TESIS
EE 2005
N7

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ECONOMIA EMPRESARIAL
TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALISTA

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESINAS PLASTICAS EN VENEZUELA. PERIODO 2005

Autor: Gladys Geraldine Nieto B.
No. Cédula: 6.135.449
Asesor: Prof. Vincenzo Ruggiero
No. Cédula: 6.059.534
Caracas, julio 2005

INDICE GENERAL

pp.

LISTA DE CUADROS 4

LISTA DE GRÁFICOS 5

INTRODUCCIÓN 6

CAPÍTULO

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9

II. OBJETIVO DEL TRABAJO 14

Objetivo General 14

Objetivos Específicos 14

Justificación 15

III. MARCO METODOLÓGICO 17

Consideraciones Generales 17

Tipo de Investigación 17

Población o Universo de Estudio 20

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 21

IV. MARCO TEÓRICO 22

V. DESARROLLO DEL TRABAJO 25

Presentación Resumida de la Empresa 25

Propuesta de Valor al Cliente, Propósito Estratégico, Visualización y Objetivos 36

Evaluación Global de la Situación de la Empresa 47

Explicación de los síntomas 54

Definición de Escenarios 69
Plan de Acción..... 86

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 112

REFERENCIAS 116

ANEXOS 118

A. Gráfico Direccional Interrelacional Aplicado a la Empresa Comercializadora.....119

B. Análisis del Campo de Fuerza para la Ejecución de las Acciones Técnicas 121

C. Planilla para el desarrollo de planes de acción.....127

LISTA DE CUADROS

CUADRO pp.

1. Balance General al 31 de diciembre de 2001, 2002 y 2003 en valores constantes 35
2. Estado de Ganancias y Pérdidas en valores constantes (MBs.).....36
3. Perspectivas de los Accionistas.....43
4. Perspectivas de los Clientes, Socios y Proveedores..... 44
5. Perspectivas de los Procesos Internos..... 45
6. Perspectivas de Construcción de Futuro.....46
7. Matriz C1: Actores claves y pares producto-mercado..... 47
8. Matriz C2: Procesos Internos propios de la cadena de valor de la empresa.....48
9. Matriz C3..... 49
10. Matriz C4: Fortalezas y Debilidades de Raíz.....50
11. Comportamiento costo/TM vendida y margen de comercialización.....53
12. Lista corta de fuerzas.....68
13. Análisis de Eventos (1)..... 82
14. Análisis de Eventos (2)..... 83
15. Desempeño Escenario Económico actual 83
16. Análisis de Impacto..... 85
17. Escenario Actual Matriz FODA..... 88
18. Escenario Probable Matriz FODA..... 89
19. Escenario Optimista Matriz FODA..... 90
20. Escenario Optimista Matriz FODA..... 91
21. Plan de acción de la cadena de valor 103
22. Actores Estratégicos y Fuentes de Poder.....110

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO pp.

1. Utilización de herramientas para la planificación estratégica: visión global.... 11
2. Organigrama de la empresa..... 32
3. Esquema de visualización de la empresa..... 39
4. Balanced Scorecard de la empresa..... 42
5. Comportamiento del EVA – Empresa 2..... 52
6. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter..... 54
7. Gráfico para representar fuerzas de alta motricidad..... 69
8. Cadena de Valor..... 93

INTRODUCCION

El presente trabajo monográfico sobre el diseño de una estrategia competitiva para una empresa comercializadora de las resinas plásticas polietileno, polipropileno y policloruro de vinilo en Venezuela, período 2005, está dirigido al análisis y evaluación de la estrategia y estructura actual de la empresa comercializadora, así como de su entorno competitivo y a la elaboración de un plan de acción estratégico que sea contingente a los escenarios definidos que son producto de las fuerzas del entorno competitivo.

Al referirse al significado de la palabra estrategia, se tiene que en técnica militar, se trata de la formulación de los objetivos últimos de una operación y los medios necesarios para su éxito, es la habilidad para conducir un asunto. Se habla de estrategia en los más diversos ámbitos de la actividad humana, en el desarrollo de un negocio, en una competencia deportiva, para estudiar, educar, ganar un concurso de belleza, y otros. Todas las organizaciones tienen un entorno y en el mismo existen fuerzas a favor o en contra de sus objetivos, además en la realidad que se actúa hay incertidumbre. Por lo tanto, a pesar de que la estrategia no asegura en su totalidad el éxito de una organización, pues en los asuntos humanos, nunca se tendrá la certeza absoluta de éxito, no se puede negar la importancia de que las empresas cuenten con una estrategia empresarial para enfrentar el entorno y mantener su competitividad.

Dentro de la estrategia empresarial se puede tener empresas que hayan desarrollado explícitamente la estrategia a través de un proceso de planificación y otras que la desarrollan implícitamente a través de sus departamentos funcionales, lo cual no representa la mejor estrategia. Ahora bien, la empresa comercializadora de las resinas plásticas polietileno, polipropileno y PVC objeto de estudio fue constituida siguiendo una estrategia (aprovechamiento de las sinergias) y para el momento de su

constitución fue definida su misión, visión y valores y a partir de allí, su estrategia se ha mantenido implícitamente a través de las funciones departamentales.

La importancia de la presente investigación es la evaluación o diagnóstico de la estrategia y funcionamiento actual de la empresa comercializadora que permitió la elaboración de un plan de acción que involucra a los actores estratégicos y asegura su competitividad y la continuidad en la redefinición de estrategias, el conocimiento de su entorno y el uso de la creatividad. Por lo tanto, la motivación para la selección del tema obedeció al impacto a nivel de negocio y retorno en las negociaciones que representa la empresa comercializadora de resinas plásticas para sus accionistas y que es un modelo novedoso de comercialización en este importante sector industrial de las materias primas (polímeros) tanto a nivel nacional como internacional.

El desarrollo del Trabajo Especial de Grado se estructuró en cinco capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, el Capítulo II comprende los objetivos, tanto el general como los específicos y la justificación. El Capítulo III se refiere al Marco Metodológico que incluye las consideraciones generales, el tipo de investigación, la población o universo de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos de acuerdo con el tipo de investigación diseñada. El Capítulo IV comprende los fundamentos teóricos del trabajo desarrollado. En el Capítulo V titulado Desarrollo del Trabajo, se presentan los resultados de la investigación. Luego se exponen las conclusiones y recomendaciones. Por último se incluye un listado de referencias bibliográficas.

En cuanto al Marco Metodológico consistió en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de diseño de una estrategia para la empresa comercializadora objeto de estudio. El proyecto se apoyó en un tipo de investigación documental y de campo, y según el nivel de conocimiento en un tipo de estudio descriptivo, reflexivo-crítico y evaluativo. En la recolección de información se analizó críticamente fuentes de información escritas como las teorías sobre la estrategia competitiva de Michael Porter, basadas en el modelo de las Cinco Fuerzas de Poder para el análisis del entorno competitivo y la Cadena de Valor para el

análisis interno, así como las teorías de Kaplan y Norton específicamente relacionadas con las herramientas de planificación estratégica (Balanced Scorecard). Asimismo, se utilizaron las técnicas de fichaje, resumen analítico y observación participante directa y natural.

Finalmente, cabe destacar que un trabajo relativo al tema de la estrategia empresarial en una determinada organización tiene las siguientes limitaciones: la incertidumbre y el azar del entorno, por lo tanto el diseño de una estrategia depende solamente en parte de la inteligencia, la experiencia y la creatividad; los actores estratégicos que pueden ser cambiados implicando un retraso para la aplicación de las estrategias o una redefinición de las mismas; el tiempo y la profundidad de la investigación, pues para completarla en un cien por ciento se requiere el seguimiento de la ejecución del plan de acción, lo cual se extiende en el tiempo, pues las metas han sido establecidas a corto, mediano y hasta largo plazo; por último, la evaluación y análisis del entorno así como la definición de escenarios y revisión del plan de acción deben realizarse consistentemente en el tiempo y adecuarse al entorno competitivo. Sin embargo, se trataron los aspectos más resaltantes que tienen que ver con el diseño de una estrategia competitiva para una empresa comercializadora de resinas plásticas polietileno, polipropileno y policloruro de vinilo en Venezuela, período 2005, y que la misma sirva de motivación para futuras investigaciones sobre el tema.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para referirse a la estrategia competitiva de una empresa es necesario conocer la definición de algunos términos. Según Francés (2001) "...la estrategia en forma restringida es un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre." (Pág. 28)

Porter (1982/2000) indica que:

> La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales... La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de las fuerzas competitivas o influir en ellas para sacarle provecho.(Pág.20)

En el mismo orden de ideas, Francés (2001) plantea que:

> Las estrategias competitivas se refieren a los cursos de acción que emprende una empresa o unidad de negocios para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores o nuevos entrantes, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos substitutos. El negocio o empresa puede haber adoptado una estrategia genérica determinada y echar mano, además, de una o más estrategias competitivas, según las situaciones que debe enfrentar. (Pág.150)

En la actualidad existe una diversidad de factores que pueden presionar a las organizaciones para que modifiquen sus estructuras, metas y métodos de operación. Entre los factores que actúan como estímulo para el cambio cabe destacar la índole innovadora de la competencia. Las empresas que tendrán éxito serán aquellas que respondan con cambios a la competencia, por lo cual se requiere de un elemento que sirva de alerta y sea dinamizante como la estrategia.

Entre las estrategias competitivas se tiene el establecimiento de cooperación o alianzas, mediante el cual varias empresas combinan esfuerzos por competir más eficiente y eficazmente. Además de la importancia de trazar y poner en práctica

estrategias para la conducción de cualquier tipo de organización, los académicos y consultores y garúes de la gerencia también ha introducido entre otras herramientas de alineación estratégica, la creación de sinergias a través de servicios compartidos. Al respecto, Kaplan R. y Norton D. (2001) explican:

> Si el objetivo empresarial es "crear una marca común y una experiencia de compra común" para el cliente, puede que un grupo central de marketing facilite estos objetivos. Las empresas que quieren potenciar al innovación. Las empresas que quieran potenciar la innovación pueden establecer una única división de Investigación y Desarrollo para suministrar nuevas tecnologías de producto y proceso a los grupos operativos individuales.(Pág.150)

Por supuesto que para la elaboración de cualquier estrategia, la organización debe hacer uso de herramientas de planificación estratégica, según Francés (2001):

> La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa podemos formular la estrategia. (Pág.29)

Ahora bien, al revisar el factor competencia como otro elemento de presión para el cambio de las estructuras de las organizaciones y para el uso de la estrategia, se observa que en la economía global los competidores pueden ser de cualquier parte del mundo. Por lo tanto, es importante indicar que para la supervivencia de las organizaciones se requiere el uso de las herramientas de planificación estratégica donde de manera continua y sistemática se evalúe el entorno global de la empresa, sus debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas.

