple en sector
Presencia de productos sustitutos	X		
Ventajas de costos por parte del sustituto			X
Satisfacen mejor las necesidades		X	

En relación a los sustitutos podemos observar que en realidad no se presentan para todos los productos de la industria debido a las ventajas que presentan la utilización de polietileno, polipropileno y envases flexibles en general. En la actualidad se presenta una aceptación generalizada ante la aplicación de dichos productos.

Los sustitutos se dan para algunos productos, los mencionados anteriormente donde, salvo el caso de las etiquetas adhesivas, en los demás productos los sustitutos poseen un costo mayor si se desea implementarlo.

Por último, en relación a que satisfacen mejor las necesidades de los productos que comercializa Polidab S.A, a grandes rasgos depende de la elección del cliente. Por ejemplo, la utilización del tetrapack puede resultar más cómoda para el cliente que el sachet de leche pero no significa que se compre dicho producto ya que la diferencia del costo debido al envase es significativa. En ambos caso la necesidad de contener y proteger la leche líquida se cumple. Lo mismo sucede con las etiquetas o las bolsas de papel y las de polietileno. No sería la situación de los envases de polietileno para contener alimentos de refrigeración ya que superan a cualquier otro producto.

## Competidores Potenciales

Algunas de las empresas que amenazan con ingresar al sector:

- Capir – San Francisco
- Envapol – Rosario
- Policop – Santa Fe

**Capir:** es una cooperativa que se encuentra en la ciudad de San Francisco. Posee poca capacidad productiva y se dedica especialmente al material recuperado para vender al sector del agro. Además posee una impresora de 6 colores pero sus trabajos son de menor cuantía. El crecimiento de las ventas en la ciudad hacen que se este planteando la idea de contratar un viajante y comenzar a vender en la zona.

**Envapol:** esta compañía produce laminados, pero concentra sus ventas en la zona de Rosario, San Nicolás y el Gran Buenos Aires. Esta analizando la posibilidad de buscar nuevos mercados.

**Policop:** es una empresa que experimento una ruptura de sus socios y como consecuencia disminuyó su capacidad productiva. Vende polietileno, aunque en pocas cantidades. Hoy no representa competencia para la empresa. En caso de aumentar su capacidad productiva puede ser factor de preocupación para Polidab S.A ya que en dicho producto no experimenta rivalidad. No posee viajantes ya que sólo comercializa en la ciudad de Santa Fe.

El cuadro contiene las variables que definen la posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el sector de Polidab S.A.

#### Potenciales entrantes en el sector de Polidab S.A

	Se cumple en sector	Puede cumplirse en sector	No se cumple en sector
Existencia de economías de escala	X		
Grado de integración vertical de las empresas existentes	X		
Requisitos de capital	X		
Costes de cambio para el cliente	X		
Dificultad de acceso a los canales de distribución			X
Dificultad de acceso a las materias primas		X	
Grado de importancia de una ubicación favorable		X	
Requisitos gubernamentales para ingresar al sector			X
Tasa del crecimiento del sector	X		

Los potenciales competidores del sector deben hacer frente a fuertes barreras de entrada como las economías de escala, cambio de costos para el cliente, experiencia y requerimientos de capital. Como se mencionó las maquinarias representan grandes inversiones y una vez puestas a punto los costos de fabricar en grandes cantidades disminuyen.

Para los clientes que eligen trabajar con una cierta empresa porque están conformes en cuanto a calidad y servicio, es improbable que se produzca un cambio salvo cuando se busca productos de precios bajos o se requieran servicios complementarios o especificaciones técnicas en el producto que la empresa vendedora no puede realizar.

La ubicación de la planta fabril ciertas veces es factor importante a tener en cuenta por el cliente a la hora de decidir si se continua con un proveedor o se elige uno nuevo. En el caso de clientes que necesitan productos de bajo costo y poca calidad, el tener un nuevo proveedor cerca de su mercado es favorable y suma un punto a tener presente a la hora de cambiar ya que disminuye los costos de envío. Para clientes que requieren productos con muchas especificaciones y el cual es una pieza importante en el producto final, tienden a cambiar por proveedores cercanos a su mercado para tener mayor control sobre las entregas, las devoluciones y los diseños requeridos. Los dos últimos aspectos mencionados pueden ser una amenaza para Polidab S.A y las empresas competidoras en el sector, ya que favorecen la captación de clientes en los mercados donde trabajan los potenciales competidores si es que logran cumplir con las especificaciones necesarias como para poder considerarlos competencia, es decir, si comienzan a realizar acciones tendientes a expandir sus ventas, competir en los precios y tratar de atraer a clientes de otras empresas.

No existen exigencias gubernamentales exclusivas para el sector para poder ingresar al él ni tampoco se tiene dificultad para acceder a los canales de distribución.

Un punto a destacar es que el sector se encuentra en crecimiento debido a, como se mencionó anteriormente existe una aceptación generalizada al uso de los envases flexibles, polietileno, polipropileno y laminados en las mayorías de las industrias.

## Cientes

La estrategia presente de la empresa es primordialmente mantener a los clientes actuales. Con las constantes subas del polietileno debido al aumento del petróleo, los precios que ofrece la empresa tienden a subir también. Es por ello que Polidab S.A adoptó una política de retención de clientes a través de un mejor servicio, de tiempos de entrega más cortos, de atención al cliente especializada ya que representa un plus que el cliente toma en cuenta a la hora de decidir cambiar de proveedor. Para el comprador es importante saber que aunque el precio de los productos aumentan ellos reciben un servicio eficiente, y el costo de cambiar a otros proveedor debido a un menor precio puede ser gravísimo ya que el nuevo vendedor puede no cumplir con lo especificado.

Se pueden dividir a los clientes en 2 grandes grupos:

- Clientes que compran polietileno.
- Clientes que compran laminados, impresiones, sachet de leche.

La venta de polietileno representa alrededor del 45 % de la facturación por mes de Polidab S.A. Los clientes que compran polietileno son empresas de gran tamaño que se dedican principalmente a las industrias alimenticias; de autopartes o de confección de maquinarias. Los pedidos se centran principalmente en bolsones de cristal para leche en polvo; bolsones de cristal para alimentos; bolsas de colores para residuos; bolsas para recubrir colchones, entre otras aplicaciones.

La empresa depende mucho de la retención de éstos clientes ya que sus principales ventas se concentran en ellos. Este tipo de industrias esta experimentando un crecimiento generalizado por lo que Polidab S.A debe crecer junto a ellos cumpliendo los requerimientos en tiempo y forma. Además se busca constantemente captar clientes con similares características para diversificar el riesgo ya que la pérdida de uno de dichos clientes significa una reducción sustancial en las ventas por sus volúmenes de compras.

El comercio de films de polietileno representa las mayores ventas de la empresa y una ventaja para la misma. Debido a Polidab S.A es la única empresa dentro del sector competitivo que posee las maquinarias con las que se debe contar para su producción, la competencia en la fabricación de dicho producto es reducida. Las máquinas se denominan extrusoras, presentan la ventaja de no necesitar mayor cantidad de mano de obra si se

aumenta la producción. A ello se suma el beneficio de que el trabajo con productos de polietileno no requiere supervisión constante ya que es de gran simplicidad, a diferencia de lo que se requiere para los laminados y las impresiones.

Los clientes que compran productos con impresiones, laminados o sachet son los de menor cuantía. Aquí se presenta una diversificación en las ventas, no depende tanto de un cliente como en la categorización anterior ya que son varios compradores de menor cuantía, empresas de menor tamaño. Las empresas son de todo tipo de rubros que compran principalmente laminado para envasar válvulas, bolsas cracket para alimentos, bolsas laminadas para alimentos caninos, laminados para queso rallado, entre otras.

Dentro de este grupo los pedidos generalmente son de grandes cantidades pero que se preparan para cubrir 3 meses de utilización. A diferencia del grupo anterior que son pedidos mensuales.

Para los clientes de impresiones específicamente, el costo de cambiar de proveedor es mayor que para laminación ya que antes de comenzar a trabajar con la empresa, ésta desarrolla un Cliché que representa la matriz para imprimir, la cual es costeadada por parte del cliente. Una vez que cambia de proveedor debe desarrollar un Cliché nuevo debido al cambio de maquinarias, por lo que se incurre nuevamente en un costo por parte del cliente.



El siguiente cuadro explica el poder de negociación de los compradores dentro del sector de Polidab S.A a partir de la existencia de ciertas condiciones que se cumplen en el mismo.

### **Poder de negociación de los compradores**

	Se cumple en sector	Puede cumplirse en sector	No se cumple en sector
Grado de concentración de compras por cliente		X	
Escasa importancia del suministro para el comprador			X
Escaso grado de diferenciación del producto		X	
Reducidos costos de cambio para el cliente			X
Amenaza de integración hacia atrás			X
El suministro no es importante para la calidad-producto del comprador		X	
Elevado grado de información del comprador	X		

Las variables que se cumplen en el sector y que pueden perjudicar a Polidab S.A son:

- Las compras de cada uno de los clientes de grandes volúmenes tienen una gran

incidencia respecto de las ventas totales de la empresa.

- Hay ciertos productos que no son diferenciados, es decir, son estándares. Esto coloca a la empresa en una posición de desventaja dado que los clientes saben que pueden conseguir el mismo producto con un proveedor alternativo. Pero la situación no se da en extremo, ya que los costos de cambiar de proveedor son los elevados en el sector.
- Los clientes tienen acceso a una elevada cantidad de información sobre el mercado, lo que les proporciona una mayor ventaja negociadora.

