

UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN
ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y GESTION
EMPRESARIAL

CATEDRA: TRABAJO FINAL DE PRACTICA
PROFESIONAL

CASO: VENTAJA COMPETITIVA EN UNA PYME DEL
PARTIDO DE GENERAL SAN MARTIN

Docente: Abella José

Docente tutor: Mondino Silvana

Mail tutor: silvana.mondino@gmail.com

Alumnas:

Charras, Daniela Noemí

Imbroff, Roxana Beatriz

Pérez, Ramona Graciela

Mail coordinadora: danyn03@yahoo.com.ar

Julio 2018

ABSTRACT

Este trabajo se llevó adelante analizando los contenidos vistos en la licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Escuela de Economía y Negocios UNSAM, con el objetivo de analizar y aplicar los mismos en una empresa PYME del Partido de General San Martín.

Se realizó un análisis en base a la estructura general de la empresa, partiendo desde su contexto externo al marco interno, haciendo hincapié en las estrategias aplicadas y en las ventajas competitivas que posee.

Luego se analizó como lleva adelante su estrategia, y que la hace exitosa, así como los distintos focos que hacen que la empresa siga liderando el mercado con el paso del tiempo.

Además de la información obtenida y de los distintos análisis, se obtuvieron datos complementarios de reportes, producto de un minucioso análisis de estadísticas de producción y ventas de diferentes sectores, que implementa la empresa a diario.

Por otro lado, se entrevistó a uno de los socios gerentes, situación que nos permitió contar con un conocimiento más cercano de los métodos implementados.

Concluiremos el trabajo con nuestra opinión, de cómo nos demostró que se llevó a cabo una estrategia de negocios exitosa.

INDICE

Contenido

ABSTRACT	1
INDICE	2
INTRODUCCION	4
HIPOTESIS.....	4
CAPITULO 1: PRESENTACION DEL CASO	5
1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	5
1.2. MISION, VISION, VALORES, METAS Y OBJETIVOS	7
1.3. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD.....	9
1.4. COMPUESTO DE PVC:.....	11
1.5. ESTRUCTURA EN NUMEROS.....	13
CAPITULO 2: ANALISIS ORGANIZACIONAL	15
2.1.AMBITO EXTERNO E INTERNO	15
2.1.1. CONTEXTO INTERNACIONAL:	15
2.1.2. CONTEXTO NACIONAL:	16
2.2. MACROENTORNO DE LA EMPRESA.....	19
2.2.1. MARCO PESTEL.....	20
2.2.2. MODELO 5 FUERZAS DE PORTER.....	27
2.2.3. ANALISIS FODA.....	33
CAPITULO 3:ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	40
3.1. INTRODUCCION A LA ESTRATEGIA.....	40

3.2. FORMULACION Y EJECUCION DE LA ESTRATEGIA.....	43
3.3. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA RODARA	45
3.4. VENTAJA COMPETITIVA	46
3.5. ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE RODARA	49
3.6. DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	51
3.7. DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA	61
CAPITULO 4: CONDUCCION ESTRATEGICA:.....	67
CAPITULO 5: CONCLUSIONES FINALES	73
BIBLIOGRAFIA:.....	77
ANEXOS	79

INTRODUCCION

HIPOTESIS

El presente estudio se realizó mediante el análisis de la empresa RODARA, ubicada en el partido de General San Martín, provincia de Buenos Aires, dedica a la fabricación y comercialización del compuesto de PVC.

Luego de haber investigado en las diferentes bibliografías sobre el tema y aplicarlas a la empresa, se realizó una entrevista al socio gerente de la organización, llegando al desarrollo de como mantiene su ventaja competitiva, de acuerdo a las estrategias que la empresa implementó.

La habilidad distintiva con la que contó la empresa y las acciones implementadas hacen que se distingan de los competidores; de esta manera, y para lograr esa diferenciación, la empresa desarrolló acciones que sostuvieron en el tiempo condiciones superiores de eficacia, calidad, innovación y satisfacción al cliente. Logrando, consecuentemente, un mayor grado de clientes que los competidores de su sector.

Por tanto, podríamos presentar una primera aproximación sobre la ventaja competitiva de la empresa afirmando que: “La Empresa RODARA desarrolló su ventaja competitiva a través de la calidad, innovación, eficiencia y satisfacción al cliente”.

CAPITULO 1: PRESENTACION DEL CASO

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año 1900 Armin y José (padres de los fundadores de la empresa) comienzan a fabricar Molinos para aceites y harinas en Hungría. En 1914 y por causa de la 1° Guerra Mundial se reemplaza esa fabricación de Molinos por material bélico. Luego del conflicto, en 1919 la fábrica queda en territorio rumano y se dedican por 10 años a la reparación y fabricación de locomotoras para el ferrocarril de ese país.

En 1930 comienzan a producir baterías de cocina con éxito, pero se fusionaron con una empresa sajona por la fuerte competencia, luego cuando se desata la 2° Guerra Mundial tuvieron que fabricar nuevamente municiones. En 1944 cuando los alemanes se retiraron de Rusia, minaron toda la fábrica, pero las maquinarias y las materias primas se pudieron salvar logrando ponerla de nuevo en marcha.

En 1946 los Rusos se quedaron con el territorio donde estaba la fábrica, por consecuencia los fundadores de la empresa RODARA emprendieron la migración hacia la República Argentina.

La empresa inicia sus actividades en el año 1948, en la localidad de Villa Libertad, partido de General San Martín, provincia de Buenos Aires. Sus actividades iniciales fueron la producción de compuestos y film de acetato de celulosa. En el año 1958 incorporó la producción de compuestos de PVC, que es en lo que se especializa en la actualidad.

En 1980 la empresa se consolida como líder de compuestos de PVC. En 1995 se realizaron las primeras exportaciones a Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia. Luego en el año 1997, obtuvo la certificación en sus sistemas de calidad, bajo la norma ISO 9001 en las áreas desarrollo, fabricación, comercialización y servicio de asistencia técnica de

compuestos de PVC flexibles y rígidos, siendo la primer empresa Argentina en su rubro con este reconocimiento.

En el año 2013 comenzó la ampliación de los depósitos de materias primas y productos terminados. En la actualidad mantiene el liderazgo en un firme crecimiento y mejora de procesos basados en las políticas de calidad y de satisfacción a los clientes.

Actualmente la empresa continúa sus actividades como empresa familiar y cuenta con aproximadamente 220 empleados de planta permanente. Por estas características consideramos a la organización como mediana empresa, según la secretaria de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa se consideran en la categoría de PYMES a las firmas con una capacidad de 51 a 250 empleados.



Fuente: Imagen obtenida de la página de la empresa.



Fuente: Imagen obtenida de la página de la empresa.

1.2. MISION, VISION, VALORES, METAS Y OBJETIVOS

MISION

Satisfacer las expectativas de los clientes, colaboradores y proveedores mediante la producción, desarrollo y comercialización de productos y servicios orientados al mercado local e internacional. Manteniendo el liderazgo en calidad y servicio al cliente (Página web de la empresa).

VISION

Ser el proveedor líder en los mercados a los que se dirige en continuo crecimiento, a través de su división plástica. Distinguirse por la excelencia

en calidad de servicio a sus clientes por brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y por su importante y positiva contribución a la sociedad actuando con compromiso.

VALORES

La empresa se caracteriza por desarrollar compromisos de bienestar entre los empleados ofreciéndoles integridad, responsabilidad, colaboración, potenciar el talento colectivo, junto con las búsquedas de calidad y excelencia.

METAS

- Reducción de los tiempos muertos de producción del 18% al 10%
- Reducción de los reprocesos, disminuir al 1% y aumentar la eficiencia promedio de producción un 10%
- Reducir los días de cobranza
- Reducir materiales no conformes
- Aumentar la rentabilidad a 13 centavos por Kilo

OBJETIVOS

1. Mantener el liderazgo
2. Aumentar la capacidad de producción
3. Mayor capacidad de producción para absorber el crecimiento del mercado.
4. Mejorar la rentabilidad de la empresa
5. Soporte: optimizar los procesos productivos para mejorar la productividad y minimizar tiempos muertos y aumento de scraps.

6. Negocios: estudio detallado de los clientes para optimizar la rentabilidad.
7. Estructura: capacitar y desarrollar profesionalmente los recursos humanos.
8. Conocer el crecimiento de la empresa a través de inversiones e innovaciones.

1.3. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

PRODUCCION

El proceso de producción del compuesto de PVC comienza por la Resina de PVC, que agregándole de forma adecuada otras materias primas tales como plastificantes, lubricantes, estabilizantes, cargas y aditivos varios, logran de acuerdo a fórmulas, procesos de mezclado, granulado, tecnología e importancia en los equipos de producción, llegar al compuesto de PVC.

Los procesos de transformación del PVC más utilizados son Extrusión, Inyección y Soplado, estos pueden ser rígidos o flexibles.

PROCESO PRODUCTIVO



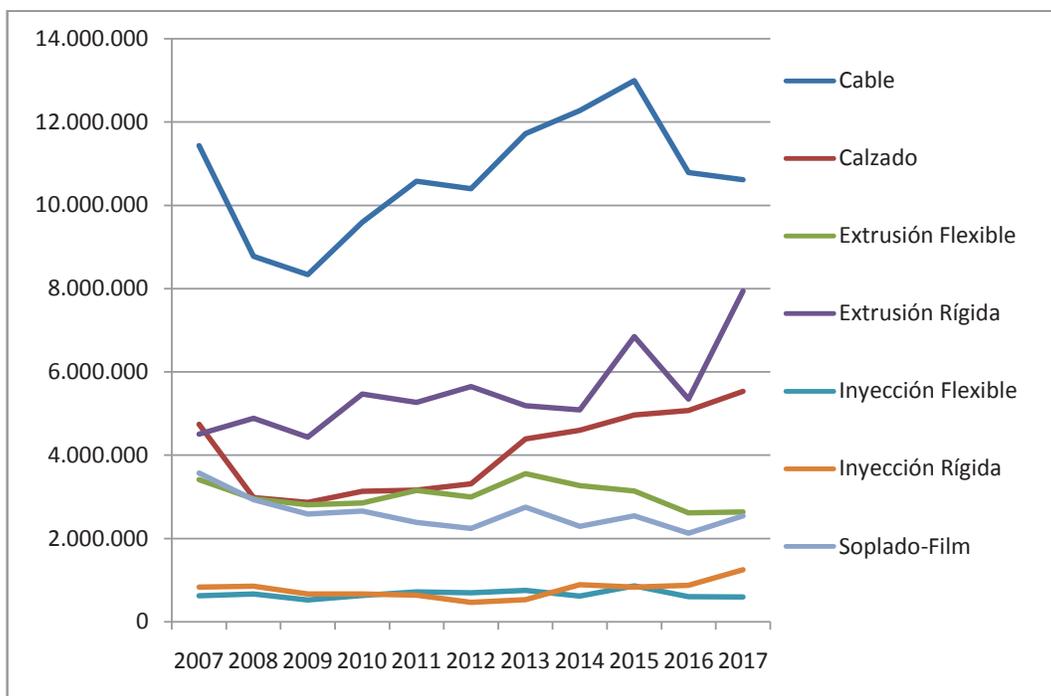
Fuente: Elaboración propia.

APLICACIONES DEL PVC

Tipo de Compuesto	Proceso Fabril	Aplicación
Rígidos	Extrusión	construcción, tuberías sanitarias y eléctricas
	Inyección	industria eléctrica y sanitaria
	Soplado	botellas, envases farmacéuticos, de cosméticos, ceras, limpiadores
Flexibles	Extrusión	conductores eléctricos, telefónicos y coaxiales
	Inyección	calzado, juguetes, industria automotriz y eléctrica

Fuente: Elaboración propia.

EVOLUCIÓN VENTAS (KG) MERCADO LOCAL POR SEGMENTO DE PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por RODARA.

1.4. COMPUESTO DE PVC:

CONCEPTO:

El PVC es un material muy versátil el cual se puede adaptar a innumerables aplicaciones gracias a su excepcional compatibilidad con diferentes tipos de aditivos (estabilizantes, plastificantes, lubricantes, fillers, pigmentos, etc.).

VENTAJAS:

El PVC despliega una gama de propiedades excelentes:

1. Resistentes al fuego (es ignífugo por naturaleza)
2. Resistencia al envejecimiento (interno y de superficie)
3. Resistencia a los agentes químicos
4. Es aislante
5. Tiene buenas propiedades mecánicas (rigidez y/o buena resistencia al impacto)
6. Resistente al rayado
7. Excelente acabado superficial
8. No perjudica a la salud (no es tóxico)
9. Es impermeable
10. Es transparente



Fuente: Imagen obtenida de la página de la empresa

1.5. ESTRUCTURA EN NUMEROS

RODARA posee actualmente dos plantas productivas estratégicamente ubicadas, que en su conjunto, abarcan una superficie total de aproximadamente 15.000 m², cuya capacidad de producción instalada es de 3550 toneladas por mes y 13 líneas productivas, que permiten producir compuestos de PVC alcanzando los estándares de calidad esperados y un stock permanente para satisfacer las necesidades de los clientes eficientemente.

Una de las plantas está ubicada en el partido de General San Martín, en la provincia de Buenos Aires, ocupando una superficie total de 10000 m², con capacidad de producción de 2350 toneladas por mes y 11 líneas productivas.

Otra planta ubicada en la localidad de San Justo, partido de la Matanza, provincia de Buenos Aires, cuya superficie ocupada es 5000 m², con capacidad de producción de 1200 toneladas por mes y 2 líneas productivas.

Compuestos de PVC:

Planta San Martín (Buenos Aires)

- Superficie total: 10.000 m²
- Líneas productivas: 11
- Capacidad instalada: 2350 ton/mes

Aceite Epoxidado (Producción de Materia Prima)

San Justo (Buenos Aires)

- Superficie total: 5.000 m²
- Líneas productivas: 2

Capacidad instalada: 1200 ton/mes



Fuente: Imagen obtenida de la página de la empresa.

CAPITULO 2: ANALISIS ORGANIZACIONAL

2.1. AMBITO EXTERNO E INTERNO

2.1.1. CONTEXTO INTERNACIONAL:

En la actualidad el PVC es utilizado como materia prima principal para fabricar envases PET, hay una gran tendencia al reciclado de botellas, envases y todo tipo de contenedores plásticos.