No es suficiente declarar que en la empresa existe una estrategia y que las actividades de la misma están alineadas con la estrategia. Es importante comprobar que efectivamente la organización utiliza ciertas herramientas de planificación estratégica de manera sistemática. En un estudio descriptivo efectuado por estudiantes de la maestría en administración del IESA durante el año 2004 a una muestra integrada por seis empresas del sector servicios públicos, cinco bancos y diez empresas de consumo masivo, sorprende el hallazgo de que organizaciones de gran

tamaño e importancia hagan uso limitado de algunas herramientas básicas de planificación estratégica. Lo aquí indicado puede apreciarse mediante el siguiente gráfico:

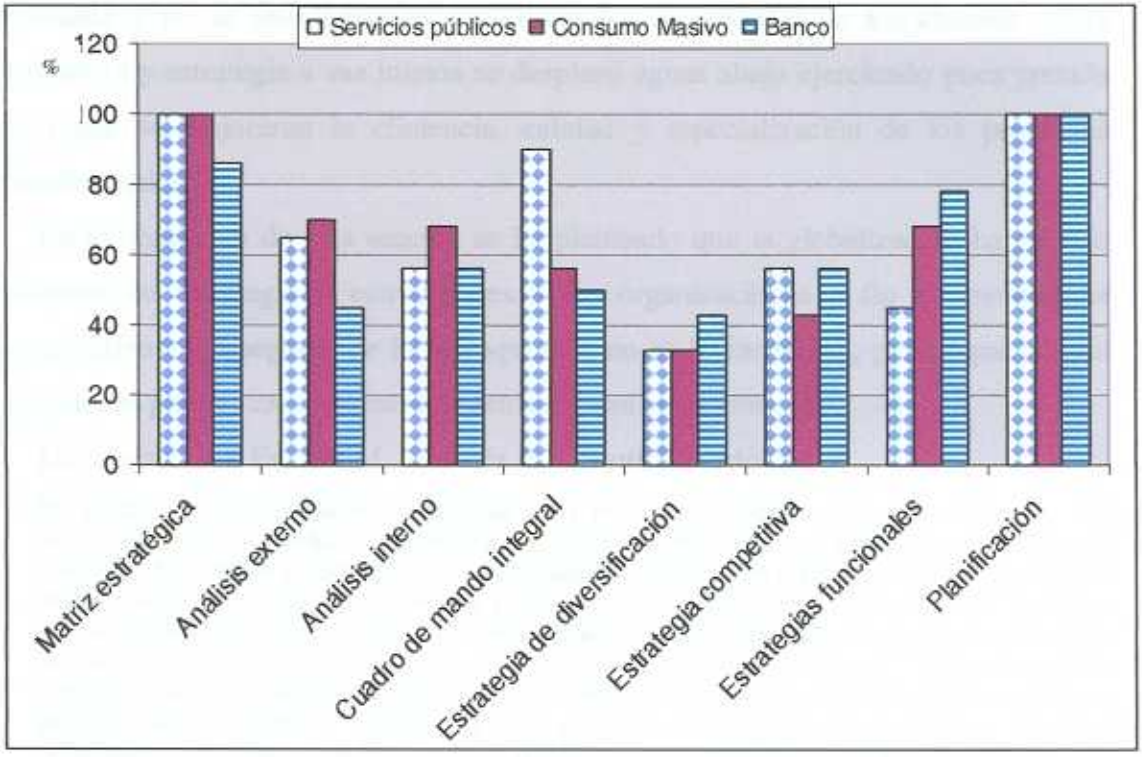


Gráfico 1. **Utilización de herramientas para la planificación estratégica: visión global.** ***Nota*:** tomado de "Herramientas para la planificación estratégica: ¿cúales son las más utilizadas en Venezuela y cuándo se usan?" por R. Borges, L. Fernández, J. Guevara, R. Guevara, M. Rodríguez y J. Malavé, 2004, *Debates IESA*, 4(9), 49.

Los resultados se presentan en forma de porcentajes en una escala de 3 grados: alto (de 67 a 100%), medio (de 34 a 66%) y bajo (de 0 a 33%). Todavía existe un número importante de empresas venezolanas que tienden a adoptar estrategias reactivas, adaptándose como respuesta a cambios en el entorno nacional e internacional, en lugar de evolucionar para anticipar y moldear su futuro.

En el caso de la Industria Petroquímica de Venezuela, la estructura industrial fue construida durante los años setenta por el Estado venezolano bajo un escenario de

sustitución de importaciones en un mercado interno reducido, en ese entonces se prohibía la rivalidad local, de productos substitutos. Con esta estructura, el nivel de capacidad tecnológica era bajo y también era baja la utilización de la capacidad instalada y no se esforzaban en identificar las necesidades de los clientes. Esta estructura y estrategia a sus inicios se desplazó aguas abajo ejerciendo poca presión para que se mejoraran la eficiencia, calidad y especialización de los productos transformados.

En el contenido de esta sección se ha planteado que la globalización ha exigido cambios de estrategia y estructurales a las organizaciones a fin de mantenerse competitivas. El negocio de la petroquímica no es la excepción, por lo que a nivel mundial se plantea un sinnúmero de retos para su supervivencia.

De acuerdo con Enright M., Francés A. y Scott Saavedra E.:

> En general los petroquímicos se clasifican entre productos básicos, intermedios o finales. La mayor parte de los productos petroquímicos básicos e intermedios se fabrican con tecnologías maduras...El éxito en el mercado de los petroquímicos intermedios como los polímeros, a menudo exige ofrecer una variedad de productos y satisfacer las especificaciones particulares de cada uno de los clientes. En tales mercados la investigación y el desarrollo hacen hincapié en el desarrollo de nuevas aplicaciones de productos, antes que el de productos novedosos. Los esfuerzos de comercialización se centran en satisfacer las necesidades específicas de los clientes en cuanto a calidad, precio y entrega. Obtener el éxito en lo que respecta a estos productos, obliga al refinamiento tecnológico y el conocimiento preciso de las necesidades del cliente. (Pág.161)

No importa que la política del Estado venezolano se incline por la promoción de la sustitución de importaciones por lo menos en lo que respecta a los petroquímicos, impidiéndose la rivalidad de productos y substitutos provenientes del exterior, lo cual beneficia transitoriamente a la industria intermedia del sector petroquímico, la misma debe estar a la expectativa de un cambio de política de estado que conlleve a una nueva apertura económica.

Asimismo, con las economías de escala y exigencia de máxima utilización de su capacidad instalada, la industria petroquímica venezolana tampoco puede conformarse con depender solamente de la demanda local de sus líneas de productos. Existe una fuerte presión para que las empresas productoras de polímeros (polietileno, polipropileno y policloruro de vinilo) cuya participación mayoritaria

depende del Estado, amplíen su participación de mercado, compitiendo con base a la eficiencia, el precio, la calidad, entrega del producto y la innovación. Estas empresas también enfrentan la competencia de productos substitutos como el vidrio y otros polímeros.

Toda esta problemática planteada incidió para que a finales del año 96, producto de una estrategia, se constituyera una empresa comercializadora de las resinas plásticas (polietileno, polipropileno y policloruro de vinilo) que producen la industria petroquímica directamente y a través de dos empresas mixtas cuya mayoría accionaria la tiene el Estado. Esta empresa fue constituida con la finalidad de aprovechar la sinergia de servicios medulares de comercialización (negociación, entrega, asesoría técnica, servicio postventa) y como una estrategia de mercado en Venezuela y donde se instalen sus sucursales. La misión de esta empresa es comercializar resinas plásticas a escala nacional e internacional con recursos tecnológicos de vanguardia, ofreciendo un servicio efectivo e integral para asegurar la satisfacción de los clientes, la rentabilidad de los accionistas y la prosperidad del equipo que conforma la empresa.

De allí que se considere de interés la realización de un estudio que consiste en evaluar la estrategia y estructura actuales de la empresa comercializadora y establecer la transformación de la estrategia actual a una estrategia competitiva. Del planteamiento de este problema se derivan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la estructura organizativa actual de la empresa y cómo funciona?

¿Cuáles son los síntomas que manifiestan la necesidad de transformación de la estrategia actual de la empresa comercializadora?

¿Cuál debería ser la matriz estratégica de la empresa?

¿Qué plan se puede proponer, que le permita a la empresa comercializadora pasar de la estrategia/estructura actuales a una estrategia/estructura competitivas?

CAPITULO II

OBJETIVO DEL TRABAJO

Objetivo General

Proponer un diseño de estrategia competitiva para la empresa comercializadora de las resinas plásticas Polietileno, Polipropileno y PVC en Venezuela para el año 2005, en función del diagnóstico a su estrategia y estructura actuales.

Objetivos Específicos

- Presentar de manera resumida la estructura actual de la empresa, sus operaciones y su entorno competitivo.
- Definir las estrategias y objetivos estratégicos que debería lograr la empresa comercializadora para ser competitiva.
- Evaluar los resultados de la función actual que desarrolla la empresa comercializadora con respecto a los objetivos estratégicos planteados.
- Diagnosticar la estrategia actual y cómo las actividades de la organización están alineadas con ella.
- Examinar y describir el entorno de la empresa comercializadora.
- Diseñar varios escenarios de acuerdo con el análisis interno de la empresa, su entorno y el factor de incertidumbre.
- Analizar las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de la organización y la matriz FODA para determinar las acciones técnicas a seguir.

- Proponer un plan que le permita a la empresa comercializadora pasar de la estructura/estrategia actuales a una estrategia que le asegure mayor competitividad en el entorno global.