Hay ciertos factores que disminuyen el poder de negociación de los clientes, como ser:

- No existen amenazas de integración de los compradores, este sería el caso de producir internamente lo que provee Polidab S.A.
- El producto vendido por la empresa no representa una parte importante de los costos del comprador, por lo que éste es menos sensible a los precios.
- En ciertos casos, como ser las bolsas de alimentos o de protección de válvulas, los productos que suministra Polidab S.A son importantes para la calidad de la producción del comprador, por lo que éste es menos sensible a los cambios de precio siempre y cuando se respete los establecido en la negociación, como ser el diseño, los materiales, colores y tiempos de entrega. No siendo así en el caso de ventas de bolsas de residuos que son productos fabricados por todas la competencia y en donde el costo de cambiar de proveedor es bajo.

En definitiva el poder de negociación, a priori no sería elevado, pero se debe analizar cada cliente en particular ya que dependiendo del volumen de compras, los productos que consume, los sustitutos que posee se va a dar el grado de influencia.

## Conclusión Análisis Industrial y Competitivo

A modo de concluir la etapa del análisis industrial y competitivo de Polidab, se presentan algunos de los aspectos relevantes que se destacaron, a saber:

La industria nacional presenta un crecimiento, especialmente en la zona de Rafaela, por lo que se incrementan las posibilidades de aumentar ventas, penetrar en el mercado y buscar nuevos clientes. A su vez, en el sector también se evidencia un crecimiento por lo que la rivalidad entre los competidores aumenta.

Existen un número reducido de clientes que se abastecen de grandes cantidades de productos creando un poder de negociación mayor, pudiendo influir en los precios a pagar y los servicios que se le otorga, pero a su vez en ciertos productos el costo de cambiar de proveedor puede ser alto.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se presenta una fuerte concentración de los mismos. En la mayoría de los casos son firmas importantes donde Polidab S.A no posee poder de influencia y donde los costos de cambiar son elevados.

El potencial de ingreso es bajo por las barreras de entradas que posee la industria que se evidencia principalmente en las necesidades de capital para instalarse, las economías de escala y de aprendizaje que favorecen a las empresas con mayores dimensiones. La guerra de precios en la competencia dificulta la captación de nuevos clientes si no se negocia en dichos términos.

La amenaza de productos sustitutos es baja debido a la aceptación y uso generalizado del polietileno y polipropileno. En algunos casos se da la sustitución por otros productos pero aún así se tiene la ventaja de satisfacer las mismas necesidades y a un precio menor en la mayoría de los casos.

## Análisis FODA

Medio Ambiente Externo:

- Oportunidades
- Amenazas

Medio Ambiente Interno:

- Fortalezas
- Debilidades

La herramienta del análisis FODA “se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben ser orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa”.<sup>9</sup> Es por ello que se confecciona luego de desarrollar el análisis interno de la organización realizando una descripción de Polidab S.A en cuanto a su misión, su historia, recursos humanos, procesos, infraestructura, productos, y de elaborar el análisis externo de la misma a través del estudio de las variables del macro entorno y del sector competitivo e industrial. Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentadas a continuación son un reflejo de la posición de Polidab frente al ambiente interno y externo de la misma.

### Cuadro de Análisis Estratégico de la Situación

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del mercado y amplia trayectoria.</li> <li>- Servicios diferenciales.</li> <li>- Alta capacidad productiva.</li> <li>- Único proveedor de Polietileno.</li> <li>- Cobertura Geográfica.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo del Gobierno Municipal y del Centro Comercial de Rafaela.</li> <li>- Demanda de nuevos clientes.</li> <li>- Demanda de nuevos productos de Polietileno, ampliación en el mercado actual.</li> <li>- Crecimiento de la industria.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Favorecen a la empresa ...</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de planificación.</li> <li>- Falta de organización interna.</li> <li>- Altos costos fijos en relación a la competencia.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulaciones del Gobierno Nacional.</li> <li>- Suba del precio del petróleo.</li> <li>- Fuerte competencia basada en el precio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Obstaculizan a la empresa....</i></p>
<p style="text-align: center;"><i>De la empresa ...</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>En el entorno o medio ambiente....</i></p>	

<sup>9</sup> Thompson y Strickland, “Administración Estratégica”, McGraw-Hill, México

## Oportunidades

- **Apoyo del Gobierno Municipal y del Centro Comercial de Rafaela.**

Las actividades desarrolladas por ambas entidades repercuten positivamente en el accionar

de Polidab S.A. Tanto las facilidades de acceder a nuevos proyectos; mejora del parque industrial, beneficios en los impuestos y las infraestructura de la ciudad como ser carreteras, pistas aéreas; concurrir a ferias, exposiciones; la realización de convenciones con diferentes empresarios y las charlas técnicas sobre temas actuales ayudan a pequeñas y medianas empresas a aumentar su potencial tanto industrial como humano. Las empresas competidoras, que se encuentran en otras unidades no reciben el mismo apoyo de sus entidades locales.

- **Demanda de nuevos clientes.**

Se busca captar nuevos clientes tanto en el mercado actual como en nuevos mercados. Se aprovecha la presencia de los viajantes que trabajarán para ampliar la zona de ventas de las provincias de Córdoba y Chaco y Santa Fe.

- **Demanda de nuevos productos de Polietileno y ampliación del mercado actual.**

Al ser Polidab la única empresa dentro del sector competitivo que desarrolla productos de polietileno, se presenta la oportunidad de buscar nuevos mercados para la introducción de los productos actuales. Ello no sólo significa venta directa a clientes, sino que se puede incursionar en el rol de proveedor de polietileno para la competencia.

Además se crea la posibilidad buscar otros usos para el polietileno de manera de desarrollar nuevos productos del mismo material.

- **Crecimiento de la industria.**

El crecimiento generalizado de la Industria Nacional y no sólo del Polietileno da como resultado un incremento de posibilidades de aumentar las ventas por cliente actual y de buscar nuevos clientes a través de la demostración de los usos y beneficios que poseen los productos de Polidab. La empresa apunta a fidelizar sus principales clientes como ser grandes empresas metalúrgicas, de autopartes, alimenticias que son los sectores con mayores desarrollos.

## **Amenazas**

- **Regulaciones del Gobierno Nacional.**

Las acciones llevadas adelante por el Gobierno Nacional resultan una amenaza para la operatoria de Polidab S.A. Los decretos librados recientemente para aumentar los sueldos repercuten desfavorablemente en los costos que maneja la empresa. Otras acciones, como ser el impacto impositivo, las cargas sociales, las regulaciones sindicales son causas de temor para la administración y finanzas de la empresa, que de seguir con dicha tendencia inevitablemente desemboca en una disminución de los márgenes o en un aumento de los precios de ventas. El hecho de aumentar el precio, pone a la empresa en una situación desfavorable en relación a la competencia que sale al mercado con precios bajos debido a su menor estructura.

- **Suba del precio del petróleo.**

Como se explicó en el análisis del macro entorno, la suba del precio de su principal insumo, como es el hidrocarburo, repercute en la suba de los precios del polietileno. Esta es otra de las causas que convergen en el constante aumento, de los últimos meses, del precio de los productos que se venden en Polidab. Se puede nombrar además la incidencia del aumento de los fletes y gastos de envíos no sólo de la propia empresa, sino además de los proveedores, debido a la suma del combustible.

- **Fuerte competencia basada en el precio.**

Para ciertos productos que no requieren especificaciones especiales y que son producidos en todas las empresas se acentúa la competencia en el precio. Las demás industrias del sector poseen costos fijos menores a Polidab debido a que poseen menor cantidad de maquinarias y de personal, de los cuales muchos de ellos no están inscriptos. Para dichos productos la empresa posee una política de conservar a clientes actuales ofreciendo el menor costo que se pueda mantener sin perder dinero pero tratando de reforzar y elevar las cualidades que caracterizan a la empresa como ser puntualidad en la entrega, servicios personalizados entre otros. En ningún caso se opta por emplear la política de captar clientes con precios tan bajos que después no se puedan mantener y que incurran en pérdidas para la empresa.

## **Fortalezas**

- **Conocimiento del mercado y amplia trayectoria.**

Tras sus 26 años en el mercado, la empresa es reconocida por su calidad y servicios brindados. Dentro del sector es una de las empresas con mayor trascendencia y reputación, su imagen es alta debido a que superó varias crisis que azotaron al país y pudo salir adelante trabajando con su gente y estrechamente con sus clientes y proveedores. Tiene un vasto conocimiento del mercado, sus clientes y sus exigencias. Tras asistir anualmente a la convención de Polietileno y envases flexibles desarrolladas en Frankfurt, Alemania; explota sus ideas en la creación de nuevos productos, desarrollo de nuevos materiales y usos de la tecnología.

- **Servicios diferenciales.**

Las encuestas desarrolladas a sus clientes enfatizan positivamente la labor de los recursos humanos en cuanto al compromiso que asumen con cada uno de ellos para garantizar una atención rápida a inquietudes y pedidos planteados. También se hace hincapié en los servicios ofrecidos por Polidab S.A que superan notablemente a la competencia, como ser propuestas de diseños para los envases. Aquí el cliente trabaja conjuntamente con el área de diseño, servicio incluido dentro del trabajo inicial. La ventaja es que al desarrollarse directamente en la empresa, el cliente sabe lo que es posible realizar con las maquinarias disponibles. De este modo, no sufre problemas de impresión o diseño, como sucedería en el caso de diseñarlo externamente y luego no compatibilizar el diseño o colores con las herramientas que tiene la empresa. También desarrolla infinidad de productos ya que da la posibilidad de cambiar las características y medidas de los productos existentes para adecuarlos al producto que el cliente desee.

Además el área comercial se destaca por la asistencia técnica a la hora de proveer datos técnicos, desarrollar propuestas de mejoras y asesorar en nuevos productos. Polidab S.A es reconocida por tener puntualidad en las entregas y la flexibilidad en las negociaciones para llegar al mejor acuerdo con sus clientes; ellos reconocen que la empresa mantiene las condiciones pactadas y se responsabiliza por cumplirlas.