México es el país que más PET recicla en el mundo, por encima de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón, ya que cuenta con la planta recicladora más grande del mundo, se llama Pet Smart, y evolucionó reciclando de 30000 a 60000 toneladas de pet reciclado en un año. También creó una tecnología para reciclar todo tipo de plásticos sin requerir agua, ya que en los reciclados se utilizan grandes cantidades de la misma.

El reciclado de PET de grado alimenticio o de botella a botella, se refiere al proceso por el cual un envase de PET es recuperado, se somete a altos procesos de higiene y se convierte en resina de hojuela o granza para su posterior uso en la fabricación de un nuevo envase para el sector alimentario.

También se fabrica papel mineral a partir de botellas PET con la calidad necesaria para imprimir libros, cajas y papelería en general.

Otros de los avances para destacar son:

1. La impresión 3D:

Revoluciona: es capaz de fabricar compuestos en horas, como si se tratara de piezas de un rompe cabezas. Gracias al avance de este tipo de impresión la fabricación de plásticos biodegradables podría cambiar por completo.

2. Etiquetas inteligentes de polímeros (plásticos) que permiten conocer el grado de frescura de los alimentos y bebidas por medio de un cambio de color fácilmente perceptible por el ojo humano.
3. Mini auto con componentes plásticos que son resistentes a la suciedad, reducción peso, capacidad para absorber vibraciones e impactos de manera eficaz gracias a la buena amortización de materiales plásticos.

Fuente: Revista CAIP (Cámara Argentina de la Industria Plástica).

2.1.2. CONTEXTO NACIONAL:

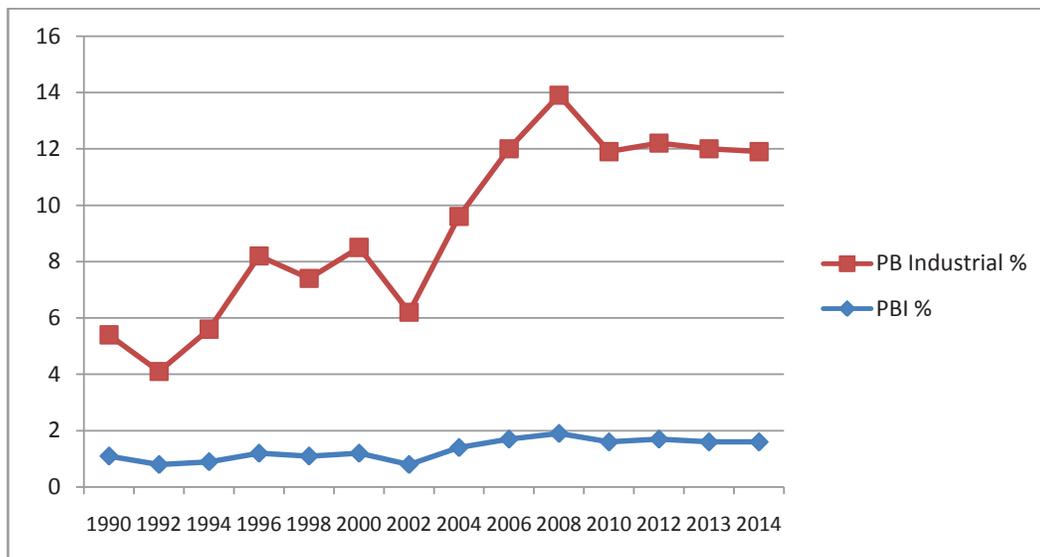
Anuario estadístico de la Cámara de Industrias Plásticas:

INDUSTRIA TRANSFORMADORA PLASTICA ARGENTINA, ESTADISTICAS:

AÑO	PBI %	PB Industrial %
1990	1,1	4,3
1992	0,8	3,3
1994	0,9	4,7
1996	1,2	7
1998	1,1	6,3
2000	1,2	7,3
2002	0,8	5,4
2004	1,4	8,2
2006	1,7	10,3
2008	1,9	12
2010	1,6	10,3
2012	1,7	10,5
2013	1,6	10,4
2014	1,6	10,3

Fuente: Anuario estadístico de la industria plástica (CAIP) actualización 2015.

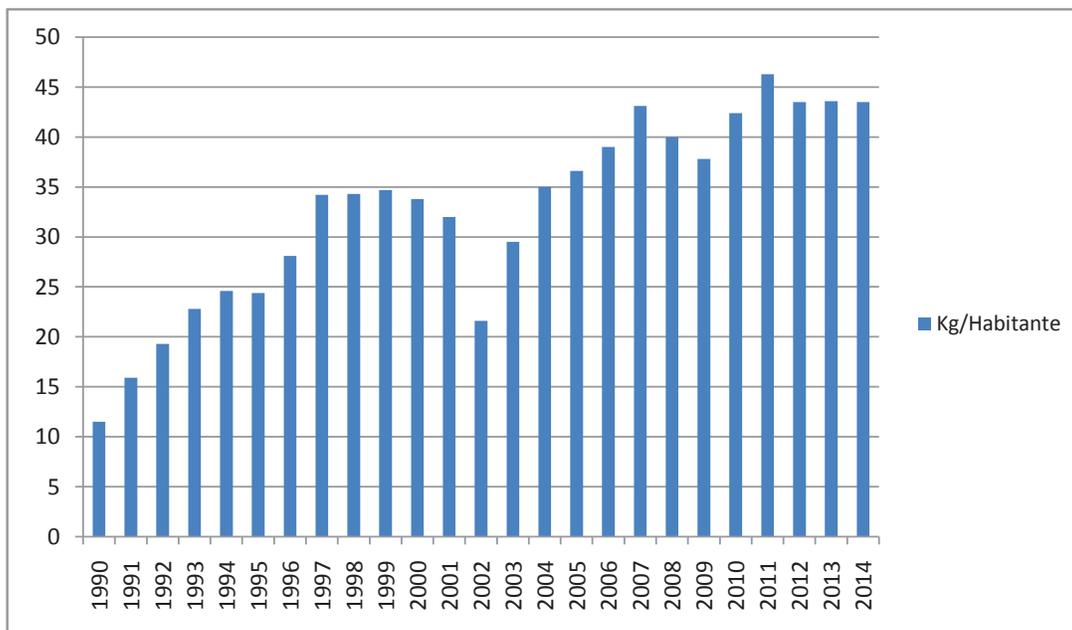
EVOLUCION DEL PVC EN EL PBI Y EN EL PB INDUSTRIAL DE NUESTRO PAIS



Fuente: Anuario estadístico de la industria plástica (CAIP) actualización 2015.

CONSUMO DE PLASTICO POR HABITANTE EVOLUCION ANUAL

Tabla en anexo 1



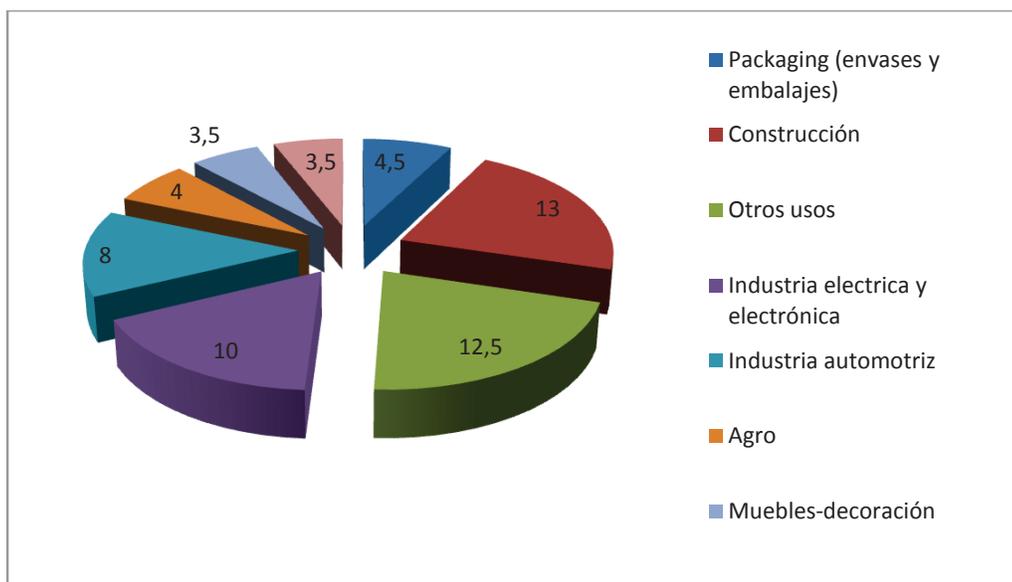
Fuente: Anuario estadístico de la industria plástica (CAIP) actualización 2015.

Los campos de aplicación de los productos plásticos difieren en los distintos países según su estructura industrial y los hábitos de consumo de sus poblaciones. En el caso de la Argentina los campos de aplicación son los siguientes:

Aplicación	%
Packaging (envases y embalajes)	4,5
Construcción	13
Otros usos	12,5
Industria eléctrica y electrónica	10
Industria automotriz	8
Agro	4
Muebles-decoración	3,5
Artículos de uso doméstico	3,5

Fuente: Anuario estadístico de la industria plástica (CAIP) actualización 2015.

APLICACIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS



Fuente: Anuario estadístico de la industria plástica (CAIP) actualización 2015.

La información brindada por la cámara nos muestra el crecimiento que tuvo el PVC en los últimos años, y la importancia que fue cobrando en la industria nacional, en la que se hace cada vez más fuerte.

Luego observamos que el consumo por habitante también se fue incrementando cada vez más, lo que nos indica que es parte fundamental del consumo habitual de las personas y que fue reemplazando lentamente los componentes más antiguos y tradicionales que consumimos, como por ejemplo la madera en los muebles hogareños por muebles compuestos o totalmente formados por plástico.

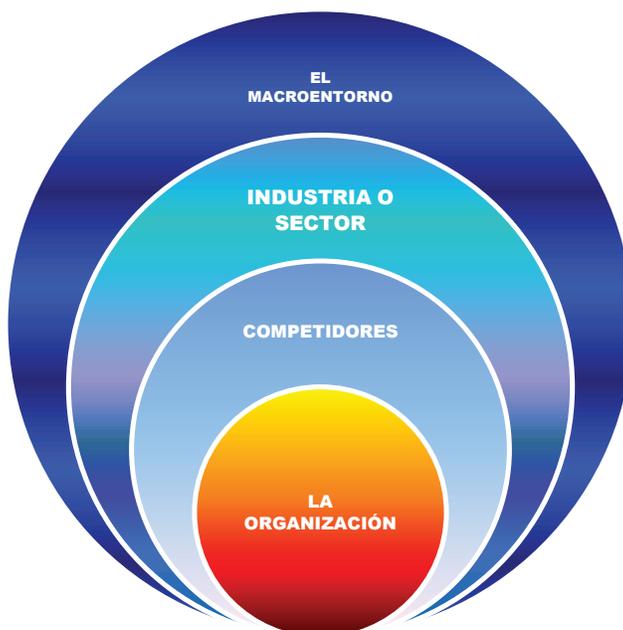
Los campos de aplicación también demuestran su uso en ámbitos que antiguamente eran impensados, como por ejemplo en la construcción.

Podemos concluir que el contexto nacional para RODARA es muy favorable ya que el mercado y el consumo del PVC está en continuo crecimiento.

2.2. MACROENTORNO DE LA EMPRESA

La estrategia empresarial está formada por acciones que le permiten tener una ventaja competitiva en el largo plazo. Para llevarla a cabo resulta esencial analizar el entorno de la organización, para que la misma esté preparada para operar en función de él.

El macroentorno está compuesto por fuerzas externas que afectan el entorno de la empresa. Estas fuerzas son factores políticos, económicos, socioculturales, legales, tecnológicos y ecológicos.



Ante un mundo incierto, con variables que no se comportarían de forma predeterminada; resulta necesario desarrollar acciones que nos acerquen a conocer la industria en donde se encuentra emplazada RODARA y las expectativas del sector y sus actores. Para ello, introduciremos el modelo marco PESTEL.

2.2.1. MARCO PESTEL

Clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica (medio ambiental) y legal.

Es importante que el análisis del marco Pestel, se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto a su impacto actual.

Motores claves del cambio: son fuerzas que probablemente afectaran a la estructura de la industria, sector o mercado.

Política de gobierno:

“Hay un proceso de pérdida de peso desde hace varias décadas relativo del sector industrial en el total de la producción. Este fenómeno también se observa en otras partes del mundo, y no es específico de Argentina. En nuestro país además, hubo en distintas etapas una serie de políticas industriales y anti industriales. En el contexto del Kirchnerismo hubo un proceso de mejora industrial asociado a la dinámica del consumo interno, pero dentro del patrón industrial más general que venía de la década del 90’ donde se hicieron cambios más estructurales. No hubo políticas industriales sino lo que favoreció al sector fue otra vez la dinámica de la distribución de los ingresos, la devaluación y algunas exportaciones manufactureras. Hacia 2008-2009 esa situación se fue perdiendo y hubo un relativo deterioro del sector industrial. En ese difícil contexto surgieron en 2010, una serie de políticas industriales (varias de ellas crediticias, con énfasis en las PYMES) que permitieron contrarrestar el ciclo internacional negativo. Lo interesante es que en este contexto malo surgieron las políticas que antes no se habían ensayado. Lo poco que se hizo quedó trunco a partir del 2015. Para el gobierno actual no hay una política industrial” Rouger, M. (20 de Abril 2018) Para el gobierno, la mejor política industrial es no tener ninguna. *ElEconomista*. Obtenido de: www.eleconomista.com.ar/.

En la Argentina actualmente, no existe una política general que afecte al compuesto del PVC.

Los gobiernos provinciales son los encargados de efectuar políticas de desarrollo de infraestructuras que tienen conexión directa con las posibilidades de desarrollo del compuesto del PVC.

Remontándonos a la historia de la empresa RODARA que comenzó a operar en la provincia de San Luis en el año 1985 por un proyecto de promoción de esa provincia, en el año 2000 cesó este beneficio por el cual tuvo que abandonar su actividad allí.

Factores Económicos:

Variables Económicas:

- La evolución del PBI es una medida de crecimiento de la economía que se refiere a la producción total de bienes y servicios. Su crecimiento está indicando el aumento de la demanda para las empresas por medio del consumo, lo que significa una oportunidad para las empresas existentes y para nuevos emprendimientos.

Hay posibles escenarios con dificultades producidos por la macro devaluación. Hay rubros en los que se invierte muy poco, como por ejemplo las industrias que sustituyen importaciones en las que la recesión puede ser una oportunidad.