Justificación

Al establecer la necesidad de transformación de la estructura actual de la empresa comercializadora y diseñar una estrategia competitiva, la misma es un aporte para la gestión de conocimiento de la organización, pues se ha diseñado una estrategia a través del uso de herramientas de planificación estratégica que no fue realizada desde el inicio de sus operaciones por sus accionistas y/o dirección general.

La empresa encargada de comercializar estas tres resinas plásticas puede aprovechar la investigación desarrollada para brindar una diversidad de servicios, mejorando la calidad de los mismos con el cumplimiento del objetivo estratégico que motivó su origen, el aprovechamiento de la sinergia de servicios compartidos para crear una experiencia de "venta común", a fin de asegurar que su gestión realmente agregue valor, en concordancia con los planes de expansión tecnológica y de capacidad de las plantas productoras que exige incrementar su competitividad a nivel global.

El análisis de la estrategia actual, le permitirá a la empresa concientizar cuáles son los factores determinantes de su competitividad, y al aplicar la propuesta de diseño estratégico le permitirá a la empresa mejorar su imagen y posicionamiento competitivo ante sus acccionistas.

Finalmente, a nivel profesional queda desarrollada la propuesta de diseño de la estrategia competitiva para una empresa comercializadora de resinas plásticas que fue constituida con la finalidad de aprovechar sinergias, lo cual permitiría mejorar el servicio y ahorrar costos. Por lo tanto, este trabajo constituye un aporte para futuras

investigaciones sobre esta materia de planificación estratégica, pues las alianzas y fusiones estratégicas han sido temas innovadores desde finales de los años 90.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Consideraciones Generales

Sabino (1992) expone en su libro "El Proceso de Investigación":

> Existe un paralelismo entre la formulación de un marco teórico y la delimitación de un diseño para la misma; si la primera tarea tiene por finalidad analizar el objeto en tanto que construcción teórica, para permitir una clara aproximación conceptual, la elaboración del diseño se ocupa, por contraparte, del abordaje de ese mismo objeto en tanto que fenómeno empírico, para lograr confrontar así la visión teórica del problema con los datos de la realidad. En este punto las preocupaciones esencialmente lógicas y teóricas de la fase anterior ceden el paso a los problemas más prácticos de la verificación, del diseño de la prueba. (Pág. 87)

En este capítulo se expondrá el tipo, diseño, técnicas y herramientas de investigación de acuerdo con los objetivos establecidos en el planteamiento del problema, las unidades de análisis, los instrumentos que se emplearán para el acopio de la información, lo que permitió cumplir con el objetivo general de la presente investigación que es proponer un diseño de estrategia competitiva para la empresa comercializadora de las resinas plásticas Polietileno, Polipropileno y PVC en Venezuela para el año 2005, en función del diagnóstico a su estrategia y estructura actuales.

Tipo de Investigación

En el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental UPEL (2003), se define al Proyecto Factible:

> Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (Pág. 16)

De acuerdo con la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación se enmarcó dentro del proyecto factible, pues a través del desarrollo del trabajo se propusieron alternativas en torno a las estrategias que se deben planificar en la organización con la finalidad de hacerla competitiva. Para la realización del proyecto se obtuvo el apoyo de la investigación tipo documental y de campo.

Cabe señalar que la investigación documental, según el Manual de la UPEL (2003), consiste en:

> Se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el prensamiento del autor.(Pág.15)

El apoyo documental de la presente investigación se basó en el análisis crítico de información empírica (informes de gestión de la empresa) y teorías existentes sobre la materia e información estadística. La información proveniente de la fuente secundaria se recolectó y seleccionó para aplicarlo al análisis, construcción de cuadros y gráficos e incorporar y aplicar lo que se consideró de mayor importancia para la investigación.

Sucede pues que en el mismo Manual de la UPEL (2003), también se define la investigación de campo:

> Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

El apoyo de campo consistió en el análisis sistemático e interpretación de los resultados de la realidad interna y del entorno de la empresa con el propósito de

describirlos y entender sus efectos en la organización para estar en capacidad de sugerir un plan de acción.

Luego de haber determinado el tipo de investigación, se determinó el alcance del estudio, como una sub-categoría según el nivel de conocimiento del tipo de investigación. En el Manual de la UPEL (2003) se indica que el alcance de la investigación de campo puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, interpretativo, reflexivo-crítico, explicativo o evaluativo.

De acuerdo con el problema planteado que se refiere a la propuesta de un diseño de estrategia competitiva luego de haber efectuado un análisis de la organización, el alcance de esta investigación fue descriptivo, reflexivo-crítico y evaluativo.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2003) plantean que lo estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, pues su objetivo es especificar (describir) las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno a ser analizado. Según este planteamiento, el trabajo se ubica en el nivel descriptivo, puesto que se procedió a recopilar toda la información tanto de carácter primario como secundario relativa a la estrategia de esta empresa comercializadora de resinas plásticas en Venezuela y a lo que debería ser una estrategia competitiva para la misma.

Asimismo, para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2003) se debe seleccionar un diseño de investigación específico con la finalidad de responder a las interrogantes de la investigación planteadas y cumplir con los objetivos de estudio, es decir se trata del plan o estrategia global de investigación. Estos autores señalan la categorización de los diseños en experimentales y no-experimentales.

Ahora bien, dentro de los diseños no-experimentales existen dos sub-categorías: transeccionales y longitudinales. Por lo tanto, la presente investigación responderá a las interrogantes planteadas y cumplirá con el objetivo general de estudio mediante un diseño no-experimental, que es por supuesto donde hay más consenso de criterio puesto que no hay una manipulación directa sobre las variables que intervienen en el

problema planteado, sino que se observarán los fenómenos o comportamiento de las variables tal y como se presentan en el entorno de la empresa bajo análisis.

Luego se tiene que con base a la dimensión temporal que delimita la recolección de datos y su análisis, el diseño del trabajo es no experimental transeccional, puesto que se procederá a recopilar toda la información para el diseño de una estrategia competitiva para una empresa comercializadora de resinas plásticas polietileno, polipropileno y PVC en Venezuela en el período 2005.

En la primera fase de este estudio, se hizo una evaluación de la situación existente en la realidad objeto de estudio, a fin de determinar los síntomas de la empresa comercializadora que indicaran la necesidad de un cambio de estrategia. En la segunda fase del trabajo atendiendo a lo que reflejaban los síntomas descritos en el cuerpo del mismo, se describió y analizó el entorno a fin de formular una estrategia o plan de acción cuyo objetivo final es mejorar la competitividad de la empresa, para este fin se efectuó un análisis reflexivo-crítico.

Población o Universo de Estudio

Para Balestrini (2002) se entiende por población "...a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características" (Pág. 137). En la misma obra, Balestrini señala que "...las unidades de análisis o elementos de una población no tienen que estar referidos exclusivamente a individuos, pueden ser instituciones, objetos físicos, etc. (Pág. 137)

Para la presente investigación se consideró la empresa comercializadora de las tres resinas plásticas Polietileno, Polipropileno y PVC como la población o universo de estudio y las unidades de análisis son su historia, sus procesos operativos, sus funciones, departamento, sus empleados, su Junta Directiva, plana gerencial y su entorno.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la recolección de información se utilizó la observación participante directa y la revisión bibliográfica, el fichaje y resumen analítico. En la revisión bibliográfica, fichaje y resumen analítico se utilizó a la ficha como instrumento, de esta forma se seleccionó y archivó la información relevante para el presente trabajo, lo cual sirvió para el ordenamiento de la monografía y clasificación de la bibliografía y referencia para el análisis descriptivo, evaluativo y crítico-reflexivo. A través del fichaje también se recopilaron organigramas y cuadros ya existentes.

Sabino (1992) explica que la observación es una de las técnicas antiquísimas para la recolección de datos primarios, entendiéndose por datos primarios aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica, y "...consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar" (Pág. 146).

En la misma obra, Sabino señala que un tipo de observación es la natural, participante:

> La observación participante puede llamarse natural cuando el observador pertenece, de hecho, al conjunto humano que investiga. En este caso el trabajo de observación se facilita grandemente, pues el observador no requiere ni de un entrenamiento especial ni de una actitud de autocontrol frente a los actos que él mismo ejecuta. (Pág. 150)

La técnica de observación que se aplicó para esta investigación fue participante y natural, pues se pudo observar y recolectar la información dentro de la misma empresa objeto de estudio. De manera natural, pues el investigador lideriza uno de los departamentos de la empresa desde hace cinco años y por lo tanto esto le permitió obtener datos confiables y valederos.

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo es presentar los fundamentos teóricos es decir algunos modelos, enfoques y posturas de autores sobre la problemática en estudio. Cabe destacar que a pesar de que el tema de la estrategia competitiva a nivel de empresa, sector industrial y nación ha sido analizado e interpretado por un grupo numeroso de académicos y especialistas en la materia de gerencia, las teorías de Michael Porter (1982/2000) en lo que respecta a su modelo las cinco fuerzas competitivas, el análisis interno y del entorno empresarial y al análisis de la cadena de valor (1985) no han perdido vigencia y constituyen la base teórica para una amplia bibliografía sobre el tema.

Porter (1982/2000, 1985, 1990) plantea en sus obras los conceptos de estrategia y ventaja competitiva, toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, la cual puede estar explícitamente establecida a través de un plan o implícitamente por las actividades de sus departamentos. El objetivo de sus obras es que precisamente la estrategia competitiva de la empresa sea explícita. Define a la estrategia competitiva como una combinación de fines (metas) que tratará de alcanzar la compañía y de medios (políticas) para lograrla. Asimismo, Porter indica que las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado. Existen dos estrategias básicas sobre las cuales, las empresas basan sus ventajas competitivas: el liderazgo en costos y la diferenciación. A través del liderazgo en costos, la empresa se establece como estrategia ser la de menor costo en la industria y la diferenciación consiste en

seleccionar uno o más atributos que los consumidores estarían dispuestos a pagar, la cual se puede basar en el producto en sí, el mercadeo, el sistema de entrega y otros.