La sumatoria de los servicios ofrecidos hace que el costo de cambiar de proveedores sea mayor para los clientes actuales.

- **Alta capacidad productiva.**



La empresa posee una capacidad productiva superior a la competencia, aunque no presenta un desarrollo tecnológico superior. Polidab S.A al igual que las empresas del sector utiliza mayoritariamente maquinarias usadas u originales pero que no sufrieron reemplazo. Ello exige una mayor atención en las tareas de mantenimiento. A pesar de ello, se cuenta con 4 extrusoras que son las maquinarias que producen Polietileno, el cual sólo es comercializado por dicha firma. En cuanto a laminación e impresiones se cuenta con aproximadamente igual cantidad de maquinarias que Naniflex, una de las empresas competidoras de similares características. Se trabaja al 90 % de la capacidad, produciéndose demoras en las áreas de corte que trabajan al 100% de su capacidad. La cantidad producida es superior al resto de los competidores.

- **Único proveedor de Polietileno.**

Dicha característica pone a la empresa en una situación de ventaja competitiva respecto al resto. Ello hace que se desarrolle una dependencia de los clientes hacia la empresa. Igualmente Polidab no se conforma con ello ya que el peligro del ingreso de nuevos competidores que vean el mercado hace que la empresa se preocupe por atender adecuadamente a los clientes, innovar en los usos y aplicaciones del polietileno y ampliar sus mercados.

- **Cobertura Geográfica.**

La empresa abastece principalmente a la provincia de Santa Fe, y en menor medida a la provincia de Córdoba y a la ciudad de Resistencia en el Chaco. En relación a los competidores del sector, Polidab S.A tiene una zona de distribución superior al resto, ello hace que este presente en los mercados donde las demás empresas comercializan. Pero esta ventaja no contrarresta que la empresa este trabajando en ampliar las zonas de ventas, obteniendo un beneficio no sólo al aumentar las ventas sino que además disminuye los costos por viaje a las zonas prorrateándolos a mayor número de clientes por cada visita.

## Debilidades

- **Falta de planificación y de organización interna.**

Ambas debilidades presentan una problemática que se hizo evidente en los últimos tiempos debido a que la industria esta creciendo, se produjo la incorporación de competidores y hubo un aumento de clientes y de sus exigencias. Además la empresa esta evolucionando y con el cambio de la Dirección y la incorporación de personal requieren una mayor estructuración para hacer frente a los requerimientos del mercado. Si bien, la competencia se destaca por ser pequeñas empresas que no desarrollan un sistema formalizado de planificación, Polidab está consciente de la importancia del mismo y de los beneficios que trae la organización, el trazado de reglas y responsabilidades y el ahorro de tiempo en las actividades al estar todo perfectamente delimitado.

Si bien los métodos de conducción y manejo de la empresa resultaron hasta estos momentos, se evidencia la necesidad de pasar a un nivel de organización mejor programado y direccionado, ya que de otro modo se confina a Polidab S.A a su ruina. Un estudio del Club Argentino de Negocios de Familia, revela que las empresas familiares representan un 80% de las compañías de la Argentina, generan 70% del empleo y 60% del producto bruto interno. Pero de ellas, sólo el 30% logra el traspaso a una segunda generación y apenas un 70% llega a la tercera. En este caso el traspaso de dirección fue muy rápido y sin previa organización, y la nueva Dirección debe orientar a la empresa a mejores prácticas de management.

- **Altos costos fijos en relación a la competencia.**

Es debido a que la empresa posee una estructura mayor a la competencia, y como se mencionó anteriormente el problema de los sueldos, costos impositivos y el cumplimiento de las reglamentaciones hacen que los costos fijos sean superiores al resto. Es por ello que se trabaja en aumentar la producción para lograr economías de escala, reduciendo costos fijos y comprando insumos en grandes cantidades para obtener ventajas de precios.

En muchos de los casos, para productos que no requieren alta calidad y no poseen diferenciación la empresa debe reducir sus márgenes de ganancias para poder mantener el precio acorde a lo ofrecido por la competencia para ganar clientes o en algunos casos retenerlos.

## Diseño de Propuestas

Proponer planes y programas de acción necesarios para hacer frente a los distintos problemas detectados en del diagnóstico organizacional. A saber:

- Falta de planificación.
- Falta de organización interna.
- Altos costos fijos en relación a la competencia, en lo interno de la empresa.

Y

- Regulaciones del gobierno;
- Suba del precio del petróleo;
- Fuerte competencia basada en el precio, en cuanto a problemas que se presentan en el entorno de la empresa.

Ciertos objetivos específicos que se presentaron anteriormente ya fueron desarrollados en la primera etapa, a saber:

- Comprender el funcionamiento de la empresa.
- Describir a la empresa.
- Analizar el macro entorno.
- Analizar el sector competitivo e industrial.
- Explicar la estructura organizativa.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En este momento, una vez realizada la primera parte del trabajo donde se partió del análisis de empresa; luego del análisis macro entorno y finalmente del análisis industrial y competitivo, me encuentro en condiciones para realizar el objetivo del proyecto de aplicación profesional, que es el siguiente:

- **Proponer un plan estratégico para la empresa Polidab S.A.**

La idea es que este plan estratégico se desarrolle para aprovechar las siguientes oportunidades:

- Demanda creciente de nuevos clientes;
- Demanda de nuevos productos de Polietileno y ampliación del mercado actual;
- Crecimiento de la industria;
- Apoyo del Gobierno Municipal y del Centro Comercial de Rafaela;

Y reforzar sus fortalezas:

- Conocimiento del mercado y amplia trayectoria;
- Servicios diferenciales;
- Alta capacidad productiva;
- Único proveedor de polietileno;
- Cobertura geográfica;

Contrarrestar las debilidades:

- Falta de planificación;
- Falta de organización interna;
- Altos costos fijos en relación a la competencia;

Y las amenazas:

- Regulaciones del gobierno;
- Suba del precio del petróleo;
- Fuerte competencia basada en el precio.

### **La propuesta implica:**

1. Definir las funciones específicas los integrantes de cada área en relación a la estructura propuesta en la primera parte del trabajo. Ver desglose de propuesta en página 101.
2. Establecer objetivos a largo, mediano y corto plazo tendientes a aumentar la participación de mercado, generar un crecimiento en la facturación, reducir costos y ampliar la línea de productos. Ver ampliación objetivos en página 109.
3. Definir para los objetivos a largo plazo los indicadores financieros y estratégicos correspondientes que permitan corroborar el desempeño deseado. Ver planteo indicadores en página 114.
4. Proponer una estrategia que permita a la empresa lograr sus objetivos. Ver estrategia propuesta en página 117.
5. Definir decisiones estratégicas y acciones tácticas y operativas para cumplir con la estrategia fijada para la empresa. Ver acciones propuestas en página 118.

## **Desarrollo de Propuestas**

Explicitar el desglose de cada propuesta mencionadas en el apartado anterior.

Existe un problema evidente dentro de la empresa que conlleva a la aparición de las debilidades internas. Se está hablando de la carencia de capacidad para administrar recursos. Para solucionarlas es preciso implementar el management, como proceso de dirigir todas las partes de una organización al través del manejo de los recursos. Si el secreto está en el management, el planeamiento es su instrumento más poderoso. Es la única herramienta para luchar contra la improvisación. Esta última ha demostrado que en lugar de agregar valor al talento humano, ha provocado su desperdicio. Los medios de prevención necesarios son el control y la administración estratégica.

Para comenzar con el Planeamiento, se evidencia la necesidad de desarrollarlo teniendo en cuenta:

- Los problemas vigentes.
- Los recursos con los que cuenta la empresa.
- El factor humano para implementarlo.
- Aceptación de responsabilidades y el compromiso de la Gerencia y Mandos Medios.
- Que el planteo de objetivos, estrategias y planes sea realista.
- Que dichos objetivos, estrategias y planes tengan vigencia en el tiempo.
- El horizonte de tiempo a desarrollarlo.

**Propuesta n° 1:** Definir las funciones específicas los integrantes de cada área en relación a la estructura propuesta en la primera parte del trabajo.

A continuación se describen las actividades que debe realizar el personal de Polidab S.A en relación a su puesto de trabajo y a la nueva estructura definida en el organigrama de la misma.

### **Gerencia General**

*- María Laura Demarchi –*

- Control general de la compañía.
- Controlar y autorizar de las compras.
- Controlar y autorizar de los pagos y firma/endoso de valores.
- Controlar los presupuestos de ventas preparados por el Responsable de Comercialización.
- Analizar informes de resultado preparados por el Responsable de la Administración, los que deberán ser auditados previamente por Herrero y Marzioni.
- Realizar un seguimiento y control diario del presupuesto financiero.
- Recepcionar y controlar los arqueos diarios de caja. Devolver a Responsable de Administración para custodia de fondos.
- Aprobar los políticas de precio y de descuentos a ofrecer a clientes (Preparadas por el Responsable de Comercialización y Responsable de Producción).

### **Encargado de cobranzas**

*- Carlos Posetto -*

- Realizar cobranza de clientes locales tanto de la Planta Fabril como clientes del Local Comercial.
- Confeccionar recibos a clientes.
- Realizar los reclamos de deudas a clientes.
- Responder ante supervisión de Área administrativa y gerente Comercial.



## **Responsable de administración**

*- Carina Rosso-*

- Controlar los arqueos de caja diarios.
- Resguardar formularios en blanco de recibos.
- Analizar y controlar cuentas corrientes de proveedores.
- Registrar contablemente devengamiento de sueldos, cargas sociales, impuestos, posición mensual de IVA, transferencia de gastos de compras, ventas y caja del sistema de gestión.
- Realizar actividades de administración de salarios, relaciones laborales, sindicales y beneficios al personal.
- Preparar informes mensuales de resultados.
- Elaborar y analizar los costos de producción conjuntamente con el responsable de Comercialización.
- Realizar conciliaciones bancarias.