- La tasa de cambio no refleja el verdadero valor del peso, hay que relacionarla con las políticas de los países con los que se relacionan económicamente.
- La tasa de inflación es muy alta, hay una gran diferencia entre los precios minoristas y mayoristas. Los precios de los servicios en general y los bienes internos disminuyen y pueden hacer inviables a muchas empresas. También afecta a los hogares. Es una fuente de amenazas y de oportunidades para aquellas empresas que estén dispuestas a revisar su estructura de costos y la dimensión de los mercados.
- La presión tributaria provoca la expansión o retracción de la actividad económica. Es clave conocer la tendencia de la administración con respecto al gasto e inversión pública, porque define cuando el sector privado tiene que contribuir al sector público.
- Política monetaria: expansiva o restrictiva. La evolución de la tasa de interés puede afectar la demanda de productos y servicios. También las políticas de inversiones. Altas tasas son una amenaza, y las bajas son una oportunidad para las empresas.¹

La devaluación del peso frente al dólar también es una política que afecta a

1. Fuente: Héctor F. Álvarez. (2010). Dirección estratégica. Argentina: Ediciones EUDCOR.

las empresas y a los consumidores. Otra instancia a tener en cuenta es que los gobiernos de muchos países efectúan estrategias proteccionistas e intervienen la economía, por lo que se ven afectadas las empresas argentinas.

La reactivación de la economía se ve poco probable a corto plazo por las perspectivas económicas de Latinoamérica, especialmente Brasil, luego del colapso de precios de las materias primas. En cambio, Argentina dispone de potencial en materias primas (litio, el segundo yacimiento de gas de esquisto del mundo, la cuarta reserva de petróleo).²

Nuestro país puso fin al proteccionismo en el 2016 que ocasionó una baja industrial del 4%, y las empresas nacionales tienen la competencia China.³

Se calcula que la mitad de la población activa trabaja en sector informal.³

También se suprimieron las subvenciones al consumo energético para reducir el déficit presupuestario, lo cual aumentó el precio de los servicios. Además las compañías de electricidad requieren de inversiones considerables.³

Las reservas del Banco Central cayeron de 52 millones en el 2011 a 26,20 millones en el 2015.³

El sector industrial se desarrolló considerablemente durante los últimos años, y contribuye al 28% del PBI y da empleo a un cuarto de la población.³

Factores Socioculturales:

Subsisten problemas estructurales como la corrupción, el deterioro del transporte público, la educación y la salud.²

El desempleo aumenta, la desnutrición persiste y se elevan cada vez más los índices de pobreza.³

2. Fuente: Santander Río. (2018). Argentina política y economía. 09/06/2018, de Santander Río Trade Portal Sitio web: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Se han incrementado los debates entre autoridades centrales y de las provincias por la distribución de los recursos.³

INDICADORES DE CRECIMIENTO DE LOS ULTIMOS AÑOS

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PBI (miles de millones de USD)	631.62	544.74	619.87	639.22	712.04
PBI (crecimiento anual en %)	2.6	-2.2	2.5e	2.5	2.7
PBI per cápita (USD)	14.644 e	12.49 e	14.062 e	14.42	15.801
Saldo de hacienda pública	-7.3	-5.8	-6.6 e	-5.1	-4.3
Endeudamiento del estado	56	54.2	53.4 e	52	50.7
Tasa inflación	n/a	n/a	26.9	17.8	14.2

Fuente: Santander Río. (2018). Argentina política y economía. 09/06/2018, de Santander Rio Trade Portal Sitio web:<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

EMPLEO POR SECTOR

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo en % del empleo total	2,0	24,8	73,1

Fuente: Santander Río. (2018). Argentina política y economía. 09/06/2018, de Santander Rio Trade Portal Sitio web:<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

³ Fuente: Santander Río. (2018). Argentina política y economía. 09/06/2018, de Santander Rio Trade Portal Sitio web:<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Factores socioculturales:

Comprenden los aspectos que tienen relación con el desarrollo de la sociedad. Incluye la cultura, la demografía, la distribución de la renta, la movilidad social, los cambios del estilo de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, el consumismo y el nivel de educación. Pueden ser oportunidades ó amenazas para el desarrollo de la empresa.

La cultura se refiere a cambios en los valores de la sociedad, ya que cosas que años atrás estaban prohibidas, como por ejemplo determinadas pautas publicitarias, hoy se ven de manera natural.

Lo social se refiere a modificaciones que pueden surgir como en la demografía, la edad promedio de un país, la tasa de nacimiento, las nuevas familias y clases sociales. Estos influyen en los productos tradicionales, los nuevos y en la expansión o cese de determinadas industrias.

El ámbito social es muy importante para las empresas, ya que es el que determina el éxito o fracaso de un nuevo producto.

La sociedad para una empresa es esencial para definir su misión, sus oportunidades o amenazas, y encuadra tanto a clientes, como a proveedores, a los propietarios, los inversionistas, al personal y a los competidores. La empresa forma parte de la sociedad y no puede funcionar de forma aislada, sin tener en cuenta su entorno.

Existen estrategias sociales del Banco Mundial con nuestro país;⁴ están orientadas a la reducción de la pobreza y a la rentabilidad compartida, como ser:

Reducir un 15% el tiempo promedio de tránsito para llegar desde áreas más alejadas al área metropolitana, aumentar el 12% el valor bruto de la producción agrícola, de sectores agropecuarios ubicados en zonas de ingresos bajos, apoyar un aumento del 28% al 50% en mejorar el sistema de cobertura nacional de salud.

4 Fuente: Banco Mundial. (2018). Argentina: panorama general. 09/06/2018, de Banco Mundial Sitio web:

<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Se enfocan a áreas más pobres y a las grandes urbes del país. Se fomentaran programas que busquen mejorar la formación laboral de jóvenes por medio de capacitación, oficios y articulación con empresas. Se buscara mejorar la logística, el transporte urbano y los servicios básicos, la gestión de competencias y desarrollo de gobierno en comunidades y municipalidades de ingresos bajos de las ciudades.

Legal:

Conformado por la legislación y las decisiones de los jueces que influyen de alguna manera sobre las empresas. En nuestro país influyen por ejemplo, tanto como en el caso del Impuesto al Valor Agregado, como en las retenciones (a las exportaciones de cereales). La reforma afecta a empresas que comienzan sus operaciones, como es en el caso del Impuesto a las Ganancias por la renta presunta. La desregulación de la economía y las privatizaciones por vía legislativa son una amenaza y oportunidad a la vez.

Son otro ejemplo las políticas arancelarias a las importaciones de terceros a países del Mercosur, como por ejemplo de la Unión Europea.

La ley de convertibilidad fue una gran amenaza para empresas exportadoras, por la relación peso-dólar, más para las exportaciones que se hacen con países que toman la devaluación como política económica.

Tecnológico:

Sus variables están formadas por el desarrollo científico y la innovación. Son ejemplo en nuestro país el gran desarrollo que tuvieron los hipermercados que reemplazó al comercio tradicional, la aparición de tornos de control numérico y mecanizado reemplazó las maquinas herramientas utilizadas en talleres, en proveedores de autopartes. Se puede considerar tanto como amenazas para los talleres tradicionales o como oportunidades para aquellos que lograron adecuarse a las nuevas tecnologías.

Un factor clave es la tasa de cambio tecnológico, que es la aplicación de nuevas tecnologías, que afecta tanto a procedimientos como a productos.

Para muchos la tecnología puede ser considerada como una amenaza, pero puede ser una oportunidad para los que buscan nuevos avances tecnológicos.

Ecología (medioambiental):

El PVC durante la producción genera sustancias tóxicas (cloruro de vinilo y dioxinas, entre ellas) que perjudican el medio ambiente, aunque el PVC se trate de un material sintético, versátil y reciclado, no lo convierte en un producto ecológico.

Un aspecto negativo, es que la planta está ubicada en una zona poblada del partido de General San Martín, y sus desechos en forma de polvo causan incomodidad a los vecinos en varias oportunidades, por lo que muchas veces hubo quejas y pedidos de que la empresa abandone esa localización. Estos desperdicios de resina (materia prima) con otros componentes que quedan en forma de polvo (en el suelo), son recolectados y se venden a un menor precio por lo que no serían parte de desechos que obstruyan las afluentes cloacales del entorno.

Los desechos líquidos son tratados por empresas especializadas en residuos industriales y se reutilizan los residuos generados en la producción ayudando al medio ambiente.

2.2.2. MODELO 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una de las herramientas de mayor uso y de las más poderosas para diagnosticar las presiones del mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo nos muestra la relación de la empresa con su entorno, a través de cinco áreas

del mercado que incluyen: 1) Amenaza de productos sustitutos, 2) Amenaza de ingreso de competidores potenciales a la industria, 3) Rivalidad entre empresas establecidas, 4) El poder de negociación de sus compradores y 5) Poder de negociación de los proveedores.

1- Amenaza de productos sustitutos:

El PVC no tiene productos sustitutos directos.

La empresa se dedica exclusivamente a la fabricación o producción de PVC (productos plásticos de todo tipo), por lo tanto los posibles sustitutos no recaen directamente sobre la empresa sino que sobre sus clientes.

Debido a una mayor concientización social por el cuidado del medio ambiente, a la difusión de asociaciones ecologistas, podría darse la reducción de su producción, ya que muchas empresas y organismos basan sus investigaciones en sustitutos más rápidamente degradables y menos contaminantes.

Una posible opción de sustitución a largo plazo serían los plásticos reciclados que podrían reducir la producción actual.

Ejemplos de sustitución del PVC:

En la producción de botellas plásticas, los potenciales clientes las pueden suplantar por botellas de vidrio o botellas reutilizables.

La sustitución de cables por instalaciones de redes inalámbricas y los calzados con suelas de PVC por suelas sustentables.

En el caso de insumos hospitalarios, no se puede evitar la aplicación de PVC, pero si reducir su consumo, como por ejemplo por látex, nitrilo y polietileno, para sustituir mangueras, que puedan conducir soluciones intravenosas de manera efectiva, económica y renovable.

En conclusión el PVC no tiene sustitutos inmediatos pero hay que considerar el cambio social cuya tendencia lleva al cuidado del medio ambiente.

2- Amenaza de ingreso de competidores potenciales a la industria:

La amenaza de entrada de competidores depende de; la cantidad de candidatos para ingresar y la capacidad de recursos con los que cuentan, las barreras para ingresar, rivalidad entre los competidores existentes, la demanda del comprador, empresas participantes que buscan abarcar varios sectores a la vez y así acaparar mayor cantidad de demandantes, como varía la demanda del comprador, la respuesta de los miembros de la industria ante nuevos ingresos, las economías de escala existentes.

La empresa RODARA tiene competidores potenciales que no participan en una industria en particular, pero tienen la capacidad de hacerlo. La empresa abarca el 60% de su rubro, por lo cual la amenaza de ingreso de estos competidores no es significativa.

Las principales características que hacen que las barreras sean altas son:

- Economía de escala: realizan reducciones de costos a través de compra de grandes volúmenes de materias primas.
- Se beneficia de costos más bajos por la curva de aprendizaje y experiencia, que con el paso del tiempo y especialización fue adquiriendo. El Knowhow con el que cuenta la empresa RODARA no es fácil de imitar por la dedicación y larga trayectoria que posee.
- Lealtad a la empresa: porque fomenta fidelidad a sus clientes a través de una óptima calidad en el producto y brindando un buen servicio post ventas. Una empresa ingresante debería hacer frente al apego con su proveedor actual, a una fuerte inversión en publicidad y promoción de ventas para dar a conocer sus productos y generar una nueva clientela, tener reconocimiento de marca es muy costosa, ya que además deberían ofrecer un menor precio, un extra de calidad o servicio. Obteniendo así márgenes de ganancias menores a los esperados y que no podrían recuperar inmediatamente.

-Altos costos para establecer una red de ventas: los vendedores existentes tienen alianzas con los demandantes actuales y al nuevo ingresante le sería muy difícil romper esos lazos, además del costo en que debería incurrir.

-Altos requisitos de capital: se necesita una gran inversión inicial para competir en el sector, las maquinarias necesarias son costosas y altamente especializadas, así como también el personal idóneo. Mientras mayor sea la inversión necesaria para ingresar, menor será la cantidad de potenciales ingresos. Los costos son altos tanto para instalaciones, equipos, publicidad necesaria, promoción de las ventas, capital de trabajo, financiar inventarios, créditos a los clientes, liquidez necesaria para los primeros costos, etc.

-Costo del cambio: otra de las ventajas que posee la empresa RODARA es que tiene la capacidad de involucrarse para adaptarse a la necesidad de sus clientes, lo que resulta una gran barrera de ingreso, por el alto costo que representaría para ellos, en probar o en cambiar sus insumos.

3- Rivalidad entre empresas establecidas:

La rivalidad entre competidores existentes son aquellas presiones competitivas que llevan a ubicar a la organización en el mercado, obtener más o menos ventas y participación en él. La intensidad de la rivalidad depende de diferentes factores como por ejemplo; precios más competitivos, imagen y atractivo de marca, calidad, desempeño del producto, capacidad de servicio al cliente, financiamiento, publicidad, innovación del producto.

La rivalidad suele ser mayor cuando; los competidores están atentos a los movimientos para mejorar su posición en el mercado, la demanda varía muy poco, la demanda se reduce rápidamente, hay una gran cantidad de competidores similares, los productos ó servicios son muy poco diferenciados, los costos de incurrir en cambio de proveedores son bajos, algunas empresas no están conformes con su actual participación y hacen movimientos impredecibles para atraer más clientes.

La rivalidad suele ser menor cuando; los participantes de la industria se mueven lentamente para ganar ventas y posición en el mercado, los

demandantes aumentan rápidamente, los productos son muy diferenciados y existe una lealtad del cliente, los costos para cambiar de marca son altos, hay pocos competidores y las variaciones del mercado no son significativas para cada uno de ellos.

El caso de la empresa RODARA la rivalidad tiene un grado menor entre las empresas establecidas dependiendo principalmente de los siguientes factores:

- Estructura competitiva: tiene una posición consolidada, porque el sector está formado por una pequeña cantidad de grandes firmas.
- Condiciones de demanda: no tiene variaciones significativas por variables endógenas (de la industria). Y con respecto a la industria mantiene buenos lazos con los principales proveedores por lo que no representaría una amenaza.
- Barreras de salida altas:

Las Barreras de salida son aquellas que dificultan el abandono de un sector ó industria por parte de una empresa. Fuerzan a las organizaciones a seguir operando, aunque no generen los resultados esperados. Rodara se encuentra en una industria difícil de abandonar por las siguientes características.