Cabe destacar que Porter introduce dos modelos importantes para el análisis competitivo de la empresa y de la industria que se conocen como el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (análisis del entorno competitivo) y la Cadena de Valor (análisis interno). La formulación de la estrategia de la empresa se hace en el marco de una determinada industria o sector de la economía y toda empresa forma parte de una industria (o sector) conformada por sus semejantes, en el ámbito nacional o internacional. Hay cinco fuerzas, las barreras de entrada, los competidores actuales, las barreras de salida, los suplidores y compradores, que determinan la rentabilidad de una industria, dada su influencia en los precios, costos, inversiones requeridas y rentabilidad del negocio y los participantes de un determinado sector compiten entre sí por apropiarse de los beneficios extraordinarios generados por el sector.

El modelo de la cadena de valor que sirve como herramienta para el análisis interno de la empresa puede utilizarse para determinar las fortalezas y debilidades de las empresas, pues a través de este modelo se representan de manera sistemática las actividades de cualquier unidad de negocio y se verifica si cada proceso o actividad está agregando valor a los insumos hasta la entrega del producto al comprador final, cabe señalar que las actividades primarias tienen que ver con materiales y servicios y las actividades de línea que alimentan y apoyan a las primarias como tecnología, finanzas, recursos humanos, dirección y aprovisionamiento.

Planteada la importancia que tienen las obras de Porter indicadas para realizar un diagnóstico de la estrategia competitiva de las empresas y sectores industriales, se utilizaron como base teórica para la presente investigación.

Asimismo, por lo novedoso del contenido de las teorías de Kaplan y Norton aquí resumidas y por su amplia aceptación y exitosa aplicación en el campo gerencial, fueron utilizados en la monografía, tanto para realizar el análisis interno de la empresa comercializadora como para diseñar la propuesta estratégica o plan de acción

para mejorar su competitividad y que las estrategias de la organización estén alineadas con los fines y objetivos del negocio.

CAPITULO V

DESARROLLO DEL TRABAJO

Presentación Resumida de la Empresa

Estructura Legal

La empresa objeto de este trabajo monográfico es una empresa mixta (capital del estado y privado), constituida bajo la forma de una compañía anónima regida por las normas de derecho privado. Esta sociedad mercantil fue constituida con el objeto de prestar servicios de asistencia técnica relativos al uso y desarrollo de resinas plásticas, promocionar la venta de las mismas y de sus productos intermedios, compuestos, sub-productos, mezclas y derivados, a los fines de conseguir potenciales compradores que puedan adquirir dichos productos, tanto en Venezuela como en el extranjero; así como la logística para el transporte marítimo o terrestre y cualquiera otra actividad necesaria para lograr el mencionado objeto.

La composición accionaria directa de la empresa es 33,33% de una empresa del estado que produce PVC (1), 33,33% de una empresa mixta que produce Polietileno (2) y por último el restante 33,33% de otra empresa mixta que produce Polipropileno (3). Tanto el PVC como el Polietileno y Polipropileno son las resinas plásticas comercializadas. Indirectamente una de las accionistas (1) mantiene a su vez una participación accionaria mayoritaria en las otras 2 empresas productoras accionistas y por lo tanto la participación accionaria de ésta en la empresa se convierte indirectamente en un 80%.

Las plantas productoras de los accionistas están ubicadas en el interior del país. De acuerdo con sus estatutos sociales, la empresa tiene su domicilio en la ciudad de Caracas, República de Venezuela, pero podrá organizar y constituir sucursales y

subsidiarias en cualquier lugar de la República de Venezuela o en el extranjero. La misma tiene una Junta Directiva integrada por 3 directores principales, el presidente y 3 directores suplentes. El representante legal de la empresa es el presidente.

Breve historia y su influencia en la cultura de la Empresa

En 1996 fue constituida esta empresa en la forma de compañía anónima, sin embargo sus operaciones comenzaron en el año 1997 con la creación de la sucursal de la compañía en la ciudad de Bogotá, Colombia, con facultades para actuar en todo el territorio colombiano. Posteriormente, la empresa extendió las gestiones de venta y mercadeo a Ecuador, Perú y Chile, en este mismo orden.

En el año 99 finalmente comenzaron las operaciones de la empresa en Venezuela, lo cual se logró mediante la fusión de las gerencias de ventas, servicios técnicos, logística y apoyo administrativo que tenían constituidas, para esa fecha, cada una de las empresas accionistas en la ciudad de Caracas. A partir de este proceso de fusión de estas operaciones, se reestructuró la organización y los procesos y disminuyó la fuerza hombre requerida para llevar a cabo las funciones de comercialización, de 100 personas que constituía la fuerza hombre total pasaron a 59 empleados.

La estructura en las sucursales se ha mantenido, solo se han reportado algunas reducciones de personal en Colombia, Ecuador y Perú. Sin embargo, en Casa Matriz (Venezuela) la organización ha sido objeto de dos reestructuraciones importantes, la primera fue en el año 1999 cuando las empresas fusionaron las gerencias antes indicadas, la compañía quedo organizada con una gerencia general, una gerencia de servicios técnicos, una gerencia de logística, un departamento de administración, una gerencia de ventas nacionales y otra de exportación y los gastos de toda la organización eran cubiertos a través del cobro de una comisión $/TM presupuestada.

En el año 2001, sus accionistas decidieron dividir las gerencias de ventas según los productos comercializados, es decir tres departamentos, una gerencia de ventas de

polietileno, una de polipropileno y otra de PVC y que sus gastos fuesen cubiertos mediante gastos reembolsables por cada empresa. El resto de la organización se mantuvo igual una gerencia general, una gerencia técnica, una gerencia de logística y un departamento de administración.

Tipos de Producto

Tal y como se explicó en la estructura legal de la empresa, el objeto de la misma es "prestar servicios de asistencia técnica relativos al uso y desarrollo de resinas plásticas, promocionar la venta de las mismas y sus productos intermedios... y cualquiera otra actividad para lograr el mencionado objeto". Por lo tanto, la empresa fue organizada con la finalidad de prestar servicios de comercialización en el mercado nacional e internacional de las resinas plásticas que producen sus accionistas. Estas resinas plásticas son actualmente las de policloruro de vinilo (PVC), de polietilenos y polipropilenos.

Los servicios que suministra la empresa son la comercialización de las resinas plásticas que producen los accionistas, ejecutar la función de ventas de acuerdo con los lineamientos, políticas y normas establecidas por ellas. Apoyar el desarrollo de negocios en línea con los planes de mercadeo. Administración de la cartera de clientes y sucursales. Propuesta de precios y condiciones comerciales. Información del mercado a las empresas productoras. La función de ventas está estructurada por resinas y por mercados geográficos.

La prestación de servicios técnicos como asistencias técnicas, adiestramientos, creación y actualización de normas técnicas, apoyo a las empresas productoras en mejoramiento de resinas, atención de reclamos, servicio posventa.

La prestación de servicios de logística como la determinación y balance producción-ventas-inventario, control y seguimiento de la disponibilidad comercial, contratación de servicios de transporte, negociaciones de fletes, evaluación y control

del servicio, consolidación y coordinación de los embarques desde los diferentes puertos, elaboración de documentación para la exportación e importación en destino, supervisión y control de gestión aduanal y tráfico documentario.

Es importante mencionar y dar una breve descripción de los tipos de productos que suministran las empresas productoras y de sus aplicaciones, pues al final la empresa comercializa estos productos directamente a los clientes.

La empresa accionista 1, capital del estado, capacidad instalada de 120 mil toneladas/año de PVC. Las principales aplicaciones: PVC rígido: tuberías, conexiones, canales, perfiles para ventanas, botellas para aceite y agua mineral, juguetes y otras aplicaciones. PVC flexible: baldosas para pisos, mangueras de jardín, semicueros, cintas aislantes, película para empaque, abrigos, impermeables, manteles, cortinas para baño, láminas autoadhesivas, guantes, recubrimiento enchaquetado de cables.

La empresa accionista 2 tiene una capacidad instalada 370 mil toneladas/año de polietileno. Las principales aplicaciones: Inyección para la fabricación de artículos para el hogar, pailas, cuñetes y partes industriales. Película para la fabricación de sacos, fundas, tuberías, películas agrícolas, empaque para líquidos. Soplado tubería para la fabricación de envases soplados para alimentos, jugos y leche, bidones de gran capacidad y alta resistencia química, envases para detergentes. Rotomoldeo para uso general en juguetes, contenedores y tanques.

La empresa accionista 3 tiene una capacidad instalada de 84 mil toneladas/año de polipropileno, su planta está en proceso de ampliación para el último cuatrimestre del año 2004 su capacidad instalada se incrementará en un 30%, a 110mil toneladas/año. Las principales aplicaciones: el homopolímero para la fabricación de películas biorientadas, rafia para sacos, respaldo de alfombras, artículos del hogar, jeringas desechables. Copolímeros de impacto para juguetes, mobiliario, piezas industriales y automotrices. Copolímeros aleatorios para botellas, contenedores y juguetes.

Asimismo, cabe mencionar que la empresa accionista 1 que posee indirectamente la mayor participación accionaria en la compañía, tiene en proyecto la construcción

de otra planta de polietileno a través de un "joint venture" con una empresa transnacional, la cual tendrá una capacidad instalada de 700 mil toneladas/año de polietileno.

Productos Substitutos

El producto substituto de los servicios de comercialización y asistencia técnica que presta la empresa podría considerarse que es la alternativa original de que cada productora (accionista) mantenga una gerencia de ventas, logística y servicios técnicos dentro de su organización y bajo su control exclusivo.

Sin embargo, es importante mencionar la posibilidad de sustitución de las resinas plásticas que comercializa la empresa, estas resinas (polietileno, polipropileno y policloruro de vinilo) pueden ser sustituibles entre sí en la producción de algunos productos terminados de la industria transformadora, es decir, que existe cierto grado de sustitución entre éstos. Por ejemplo, el PVC tipo suspensión puede sustituirse con PEAD tipo extrusión en la manufactura de tuberías; el PVC tipo dispersión puede sustituirse con PEAD tipo extrusión e la manufactura de tuberías; el PVC tipo dispersión puede sustituirse con PEBD tipo moldeo para la elaboración de juguetes. Esta sustitución puede ir en detrimento de la calidad del producto final, pero son prácticas que se realizan cuando la resina está escasa en el mercado o cuando sufre aumentos significativos de precios. Es de hacer notar que en el mercado de las resinas cada una de las empresas produce un solo tipo de resina, esto sucede porque las tecnologías para su fabricación son diferentes.