*- Lorena Walker-*

- Preparar diariamente bancos (valores a depositar, depósito del efectivo).
- Recepcionar las necesidades de compra y preparación de órdenes de compra.
- Recepcionar, controlar y registrar las facturas de compra. A saber: examinar que cantidades facturadas concuerden con cantidades solicitadas y recibidas; importes facturados concuerden con presupuestos de compra; control de cálculos; condiciones de pago concuerden con lo acordado previamente.
- Registrar pagos autorizados.
- Recepcionar y registrar cobranzas.
- Preparar arqueos y rendiciones de caja.
- Preparar y archivar legajo de compras. A saber: conservar orden de compra autorizada, factura del proveedor, remito y/o informe de recepción controlada por sector de depósito.
- Preparar y archivar legajo de pagos. A saber: conservar orden de pagos autorizada y legajo de compras.

## **Responsable de facturación, despacho y recepción**

*- Abel Elorza-*

- Coordinar y controlar todas las operaciones de despacho de producto terminado.
- Desarrollar y establecer procedimientos para el traslado, embalaje y expedición de productos terminados.
- Responsable de calidad en asistencia al cliente.
- Recepcionar, controlar y registrar los remitos y facturas de ventas. A saber: cantidades facturadas concuerden con cantidades solicitadas; importes facturados concuerden con presupuestos confeccionado por gerente Comercial; control de cálculos; condiciones de pago concuerden con acordado previamente.
- Controlar actividades realizadas por Encargado de Preparación y Reparto de Pedidos, Mario Córdoba en la ejecución de dichas actividades.
- Coordinar horarios de salida y llegada del Encargado de Reparto.
- Confeccionar planilla con horarios de llegada y salida del Encargado de Reparto e información sobre la mercadería entregada. Deberá entregarse semanalmente a la Gerencia General.
- Despachar productos terminados de acuerdo a las especificaciones del Departamento comercial y del cliente.
- Controlar la utilización y estado de los vehículos de la empresa y sus requerimientos. A saber: limpieza, combustible, service. Dichas tareas se deberán coordinar con Encargado de Mantenimiento.

## Gerencia Comercial

*- Rodolfo Martínez -*

- Asegurar que los requerimientos de los clientes sean debidamente satisfechos.
- Proveer al resto de los sectores de Gerencia General y Producción asistencia para decisiones de programación de la producción, política de precios y plan de ventas.
- Responsable por las actividades de comercialización de productos, y también por el adecuado despacho de los pedidos en coordinación con Responsable de Despacho y Recepción.
- Realizar seguimiento y control de las funciones del Viajante.
- Asegurar la calidad en la Asistencia al Cliente, coordinando correcciones en el campo y manteniendo a los mismos actualizados en lo referido a los cambios en los productos o lanzamientos de nuevos modelos.
- Analizar críticamente, conjuntamente con el Responsable de Producción, la capacidad de la empresa para atender requisitos de potenciales clientes en la calidad y plazo de entrega.
- Analizar y controlar cuentas corrientes de clientes.
- Elaborar el costeo de los productos fabricados o de nuevos productos con Responsable de Administración Carina Rosso.
- Realizar las cotizaciones de nuevos productos de acuerdo a la información suministrada por Compras, Producción y Responsable Administrativo.
- Agilizar la gestión de cobranzas cuando se observen atrasos importantes.
- Solicitar asistencia legal cuando se observe algún índice de incobrabilidad.

## **Encargado de Producción**

*- Carlos Astesano –*

- Analizar conjuntamente con Comercialización la autorización del Plan de Fabricación y las variaciones de programas de ventas, verificando las responsabilidades de atención y programación del volumen a ser comercializado.
- Administrar la mano de obra productiva conforme a las necesidades del plan de producción.
- Inspeccionar, ensayar e identificar el producto durante el proceso productivo, establecer la conformidad del producto con los requisitos especificados, a través de métodos de monitorización y de control de proceso, separando claramente los productos no conformes.
- Coordinar técnicamente el desarrollo de los nuevos productos de modo que los mismos estén disponibles en plazo, precio y características adecuadas para el uso.
- Recepcionar y almacenar los productos comprados conjuntamente con el señor Mario Córdoba.
- Verificar la rotación del inventario.
- Controlar, organizar y administrar los insumos productivos, materiales auxiliares y stock.
- Realizar pedidos de materia prima e insumos a Responsable de Administración Lorena Walker.
- Coordinar al personal para la Limpieza de la Planta Industrial.
- Tomar acciones necesarias para brindar Seguridad tanto dentro como fuera de la Planta Industrial.
- Coordinar al personal en incidente de Accidente u Incendio tanto dentro como fuera de la Planta Industrial.
- Verificar el cumplimiento del Reglamento Interno de la Empresa.

- Informar a Gerencia el Scrap de cada proceso y aconsejar medidas a implementar.
- Coordinar con la Gerencia General el otorgamiento de horas extras, mediante un informe justificativo.

### **Encargado de Laminación e Impresión**

*- Daniel Jappert -*

- Coordinar el trabajo a realizar con Gerente Comercial y Encargado de Diseño.
- Evaluar viabilidad de incorporación de nuevo producto.
- Trabajar en conjunto con el Encargado de Producción.
- Responsable de laminación, impresión y pegado de cliché.
- Confeccionar y controlar ordenes de trabajo.
- Realizar pedidos de insumos a Responsable de Administración Lorena Walker.
- Controlar y planificar la producción.
- Colaborar con los operarios en la puesta a punto de la impresora.

### **Mantenimiento**

*- Germán Tagliamonte -*

- Verificar el normal funcionamiento del equipamiento destinado al proceso productivo.
- Verificar el normal suministro de todos los servicios destinados al proceso productivo.
- Verifica el normal funcionamiento de los vehículos pertenecientes a la empresa.
- Desarrollar y colaborar en la confección de Dispositivos y Lanzamiento de Nuevos Productos.

- Verificar el normal estado de las instalaciones edilicias, actuando cuando mejoras sobre estas lo indiquen.
- Colaborar con Producción en la Puesta a Punto del Equipamiento.
- Gestionar y Controlar el Almacén de Repuestos, llevando Inventario Valorizado del mismo.
- Informar a Gerencia General los Gastos Mensuales Incurridos por Equipamiento y aconseja medidas a implementar.
- Solicitar autorización para las compras a Responsable Administración Lorena Walker mediante orden de compra.
- Informar a Gerencia General y a Encargado de Producción las acciones realizadas mensualmente respecto de reparaciones y mantenimiento de maquinarias.

### **Viajante**

*- Cristián Basualdo -*

- Representar externamente a la empresa y sus productos.
- Coordinar accionar con Gerente Comercial, Responsables Administrativas y Gerencia General.
- Planificar el recorrido semanal de acuerdo a las necesidades de los clientes y de la empresa.
- Confeccionar informe de recibos, pedidos y viáticos.
- Realizar cobranza a los clientes.
- Comercializar los productos.
- Buscar nuevos mercados y clientes.
- Realizar informe del estado del rodado utilizado a su llegada a la empresa. A saber: planilla de mantenimiento.

- Evaluar cliente conjuntamente con gerente Comercial. A saber: estado de cuenta, periodicidad de pago, compras y valores entregados.

## **Diseño**

*- Ramiro Coria –*

- Planificación, revisar, verificar y validar las distintas etapas de diseño y desarrollo del producto.
- Proporcionar información adecuada para la compra de insumos, la producción y desarrollo de productos.
- Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir con los requisitos.
- Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.
- Mantener los registros de las modificaciones en el producto y comunicar a las demás áreas involucradas.
- Recepcionar inquietudes y quejas de clientes, en caso de ausencia del Gerente Comercial.
- Trabajar en colaboración con Gerencia Comercial y con Encargado de Laminación e Impresión la viabilidad del diseño a realizar.

## **Encargado de preparación y reparto de pedidos**

*- Mario Córdoba -*

- Preparar, cargar, descargar y distribuir pedidos.
- Atender transportes tanto de mercadería recibida como entregada.
- Coordinar con mantenimiento el orden y limpieza dentro de la empresa.
- Responder ante la coordinación y supervisión de Abel Elorza y Carlos Artesano según corresponda.

**Propuesta n° 2:** Establecer objetivos a largo, mediano y corto plazo tendientes a aumentar la participación de mercado, generar un crecimiento en la facturación, reducir costos y ampliar la línea de productos.

Primeramente es necesario definir el horizonte de tiempo establecido por la Gerencia General para la consecución de los objetivos. Teniendo en cuenta que es la primera vez que se va a desarrollar un sistema de planificación es necesario establecer los tiempos no tan prolongados. Una vez que el equipo obtenga experiencia en dicha tarea se podrán expandir los tiempos. Por lo tanto, se estableció que 5 años representa el período de tiempo para los objetivos a largo plazo, 2 años para los objetivos a mediano plazo y 4 meses para los objetivos a corto plazo. Cabe aclarar que para cada objetivo y acción a llevar a cabo no se asignó un responsable para ejecutarlo, cuestión primordial a la hora de establecerlos junto con el horizonte de tiempo y un marco realista. Ello es así ya que se asignarán las responsabilidades luego de la capacitación de los empleados sobre la planificación estratégica.

**Objetivos a largo plazo:** los mismos se cumplirán mediante la implementación tanto de los objetivos a mediano y corto plazo como de las acciones destinadas a emprender la estrategia a seguir por Polidab, la cual se basa en una diferenciación de la empresa a través de la calidad y el servicio.

**1.** Posicionar a Polidab S.A como empresa líder en la prestación de servicios y entrega de productos de calidad dentro del rubro de envases flexibles en los mercados de Córdoba, Santa Fe y Chaco para el año 2012.

**2.** Ofrecer al cliente un producto diferenciado con valor añadido sobre el cual constituir la base para fijar precios superiores a los competidores para el año 2012.