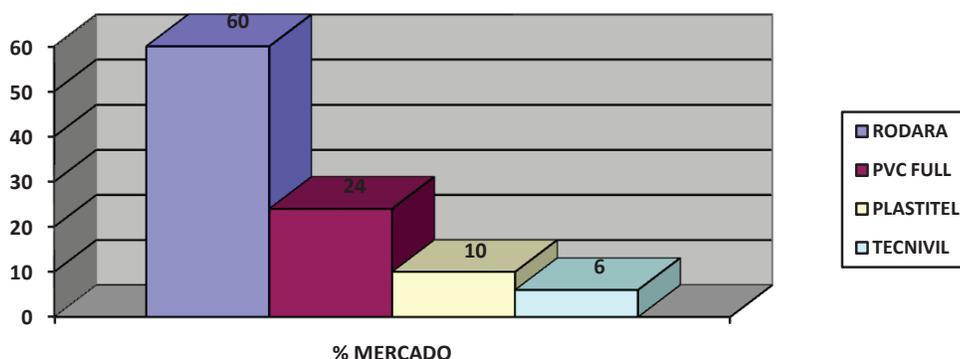
-Activos especializados: la empresa RODARA posee importantes equipos que difícilmente puedan ser vendidos a terceros. La tecnología implementada en su conjunto, hace que pierda mucho valor fuera del funcionamiento en la planta.

-Costos fijos de salida: está integrada por profesionales altamente calificados, lo que hace muy difícil su salida por los altos costos fijos y altas indemnizaciones en las que debería incurrir. Las existencias de su stock no representarían un costo, porque son recuperables.

-Barreras emocionales: nos encontramos con una empresa con muchos años de trayectoria, involucrando compromisos personales y/o emocionales con los socios y empleados, como así también con el apego familiar de sus fundadores, que podrían representar un impedimento de salida.

-Restricciones sociales y/o gubernamentales: en este caso en particular no hay un sindicato con fuerte presencia que pueda influir en una decisión de esta índole.

POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR DE PVC



Fuente: Datos suministrados por la empresa.

4- El poder de negociación de sus compradores:

Los compradores pueden ejercer su poder en la empresa para obtener precios bajos, mejor calidad o servicios. Este poder puede aumentar o disminuir dependiendo de: si los costos de cambiar de marca son bajos para el comprador, la cantidad de compradores es pequeña, si el cliente es importante para el vendedor, si la demanda es débil, si los compradores se informan sobre precios y costos del vendedor, si los compradores pueden integrarse en las primeras etapas de producción o si tienen la posibilidad de decidir cuándo adquirir el producto o si no lo adquieren.

Los productos que ofrece RODARA son especializados, de calidad y tienen un desempeño muy importante para el comprador, además son difícilmente sustituibles para sus producciones. Si bien se efectúan grandes compras, no es con uno solo sino con varios clientes, por lo cual le quita poder al comprador.

5- Poder de negociación de los proveedores:

La empresa utiliza dos materias primas insustituibles para su producción. Una de ellas es la resina que le compra a Vaysol. Esta es una empresa extranjera que les provee el 70% de las compras. En nuestro país ejercen un monopolio, ya que no existen otras alternativas a nivel local. Rodara mantiene una buena relación comercial para obtener buenos precios y negociar un continuo abastecimiento.

La otra materia prima insustituible es el aceite neutro del cual se autoabastece, ya que se produce en una planta propia ubicada en la localidad de San Justo.

Con el resto de los proveedores la empresa tiene un acuerdo mutuo satisfactorio que estipula las entregas de mercaderías, con la antelación necesaria para el funcionamiento normal de la producción.

2.2.3. ANALISIS FODA

Es una herramienta de análisis que nos permite un diagnóstico estratégico para tomar decisiones oportunas y adecuadas respecto de una empresa.

En este análisis estudiamos las fortalezas y debilidades que la empresa posee frente a sus competidores en su ambiente interno, además de las oportunidades y amenazas que se le presentan en el contexto externo de acuerdo al mercado.

En el análisis interno se identifican los factores claves para la empresa. Se realiza una evaluación donde se identifican los puntos fuertes y débiles. Las fortalezas, son las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y construir ventajas competitivas. Debilidades, son los puntos en que la empresa carece, es inferior a la competencia o puede mejorar.

En el análisis externo se observan los factores del entorno que podrían ser oportunidades o amenazas para la empresa, tanto del mercado en su contexto como sus propias debilidades que pueden ser oportunidades para mejorar.

Finalizado el análisis podemos observar la situación de la empresa y tomar las decisiones pertinentes para mejorar la posición de la organización.

Análisis Interno.

Fortalezas:

- **Inversión e innovación tecnológica**
Investigación constante y especialización de su laboratorio en la adaptación de los productos en base a las necesidades de cada cliente.
- **Trayectoria en el mercado**
Capacidad y experiencia que permite crecer y expandirse en el mercado interno y externo.
- **Personal especializado**
Técnicos y profesionales formados y capacitados para responder las necesidades del cliente y de la empresa.
- **Ventaja en diferenciación.**
Costos inferiores logrando beneficios ante los competidores y elevada capacidad de producción.
- **Integración vertical hacia atrás.**
La empresa se autoabastece en la producción con una de las materias primas principales del PVC.
- **Poder de negociación con proveedores.**
Mayor capacidad de compras que el resto de los competidores permitiendo ejercer presión en calidad, servicios y precios bajos.

Debilidades:

- Política de precios altos.
En época de crisis podrían perder clientes
- Falta de promoción industrial.
La mayoría de las empresas competidoras poseen promoción industrial permitiendo beneficios fiscales
- Clima Laboral.
Cambios internos causados por el crecimiento de la empresa, hubo modificaciones en la estructura del personal.
- Financiamiento externo.
Deudas con varios entes bancarios otorgados para inversiones en equipos.

Análisis Externo

Oportunidades:

- Posibilidad de obtener mayor ventaja en costos
Por medio de análisis de desvíos y controles continuos en un sector exclusivo dedicado a las mejoras de los procesos y alcances de objetivos, reportando directamente al CEO de la empresa.
- Crecimiento de Integración Vertical hacia atrás
Posibilidad de creación de químicos que se utilizan para la elaboración de los productos y venta directa, como el Epoxi que es la materia prima del PVC y se revende en la empresa como materia prima.
- Mercado en crecimiento
Oportunidad de continuar creciendo a partir de las fortalezas de la empresa, ampliar la gama y la variedad de productos, aumentar la participación del mercado utilizando sus capacidades físicas y evolutivas. Crear un mix de productos de menores precios para captar clientes de bajo precio.

- Optimizar procesos productivos
Mejorando la productividad, minimizando los tiempos muertos, reprocesos y scraps, estudiando las causas y logrando el efectivo cumplimiento de las normas ISO 9001
- Mejoras en capacidad de negociación
Lograr negociaciones con el principal proveedor con respecto a mejor financiamiento y cumplimientos de pagos, aumentando la rentabilidad
- Obtener promoción Industrial
Permitiendo alcanzar beneficios fiscales de promociones para las PYMES del partido de General San Martín

Amenazas:

- Inflación
Aumento acelerado de costos que se ven reflejados directamente con los precios de los productos.
- Tipo de Cambio
El tipo de cambio puede perjudicar a la organización por la cotización de las materias primas y las ventas.
- Situación económica del país
Las posibles crisis económicas dando lugar a recesos y contracción del mercado.
- Trabas legales a la importación
Según las reglamentaciones del país en cada gobierno, en algún momento podría existir la imposibilidad de ingresar productos extranjeros, perjudicando la elaboración de algunos productos

ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

Fuente: Datos obtenidos por la empresa RODARA.

Fortalezas	Valores primario	Valor relativo	Valor ponderado
Inversión e Innovación Tecnológica	90	0,10	9
Trayectoria en el Mercado	80	0,10	8
Personal Especializado	80	0,05	4
Ventaja en Diferenciación	90	0,20	18
Integración Vertical	90	0,15	13,5
Poder de negociación con Proveedores	90	0,15	13,5

Debilidades	Valores primario	Valor relativo	Valor ponderado
Política de Precios Altos	30	0,05	1,5
Falta de Promoción Industrial	40	0,10	4
Clima Laboral	40	0,05	2
Financiamiento Externo	30	0,05	1,5

TOTAL: 1.00 75

AFI: 75

ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

Fuente: Datos obtenidos por la empresa RODARA.

Oportunidades	Valores primario	Valor relativo	Valor ponderado
Obtener mayor ventajas en costos	90	0,15	13,5
Crecimiento de integración vertical	90	0,15	13,5
Mercado en Crecimiento	90	0,15	13,5
Optimizar procesos productivos	80	0,10	8
Mejoras en capacidad de negociación	80	0,10	8
Obtener promoción industrial	90	0,10	9

Amenazas	Valores primario	Valor relativo	Valor ponderado
Inflación	20	0,05	1
Tipo de cambio	40	0,05	2
Situación económica del país	30	0,05	1,5
Trabas legales a la importación	40	0,10	4

TOTAL: 1.00 74

AFE: 74

	Fortaleza	Debilidades	
Oportunidades	FO		100
Amenazas			50
	100	50	

Fuente: Datos obtenidos por la empresa RODARA.

CAPITULO 3: ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

3.1. INTRODUCCION A LA ESTRATEGIA

“La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 10).

Las estrategias se basan según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) en tres preguntas iniciales:

1. ¿En dónde estamos parados?
2. ¿A dónde queremos llegar?
3. ¿Cómo vamos a lograrlo?

Conocer donde estamos parados se trata de evaluar la industria, el desempeño financiero, la situación del mercado, los recursos y la capacidad de la empresa, como también sus fortalezas y debilidades competitivas.

Esto se lleva a cabo a través de la visión que los directores tienen de la empresa, conociendo las necesidades de los consumidores, como complacerlas y generando nuevas capacidades.

Para lograrlo hay que construir una estrategia que logre los objetivos deseados de la empresa.

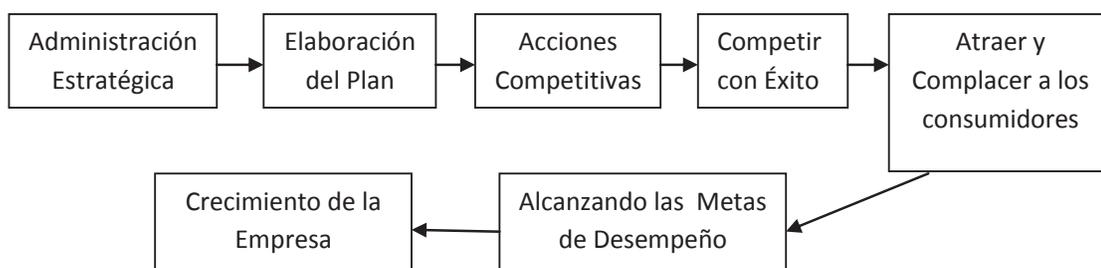
La esencia de la administración estratégica se encuentra en la última pregunta: ¿Cómo vamos a lograrlo?

“Las Decisiones Estratégicas, incluyen la comprensión de la posición estratégica de una organización, las selecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (Johnson, Scholes, Whittington, 2006, p. 16).

Estas decisiones se basan en:

- ✓ La gerencia a largo plazo de la empresa
- ✓ Los logros de las actividades de la misma
- ✓ La adquisición de una ventaja competitiva
- ✓ Conocer los cambios del entorno empresarial
- ✓ Aumentar la capacidad estratégica a partir de los recursos y competencias
- ✓ Tener valores y expectativas

DIRECCION ESTRATEGICA



Fuente: Elaboración propia.

La Estrategia de una compañía según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) se plantea:

- ✓ Como superar a los competidores.
- ✓ Como responder a las cambiantes condiciones económicas del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

- ✓ Como manejar cada parte funcional de negocios.
- ✓ Como mejorar el desempeño financiero y del mercado.

Las empresas logran la dirección deseada a través de la elección de una combinación particular de planeamiento, éste se refiere a acciones de un plan, en donde se encuentra la estrategia.

Al elegir la estrategia, la administración expresa diferentes formas de conducir y competir, para mejorar su desempeño y fortalecer su posición en el mercado, muchas de las empresas lo logran mediante costos más bajos, otros en la superioridad del producto, personalización del servicio del cliente o dimensiones de calidad superior a los de sus competidores.

“Estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distinto que atraiga a los clientes y generen una ventaja competitiva” (Thompson, Peteraf, Gamble Y Strickland, 2012, p.5).

Identificación de las estrategias de una compañía:

1. Para obtener ventas y participación del mercado con mejor desempeño, diseño, calidad o servicio al cliente.
2. Obtener ventas y participación del mercado, precios bajos.
3. Ingresar a nuevos mercados geográficos o de productos, o salir de un mercado existente.
4. Aprovechar oportunidades de mercado emergentes y defenderse contra amenazas externas.
5. Fortalecer la posición del mercado de adquirir otras compañías o fusiones.
6. Fortalecer la competitividad por medio de alianzas estratégicas.
7. Acciones y planteamiento aplicados en la administración de las unidades funcionales.

8. Fortalecer la posición negociadora con sus proveedores.

Ejemplos:

Apple tiene como estrategia la innovación. Johnson y Johnson la confiabilidad de sus productos. Rolex se destaca en el prestigio y Mercedes Benz en diseño de ingeniería.⁵

Estas compañías obtuvieron una ventaja competitiva por su capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes con más eficiencia que sus rivales, logrando una disposición del cliente a pagar más.

3.2. FORMULACION Y EJECUCION DE LA ESTRATEGIA

Visión Estratégica: se define por aquellas aspiraciones de sus directivos hacia el futuro y el curso estratégico y dirección a largo plazo de la compañía.

Misión: Describe el propósito y el negocio actual de la empresa.