Como se puede notar de lo anterior, la posibilidad de sustitución de las resinas es bastante restringida y se limita a una sustitución entre resinas, sin que existan materias primas alternativas (diferentes de las mismas), que pueda servir como sustituto efectivo de estas materias primas.

Principales competidores y clientes

La empresa esencialmente no tiene competidores pues fue constituida por sus accionistas (proveedores-clientes) a fin de aprovechar la sinergia entre las actividades desarrolladas por el capital humano de las gerencias de ventas, logística y servicios técnicos de cada una de las compañías, como una alianza estratégica y manteniendo siempre el control sobre estas actividades medulares de ventas y post-venta. Sencillamente, la empresa se mantiene o se desintegra dependiendo de si las razones de su creación dejan de ser válidas o se afianzan.

La gama de resinas que ofrece la empresa abarca todos los procesos de la industria del plástico mediante los cuales es transformada en artículos para el hogar, empaques flexibles, bolsas, sacos, envases, gaveras, tanques y bidones, componentes automotrices, partes y piezas para equipos industriales, rafia, fibras textiles, semicueros, tuberías, conexiones, juguetes, entre otras múltiples aplicaciones. Todas las empresas fabricantes de estos productos conforman la cartera de clientes de la empresa.

Así como entre los productos substitutos se mencionó la posibilidad de substitución de las resinas plásticas que comercializa la empresa, cabe entonces mencionar que debido a las economías de escala y la posibilidad real de importación de resinas, se puede afirmar que las ofertas de resinas (polipropileno, polietileno y policloruro de Vinilo), se encuentran altamente concentradas en las empresas nacionales productoras, las empresas 2 y 3 absorben cerca del 90% de la demanda nacional y la empresa 1 un 75% de los requerimientos de la industria nacional del plástico.

Principales Proveedores

Por las razones expuestas, los principales proveedores de la empresa son sus accionistas que le suministran las materias primas a comercializar.

Durante el año 2002, la empresa además de comercializar las resinas plásticas suministradas exclusivamente por sus accionistas, incorporó a su organización una gerencia de "trading" que se encargó de comercializar polietileno de otras empresas foráneas a través de sus sucursales ubicadas en Ecuador, Perú y Chile. La finalidad de esta gerencia era la de pre-mercadeo, es decir pretendía crear y mantener la imagen de la empresa debido a los nuevos proyectos de expansión cuyo plan es incorporar 700 mil toneladas métricas/año a la producción de polietileno para el año 2008.

Sin embargo, en el 2003 esta gerencia fue eliminada y actualmente los proveedores de los productos que comercializa la empresa son exclusivamente las empresas productoras accionistas.

Personal

Actualmente, la empresa cuenta con 41 trabajadores en nómina fija, 5 empleados asignados de las empresas productoras y 2 trabajadores contratados a tiempo determinado.

La distribución del personal es la siguiente (Fuerza Hombre aprobada según presupuesto): 52 empleados para la casa matriz (Venezuela) y 12 empleados para las sucursales.

El grado de instrucción del personal que está en nómina es 6% técnico superior, 84% profesional, 10% bachiller y su tiempo de experiencia promedio es de 13 años y 7 años de servicios promedio que incluye el tiempo de servicio para las empresas productoras.

Organización

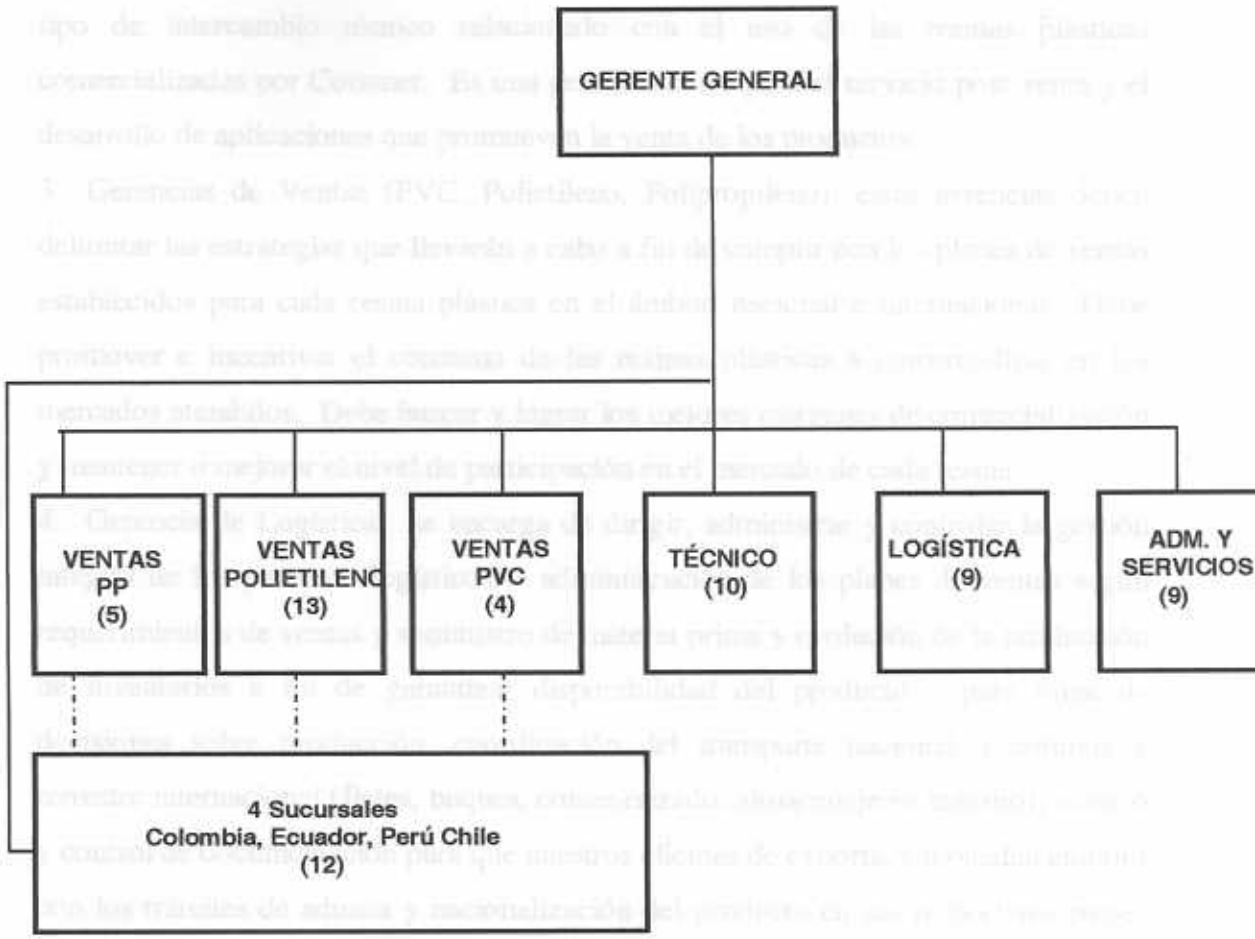


Gráfico 2. **Organigrama de la empresa.**

Funciones de cada gerencia

1. Gerencia General: se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo con las estrategias y políticas aprobadas por la Junta Directiva, a fin de garantizar a corto, mediano y largo plazo el cumplimiento de los objetivos y planes de ventas para los productos de las empresas.

2. Gerencia Técnica: se encarga de suministrar soporte técnico a través de la atención de reclamos, asesorías técnicas, adiestramiento, visitas estratégicas y todo tipo de intercambio técnico relacionado con el uso de las resinas plásticas comercializadas por Coramer. Es una gerencia clave para el servicio post-venta y el desarrollo de aplicaciones que promueven la venta de los productos.

3. Gerencias de Ventas (PVC, Polietileno, Polipropileno): estas gerencias deben delimitar las estrategias que llevarán a cabo a fin de cumplir con los planes de ventas establecidos para cada resina plástica en el ámbito nacional e internacional. Debe promover e incentivar el consumo de las resinas plásticas a comercializar en los mercados atendidos. Debe buscar y lograr los mejores márgenes de comercialización y mantener o mejorar el nivel de participación en el mercado de cada resina.

4. Gerencia de Logística: se encarga de dirigir, administrar y controlar la gestión integral de los procesos logísticos: administración de los planes de ventas según requerimientos de ventas y suministro de materia prima y evolución de la producción de inventarios a fin de garantizar disponibilidad del producto y para toma de decisiones sobre producción, coordinación del transporte nacional, marítimos y terrestre internacional (fletes, buques, contenerizado, almacenaje en tránsito), manejo y control de documentación para que nuestros clientes de exportación puedan cumplir con los trámites de aduana y nacionalización del producto en sus respectivos países de origen.

5. Gerencias de las Sucursales: cada sucursal debe cumplir con los planes de ventas establecidos para las tres resinas plásticas en su ámbito de operación. Tiene una función estratégica fundamental a nivel de análisis de mercado, lo cual servirá de insumo para la elaboración de los planes de ventas en esas regiones. Se encarga del control y coordinación de los servicios de ventas y post-ventas a través de las Gerencias Técnica y Logística de Casa Matriz.

6. Gerencia de Administración de Finanzas y Servicios: se encarga de la elaboración del presupuesto anual de gastos, reportes contables y estados financieros de la empresa, lleva los pagos a terceros, las cuentas por cobrar a los accionistas, los

pagos de impuestos, coordina y controla las operaciones del área de Recursos Humanos, supervisa las funciones de mantenimiento y controla los activos de la infraestructura tecnológica de informática de la empresa, por último suministra el soporte de servicios administrativos y generales.

Datos económicos y financieros

1. Activos: como el objeto de la empresa es prestar servicios de comercialización, sus activos financieros están concentrados en el Efectivo en caja y bancos, otros Activos Circulantes y las Inversiones en las Sucursales que posee en Colombia, Ecuador, Perú y Chile.

No tiene activos fijos importantes a excepción de los vehículos asignados a los ejecutivos de ventas y los que corresponden al pool de vehículos de Servicios Técnicos y Logística.