**3.** Construir una imagen poderosa de la empresa en cuanto a gestión interna, coordinación de los recursos humanos y buen trato con clientes y proveedores para el año 2012.

**4.** Crear un liderazgo en la dirección y compromiso en la conducción de la empresa por parte de la familia Demarchi para el año 2012.



## Objetivos a mediano plazo (MP):

1. Crecimiento de los rendimientos sobre activos<sup>10</sup> en un 36 % para el período 2007 - 2009.

Dicho objetivo fue planteado tomando en cuenta los rendimientos del año 2004, 2005 y 2006 y su variación. Observando que los rendimientos evolucionan entre 8 % y 9 % y que las acciones a implementar a corto plazo mejorarán los rendimientos, se plantea que crezcan un 10% en 2007, un 12 % para el 2008 y un 14 % para el 2009 tomando en cuenta que el crecimiento se proyecta en forma lineal.

Rend. año 2004	Rend. año 2005	Variación 04-05	Rend. Año 2006	Variación 05-06
<b>23 %</b>	<b>25 %</b>	8,7 %	<b>27%</b>	8 %

Rend. Esperado Año 07	Variac.	Rend. Esperado Año 08	Var.	Rend. Esperado Año 09	Var.
<b>30 %</b>	10 %	<b>33,6 %</b>	12 %	<b>38 %</b>	14 %

2. Aumentar la participación de mercado en un 15 % para el año 2009.

La elección de este objetivo fue tomada considerando que es la primera vez que se inician acciones formales tendientes a captar nuevos clientes ya que la empresa se maneja principalmente con una política de retención de los mismos. La participación actual de la empresa es de un 43%.

3. Generar un crecimiento de ventas en un 52 % para el año 2009.

Aquí también se tienen en cuenta la evolución de las ventas desde el 2004. Por ello se prevé aumentar los ingresos por ventas un 15% para el 2007, un 17% para el 2008 y un 20% para el 2009 proyectando el crecimiento como una función lineal.

Año 2004	Año 2005	Variación 04-05	Año 2006	Variación 05-06
<b>3.171.530,73</b>	<b>3.488.683,80</b>	10 %	<b>3.903.837,17</b>	12 %

Año 2007	Variac.	Año 2008	Variac.	Año 2009	Variac.
<b>4.489.412,74</b>	15 %	<b>5.252.612,91</b>	17 %	<b>6.303.135,49</b>	20 %

<sup>10</sup> Tasa de rendimiento sobre activos. Es una medida de utilidad por peso de activos. Se calcula dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos entre los activos totales.

4. Ampliar líneas de productos logrando incorporar al menos tres productos nuevos y seis variantes de productos actuales para el año 2009.

5. Establecer un tipo de management orientado a la planificación y trabajo en equipo e incorporar integrantes de la nueva generación familiar a la empresa para el año 2009.

### **Objetivos a corto plazo:**

**Objetivos a corto plazo 1.1** relacionados a objetivo de MP de mejorar la rentabilidad en un 36 % para el año 2009.

- Analizar la rentabilidad de cada producto para direccionar las ventas hacia los más rentables y retirar o transformar productos poco rentables para el primer cuatrimestre del año 2007.

Debe priorizarse la venta de Polietileno, ya que presenta una ventaja en relación a los competidores, siendo Polidab S.A la única que posee extrusora, maquinaria que se utiliza para la fabricación de dicho producto.

- Analizar la rentabilidad por cliente con el fin de clasificarlos, emprender acciones comerciales direccionadas y para transformar clientes poco rentables en rentables para el primer cuatrimestre del año 2007.

- Realizar un relevamiento de los costos para poder actualizarlos y así se poseer la información exacta al momento de presupuestar productos para el primer cuatrimestre del año 2007.

- Establecer planes de negocios con los 15 clientes de mayor volumen de compra, planificando producción por año para el primer cuatrimestre del año 2007 con el objetivo de disminuir costos como ser en fletes, compra de materia prima y gastos administrativos.

- Analizar incorporación de nuevos proveedores o posibles cambios. Establecer procedimientos de elección para el primer cuatrimestre del año 2007.

- Analizar proveedores actuales, establecer planes de negocios y planificación conjunta para el primer cuatrimestre del año 2007 tendientes a obtener bonificaciones por volúmenes de compra y disminuir tiempos de entrega.

**Objetivos a corto plazo 2.1 y 3.1** relacionados a objetivos de MP de aumentar la participación de mercado en un 15 % y de generar un aumento de ventas en un 52% para el año 2009.

- Captar por lo menos 10 nuevos clientes por zona de ventas para disminuir los costos del viaje para el primer cuatrimestre del año 2007.
- Recuperar por lo menos 15 antiguos clientes en zonas actuales de ventas para el primer cuatrimestre del año 2007.
- Aumentar la cantidad de negociaciones con clientes actuales informando los restantes productos y sus usos para el primer cuatrimestre del año 2007.
- Profundizar acciones de ventas con clientes de la industria alimenticia, maquinarias y equipos y de autopartes, los cuales representan los rubros con mayores crecimientos dentro de la industria rafaelina en los últimos años; con el objetivo de aumentar ventas con clientes existentes y captar nuevos clientes que se encuentran en dichos sectores para el primer cuatrimestre del año 2007.
- Establecer una política de precios, cobranzas y bonificaciones orientadas a previsión y planificación para el primer cuatrimestre del año 2007.
- Establecer un plan de marketing para desarrollar acciones publicitarias en medios radiales y escritos como también participación en eventos para el primer cuatrimestre del año 2007. A saber: Radio LT 28 y Radio Vida, ambas de Rafaela y Radio LV3 de la ciudad de Córdoba. Diario La Opinión de Rafaela, Diario El Litoral de Santa Fe y La Voz del Interior de la ciudad de Córdoba. Exposición Internacional de la Industria del Plástico en la ciudad de Buenos Aires; Argenplas en la ciudad de Buenos Aires, Exposición Rural de la ciudad de Rafaela y Expocruz en Bolivia. Esta última se fomenta con la ayuda del gobierno de la provincia de Santa Fe.
- Desarrollar nueva folletería donde se comunique no sólo los productos a comercializar sino también los servicios a ofrecer, los cuales representan los puntos de diferenciación de la empresa para el primer cuatrimestre del año 2007.

**Objetivos a corto plazo 4.1** relacionados a objetivo de MP de ampliar líneas de productos logrando incorporar al menos tres productos nuevos y seis variantes de productos actuales para el año 2009.

- Conformar un equipo de investigación y desarrollo con los encargados de producción y comercialización para analizar innovación de productos y servicios para el

primer cuatrimestre del año 2007. Las reuniones se desarrollarán una vez por semana por una hora luego de la jornada laboral.

- Idear un sistema de encuestas a clientes aleatorios para indagar sobre necesidades de productos no satisfechas por la empresa para el primer cuatrimestre del año 2007.

**Objetivos a corto plazo 5.1** relacionados a objetivo de MP de establecer un tipo de management orientado a la planificación y trabajo en equipo e incorporar integrantes de la nueva generación familiar a la empresa para el año 2009.

- Generar un equipo de dirección con los principales encargados de cada área para implementar el proceso de planificación estratégica para el primer cuatrimestre del año 2007.

- Capacitar a los involucrados para llevar a cabo la tarea antes descriptas para el primer cuatrimestre del año 2007.

- Generar un Comité de Gestión Empresarial con los principales involucrados de la empresa a nivel Gerencial y con los representantes de la familia Demarchi para pensar estratégicamente en el presente y en el futuro de la empresa para el primer cuatrimestre del año 2007.

- Elaborar un plan de sucesión para el segundo cuatrimestre del año 2007. Responsable: Gabriel Rodríguez. Abogado. Universidad Nacional de Córdoba. MBA en Universidad Di Tella.

- Iniciar acciones para establecer un protocolo familiar en la empresa para el segundo cuatrimestre del año 2007. Responsable: Álvaro Vilaseca Marchesi. Dr. en Management. Universidad de Navarra, Barcelona – España.

**Propuesta n° 3:** Definir para los objetivos a largo plazo los indicadores financieros y estratégicos correspondientes que permitan corroborar el desempeño deseado.

En cuanto a los objetivos a largo plazo que se plantearon anteriormente, cabe recordar que los mismos fueron trazados teniendo en cuenta que su logro depende tanto de la consecución de los objetivos a mediano y corto plazo como las decisiones estratégicas. La combinación de los mismos conforma un elemento para evaluar los resultados deseados. Independientemente de ello, se plantearon ciertos indicadores para poder valorar la evolución de los objetivos a largo plazo año a año por parte de la Gerencia y diagnosticar anticipadamente si se está acercando o alejando de lo establecido. Los valores – meta para cada indicador serán definidos al comienzo de cada año por el Grupo de Dirección.

- **Objetivo a Largo Plazo:** Posicionar a Polidab S.A como empresa líder en la prestación de servicios y entrega de productos de calidad dentro del rubro de envases flexibles en los mercados de Córdoba, Santa Fe y Chaco para el año 2012.

**Indicadores:** Deben ir creciendo año a año para lograr una posición de liderazgo en los mercados.

- **% de cobertura de localidades por provincia=** (localidades en que se vende por prov. / total localidades por prov.) \*100

Mide la cantidad de localidades por provincia en la cual la empresa comercializa sus productos en forma directa.

- **% cobertura de industrias por provincia=** (cantidad de clientes industriales por prov. / total de industrias por provincia)\*100

Muestra el porcentaje de clientes industriales activos que posee la empresa por provincia.

- **% cobertura de comercios por provincia=** (cantidad de clientes comerciales por prov. / total comercios por provincia)\* 100

Muestra el porcentaje de clientes comerciales activos que posee la empresa por provincia.

- **Objetivo a Largo Plazo:** Ofrecer al cliente un producto diferenciado con valor añadido sobre el cual constituir la base para fijar precios superiores a los competidores para el año 2012.