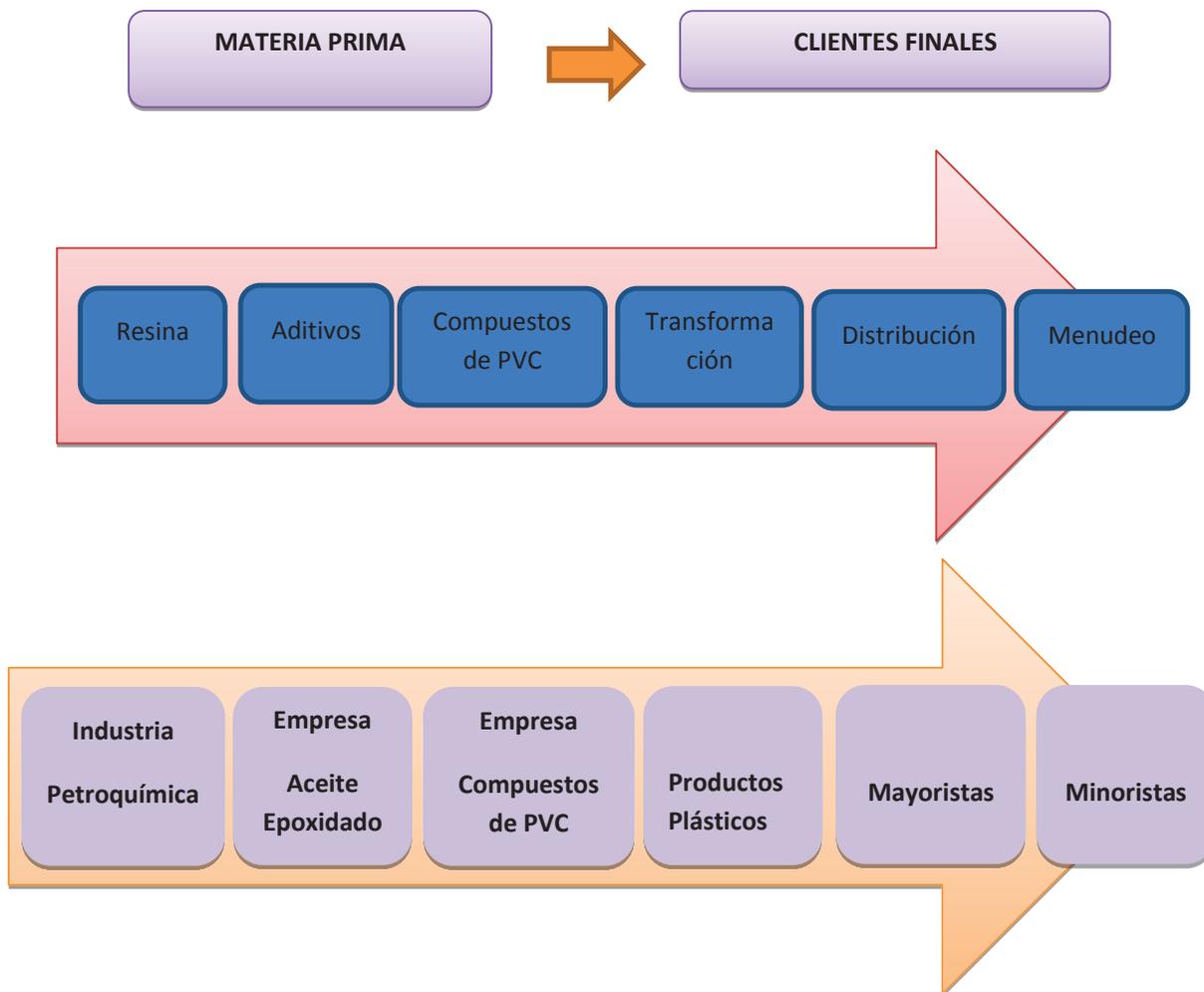
Valores: Son las creencias, las características y normas conductuales que se esperan del personal.

Cadena de valor

Es la construcción que se lleva a cabo dentro de la empresa en las actividades que desarrolla para vender sus productos. Cada parte representa el costo total del mismo, añadiéndole valor asociado al producto final. Debe ser tratada como un componente amplio donde ayuda a la empresa a obtener las fuentes de ventajas competitivas, y los aspectos que contribuyen al valor total.

⁵ Fuente: Arthur Thompson, Margaret Peteraf, John Gamble y Lonnie Strickland. (2012). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill.

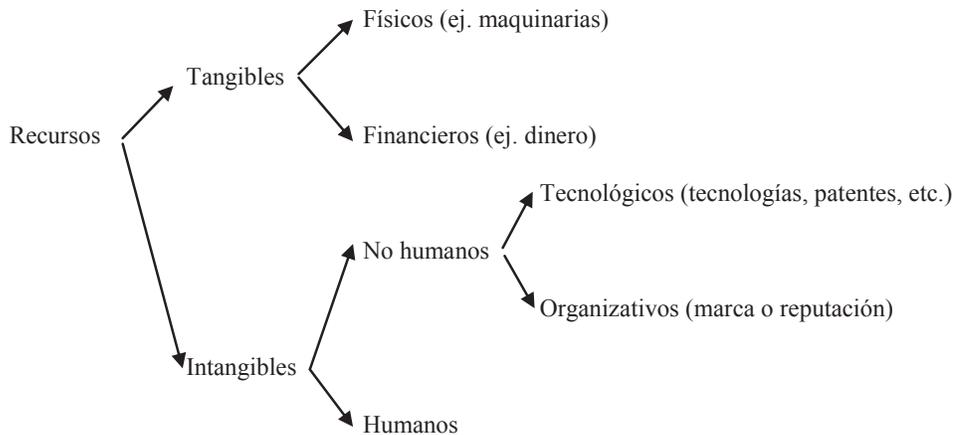
CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA PLASTICA



Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por la empresa

Análisis de los recursos y capacidades

Identifica el potencial de la empresa que posee a través de los recursos y habilidades para lograr la ventaja competitiva. Las empresas tienen las mismas oportunidades y amenazas en la industria, pero para lograr el éxito depende de los aspectos internos de cada empresa.



Fuente: Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Navas y Guerras. (2012). España.

3.3. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA RODARA

La empresa desarrolló en el tiempo las siguientes estrategias:

Estrategias

- Satisface las necesidades de sus clientes por su compromiso, calidad, trayectoria, seriedad, experiencia y servicios.
- Genera altos estándares de productividad y competitividad, porque mantiene un stock permanente de los principales productos.
- Procura un óptimo servicio de entrega inmediata.
- Brinda soluciones que lo diferencia de los competidores a través de técnicos especializados.
- Ser proveedor líder en la región de compuestos de PVC en continuo crecimiento.
- Ubicación estratégica de sus depósitos para abastecer el mercado local.

Para lograr estas estrategias la empresa cuenta con diferentes recursos y capacidades:

- Activos físicos; maquinarias, terrenos, vehículos, edificios y capacidad financiera.
- Recursos intangibles: tecnología, reputación en los productos y experiencia organizativa, capital humano.
- Ofrece calidad constante y buen servicio.
- Amplia gama de productos específicos y a la medida de cada cliente.

3.4. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva se refiere al modo en que la empresa pretende mantener o conseguir una posición sólida en el mercado con respecto a sus competidores. Esta estrategia tiene características diferentes a otros de su sector, que le permite a la empresa competir en un nivel de superioridad en el mercado. La estrategia competitiva se basa en las decisiones que toman en relación del entorno económico, en cambio el planeamiento estratégico intenta posicionarse a través de la obtención máxima de sus valores y capacidades, que los discierne de sus competidores.

Las estructuras de las empresas posibilitan que les vayan bien, pero no les asegura los beneficios, porque si ofrecen lo mismo, con el transcurso del tiempo lograran disminuir sus márgenes, hasta que no implementen una estrategia que los diferencien del resto.

La ventaja competitiva logra a largo plazo una característica distintiva de la empresa que hace que se distingan de la competencia directa dentro de un sector.

Una estrategia competitiva tiene las siguientes condiciones básicas:

1. La empresa debe desarrollar sus conocimientos, integrarlos con la mayor capacidad y relacionarlos con un sistema interactivo.
2. Se debe emplear la imaginación y la lógica para seleccionar entre alternativas específicas.
3. Controlar los recursos, más allá de las necesidades inmediatas de la empresa.
4. Conocer y analizar la competencia.
5. Se tienen que comprender y calcular las probables consecuencias de los cursos posibles de acción.
6. La estrategia debe lograr un equilibrio en constante cambio ante numerosos competidores.

Los niveles de la estrategia:

La estrategia se diferencia en tres niveles de acuerdo al modelo de la organización:

La Estrategia Corporativa:

Esta estrategia es típica de las empresas diversificadas; donde las decisiones comprenden las inversiones en diversificación, integración vertical, las adquisiciones, los acuerdos de cooperación entre empresas, la creación de nuevas empresas, etc.

La estrategia corporativa responsabiliza a una empresa durante muchos periodos de tiempo involucrando sus recursos a unos resultados globales. Se trata de decisiones que la empresa realizará en base a inversiones, los actos de gobierno para la implementación y la ejecución de sus recursos para concretar las iniciativas.

La estrategia corporativa se caracteriza por:

- Diversificación de actividades, pautas para abandonar los negocios y las acciones de cómo utilizar los recursos entre diferentes actividades.
- Estrategias horizontales, establecer como compartir los recursos y como trasladar las competencias importantes entre los negocios.
- Desarrollo de capacidades diferentes y gerenciales; conocer que nos hace mejor.
- La decisión de las formas de desarrollo estratégico.
- Estrategia financiera, autofinanciamiento, prestamos, capital, etc.
- Definición de la estrategia de los recursos humanos y sociales.
- La estrategia de comunicación institucional.

La Estrategia de Negocios:

Se refiere de cómo la empresa compite en determinados sectores o mercados, se trata de un enfoque global para lograr una ventaja competitiva que sea perdurable en el tiempo.

La estrategia de negocios se vincula con un plan de una unidad estratégica de negocios que muestra un patrón de enfoques y de movimientos de los gerentes para lograr los objetivos o resultados de la unidad.

Las características de la estrategia de negocio son:

- El nivel de compromiso en sus objetivos e inversión de la actividad.
- La dirección de la unidad de negocio en cuanto a los desarrollos del mercado.
- La composición de todos los recursos y valores posibles para crear y defender una ubicación competitiva superior.
- La elección de los productos y tecnologías de procesos.

- Cadena de valor; la decisión de permanecer o no en algunos, o en todos los elementos.
- Seleccionar la acción de desarrollo estratégico.
- Vincular las capacidades y recursos entre las unidades de negocio.

La Estrategia Funcional:

Esta estrategia implica políticas de investigación y desarrollo, marketing, personal, producción y finanzas. Cada función ayuda a cumplir con los objetivos de la empresa y obtener una ventaja competitiva.

El control de ciertos recursos y capacidades de la empresa constituyen una fuerte ventaja competitiva. Las principales estrategias funcionales son:

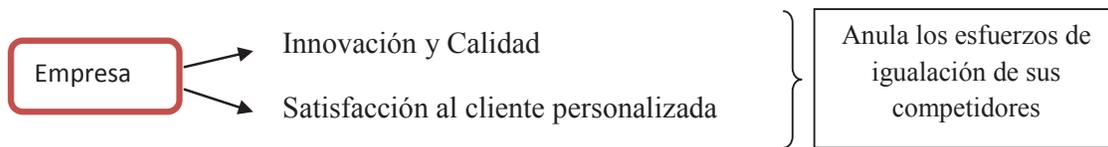
Estrategias de producción, de recursos humanos, tecnológico, abastecimiento, distribución, comercial y financiera.

La estrategia a nivel funcional analiza los siguientes aspectos:

- ❖ Eficiencia
- ❖ Calidad
- ❖ Innovación
- ❖ Capacidad para satisfacer al cliente

3.5. ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE RODARA

La empresa realiza estrategias para superar a la competencia, distinguiéndose en calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicio de valor agregado, innovación, mejor tecnología y productos más eficientes.



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo el reconocimiento de calidad ISO 9001 la empresa cuenta con una gran ventaja competitiva, asegurando el diseño, servicio, la producción, la calidad en el desarrollo y en las instalaciones donde los productos son conformados, haciendo hincapié en los riesgos posibles y luego en la eficacia de cada proceso.

Se compone de un enfoque conducido tanto en los procesos como en el diseño.

Las estrategias de RODARA están principalmente compuestas por la calidad de sus productos, la innovación y la satisfacción de sus clientes. Además cuenta con experiencia y trayectoria en el mercado que origina las diferencias con sus competidores.

La empresa está compuesta por 11 líneas de producción en la planta de General San Martín, en las cuales tienen más de 2000 productos diferentes para todos los tipos de compuestos de PVC.

Las actividades de innovación, que realizó en los últimos tiempos en procurar mejoras en la producción, en los procesos y en comercialización son:

- Desarrollo I&D interna, poniendo énfasis en los nuevos diseños, formulas y componentes, mejorando la calidad de los productos.
- Adquisición de maquinarias y equipos para mejorar los procesos productivos, desarrollando continuamente las líneas de producción, los tiempos, el aprovechamiento de los insumos y se realizó una mejora continua en el mantenimiento de las maquinas.

- Realizaron adquisiciones de hardware y software avanzadas para los controles de las líneas de producción.

Objetivos que lograron en los últimos tiempos:

- Perfeccionamiento en la mano de obra
- Reducción de la capacidad ociosa de la empresa
- Aumento de la capacidad productiva y estructura general de la empresa.
- Lanzamientos de nuevos productos teniendo en cuenta las necesidades específicas de los clientes
- Aumento de los bienes de capital y la rentabilidad de la empresa
- Reducción de los costos

Además RODARA recrea y modifica continuamente los procesos de elaboración de los productos en sus diseños a través de mejoras en las formulas, comprando insumos de forma eficiente, ya sea en su calidad o entrega. Obtiene buenos resultados teniendo nuevos equipos, maximizando las líneas de producción, comprando nuevos tableros y así lograr mayor eficiencia.

3.6. DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

***Eficiencia:**

Es la relación que existe entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. Se refiere a cumplir las metas y objetivos con el menor empleo de números de recursos posibles. Para la empresa la eficiencia es muy importante porque consiste en realizar el máximo rendimiento con el mínimo costo. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Los dos

factores más importantes que se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las organizaciones son: tiempo y costos.

Las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva con la eficiencia a través de una menor estructura en costos.

Los componentes más importantes de la eficiencia son:

- Productividad de los empleados: producción/empleados
- Productividad del capital: producción/unidad de capital invertido

La productividad se basa en todas las áreas de la empresa, sea ventas, marketing, investigación y desarrollo, etc. No se limita solamente a los empleados y al capital.

Eficiencia en RODARA

Se establecen con las capacidades aplicadas en; líneas productivas, procesos, calidad al 100% en líneas de reestructuración de ofertas de productos, implementación de ISO 9001 en todas las áreas, en el cumplimiento de las entregas, reducción de desperdicios y en el servicio post venta.