2. Pasivos: los pasivos importantes son el arrendamiento financiero por los equipos de computación y los pasivos laborales por la antigüedad promedio de sus trabajadores.
3. Capital social: Bs. 114.855.000,00
4. Presupuesto anual de gastos y estructura de costos.

Los gastos operativos de la empresa son cubiertos por las empresas productoras a través de una comisión que les factura cuyo valor es US$/TM presupuestada. Siempre se trata de mantener un margen del 10% que corresponde a 30 días de flujo de caja.

Para el año 2004, se presupuestaron las comisiones de la empresa de tal forma que las mismas representan un 0,42% en el caso de Casa Matriz-Venezuela, 0,59% en el caso de Colombia, 1,06% en el caso de Ecuador, 1,09% para Perú y 1,14% Chile de los ingresos netos totales que obtienen las empresas productoras en Venezuela, el exterior y cada uno de los países donde tienen establecidas sucursales.

Cuadro 1

Balance General al 31 de diciembre de 2001, 2002 y 2003 en valores constantes (MBs.)

	31 de diciembre de		
Activo	**2003**	**2002**	**2001**
Activo Circulante			
Efectivo y sus equivalentes	765.155	344.809	460.528
Cuentas por Cobrar			
Comerciales	5.194	7.797	5.409
Accionistas y empresas relacionadas	186.158	442.898	313.760
Empleados	48.049	65.264	73.901
Retención de impuesto y otras	384.733	293.311	269.782
Inventarios			18.003
Gastos pagados por anticipado	31.531	37.125	23.697
Impuesto sobre la renta diferido	3.005	11.338	16.260
Total Activo Circulante	**1.423.825**	**1.202.542**	**1.181.340**
Activo Fijo	376.071	311.958	332.941
Gastos preoperacionales, neto	575	7.035	7.543
Otros Activos	9.349	22.901	8.443
Total Activo	**1.809.820**	**1.544.436**	**1.530.267**
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo Circulante			
Préstamos bancarios	25.398	213	
Arrendamiento financiero Corto Plazo	45.511	109.181	52.532
Cuentas por Pagar			
Comerciales	80.791	1.954	23.512
Accionistas	158.399		422.700
Impuestos por Pagar	40.366	10.141	6.079
Acumulaciones y otras	336.984	408.909	344.218
Total Pasivo Circulante	**687.449**	**530.398**	**849.041**
Arrendamiento financiero	79.458	50.714	86.223
Acumulación por indemnizaciones laborales	22.929	89.812	37.641
Total pasivo	789.836	670.924	972.905
Patrimonio	1.019.983	873.514	557.362
Total Pasivo y Patrimonio	**1.809.819**	**1.544.438**	**1.530.267**

Cuadro 2

Estado de Ganancias y Pérdidas en valores constantes (MBs.)

	Años realizados al 31 de diciembre de		
Ingresos	**2003**	**2002**	**2001**
Comisiones	4.099.869	5.397.106	4.094.098
Ventas Netas	13.956	381	1.227
	4.113.825	**5.397.487**	**4.095.325**
Gastos			
Sueldos y beneficios laborales	2.261.296	3.027.522	2.554.346
Honorarios Profesionales y Gtos. Admon.	578.999	606.284	98.369
Suministros y Servicios Grales.	643.508	876.371	897.853
Gastos de viaje y otros	28.403	58.623	127.558
Depreciación y Amortizaciòn	191.388	184.257	97.598
	3.703.594	4.753.057	3.775.724
Utilidades antes del costo integral de financiamiento e impuestos	**410.231**	**644.430**	**319.601**
Costo integral de financiamiento			
Gastos financieros	(30.134)	(22.569)	(70.230)
Fluctuaciones cambiarias	(25.593)	(34.163)	3.095
Ajuste por traducción	(12.160)	(101.486)	(6.158)
Pérdida por posición monetaria	(78.885)	(176.511)	(30.592)
Utilidad antes de Impuestos	**263.459**	**309.701**	**215.716**
Impuestos	(116.988)	(144.454)	(106.914)
Utilidad Neta	**146.471**	**165.247**	**108.802**

Propuesta de Valor al Cliente, Propósito Estratégico, Visualización y Objetivos

Porter (1982/2002) señala que la importancia que, tanto en Estados Unidos como en el extranjero, las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. En efecto, con ella se garantiza que por los menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes.(pág.3)

En esta sección se desarrollarán las siguientes herramientas de planificación estratégica: la propuesta de valor al cliente, el propósito estratégico, la visualización y el Balanced Scorecard.

Una empresa debe tener una razón de ser a través de unas necesidades que van a ser satisfechas, un campo de clientes que van a ser atendidos y un alcance geográfico para sus operaciones. Ahora bien, a esto se le denomina misión del negocio, para efectos del presente trabajo desarrollaremos dentro de la misión la propuesta de valor, es decir un paquete de necesidades que hacemos mejor que el resto de la competencia, y que nos hace positivamente únicos.

Para plasmar la propuesta de valor, se deben definir cuáles son las necesidades que va a satisfacer la empresa y cuáles son los diferenciadores, es decir qué va a diferenciar el servicio que se ofrece.

Necesidades directas: servicio de comercialización a los clientes nacionales y de exportación de los productos de los accionistas o de las empresas productoras.

Utilitarias: sinergia de procesos de comercialización, experiencia de venta común, responder a las estrategias y necesidades de los accionistas o las empresas productoras, entregar el servicio internamente a un precio inferior al que se obtendría de un proveedor externo, ofrecer un servicio diferenciado.

Diferenciadores

1. Servicio estándar a los clientes externos de los tres productos.
2. Alto nivel de servicio comercial a los clientes externos: innovación en servicios técnicos, asesoría financiera y aportando soluciones y servicios logísticos.
3. Proporcionar personal altamente capacitado y experimentado que aporte soluciones empresariales innovadoras.

4. Confiabilidad y oportunidad en la información que suministra en relación a los clientes externos (precios, calidad del producto, etc.) a las unidades de mercadeo de las Empresas Productoras.

5. Clientes leales al servicio de la empresa que son poco sensibles a los precios.

6. Entregar el servicio internamente a las empresas productoras con excelencia operacional, no sólo a un precio inferior al que se obtendría de un proveedor externo sino creando valor.

7. Sinergia a nivel de procesos y a nivel de sistemas de información que permita ofrecer un servicio diferenciado tecnológicamente integrado.

Propuesta de Valor

Suministrar servicios de comercialización, asistencia técnica y coordinación de logística de manera efectiva, eficiente y confiable a los clientes del mercado nacional e internacional a fin de mantener una alta rentabilidad para los accionistas y optimizar recursos.

Visualización

Como se explicó en el punto anterior la propuesta de valor de la empresa es la razón de ser de la misma, lo que la hace positivamente única. Ahora bien, la empresa debe tener una visión, es decir un conjunto de objetivos estratégicos que nos interesa materializar, algo compartido y motivante.

Una manera de expresar la visión de la empresa es mediante el esquema de visualización, en el cual se enumeran unas dimensiones incluidas en nuestros diferenciadores y propuesta de valor. Se llevan a un diagrama donde se coloca cómo

está la empresa "hoy" y dónde debería estar ubicada en 5 y 10 años en una escala cualitativa del 0 al 10 y visualizar en la escala 10 a una empresa que se destaque por analogía.

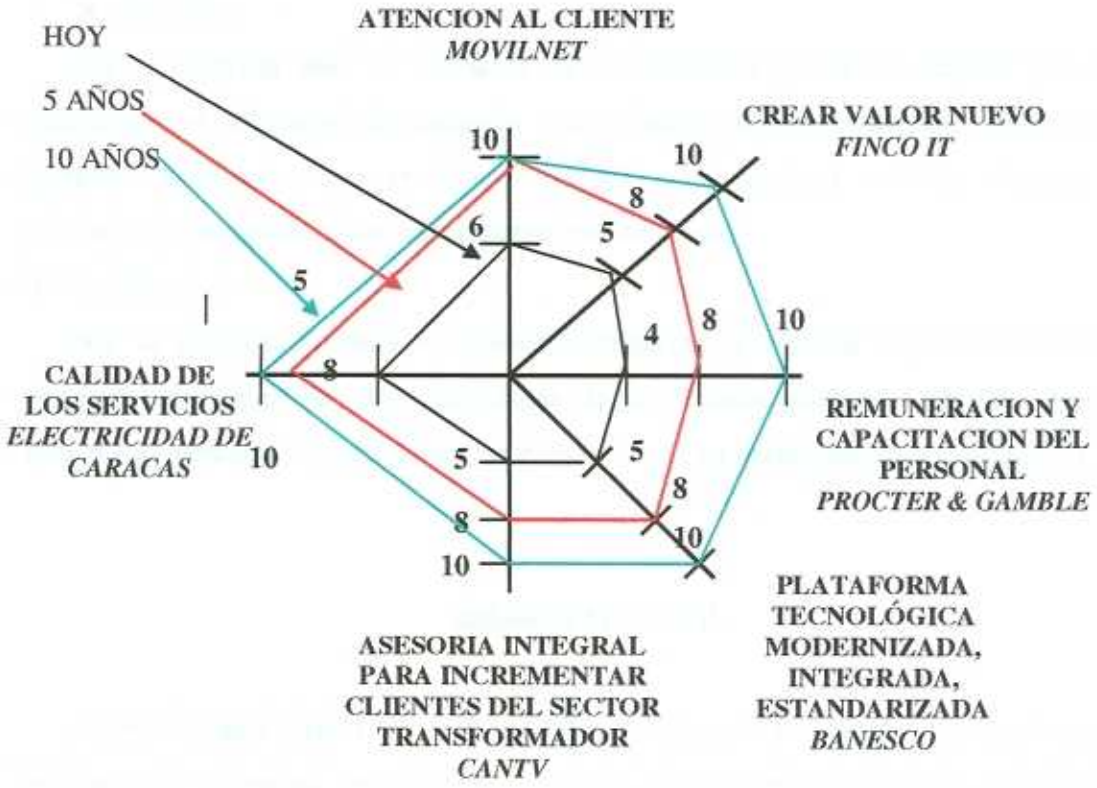


Gráfico 3. **Esquema de visualización de la empresa.**

Propósito Estratégico

Con el propósito estratégico la empresa se plantea un solo gran reto, algo muy importante por qué destacarse. Así como la visión o esquema de visualización el

propósito estratégico se va a lograr o alcanzar en un tiempo determinado. Una vez que logre el propósito estratégico, puede ser en 5 años, debe plantearse otro a 10 años, pues debe mantenerse un desafío interno.