**Indicadores:**

- **Crecimiento en ventas**=  $(\text{Ventas último año} / \text{ventas anteúltimo año}) * 100$

Mide la relación entre las ventas del año analizado respecto al año anterior.

- **Margen bruto sobre ventas**=  $(\$ \text{ventas} - \$ \text{costos directos}) / \text{ventas totales año} * 100$

Mide la relación entre ventas y los costos directos por venta.

- **Retorno sobre ventas**=  $(\$ \text{UN} / \text{ventas}) * 100$

Mide la relación entre las ventas realizadas y la utilidad ganada en un período.

- **Objetivo a Largo Plazo:** Construir una imagen poderosa de la empresa en cuanto a gestión interna, coordinación de los recursos humanos y buen trato con clientes y proveedores para el año 2012.

**Indicadores:**

- **Nº de reuniones por año para planificación.**

Mide la cantidad de encuentros formales que realiza el Grupo de Dirección conformado por los encargados de cada área para planificación y control de los resultados. Indica la responsabilidad asumida por el equipo para dicha tarea.

- **% de objetivos logrados por año.**

Indica el porcentaje de objetivos logrados en relación a los planteados, es decir la efectividad de la labor de los integrantes de la planificación.

El total de los objetivos planteados corresponden al 100%, cada uno de los objetivos parciales tendrá un porcentaje definitivo, por ejemplo puedo considerarse que el objetivo uno representa un 15%, el objetivo dos un 28%, el tercero sólo un 5% y así sucesivamente con todos los objetivos planteados para el año. De esta manera se puede determinar al final del período fijado que porcentaje de objetivos planteados se han cumplido.

Cabe aclarar que se tienen en cuenta ciertos factores externos a la empresa e imposibles de controlar que pueden influir en no cumplimiento de los mismos.

- **Costo por hora por empleado capacitado promedio**= (costo capacitación / n° de empleados)= \$/H por año.

El resultado indica el monto de dinero invertido por hora de capacitación.

- **Índice de sugerencias**= (N° mejoras sugeridas/total de empleados)\* 100

Relaciona la cantidad de mejoras sugeridas con la cantidad de empleados, dando un índice de la participación interna de la empresa.

- **Satisfacción al cliente**= 1- (total quejas recibidas anuales/ total de clientes encuestas anuales)\* 100

Mide la relación entre la cantidad de encuestados satisfechos y la cantidad total de encuestados

- **% entregas rechazadas por problemas en especificaciones técnicas y de diseño**  
= (cantidad de entregas erróneas al año/cantidad de pedidos anuales)\* 100

Este porcentaje da como resultado el índice de rechazo de pedido.

- **% pedidos entregados fuera de término**= (entregas fuera de término anuales/cantidad de entregas anuales)\* 100

Mide la cantidad de pedidos enviados fuera de los tiempos promedio de entrega de la empresa.

- **Objetivo a Largo Plazo:** Crear un liderazgo en la dirección y compromiso en la conducción de la empresa por parte de la familia Demarchi para el año 2012.

Los indicadores serán definidos dentro del plan sucesorio y del protocolo familiar una vez que sean implementados.

**Propuesta n° 4:** Proponer una estrategia que permita a la empresa lograr sus objetivos.

El impulso fundamental de la estrategia de negocio consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la empresa en el mercado. Para que dicha estrategia sea exitosa, debe:

1. Decidir cuáles son los atributos del producto o servicio que ofrecen la mejor oportunidad de ganar una ventaja competitiva;
2. Desarrollar habilidades , experiencia y capacidades competitivas que distingan a la empresa de sus rivales;
3. Tratar de aislar el negocio hasta donde sea posible de la competencia.

Los tres enfoques competitivos que se utilizan con más frecuencia son:

- a) Esforzarse por ser el productor de costo más bajo;
- b) Buscar una diferenciación basada en ventajas tales como calidad, desempeño, estilo, etc.;
- c) Enfocarse en un nicho de mercado.

Teniendo en cuenta los factores de éxito que se deben tener en cuenta a la hora de crear una estrategia, se determinó basarla en la ***diferenciación de la calidad de los productos y de los servicios que ofrece Polidab S.A.*** La estrategia competitiva fue definida en conjunto con la Gerencia de la empresa, luego de contemplar en análisis FODA de la misma. Si bien siempre fue una característica distintiva de la empresa, al formalizar dicha estrategia se pone en evidencia la necesidad de trabajar en conjunto con todas las áreas para reforzar los servicios y así crear una posición competitiva sostenible y difícil de igualar. La elección se llevo a cabo teniendo en cuenta una de las principales fortalezas que es la de los servicios diferenciales y también haciendo hincapié en una de las principales debilidades que es los altos costos fijos en relación a la competencia. ***Se trabajará por lo tanto en que el cliente priorice los servicios y la calidad de los productos de Polidab S.A y este dispuesto a pagar por ello una suma mayor.***



**Propuesta n° 5:** Definir decisiones estratégicas y acciones tácticas y operativas para cumplir con la estrategia fijada para la empresa: diferenciación en servicios ofrecidos y calidad en los productos.

#### **Decisiones estratégicas (D.E)**

Las acciones estratégicas están fijadas teniendo en cuenta las fortalezas de Polidab S.A y oportunidades del mercado. Pero también se utilizaron los resultados arrojados sobre el perfil de respuesta de cada uno de los competidores en base a posibles estrategias a seguir por Polidab S.A. Consultar en página 68.

Dado los resultados de eventuales respuestas de la competencia ante acciones de Polidab S.A se decidió enfocar las estrategias hacia el incremento de servicios brindados a los clientes. Esto es así ya que los competidores pueden aumentar los servicios pero deben realizar esfuerzos extras, dada las pequeñas estructuras de algunas de las empresas competidoras.

**1.** Compra de maquinaria de corte para disminuir los tiempos de espera en esta parte del proceso para el año 2007.

**2.** Abreviar los tiempos de entrega a los clientes que actualmente en promedio es de 17 días a 12 días para el período 2007- 2009.

**3.** Disminuir los reclamos a un 2% para los 15 clientes con mayores volúmenes de compra, y los pedidos rechazados a un 5% del total de ventas para el 2007, a un 4% del total para el 2008 y a un 3% del total de ventas para el 2009.

**4.** Alcanzar un 95 % de clientes satisfechos para el período 2007 – 2009.

#### **Acciones tácticas 1.1** relacionados a D.E de compra de maquinaria de corte.

- Analizar opciones de compra, precios y modelos de maquinaria de corte para conformar un boletín destinado a la Gerencia General con las mejores ofertas para facilitar la decisión a la misma.

#### **Acciones tácticas 2.1** relacionados a D.E de abreviar los tiempos de entrega.

- Seleccionar una empresa de transporte de terceros que actualmente realizan repartos para Polidab en zonas donde la comercialización no se hace mediante el viajante de la

empresa para gestionar relaciones comerciales más profundas con el objetivo de planificar entregas más rápidas y establecer descuentos.

- Determinar políticas de manejo de stock con los 15 clientes con mayores volúmenes de compra.
- Fijar semanalmente número de clientes por recorrido diario para los viajantes de la empresa y para los transportes de terceros teniendo en cuenta los tiempos de pedido y las fechas límites de entrega.

**Acciones tácticas 3.1** relacionadas a D.E de disminuir los reclamos y los pedidos rechazados.

- Establecer un sistema de gestión de reclamos y entregas erróneas para la atención al cliente.
- Incorporar un sistema de medición y monitoreo de la tasas de reclamo y de entregas erróneas.

**Acciones tácticas 4.1** relacionadas a D.E de alcanzar un 95 % de clientes satisfechos.

- Incorporar un sistema de medición formal y estable de la satisfacción al cliente que sea implementado trimestralmente.
- Gestionar relaciones comerciales estrechas con los principales clientes de modo de lograr por lo menos una visita personal por parte de la Gerente General o del Gerente Comercial cada 2 meses a la empresa del cliente.
- Implementar capacitaciones intensivas en el área de comercialización a viajante y cobrador con el fin de formar no sólo personas tendientes a la distribución de productos o cobro de los mismos sino que posean los conocimientos para ofrecer los productos, explicar beneficios y gestionar las negociaciones previas para luego elevarlas al Gerente Comercial.
- Establecer procedimientos laborales para desarrollo de relaciones comerciales y atención al cliente para todas las áreas de la empresa.
- Planificar atención anual a principales clientes con obsequios empresariales para fechas importantes.

**Acciones operativas 1.1.1** relacionadas D.E de compra de maquinaria de corte.

- Gestionar la búsqueda de opciones de maquinarias de compra, precios y modelos. Se delimitará la elección a confeccionadoras usadas con modelos que en promedio cortan entre 1000 y 4000 bolsas por hora.

**Acciones operativas 2.1.1** relacionados a D.E de abreviar los tiempos de entrega.

- Analizar las diferentes empresas de transporte de terceros, precios, rutas, frecuencias, y contactos. Reunir la información para tomar una decisión sobre la elección de la empresa.
- Realizar boletín de comunicación hacia clientes con plazos de fabricación de los productos y consejos para manejar mejor el stock.
- Analizar semanalmente la composición de stock de materia prima y las órdenes de producción para determinar el lote de compra óptimo, evitando los faltantes de stock.

**Acciones operativas 3.1.1** relacionadas a D.E de disminuir los reclamos y los pedidos rechazados.

- Especificar procedimientos para reclamos y entregas erróneas, responsables, tiempos y acciones a llevar a cabo.
- Confeccionar ficheros con datos de los reclamos y sus causas para que quede documentado y así analizar deficiencias y número de casos.
- Incrementar las consultas previas a comenzar la fabricación del pedido de cada cliente para corroborar los datos del pedido, su diseño y fechas de entrega. Establecer por escrito la aprobación del cliente para disminuir los malentendidos a la hora de los reclamos.
- Ejercer mayores muestreos ante menor cantidad de elementos producidos, es decir, aumentar los controles en los procesos para disminuir los posibles errores de los pedidos.