SE OBTUVIERON LOS DATOS DE LOS ÚLTIMOS 6 AÑOS:

INDICES DE PRODUCCION	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Kg. x HM	512	531	542	523	538	571
Tiempo Aprovechado	78,2%	77,6%	76,0%	75,6%	71,1%	72,7%
% de Utilización de Maq (Hs productivas/ Hs calendario)	64,99%	75,78%	73,41%	73,68%	77,42%	68,23%
MOD x Kg. producido	0,241	0,203	0,230	0,259	0,242	0,251

Fuente: Elaboración propia por datos suministrados por la empresa.

*Calidad:

La empresa RODARA está reflejada por la diferenciación en cuanto a las materias primas utilizadas, el proceso realizado y el proceso obtenido en referencia al resto de sus competidores, lo que resulta no solo en un

producto confiable, sino también en un precio superior y que los clientes estén dispuestos a pagarlos.

Relación calidad eficiencia: hace que RODARA obtenga una producción superior por su calidad, que incurre en menores costos, y permite un mayor margen de rentabilidad.

La empresa aplica la calidad como una estrategia competitiva, definiendo con precisión lo esperado por los empleados, como también de los productos que se les venden a los clientes. Esta política necesita desde sus principios el compromiso de todos los componentes de la empresa y también establecer los estándares de calidad.

Los objetivos focalizados en la calidad son:

- Comprender y percibir el término de calidad de la empresa como clave del éxito.
- Desarrollar como lograr la excelencia de la organización.
- Detallar los beneficios al aplicar acciones de calidad.
- Alcanzar controles de calidad
- Especificar cuáles son las evaluaciones de calidad de la empresa y entender cómo se aplicaron.

El empresario juega un rol importante en esta implementación, empezando por la capacitación previa de sus trabajadores para conseguir personal más motivado, predispuesto, con capacidad de asimilar los problemas de calidad y mejorar sus criterios de análisis. Por eso, la empresa realiza bimestralmente capacitaciones y reuniones con los supervisores y jefes, para informar sobre los cambios en la fábrica, las mejoras, los objetivos, etc.

Otro enfoque importante es mejorar los procesos productivos, hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables a todos los cambios, utilizando los recursos, habilidades y atributos que poseen.

La empresa RODARA obtuvo la certificación ISO 9001 en 1997 siendo la primera en implementarla en el rubro, a través de normas y gestión de calidad con el objetivo de hacer más eficientes sus procesos, mejorar la

satisfacción de los clientes, aumentar la productividad, reducir riesgos y contingencias, entre otros.

La Norma ISO 9001 ofrece herramientas de gestión que permiten definir las políticas empresariales y los objetivos de calidad de las empresas, monitorear y medir el desempeño de sus procesos y características de los productos y fomentar la mejora continua de la organización.

Ésta norma se define como un estándar internacional para sistemas de gestión de calidad, en las cuales antes tuvo que tener la aprobación de varios países.

Importancia de la Norma ISO 9001

- ✓ Es común que la organización negocie con otra si ambas cuentan con un sistema de gestión de calidad certificado.
- ✓ Fortalece la confianza entre los clientes y la compañía por cumplir con los requerimientos de una norma internacional.
- ✓ La norma logra un funcionamiento más completo y armónico de los procesos de la organización, satisfacción al cliente, mejora continua, etc.

La empresa lo implementa teniendo en cuenta estos requisitos:

1. Documentación necesaria
2. Responsabilidad de la dirección, teniendo gran enfoque en la política, planificación y objetivos, siendo estos bien definidos, comunicados y detallados.
3. Una administración y asignación de recursos eficientes.
4. Realización del producto y gestión de procesos.
5. Controlando, midiendo, monitoreando, analizando y ajustando las acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos.

La empresa cuenta con certificación ISO 9001 con el objetivo de ofrecer productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, les asegura una adaptación a nuevas tecnologías y permanencia en el negocio.

Los resultados obtenidos debido a la implementación de la norma son:

- Optimización en los procesos productivos, por consecuencia de los análisis en la merma, menores desechos y tiempos muertos, mantenimiento de las líneas de producción.
- Perfeccionaron las fórmulas del compuesto del PVC para alcanzar mejores diseños, calidad y confianza hacia los clientes.
- Desarrollaron planes de acciones para trabajar con riesgos y oportunidades, teniendo en cuenta la estructura y recursos de la empresa.
- Obtuvieron un mejor proceso de planificación en la producción y en las compras. Orientándose al control de desempeño de cada proceso y su impacto en la calidad, derivando disminuir los costos y mayor eficiencia.
- Mejoraron la comunicación interna y el acceso a la información interna logrando incentivar más a sus empleados, comprometiéndolos más en la calidad de los procesos y logrando más producción.
- Aumentaron la satisfacción de los clientes, a través de vendedores profesionales y capacitados, manteniendo una relación segura con ellos y conociendo específicamente sus demandas. Los vendedores de RODARA son ingenieros industriales que se interiorizan en las actividades de sus clientes para conocer sus necesidades. Logrando aumentar las ventas y las ganancias.

***Innovación en el sistema organizacional:**

Es el proceso de hacer algo nuevo o bien bajo el concepto de no hacer solo algo diferente, sino hacer algo mucho mejor.

Es renovación y cambio que involucra a la empresa en todo su conjunto.

Conlleva a productos o mejoras de tecnológicas actuales, diseño y marketing para responder a problemas cotidianos y llegar a alcanzar a los clientes.

Sin innovación no hay mejora, ni tampoco capacidad para adaptarse a un mercado cada vez más cambiante y competitivo, lo que condiciona la supervivencia de una organización.

La innovación empresarial va más allá de un sector de investigación y desarrollo, llegando hasta la relación de la empresa con los proveedores y clientes, creando herramientas óptimas de gestión y mejora continua.

Es más que trabajar juntos, es la capacidad de pensar y actuar coordinadamente en proyectos complejos.

Es necesario que el proceso sea positivo, que haya una propuesta de valor eficaz, sin el cual no existirían resultados.

Proceso de innovación \Leftrightarrow Equipo \Leftrightarrow Ideas \Leftrightarrow Implementación \Leftrightarrow Puesta en valor

La Capacidad de Innovación

La capacidad de innovación está relacionada con diferentes componentes que explican el crecimiento de la empresa, se puede distinguir los siguientes conceptos:

- Desarrollar estrategias de diferenciación porque los mercados dejan de ser homogéneos y se busca satisfacer las necesidades de los consumidores, por lo cual en el mercado nacen productos. Este cambio hace que el productor tenga que también cambiar sus recursos, tecnología de producción y capacidades (sentido del hard) en relación a las expectativas de los clientes.
- La relación de la productividad con la flexibilidad y la calidad de vida en el trabajo, se centra la preocupación en la capacidad de producción, en los medios pocos especializados, una baja automatización, mano de obra adaptable.
- La competitividad de la empresa para por el despliegue de sus recursos tangibles e intangibles acumulados en el paso del tiempo y están dados en nuevas y únicas capacidades que logran diferenciar a una empresa de las otras existentes en el sector (elementos soft).

- Incidencia en las tecnologías de la información, de la comunicación y en los procesos, comprenden la capacidad de innovación de productos, negocios y mercados, como también la creación de nuevos sectores, incorporación de nuevos insumos, valor en las relaciones dentro la compañía, etc.

Innovar es más que crear nuevas tecnologías, es una variable dependiente. Es lo que se denomina en la actualidad capital estructural porque el sujeto innovador es la empresa.

RODARA realiza mejoras continuas a nivel tecnológico, con el propósito de diferenciarse en el mercado mediante procesos productivos más eficientes.

Logró diferenciarse de la competencia, desarrollando un proceso innovador, que requiere no solo de habilidades y capacidades técnicas, sino también del uso de la creatividad e iniciativa de sus dirigentes.

Sigue manteniendo desde sus inicios una inversión en innovación para enfrentar los cambios en el ambiente empresarial, reformulando si son necesarias sus estrategias a nivel funcional.

Tipos de innovación:

Por medio de ellas una empresa puede crecer y posicionarse en el mercado.

-Innovación incremental:

Aumenta el valor de un producto o servicio, por medio de su imagen, apariencia, costo, prestaciones, funcionalidades, eficiencia y servicio al cliente, que mejoran las oportunidades.

Este tipo de innovación es aplicado por la empresa ya que utiliza las estrategias de funcionalidades, eficiencia y servicio al cliente con eficacia. Estos producen grandes impactos en el consumidor y tener un mayor posicionamiento en el mercado.

-Innovación de procesos:

También es implementada por la empresa, por su hincapié en manufacturas y envíos de los productos que fabrica, y a la rápida entrega al comprador. Y por la mejora del proceso de producción que perfecciona las cualidades de los productos.

-Innovación en el servicio:

Brinda un servicio modificado, mejorando el canal de atención al cliente, las prestaciones posteriores de servicio.

También es percibido por las mejoras efectuadas en el producto en comparación al que el cliente percibía con anterioridad.

Factores de riesgo

La innovación va a depender de la adecuación de toda la organización, ya que puede producir riesgos. Por lo que resulta de suma importancia realizar análisis, antes de la implementación, que involucre tanto a los responsables como al resto del personal.

Problemas de innovar:

-Si el producto no es aceptado por el mercado: carece de demanda o el nivel de aceptación es mínimo. Para ello es importante realizar un estudio de mercado, para evaluar su aceptación por parte del consumidor.

-Pérdida económica: por las grandes inversiones que no se pudieran recuperar con el tiempo.

-Pérdida de antiguos clientes: por la concentración en el producto nuevo, dejando de lado la importancia a los clientes de productos ya establecidos.

-Falta de recursos: para poder llevar a cabo la innovación. A veces al monitorizar, no resulta viable o se torna difícil de implementar.

Como afecta la innovación la competitividad empresarial:

Para alcanzar la competitividad eficientemente, las medianas y grandes empresas están más limitadas a introducir cambios innovativos que resulten significativos.

Efectos en RODARA:

- Identifica oportunidades favorables para evitar el estancamiento.
- Desarrolla objetivos empresariales medibles y cuantificables para mejorar los procesos.
- Desarrolla nuevos prototipos para producción, más rentables a largo plazo.

Beneficios:

La empresa obtiene mayor productividad empresarial, rendimiento y crecimiento del negocio, generando más facturación y por ende mayores ganancias.

- Ahorro de tiempo y dinero, en costos empresariales.
- Favorece a la empresa en las ventas y resultados
- Genera agilidad en los procesos.
- Mejora la satisfacción al cliente
- Apoya la diversidad, la creatividad y la generación de empleo.
- Genera ventaja competitiva frente a la competencia.

***Capacidad de satisfacción al cliente:**

Una de las ventajas competitivas superior es la capacidad de maximizar la satisfacción del cliente, corresponde la tarea de cuidar al cliente, que no solo implica al área comercial de la empresa, sino de todos los miembros de la misma.

El punto de partida es saber lo que el cliente realmente quiere del producto y de la empresa, el precio es solo un factor más. El trabajo consiste en conocer cómo la competencia logra la satisfacción o insatisfacción de los clientes, y como lo realiza la empresa. Existe un lazo entre la rentabilidad, la situación financiera y la satisfacción del cliente.

Una empresa se hace invencible con esta ventaja competitiva, porque los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por el producto aun en tiempos difíciles. La empresa puede trasladar la inflación a los clientes sin dificultades en momentos de desequilibrios de precios. La operación de la empresa empieza en las necesidades insatisfechas de los clientes, ya que estos están dispuestos a pagar un mayor precio si realmente se los satisface.

La competencia estará dispuesta a disminuir los precios, costos o reducir el margen bruto de sus venta, como resultado se obtiene menor calidad y reducción de clientes satisfechos.

La estrategia de maximización de la satisfacción del cliente debe ser simultánea con la estrategia de la minimización de los costos, de este modo logra el liderazgo en costos. A medida que aumenta la satisfacción del cliente aumentan los costos como resultado de la preocupación competitiva y por la eficiencia. La conclusión está vinculada a las nuevas inversiones, a la creatividad, innovación y tecnología.

Por eso, la clave de la empresa RODARA es mantener y cultivar la lealtad de los clientes, identificando las necesidades específicas de los mismo, y los satisface a través del cumplimiento del tiempo de entrega, el servicio post venta.

Una de las ventajas competitivas es, que los vendedores especializados en productos de PVC tienen una relación directa con las necesidades de sus clientes, por lo cual les permite desarrollar los productos que los mismos necesitan aplicar a sus procesos.

RODARA se caracteriza por las siguientes acciones en satisfacción al cliente:

1. Tienen calidad en los productos difíciles de alcanzar.
2. Estudian en forma minuciosa las necesidades y deseos del consumidor
3. Producen y utilizan las expectativas del consumidor.
4. Diseñan sus productos en base a satisfacer sus clientes.

3.7. DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El mantenimiento de la ventaja competitiva a largo plazo dependerá de tres factores:

Capacidad de los competidores

El mercado del plástico es muy reducido, por este motivo muchos de los directivos de la competencia son conocidos y mantienen una relación familiar. La competencia no tiene la estructura, ni la capacidad de producción de RODARA. Realizan otras estrategias, por ejemplo PVC FULL, además de producir compuestos de PVC, fabrican caños de plásticos en todos los tamaños, desarrollan integración vertical hacia adelante. RODARA en cambio se dedica al compuesto de PVC en todas sus variedades y aplicaciones como materia prima.

Características de los principales competidores

PVC Full: Dedicada a la elaboración y comercialización de productos basados en policloruro de vinilo (PVC). Cuenta con garantía de calidad e innovación constante, sustituyendo importaciones de PVC en Argentina y exportando a 20 países de América Latina y el Caribe.

Instaló un Banco de Ensayo alemán de Última Generación (único en el país) y una Cámara de Envejecimiento.

Mantiene un fuerte compromiso con el medio ambiente, con procesos libres de humo y de aguas servidas, colabora con la comunidad mediante acciones solidarias en su rol de responsabilidad social empresarial (RSE).

Desarrolla y produce una amplia línea de productos fabricados en PVC que mejoran la calidad de vida de las personas.

Es la primera empresa Argentina en desarrollar y elaborar perfiles de PVC para cerramientos exteriores (puertas y ventanas) de media y alta prestación.

Plastitel: Se mantiene como empresa familiar en la segunda generación y amplio equipo de profesionales enfocados en la obtención de resultados y servicio de pre y post venta a la altura de los productos.