Lo importante es tener un futuro motivante y energizante para empresa que se obtiene a través de la propuesta de valor, esquema de visualización y propósito estratégico.

1. A cinco años

Ser la empresa líder en servicios de comercialización de las resinas plásticas ofreciendo un alto nivel de atención a los clientes de estos productos tanto en el mercado nacional como en Centroamérica y Suramérica con un sistema de información integrado tecnológicamente modernizado.

2. A diez años

Ser la empresa pionera en asesoría comercial y técnica especializada en la promoción y desarrollo de aplicaciones de las resinas plásticas atrayendo nuevos clientes al mercado incrementando sustancialmente su participación a nivel global.

Balanced Scorecard

Según Francés (2001) el cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta propuesta por Kaplan y Norton (2001) para formular la estrategia y evaluar el desempeño de la unidad estratégica de negocios que ha gozado de aceptación en las consultoras gerenciales y en los medios gerenciales. El Balanced Scorecard es una herramienta para diagnosticar las capacidades para construir éxito.

El Balanced Scorecard introduce el uso de cuatro perspectivas que tienen una macro-relación causal, en las cuales se ubican los objetivos que constituyen la estrategia. En cada una de las cuatro perspectivas se establecen objetivos, indicadores, metas e iniciativas o proyectos de intervención.

Los pasos para construir el Balanced Scorecard son:

1. Definir las perspectivas: la perspectiva de los accionistas o del éxito tiene que ver con el buen cumplimiento de la misión. La perspectiva de los clientes, actores claves sobre los que se debe influir, no hay manera de ser éxitoso sin influir sobre los demás. La perspectiva de los procesos internos, aspectos claves que debemos hacer bien, estructura que permite operar a la empresa. También hay aspectos que debemos hacer bien que no pasan por actores claves sino que van directamente hacia el éxito, por ejemplo la productividad y la eficiencia. La perspectiva de aprendizaje y desarrollo organizacional, se refiere al capital humano, capital organizacional o estructural y el capital informacional.

2. Definir los temas estratégicos: la estrategia se construye alrededor de los temas estratégicos, una forma de segmentarla en categorías generales y colocarlas en la perspectiva de los procesos internos.

3. Colocar los objetivos de la perspectiva de los accionistas o del éxito. Si la empresa tiene éxito, ¿cómo lo verían los accionistas?

4. Colocar los objetivos estratégicos de los procesos internos de las perspectivas vinculadas a los actores claves y de las perspectivas de aprendizaje y desarrollo organizacional.

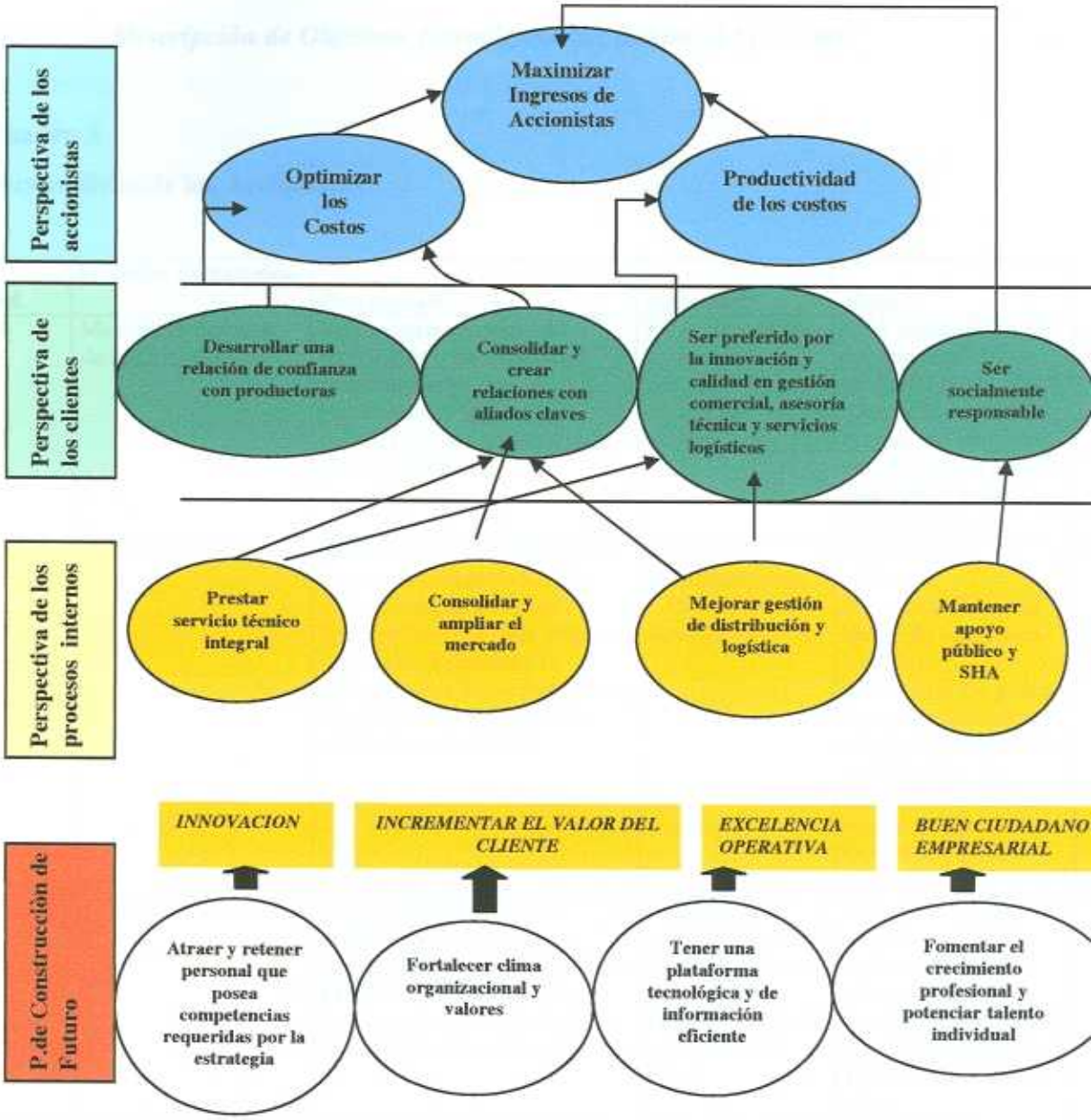


Gráfico 4. **Balanced Scorecard de la empresa.**

Descripción de Objetivos Estratégicos del Balanced Scorecard

Cuadro 3

Perspectivas de los Accionistas

Ref.	Objetivo Estratégico	Descripción	Indicador	Metas
F1	Maximizar Ingresos de Accionistas	Recompensar a nuestros accionistas contribuyendo a proporcionarles una rentabilidad a largo plazo superior que sobrepase a la de sus competidores.	EVA por empresa accionista y en el caso de PVC por unidad de negocio.	EVA promedio móvil por empresa productora comparable con el de las mejores empresas productoras de resinas plásticas de la región latinoamericana.
F2	Optimizar los costos	Mantener los costos dentro del presupuesto negociado para cada unidad de servicios compartida y por cada gerencia de ventas. Estimando el presupuesto a fin de mantener el estándar del servicio y los objetivos comerciales.	* Ejecución presupuestaria. * Costos/TM vendida.	* Mantener la ejecución presupuestaria anual dentro de los niveles previstos. * Mantener los gastos de comercialización estimados (Costo/TM vendida) con un desviación interanual menor a 0,25 USD/TM o igual a cero.
F3	Productividad de los costos	Mejorar eficiencia en las operaciones de la empresa. Maximizar uso de recursos existentes, especialmente recursos de infraestructura tecnológica de información.	Gastos de comercialización/ Ingresos Netos por empresa y unidad de negocio en el caso de PVC.	* Disminuir margen de gasto de comercialización a menos de 0,40% en dos años a nivel global y para las sucursales a 1,5% máximo en tres años.

Cuadro 4

Perspectivas de los Clientes, Socios y Proveedores

Ref.	Objetivo Estratégico	Descripción	Indicador	Metas
C1	Desarrollar una relación de confianza con empresas productoras (accionistas)	Proporcionar información relevante de los clientes a las unidades de mercadeo, crédito y cobranzas y producción de las empresas productoras.	Encuestas de satisfacción a unidades de negocio para evaluar si hemos agregado valor a su gestión.	En una escala de satisfacción de las unidades correspondientes del 1 al 5, obtener 3-4 el año 2006 y obtener 5 para el 2007.
C2	Crear y consolidar relaciones con aliados claves.	Construir relaciones ganar-ganar con empresas transportistas, navieras, distribuidoras, empresa de investigación y desarrollo tecnológico y agentes comerciales e los sitios donde no hay sucursales, es decir con todas aquellas empresas que constituyen parte integral fundamental para la prestación de servicios.	% crecimiento en transporte de despacho de producto (CPT)	Incremento cantidad de aliados claves para prestación de servicios.
C3	Ser preferido por la innovación y calidad en gestión comercial, innovación técnica y servicios logísticos.	Encantar a los clientes de las resinas plásticas, comprender sus necesidades mejor que cualquier competidor y ofrecer productos y servicio que superen sus expectativas. Crear vínculos estrechos con usuarios finales para identificar la mejora de los productos o desarrollo de nuevos grados. Seguimiento a los nuevos productos e involucrar a las gerencias técnicas y de mercadeo de las empresas productoras en el desarrollo de nuevos grados y procesos comerciales.	Encuestas de satisfacción de los clientes que abarquen las 3 líneas de resinas plásticas y los procesos de la cadena de valor como atención de ventas, distribución, disponibilidad de producto, precios, imagen (marca), tarifas de flete, servicios de postventa, documentación, asesoría técnica.	Alcanzar proporción de satisfacción de clientes 80% con resultado 3 (escala del 1 al 5) primer año 2006, luego 4-5 por siguientes tres años.
C4	Ser socialmente responsable.	* Proteger la salud y seguridad de los empleados. * Vigilar por el cumplimiento interno del SHA, así como a nivel de las empresas productoras y los clientes.	* Cantidad de incidentes o accidentes graves durante jornadas de trabajo. * Cantidad de veces que se menciona cumplimiento o inclumplimiento de normas de SHA en reportes de visitas.	Cero incidentes graves. Que se haga mención por lo menos una vez al año por cliente y alerta en caso de ser necesario.