**Acciones operativas 4.1.1** relacionadas a D.E de alcanzar un 95 % de clientes satisfechos.

- Establecer un sistema de encuestas que se realice trimestralmente a 15 clientes aleatorios por Internet con preguntas orientadas a la conformidad con el producto, la satisfacción con el servicio, conocimiento de los demás productos que se fabrican y observaciones, entre otras.

- Tabulación de los resultados de las encuestas al cabo de tres meses y conformación de una reunión del equipo de dirección para analizar los resultados y establecer nuevas acciones tendientes a resolver los problemas o reforzar los puntos a favor.
- Organizar cronograma con tiempos para desarrollar los contactos y visitas dentro de la zona.
- Armar fichero de seguimiento de las visitas a los clientes con datos sobre las mismas, como ser fechas, temas tratados, montos de negociación y compras.
- Confeccionar un cronograma de capacitaciones con los cursos a tomar, los empleados a asistir, fechas y costos. Lugar capacitaciones: Centro de Desarrollo Empresarial Rafaela.
- Planificar breves reuniones luego de cada curso en la empresa para que los empleados que asistieron comenten al personal restante los temas tratados, la importancia de la disertación y sus conclusiones.
- Analizar proveedores de obsequios empresariales, realizar alternativas de presupuestos.

## **Presupuesto 2007**

Formulación en términos numéricos de planes para un período de tiempo.

Muchas de las actividades que se proponen en la planificación serán llevadas a cabo por los propios integrantes de la empresa dentro del horario laboral, es decir se sumarán a las actividades diarias de cada empleado. El resto de las acciones que requieren horas extras y acciones de terceros como requerimientos externos se plasman en el presupuesto.

<b>Presupuesto 2007</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Importe Total</b>
Publicidad radial en 3 radios	12 meses	200	2400
Publicidad gráfica en 3 diarios	12 meses	500	6000
Participación Ferias	4	3500	14000
Folletería	2000	8	16000
Obsequios Empresariales	100	15	1500
Horas Extras I&D	48	15,09	724,32
Capacitación externas Viajante y Cobrador	8	70	1120
Profesional en Asesoramiento Planificación Estratégica	100	70	7000
Horas Extras 7 encargados de área	100	15,09	10563
Profesional en Asesoramiento Sucesión	50	60	3000
Profesional en Asesoramiento Protocolo	60	80	4800
Compra maquinaria valor promedio	1	35000	35000
<b>Valor Total</b>			<b>102.107,32</b>

Con la inversión de \$102.107 en el año 2007 se implementarán las acciones expresadas en el planeamiento estratégico que tienen como fin último lograr:

- Un rendimiento sobre los activos de 38 % para el año 2009, es decir, se generará \$0,38 de utilidad neta por cada peso invertido de activo total.
- Una participación de mercado de un 49,5% para el año 2009.
- Ventas por \$6.303.135,5 en el año 2009, obteniendo un crecimiento de un 52% en este concepto desde el año 2006.

Cada \$1 de facturación Polidab S.A obtiene una utilidad neta de \$0,20, es decir que la ganancia por ventas es del 18% mientras que los costos representan un 82% del total de ingresos. Dado que el aumento en las ventas previsto para el año 2007 es de \$585.575,57 en relación al año 2006, se espera que por mes las ventas para ese año incrementen en \$48.798.

Siguiendo dicho razonamiento, cada \$48.798 de ventas incrementadas para el 2007 por mes, la utilidad neta esperada será de \$8.787. La inversión de \$102.107,32 para implementar el plan estratégico en la empresa Polidab S.A se recuperará en aproximadamente 12 meses.

## **Programa de implementación**



El programa de implementación sugerido a continuación servirá como una guía para la aplicación de la herramienta de Planeamiento Estratégico en la empresa Polidab S.A., el cual representa el objetivo principal de este Trabajo Final de Graduación.

Etapas:

**1. Presentación a la Gerencia General:** se expondrán los aspectos bibliográficos más importantes del Planeamiento Estratégico, conjuntamente con el diagnóstico realizado de la empresa para poder exponer la manera de remediar la situación actual de Polidab mediante la aplicación de esta herramienta.

**2. Charla informativa con los responsables de cada área:** es necesario comenzar con la exposición del diagnóstico de la empresa y las debilidades y amenazas con las cuales trabajar de modo de exponer la situación de Polidab. Luego se desarrollarán los principales lineamientos del proyecto y las ventajas de implementar el Planeamiento Estratégico.

**3. Capacitación para la implementación:** se capacitará a los encargados de cada área para poder implementar el Planeamiento Estratégico, diferenciando los términos de estrategias, objetivos, planes e indicadores para luego poder ejecutar los planes de acción.

**4. Exposición del Planeamiento Estratégico:** se realizarán reuniones puntuales con el personal de cada área, para comunicar cómo intervendrá cada uno y con qué grado de responsabilidad en la ejecución de los objetivos tácticos y operativos según corresponda.

**5. Implementación del Planeamiento Estratégico:** Concreción de los objetivos en cada nivel presentado.

**6. Medición del desempeño:** la Gerencia General y los encargados de cada área luego de un mes de la implementación, deberán analizar el desempeño, establecer los desvíos, detectar las causas para su posterior corrección.

**7. Realización de los ajustes:** en función de las conclusiones abordadas en el paso anterior, implementar ajustes necesarios.

**8. Implementación del Planeamiento Estratégico ajustado:** repetir los pasos 6, 7 y 8.

**9. Revisión de los objetivos, estrategias y planes desarrollados en el proyecto luego del primer año de implementación y en los sucesivos años:** dicha tarea debe realizarse con el objetivo de analizar cambios en los lineamientos de la empresa, acciones a llevar a cabo, estrategias a seguir y análisis de nuevas oportunidades y amenazas, como así también fortalezas y debilidades.

## Conclusiones

Luego de realizar un diagnóstico sobre la empresa Polidab S.A; productora de envases flexibles localizada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe; se detectaron los siguientes problemas tendientes a crear debilidades en la misma:

- Falta de planificación;
- Falta de organización interna;
- Altos costos fijos en relación a la competencia.

Para contrarrestar dichos problemas se propone la implementación del **Planeamiento Estratégico**, el cual se basó en la estrategia competitiva de diferenciación de la calidad de los productos y de los servicios que ofrece Polidab. De este modo se intenta que el cliente priorice estos atributos y este dispuesto a pagar por ello una suma mayor. La estrategia elegida obedece a un reforzamiento para aumentar la satisfacción al cliente, disminuir los tiempos de entrega y la cantidad de pedidos rechazados.

El Planeamiento a mediano y corto plazo se constituyó a través del trazado de los objetivos a largo plazo como metas a alcanzar. Los mismos establecen:

1. Posicionarnos como empresa líder en la prestación de servicios y entrega de productos de calidad dentro del rubro de envases flexibles en los mercados de Córdoba, Santa Fe y Chaco para el año 2012.
2. Ofrecer al cliente un producto diferenciado con valor añadido sobre el cual constituir la base para fijar precios superiores a los competidores para el año 2012.
3. Construir una imagen poderosa de la empresa en cuanto a gestión interna, coordinación de los recursos humanos y buen trato con clientes y proveedores para el año 2012.
4. Crear un liderazgo en la dirección y compromiso en la conducción de la empresa por parte de la familia Demarchi para el año 2012.

El horizonte de tiempo para la planificación de 5 años en total con objetivos a mediano plazo de 2 años y a corto plazo establecidos para cuatro meses.


La implementación del Planeamiento Estratégico requerirá una inversión de \$102.107,32 para el año 2007.

Con la aplicación de esta herramienta se espera obtener un crecimiento uniforme para Polidab con un mayor control y ejercicio sobre la dirección de sus acciones permitiendo idear una trayectoria futura ordenada.

## Anexo

# Anexo 1

## Modelo encuesta

	<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b> <b>ACR-8.2.1-002</b>	Página N° 1 de 1 Fecha:    /    / Revisión: 01																								
<b><u>EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO</u></b>																										
Cliente: _____	Fecha: _____ Número: _____																									
<p><b>1 ¿Cuales son los principales atributos que usted requiere en estos tipos de productos? (Enumere 5)</b></p> <p>a) b) c) d) e)</p> <p><b>2 De los 5 anteriores asigne una puntuación del 1 al 5 en relación a lo que usted observa de estos atributos sobre nuestros productos.</b></p> <p><b>3. Enumere 5 atributos que son importante a la hora de elegir una prestación de servicios</b></p> <p>a) b) c) d) e)</p> <p><b>4. De los 5 anteriores asigne un puntaje del 1 al 5 en relación a lo que usted considere sobre el servicio de nuestra empresa.</b></p> <p><b>5. ¿Si no comprarías en nuestra empresa a qué otra empresa acudirías? ¿Por qué?</b></p>																										
<p><b>6. Asistencia Técnica.</b></p> <p>a) Provisión de datos técnicos</p> <p>b) Propuestas de mejoras</p> <p>c) Velocidad de respuestas para desarrollarlos</p> <p>d) Asesoramiento de nuevos productos</p> <p>e) Propuestas de diseño</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Muy Bueno</th> <th style="width: 25%;">Bueno</th> <th style="width: 25%;">Regular</th> <th style="width: 25%;">Malo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo																				
Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo																							
Si marcó regular o malo. ¿puede indicar las causas? .....																										
<p><b>7. Asistencia Comercial.</b></p> <p>a) Buen trato comercial.</p> <p>b) Puntualidad en las citas.</p> <p>c) Atención rápida a inquietudes y pedidos planteados</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Muy Bueno</th> <th style="width: 25%;">Bueno</th> <th style="width: 25%;">Regular</th> <th style="width: 25%;">Malo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo																				
Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo																							
Si marcó regular o malo. ¿puede indicar las causas? .....																										
_____ Firma del encuestado																										

**POLIDAB S.A.**  
 Parque Industrial Rafaela Ruta Nacional N°34 –Tel. 03492-440300/440303-Email: [polidab@arnet.com.ar](mailto:polidab@arnet.com.ar)

<b>REALIZÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>
-----------------	----------------	---------------

## Anexo 2

### Conclusiones encuestas a clientes de Polidab S.A

Se realizaron telefónicamente o vía internet a los encargados de compras de cada cliente. No todos los encuestados tuvieron predisposición para realizarla debido a los tiempos en el teléfono y otros tampoco lo hicieron mediante internet. Lo importante es que del total de las 14 empresas que contestaron, 10 de ellas son firmas que se encuentran en las primeras posiciones dentro del ranking de ventas de la empresa.