Enfocados en satisfacer las necesidades y demandas del cliente, a partir de la solidez financiera.

El objetivo principal es garantizar la satisfacción de los clientes ofreciendo compuestos de PVC de excelencia.

La distribución se realiza en pallets normalizados y protegidos con film stretch, con protocolos de calidad, Stock de seguridad para garantizar las entregas inmediatas.

Mantiene el desarrollo de nuevas formulaciones, compuestos y pruebas personalizadas en planta. Ensayos de trazabilidad y flexión. Asesoramiento para la optimización de procesos.

Tecnivil: se inició en la fabricación de compuestos de PVC atendiendo a clientes exigentes en el mercado.

Se dedica además a la producción de artículos de porcelana. Logrando atender gran parte del mercado en ventas de asientos de inodoro y artículos de porcelana.

Cuenta con equipo de ejecutivos de ventas para llegar a los distintos puntos del país.

Barreras para la imitación

La trayectoria y experiencia que RODARA posee en el sector, el Knowhow, la preservación de los recursos humanos especializados a lo largo del tiempo hace que las barreras para la imitación sean altas.

Dinamismo de la industria:

RODARA tiene capacidad de adaptación a los cambios producidos por la innovación en las aplicaciones del PVC, lo viene transitando a lo largo de su trayectoria, además de los cambios que se vienen produciendo en todas

las industrias. La empresa mantiene su ventaja por contar con personal capacitado y experimentado, y por mantener su laboratorio en constante desarrollo en productos de actualización y adaptación rápida.

Causas que puedan debilitar la ventaja competitiva:

- El precio.
- Una de sus competidoras obtuvo la certificación ISO 9001 2015, pero su participación en el mercado es del 23% en la actualidad.
- Desgravación impositiva, que permita el ingreso de productos terminados del exterior.
- Las competidoras cuentan con laboratorios de investigación constante.

Las Estrategias de las empresas cambian con el tiempo

La empresa debe estar preparada para cambiar las estrategias ante modificaciones en las condiciones del mercado, avances tecnológicos, nuevos comportamientos de los competidores, las nuevas demandas de los clientes y nuevas ideas para mejorar la estrategia.

Pruebas para Estrategias Exitosas:

- Prueba de Ajuste: ¿Cómo se ajusta la estrategia a la empresa?

Se refiere a los ajustes que realizan las empresas, ya sea a la industria, a las condiciones competitivas, las oportunidades del mercado, etc. Para que la estrategia se amolde debe tener un buen ajuste externo que sincronice con las condiciones del mercado, como también debe acompañar los recursos, las capacidades competitivas y las actividades funcionales de la empresa. Es decir, un ajuste interno que sea compatible con la estructura de la empresa.

- Prueba de Ventaja Competitiva: ¿La estrategia lleva a obtener una ventaja competitiva sustentable?

Las estrategias exitosas son aquellas perdurables y que arrojan un desempeño mayor a sus rivales.

- Prueba de Desempeño: ¿La estrategia genera un buen desempeño?

Hay dos indicadores de un buen desempeño, son aquellos más relevantes para el alcance de la compañía:

- a) La rentabilidad y fortaleza financiera.
- b) Su fuerza competitiva y su posición en el mercado.

Procesos y controles de mejora continúa

RODARA hace unos años contrataba a un equipo de staff de apoyo, para el control del funcionamiento general de la empresa. Con el pasar de los años se dieron cuenta que este staff era de gran importancia para la marcha óptima de la organización, por lo que decidieron incorporar el staff como un sector más. Este sector se llama control y gestión, y realiza mensualmente reportes de todo tipo como ser, créditos, comerciales, financieros, contables, entre otros. Estos reportes son una recopilación de datos para la gerencia que se obtiene a través de la carga de datos conjunta de todos los sectores, en especial el de producción, que utiliza un sistema de programación y tableros de control. Estos reportes permiten conocer el cumplimiento de los objetivos, los resultados, los desvíos y poder tomar acciones correctivas si fueran necesarias.

La Integración Vertical

La integración vertical en la empresa está asociada cuando realiza todas las actividades de la cadena de valor, desde la obtención de los insumos básicos hasta su entrega al cliente. La integración vertical está incluida dentro del concepto de diversificación de la empresaria porque se atribuye que una empresa realiza nuevas actividades dentro de su cadena de valor.

La empresa entra en actividades relacionadas con el ciclo de producción, convirtiéndose en su propio proveedor o cliente, por lo cual, la integración puede ser hacia atrás o hacia adelante.

La empresa que se integra verticalmente desenvuelve nuevas capacidades, habilidades y conocimientos.

Los argumentos para integrarse verticalmente son:

- 1) La reducción de los costos de fabricación o de distribución de los productos, a través de distintos mecanismos:
 - Economías de escala, aumenta el volumen producido o vendido.
 - Reducción de inventarios intermedios de partes, conjuntos o productos, la capacidad operativa es más eficiente que la relación con los proveedores.
 - Reducción de los coordinadores internos de la empresa son menores que la relación con los proveedores.
 - Reducción de los costos de control hacia los proveedores y clientes.
 - Eliminación de intermediarios en la producción y en la distribución.
 - La explotación de sinergias basadas en las capacidades existentes aumenta la eficiencia.
 - Optimización del proceso de producción y distribución.
- 2) A largo plazo la integración vertical puede mejorar la posición competitiva y disminuir los riesgos de la empresa.
- 3) Para muchas empresas la integración vertical es necesaria a largo plazo para dominar las fuentes de abastecimiento o los mercados de consumo.

- 4) La integración vertical permite mejorar el uso de los recursos.
- 5) Mejorar la rentabilidad de la empresa, incorporando para si el margen con el que se beneficiaba el proveedor o el cliente.
- 6) Logra fortalecer la estrategia de diferenciación de la empresa.
- 7) Maximiza el poder de la empresa en el sector.
- 8) Puede preservar la tecnología avanzada base de una empresa.
- 9) Puede apoyar la estrategia de calidad de una empresa.

Las desventajas de la integración vertical son:

- a) Puede limitar la disminución de costos, en especial cuando hay un sobrante de capacidad instalada.
- b) La reducción de la flexibilidad se logra cuando los avances tecnológicos convierten los productos y la tecnología en antiguos u obsoletos.
- c) La dificultad de integrar las distintas especialidades en relación de las habilidades directivas y las diferentes culturas que se consideran en cada una de las actividades.
- d) El aumento del riesgo global de la empresa, necesita mayor volumen de recursos destinado a un producto. Si el volumen de actividad disminuye afecta la situación de la empresa, suben los costos fijos y la integración vertical se transforma en una barrera de salida.
- e) Puede disminuir la rentabilidad de la empresa, si esta no capta el margen de los proveedores y de los clientes.
- f) Aumentan los costos operativos porque aumenta el tamaño y la complejidad de la organización.

CAPITULO 4: CONDUCCION ESTRATEGICA:

Son los responsables generales de la organización. Está formada por sus dos accionistas y el nivel gerencial, y se encarga de que la empresa cumpla con los objetivos planteados.

La empresa RODARA tiene tres funciones principales:

- ✓ Mando: las autoridades coordinadoras son los directivos de la conducción estratégica y los de mandos medios. Estos tienen como función principal el logro como unidad integrada de toda la organización.
- ✓ Relaciones con el medio externo: por medio de roles de;
 - *Porta voz: las acciones de la empresa deben ser comunicadas a personas influyentes y al gobierno.
 - *Enlace: relaciones de niveles superiores para intercambio de información.
 - *Negociador: poder generar acuerdos.
- ✓ Desarrollo de la estrategia empresarial: enlace entre la organización y su entorno.

Este nivel termina siendo más abstracto por ser más amplio, menos repetitivo de gran amplitud de acciones y tomas de decisiones más largas.

Mandos Medios:

Debe unir la conducción estratégica con la operativa de manera formal. Relaciona los niveles de bajo de la conducción estratégica hasta los supervisores de primera línea que son los que dirigen a los operarios. Sus tareas son:

- a) Obtener información del funcionamiento general para brindárselas a los directivos.
- b) Aportar aspectos relevantes para la toma de decisiones, información sobre anomalías, cambios, autorizaciones, asignaciones de recursos, determinar objetivos y políticas.
- c) Ejercer la comunicación lineal con el resto de los directivos.
- d) Generar las estrategias de sus unidades en concordancia a la estrategia general de la organización.

Nivel Operativo:

Es el que hace el trabajo directo con la producción. Es el que genera los resultados esenciales que hace que la empresa permanezca en el tiempo. Tiene cuatro tareas principales:

- 1) Provisión segura de los insumos de producción
- 2) Acompañar el proceso desde su entrada hasta su salida
- 3) Distribución de esas salidas por los diferentes canales
- 4) Brindar apoyo logístico tanto en la entrada, en procesos y en salidas

Comité:

A nivel estratégico, como prestador de asesoramiento y de toma de decisiones. Sus tareas son:

- Conformación de grupos de trabajo.
- Explotar las experiencias y conocimientos.
- Aporte e intercambio de opiniones.
- Generación de alternativas ante la toma de decisiones.
- Buscar la mejor alternativa.

Relaciones informales:

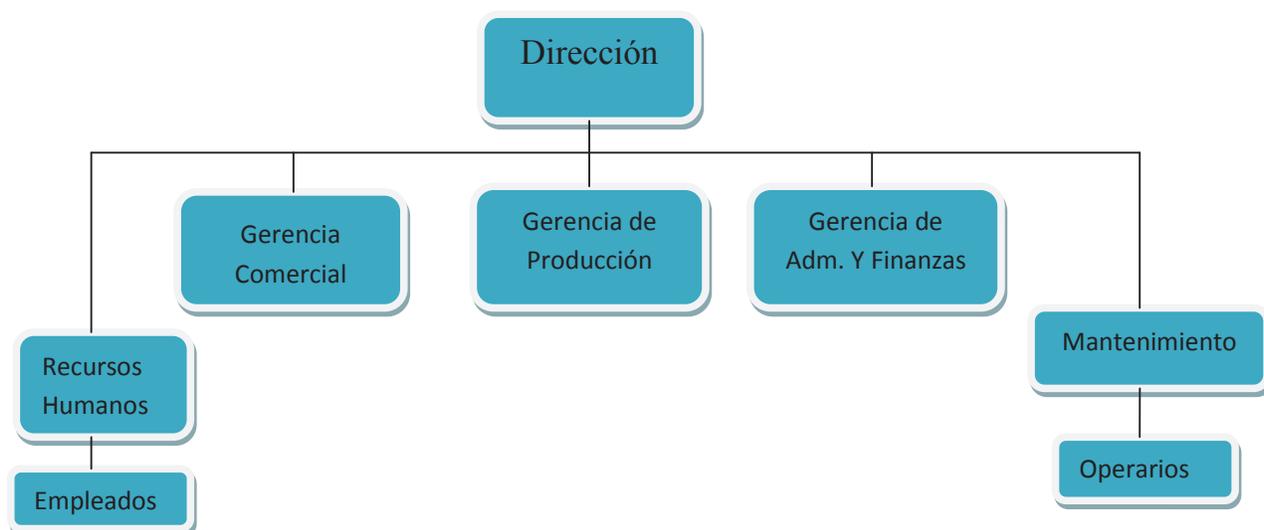
Cultura:

Las variables éticas se refieren a la moral de las personas que forman parte de la empresa. Los directivos con sus decisiones muestran lo que es correcto o incorrecto para la compañía. Son los valores y las creencias que guían las personas. La preocupación por la ética de la empresa se ve como por ejemplo, en el cuidado del medio ambiente, la preocupación por la preservación del personal, y en suplir las demandas de la sociedad.

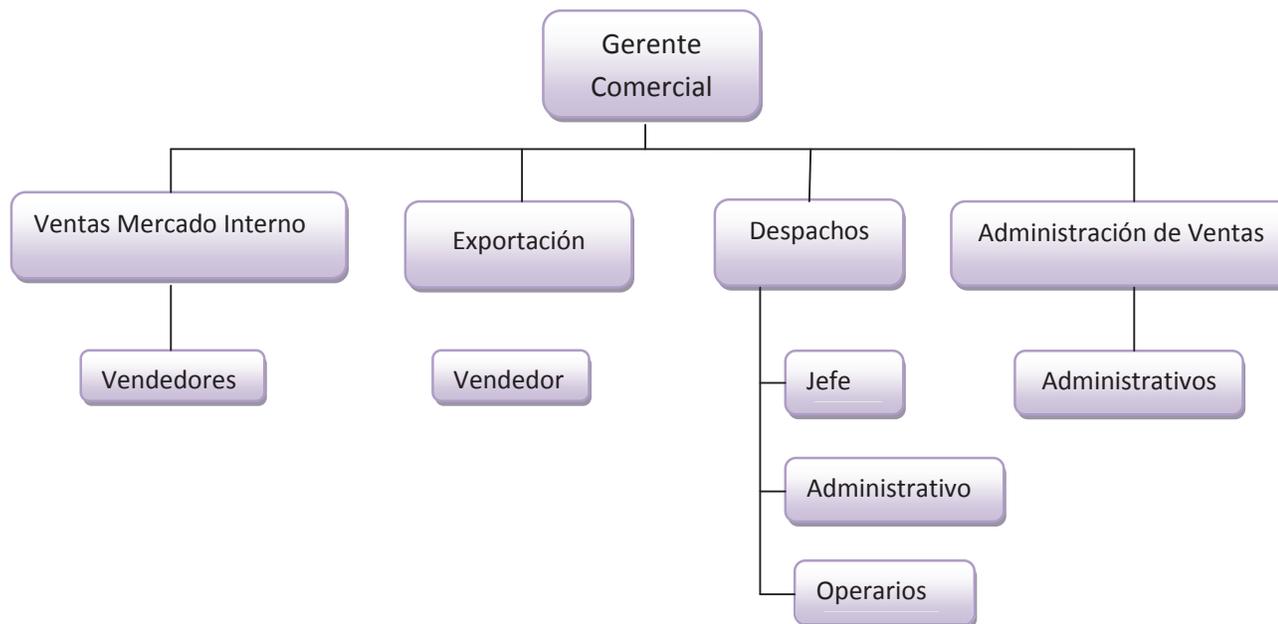
En esta organización hay nexos espontáneos y flexibles entre los miembros, que surgen de intereses personales e influyen en los formales. Están afectados por dos conceptos:

1. Porque es indispensable la comunicación en el trabajo.
2. La comunicación social resulta indispensable para que la empresa sea exitosa.