1. ¿Cuáles son los principales atributos que usted requiere en estos tipos de productos?  
Enumerar 5.

Atributos	Cantidad de veces que se mencionó
Responsabilidad	4
Flexibilidad en los precios	14
Calidad	14
Actualización tecnología	4
Capacidad de distribución	2
Rapidez y puntualidad en entrega	10
Claridad en el trato- venta	10
Servicios ofrecidos	6

Dentro de los atributos más destacados por los clientes se encuentran flexibilidad en el precio, calidad, rapidez y puntualidad en la entrega y claridad en el trato a la hora de negociar y vender.

2. De los 5 anteriores asigne una puntuación del 1 al 5 (de menor a mayor) en relación a lo que usted observa de estos atributos sobre nuestros productos.

Puntuación 1	<b>Precio</b>	6	Calidad	2	Puntualidad y rapidez	2	Claridad en trato	2	Tecn.	2
Puntuación 2	Responsabilidad	1	Precio	4	Puntualidad y rapidez	2	Servicios	1	<b>Tecn.</b>	6
Puntuación 3	Precio	1	<b>Puntualidad y rapidez</b>	6	<b>Servicios</b>	4	Claridad en trato	3		
Puntuación 4	Puntualidad y rapidez	4	<b>Claridad en trato</b>	8	Calidad	2				
Puntuación 5	<b>Calidad</b>	8	Servicio	2	Puntualidad y rapidez	2	Tecnología	2		

Como atributo preferencial se destaca la *calidad*, ya que se le da una puntuación de 5 en 8 de las encuestas sobre las 14 que se realizaron. Luego se encuentra la *claridad en el trato* es decir que el cliente valora que a la hora de negociar o en la venta de un producto las pautas sean claras, los precios pre-fijados como así los plazos de entrega. Y que todo ello se mantenga durante el tiempo acordado. El tercer punto enfatiza los *servicios y la puntualidad y rapidez de entrega* que podrían tomarse como un atributo sólo ya que los dos hacen referencia a los servicios ofrecidos aparte de las características del producto en particular. El cuarto atributo con puntuación dos hace referencia a la *tecnología* y por último el *precio* que también se destaca con 4 menciones en el cuarto lugar.

Como conclusión se evidencia que en la pregunta uno los clientes destacan la importancia del precio, la calidad, la puntualidad y rapidez y la claridad en el trato. De dichos atributos, la empresa posee como principal la calidad, luego la claridad en el trato y tercer punto la puntualidad y rapidez; siendo una debilidad con la menor puntuación el precio.

3. Enumere 5 atributos que son importantes a la hora de elegir una prestación de servicios.
4. De los 5 anteriores asígnele un puntaje del 1 al 5 en relación a lo que usted considere sobre el servicio de nuestra empresa.

En las preguntas 3 y 4 los encuestados respondieron en la misma forma que en las preguntas 1 y 2 confundiendo lo que se le requería. Ya que la primeras dos preguntas se orientan a atributos del producto y las dos siguientes al servicio.

5. ¿Si no compraría en nuestra empresa a qué otra empresa acudiría? ¿Por qué?

Sólo uno de los encuestados respondió esta pregunta, asiendo referencia a una empresa local llamada Faben la cual de de mayor tamaño, posee alto desarrollo tecnológico y atiende sólo a grandes empresas y a exportaciones.

6. Asistencia Técnica. Colocar Muy bueno, Bueno, Regular y Malo a las siguientes acciones e indicar las causas de la respuesta.



Provisión de datos técnicos	Bueno: 100%
Propuestas de mejoras	Bueno: 100%
Velocidad de respuestas para desarrollo	Muy Bueno: 14%; Bueno: 86%
Asesoramiento de nuevos productos	Muy Bueno: 72% ; Bueno: 28%
Propuestas de diseño	Muy Bueno: 72%; Bueno: 28 %

En general los indicadores de asistencia técnica son buenos. Se destacan el asesoramiento en nuevos productos y las propuestas de diseño que obtuvieron un 72% de respuestas con muy bueno.

7. Asistencia Comercial. Colocar Muy bueno, Bueno, Regular y Malo a las siguientes acciones e indicar las causas de la respuesta.

Buen trato	Muy Bueno: 28%; Bueno: 72%
Puntualidad	Muy Bueno: 80 %; Bueno: 20%
Atención al cliente	Muy Bueno: 58%; Bueno: 42 %

En cuanto a la asistencia comercial la puntualidad y la atención al cliente son los atributos de mayor relevancia con mayor porcentaje en muy bueno. Igualmente el atributo restante se encuentra en su mayoría en bueno.

### Anexo 3



Fachada de la planta fabril de Polidab S.A ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Rafaela, Santa Fe.



Proceso de extrusión de polietileno



Proceso de laminado.



Impresoras.

## Anexo 4

### Planilla nómina empleados y fecha de ingreso

	<b>Nombre</b>	<b>Fecha Ingreso</b>
1	Andrada Perez, Sergio	01/11/1989
2	Astesano, Carlos Alberto	01/12/1980
3	Barberis, Reinaldo José	01/05/1990
4	Basualdo, Cristian	01/05/1994
5	Benavidez, Gonzalo	18/10/2005
6	Boxler, Hugo Oscar	01/05/1991
7	Brancolini, Leandro Enrique	01/08/2002
8	Cajal, Alejandro Rubén	01/02/1997
9	Coria, Ramiro Osvaldo	01/06/1999
10	Córdoba, Juan José	25/07/2001
11	Córdoba, Mario Alberto	05/03/2005
12	Demarchi, María Laura	01/04/2006
13	Díaz, María Yolanda	08/09/2005
14	Elorza Riquelme, Abel	20/04/2005
15	Fassi, Roberto Daniel	01/06/1992
16	Gerlero, Daniel Alejandro	01/09/1992
17	Jappert, Daniel Oscar	01/11/1985
18	Lang, Miguel Isidoro	26/04/2004
19	Levin, Walter Ariel	01/05/1994
20	Martinez, Rodolfo	01/10/1987
21	Medina, Luis	01/03/1986
22	Medina, Héctor	01/01/1998
23	Ojeda, Diego Hernán	26/04/2004
24	Pérez, Adrián Alcides	02/05/1994
25	Posetto, Juan Carlos	01/10/1998
26	Rojas, Luis Ángel	01/11/1988
27	Rosso, Carina	08/06/2006
28	Sánchez, Néstor	01/05/1994
29	Sosa, Fernando Daniel	12/02/2005
30	Tagliamonte, Germán	01/04/1986
31	Viale, Héctor	16/11/1989
32	Walker, Lorena	02/09/1998
33	Walker, Nicolás	01/08/2006
34	Zoppi, Ricardo	03/05/1986
35	Zenklusen, Damián	12/03/1988

## Anexo 5

### Gama de productos de Polidab S.A



Envases para snacks, como ser papitas, palitos o maní.



Envases para dulces y golosinas como ser membrillos, batata, caramelos individuales o a granel.



Sachets para yogurt y leche. Envases para queso rallado, queso cremoso, leche en polvo fraccionada y dulce de leche en cuñete.



Envases para pastas y panificación. Bolsas para pizzas, tapas de empanadas, discos de tartas, todo tipo de pastas, sándwiches, grisines y pan de viena entre otros.



Productos para correspondencia, sobres personalizados y folios.



Envases para galletas, fideos, pan lactal, turrone y pan rallado.



Envases para legumbres y cereales, como ser harinas, porotos, arroz y lentejas.



Envases para laboratorios como ser bolsas para comprimidos y para jeringas.



Envases para alimentos balanceados para mascotas.



Fajas y etiquetas para sodas, aguas, gaseosa, lavandina, líquido de limpieza y pinturas



Envoltorios para la industria automotriz y metalmecánica.



## Bibliografía

- “Administración Estratégica”; Thompson y Strickland, Mc Graw Hill, México, undécima edición.
- “Administración General”, Organización, Planeamiento, Control. Perel, Messuti y otros. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1996.
- “Administración, un enfoque basado en las competencias”; Hellriegel, Jackson, Slocum, Editorial Thomsom Learning, México, 2002.
- “Cuadro de Mando Integral”; R. Kaplan y D. Norton, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2002.
- “Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas”; Thompson y Strickland, Mc Graw Hill, México, 1994.
- “El proceso de investigación”; Carlos Sabino, Editorial Lumen/hvmanitas.
- “Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales”; Adrián Scribano. Editorial Copiar, 2002.
- Manual del Centro de Emprendedores”, número 8.

### Páginas Web:

- [www.rafaelaforexport.com.ar](http://www.rafaelaforexport.com.ar)
- [www.rafaela.com.ar](http://www.rafaela.com.ar)
- [www.plastivida.com.ar](http://www.plastivida.com.ar)
- [www.laopinion-rafaela.com.ar](http://www.laopinion-rafaela.com.ar)
- [www.rafaela.gov.ar](http://www.rafaela.gov.ar)