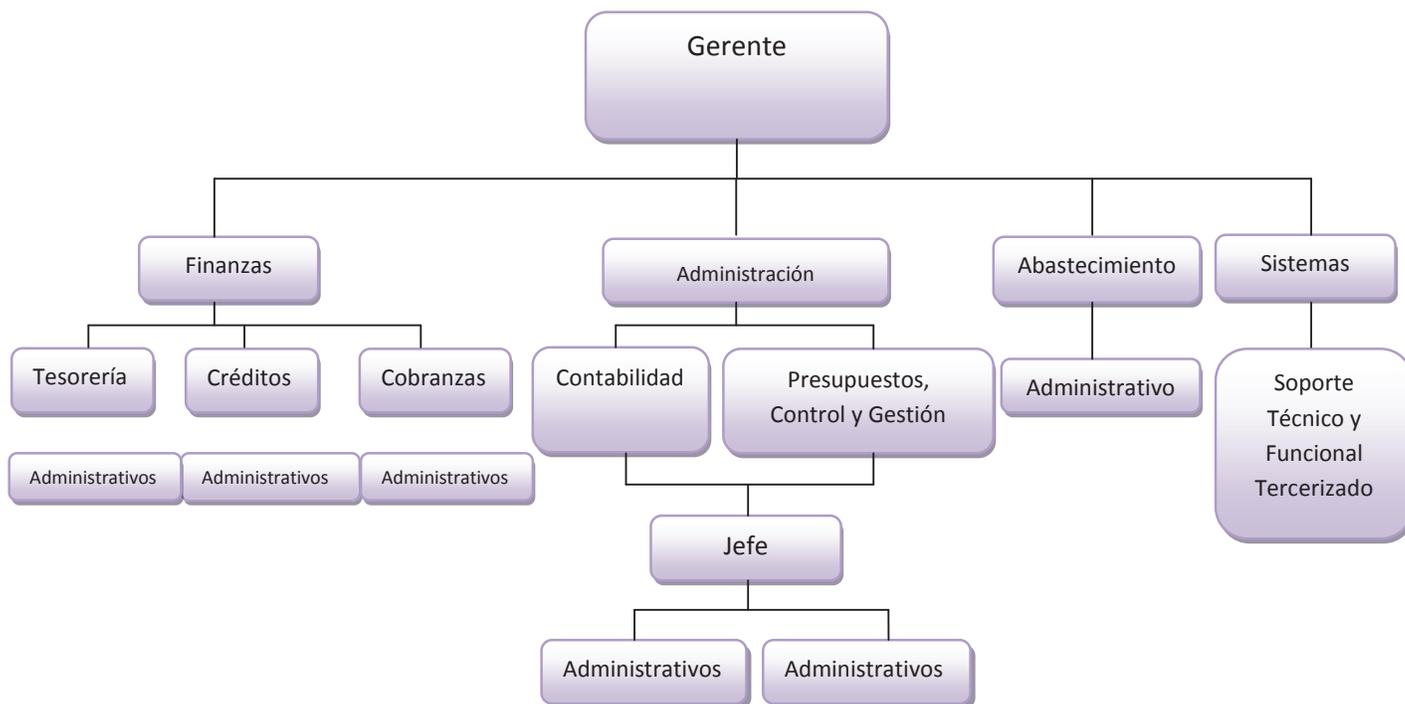
ORGANIGRAMA DE RODARA



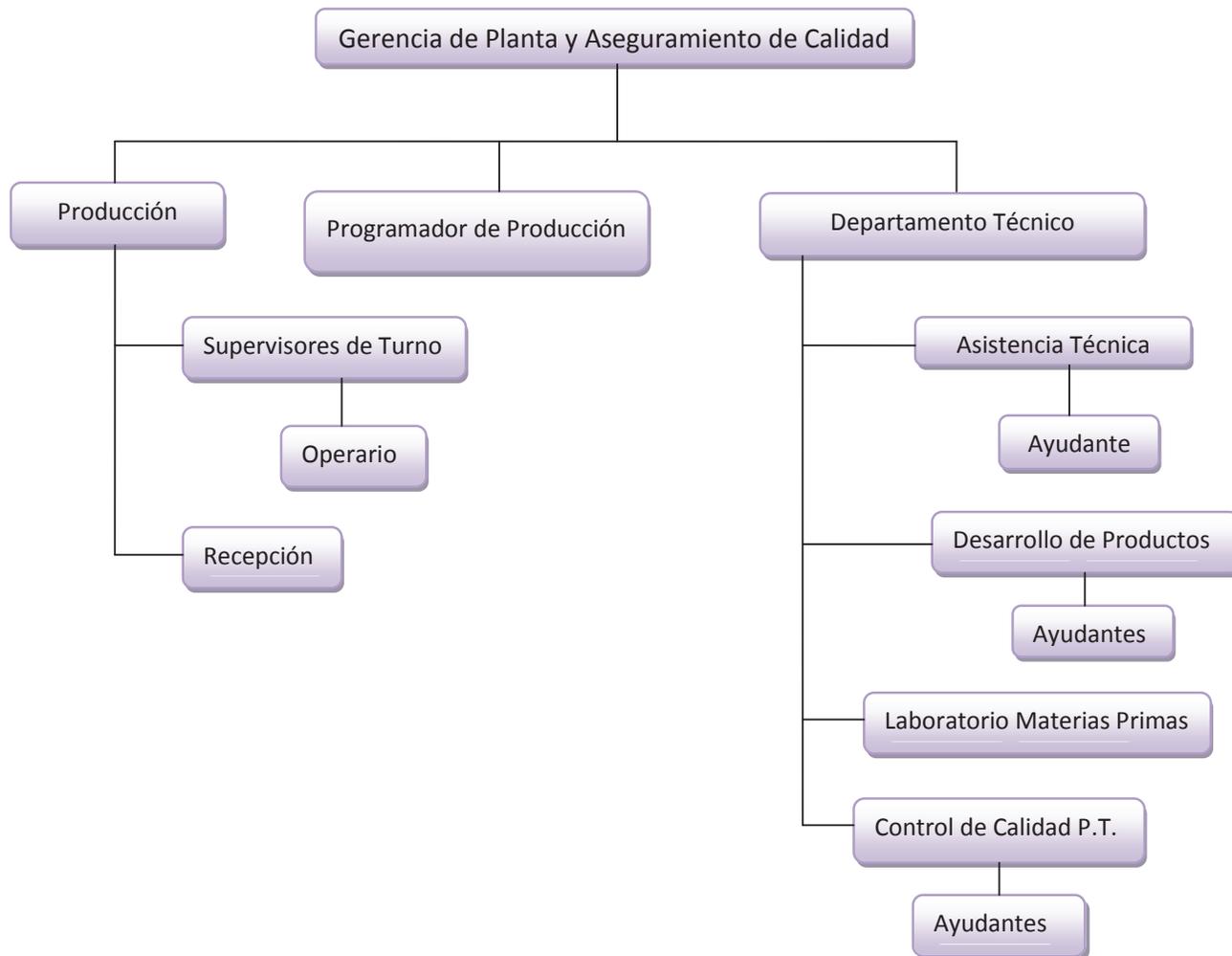
Gerencia comercial



Gerencia de administración y finanzas



Gerencia de producción



CAPITULO 5: CONCLUSIONES FINALES

El presente trabajo final de práctica profesional tuvo como objetivo estudiar la implementación estratégica y las acciones competitivas de la empresa RODARA ubicada en el partido de General San Martín.

Este trabajo se realizó analizando el entorno de la empresa como así también su funcionamiento interno.

Partiendo del ambiente externo se podría concluir que la empresa se ve beneficiada por la incidencia de los avances tecnológicos del sector del PVC, por la facilidad que tiene para adaptarse a dichos cambios, que la beneficia en su permanencia y en la competitividad.

Otro aspecto importante es la tendencia creciente que muestra nuestro país en los usos y el consumo del PVC.

En cuanto las influencias negativas, tiene mucho peso la ausencia de políticas de gobierno en la industria de nuestro país que hace que las empresas estén sometidas a continuas reformulaciones de estrategias para mantener o mejorar la posición en el mercado. Otras dificultades que influyen son las alteraciones impredecibles, en cuanto a políticas monetarias que afecta nuestra economía constantemente, en los precios, el tipo de cambio y en consecuencia niveles de inflación crecientes.

En lo referente al sector del PVC, logramos analizar que la empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado, a través de la curva de aprendizaje y experiencia logró tener habilidades que la benefician en comparación al resto.

A través de otros análisis, podemos concluir sobre el diagnóstico estratégico interno, destacándose en un alto grado de sus fortalezas siendo estas; el personal altamente capacitado que posee, larga trayectoria y experiencia, la inversión e innovación tecnológica, la negociación con sus proveedores, la integración vertical hacia atrás de su producción, y ventaja en diferenciación. Las cuales la mantienen liderando el mercado.

En cuanto a las debilidades, además de no ser una gran cantidad, no son tan impactantes como las oportunidades, y tienen grandes capacidades y herramientas para superarlas.

Estas debilidades; La política de precios altos, el clima laboral y la financiación externa, no son puntos tan críticos para la empresa, ya que cuentan con las herramientas para mejorarlos.

Por tanto, se puede deducir que la empresa en el ámbito interno se encuentra bien encausada para seguir creciendo y lograr su misión, visión, metas y objetivos.

En el ámbito externo, teniendo en cuenta que los factores no son controlados por la organización en su mayoría, se puede vislumbrar capacidades para superarlos, a partir de las oportunidades posibles de captar por la empresa y hacerle frente a las amenazas que podrían impactar en forma negativa.

Estas oportunidades; posibilidad de obtener mayor ventaja en costos, promoción industrial, crecimiento de integración vertical, mercado en crecimiento, optimizar procesos productivos y mejoras en capacidad de negociación. Les permitirían hacer frente a las crisis económicas del país, las posibles trabas a la importación, el tipo de cambio, los incrementos de los costos.

Continuar actualizándose para seguir siendo elegidos por el mercado.

El resultado del análisis ubica a la organización en el mejor cuadrante (FO), a partir de los valores obtenidos del análisis de los factores internos (AFI: 75 puntos), y el análisis de los factores externos (AFE: 74 puntos), se llega al cuadrante (FO), que nos indica mayores fortalezas y oportunidades para enfrentar las debilidades y amenazas.

Al estudiar los diferentes ámbitos en que opera la empresa, podemos decir que mantiene su ventaja competitiva por la combinación de las estrategias implementadas, y desarrolladas de forma eficiente.

De acuerdo a la información obtenida, y a los distintos análisis podemos concluir que:

“La empresa RODARA desarrolla su ventaja competitiva a través de la calidad, innovación, eficiencia y satisfacción al cliente.”

En base a los siguientes fundamentos:

- Calidad

La empresa obtuvo la certificación ISO 9001 que le permitió perfeccionarse en:

- El proceso de planificación de la producción
- Un óptimo proceso productivo, disminución de desechos y tiempos muertos
- Control de procesos de mejora continua
- El perfeccionamiento de las formulas y diseños
- Disminuir los riesgos y aumentar la capacidad productiva
- Reducción de los costos
- Mejoramiento de la comunicación interna, optimización de la mano de obra

- Innovación

Rodara realiza mejoras continuas a nivel tecnológico diferenciándose de sus competidores a través de las siguientes acciones:

- Adquieren maquinarias y equipos nuevos para mantener las mejoras en los procesos productivos
- Actualizan continuamente el software y hardware para controles de las líneas de producción
- Fomentan la innovación con su equipo de investigación y desarrollo

- Eficiencia

La empresa mantiene el máximo rendimiento con menores costos por:

- Aumento de la calidad de las líneas de producción
- Optimización de los productos
- Reducción de los Scraps
- Un servicio diferenciado de post venta

- Satisfacción al cliente

Se diferencia por:

- El asesoramiento en la producción requerida por el cliente
- Seguimiento en su implementación
- El asesoramiento constante de personal especializado

Todas estas estrategias brindan una ventaja exitosa frente a la competencia, por lo que la empresa resulta exitosa y logra mantenerse en el tiempo, las habilidades distintivas le suman beneficios muy difíciles de igualar.

BIBLIOGRAFIA:

- AlvarezHéctor F. (2010). Dirección estratégica. Argentina: Ediciones EUDCOR.
- Arthur Thompson, Margaret Peteraf, John Gamble y Lonnie Strickland. (2012). Administración Estratégica. México: McGRAW-HILL.
- Banco Mundial. (2018). Argentina: panorama general. 09/06/2018, de Banco Mundial Sitio web:
<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP). (2015). Argentina. Anuario estadístico de la industria plástica. 09/06/2018, de CAIP Sitio Web: <http://caip.org.ar/anuario-estadistico/>
- Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP). (2015).Revista CAIP (Cámara Argentina de la Industria Plástica).09/06/2018, de CAIP Sitio Web:http://www.caip.org.ar/wp/?page_id=41
- Elaboración propia en base a datos suministrados por RODARA.
- Ficarra, José Antonio. La Dirección Estratégica. Edición Fondo Editorial Consejo
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. (2006). Dirección estratégica. España: Pearson educación
- Imágenes obtenidas de la página web de la empresa.
- Michael PorterE.Ventaja Competitiva. Pirámide. (2010)
- Michael Porter E. Estrategia Competitiva. Pirámide. (2009)
- Navas López, José Emilio - Guerras Martin, Luis Ángel. (2012). Fundamentos de Dirección Estratégica. Aranzadi

- Normas ISO 9001: Consultora Ricardo Valentinizzi & Asociados
- Rougier Marcelo Economista. (2018). Para el gobierno, la mejor política industrial es no tener ninguna. 23/06/2018, de El economista Sitio web: <https://www.economista.com.ar/2018-04-gobierno-la-mejor-politica-industrial-no-ninguna/>
- Santander Río. (2018). Argentina política y economía. 09/06/2018, de Santander Rio Trade Portal Sitio web: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

ANEXOS

Anexo 1

Consumo de plástico por habitante evolución anual.

Año	Kg / Habitante
1990	11,5
1991	15,9
1992	19,3
1993	22,8
1994	24,6
1995	24,4
1996	28,1
1997	34,2
1998	34,3
1999	34,7
2000	33,8
2001	32
2002	21,6
2003	29,5
2004	35
2005	36,6
2006	39
2007	43,1
2008	40
2009	37,8
2010	42,4
2011	46,3
2012	43,5
2013	43,6
2014	43,5