Cuadro 5

Perspectivas de los Procesos Internos

Ref.	Objetivo Estratégico	Descripción	Indicador	Metas
I1	Prestar servicio técnico integral.	Proporcionar asesoría técnica, asistencia técnica y atención posventa confiables y aportar soluciones técnicas innovadoras.	* Número de soluciones técnicas vs. Reclamos. * Número de asesorías ténicas innovadoras.	Solucionar el 100% de los reclamos que se presenten.
I2	Consolidar y ampliar el mercado.	Operar y trabajar conjuntamente con las plantas en forma eficaz a fin de proporcionar la combinación calidad/confiabilidad en el producto y el servicio, a fin de consolidarnos y recupar participación de mercado en las tres resinas plásticas tanto a nivel nacional como internacional.	Comportamiento de participación de mercado a nivel nacional y donde están ubicadas las sucursales.	En el 2006 regresar a niveles de participación de mercado del año 2002. A partir del 2007 consolidar participación en el mercado nacional en 90% e incrementar a un ritmo de 5% participación internacional (regiones de sucursales).
I3	Mejorar gestión de distribución y logística.	* Garantizar mecanismos para entrega de productos a los clientes que no representen incremento de costos importantes y agreguen valor al servicio de comercialización. * Mejorar y crear entorno de proceso comercial integrado.	* Coste por actividad vs. Competencia. * Encuesta de satisfacción del cliente.	
I4	Mantener apoyo público y SHA.	Cumplir con las regulaciones del SHA en lo que respecta a las actividades de la empresa: conducción de vehículos, atención de reclamos técnicos, etc.	Parámetros de SHA.	Mantenerse en lo que cabe para este tipo de empresa dentro de los parámetros de Seguridad, Higiene y Ambiente.

Cuadro 6

Perspectivas de Construcción de Futuro

Ref.	Objetivo Estratégico	Descripción	Indicador	Metas
CF1	Atraer y retener personal que posea competencias requeridas por la empresa.	* Promover un entorno que reconozca y recompense la contribución de los miembros de sus equipos. * Respetar tiempo medio de experiencia y competencias para cargos claves.	* Medir nivel de competencia y experiencia del personal. * Revisar potencial del personal.	Incremento de experiencia meta interanual, para llegar a 10 años. Por lo menos 30% del personal con un potencial de liderazgo en el 2007.
CF2	Fomentar clima organizacional y valores.	* Consolidar los valores culturales necesarios para motivar empleados satisfechos, empowerment. * Alinear la mano de obra con la estrategia (metas del recurso humano en línea con el "Balanced Scorecard"). * Promover el pensamiento empresarial.	Encuesta al personal, índice cualitativo de satisfacción del personal. Calificación del 1 al 5: 1 insatisfacción total, 5 muy satisfecho.	Alcanzar proporción de satisfacción del personal 80%, con resultados 3-4 primeros 2 años a partir de 2006, luego un 80% con resultados 4-5 por siguientes 3 años.
CF3	Tener una plataforma de tecnología de información eficiente.	* Contar con un sistema de información integrado y eficiente, bases de datos, aplicaciones y usuarios entrenados para apoyar la planificación de ventas, estrategia financiera (crédito y cobranzas) de clientes y accionistas y los procesos internos. * Disponibilidad de manera homogénea de información requerida por empleados y gerentes.	* Cantidad de sistemas integrados y procesos optimizados.	* Integración de información disponible del área financiera de los clientes para el año 2006.
CF4	Fomentar el crecimiento profesional y potenciar el talento individual.	* Pasar el know-how de las mejores unidades, departamentos, sucursales y otros. * Asegurarse de que las ideas novedosas sobre servicio al cliente circulen entre las gerencias de ventas y entre las gerencias de mercadeo. * Asegurarse de que la Casa Matriz y las sucursales conozcan el entorno de sus clientes actuales y potenciales. * Desarrollar las habilidades y competencias necesarias para destacar en los procesos internos y en la entrega de valor a los clientes.	Cantidad de ideas novedosas implantadas.	Por lo menos 2 ideas novedosas implantadas al año.

Evaluación Global de la Situación de la Empresa

Matriz de Fortalezas y Debilidades de Raíz

Esta matriz es una ayuda metodológica para detectar cuáles son o donde están las fortalezas y debilidades de raíz de la empresa. Se comienza por identificar los actores claves y determinar los pares producto-mercado, si son fortalezas o debilidades para la consecución de la propuesta de valor, visión, propósito estratégico y agregar valor.

Cuadro 7

Matriz C1: Actores claves y pares producto-mercado

Matriz C1	Propuesta de Valor	Visión	Propósito Estratégico	Agregar Valor
PVC – Mercado Nacional	D	D	F	D
Polietileno – Mercado Nacional	D	D3	F	F
Polipropileno – Mercado Nacional	F	F	F2	F
PVC Exportación	D	D	F	D
Polietileno Exportación	D1	D	F	D
Polipropileno Exportación	D	D	F	D
Empresa 1 (PVC)	D2	D	D	D
Empresa 2 (PE)	F	F	F	F
Empresa 3 (PP)	F	F	F3	F
Sucursales	F1	F	F	F

F1: Presencia a nivel internacional.

F2: Excelente imagen.

F3: confiabilidad en suministro, calidad del servicio, procesos administrativos dirigidos a satisfacer al cliente y apoyar la gestión.

D1: desde el año 2003 el polietileno ha perdido de manera importante presencia en el mercado de exportación, lo cual no nos diferencia en el exterior.

D2: Empresa 1 (PVC), sus procesos administrativos no contribuyen al logro de la propuesta de valor. No se optimizan los recursos.

D3: el producto polietileno se ha convertido en un producto de suministro poco confiable.

En la siguiente matriz C2 se va a buscar la explicación a las fortalezas y debilidades de C1. Se tenía que lograr algo en los procesos internos para influir en los actores claves y para lograr el éxito.

Cuadro 8

Matriz C2: Procesos Internos propios de la cadena de valor de la empresa.

C2	Fortalezas			Debilidades		
	F1*	F2	F3	D1	D2	D3
Planificación/ Programación Ventas		F	F	D	D	F
Disponibilidad de producto	D	F2	F	D3	F	D
Distribución (logística de salida)	F	D		D	D	D
Trabajo en equipo mercadeo-ventas	F1	F	F		D	
Servicio posventa		F	F3	F	D	
Apoyo de área de finanzas		F	F	F	D4	
Tecnología de Información	D	F	F	F	D	F
Investigación y Desarrollo	F	D	D1		D	
Innovación		D	D2		D	D

* Vienen de la matriz C1

F1: Sucursales-trabajo en equipo con mercadeo, información confiable. Están ubicadas en las regiones, conocen la competencia, los clientes, etc.

F2: Polipropileno mercado nacional, suministro confiable.

F3: Empresa PP- servicio posventa, atención oportuna de reclamos.

D1: Empresa PP – Investigación y desarrollo.

D2: Empresa PP – Innovación.

D3: Polietileno mercado nacional – poca confiabilidad en suministro del producto.

D4: Empresa PVC – Apoyo de área de finanzas.

Ahora bien, en la matriz C3 con la estructura propia de la empresa, es decir su organización, se analiza hasta donde ha sido una fortaleza o debilidad para la propuesta de valor, visión, propósito estratégico y agregar valor.

Cuadro 9

Matriz C3

Matriz C3	Propuesta de Valor	Visión	Propósito Estratégico	Agregar Valor
Planificación/Programación de Ventas	F1		F	
Disponibilidad de Producto	D1	D	D	
Distribución (logística de salida)		D2		D
Trabajo en equipo mercadeo-ventas				F2
Servicio Posventa				F3
Apoyo área de finanzas	D		D	D3
Tecnología de Información		D	D	D4
Investigación y Desarrollo				D
Innovación				D

Por último, la matriz C4 que es la correspondiente a las Fortalezas y Debilidades de Raíz, en esta matriz se contrasta los temas estratégicos de la construcción de futuro

de la empresa (estrategia, estructura organizacional, etc.) con las fortalezas y debilidades de las matrices C2 y C3.

Cuadro 10

Matriz C4: Fortalezas y Debilidades de Raíz

	Fortalezas C2 y C3						**Debilidades C2 y C3**							
	C2: F1	F2	F3	C3: F1	F2	F3	C2: D1	D2	D3	D4	C3: D1	D2	D3	D4
Estrategia	F	F	F	F	F								D	
Estructura Organizacional	F	F	F	D	D					D	D		D	
Liderazgo Gerencial	F	D	D		D				D		D			
Cultura y Valores					D				D	D			D	D
Sistemas y Procesos	D	F	F	D	D				D		D		D	D
Construcción de Capacidades Medulares	F	F	F	F	D	D	D					D		
Personal	F	F	F	F		D	D			D				

Fortalezas de Raíz: Estrategia, Personal (capital humano), construcción de capacidades medulares.

Debilidades de Raíz: Estructura Organizacional, Sistemas y Procesos, Liderazgo Gerencial, Cultura y Valores.

Fortalezas de Raíz:

1. Estrategia: la empresa y sus sucursales son producto de una estrategia, el aprovechamiento de una sinergia que conlleva un ahorro de costos y conocimiento del mercado externo, integración internacional de las actividades de logística, ventas y asesoría técnica en el área de Suramérica para promocionar la venta y conseguir potenciales compradores a las resinas plásticas.

2. Personal: el capital humano que tiene en la actualidad la empresa es una de sus fortalezas fundamentales. Recursos humanos calificados, profesionales con experticia y años de servicio dentro de la industria.

3. Construcción de Capacidades Medulares: los servicios de comercialización venta y posventa, los servicios de logística y asesoría técnica.

Debilidades de Raíz:

1. Estructura Organizacional: a pesar de que el interés principal de sus accionistas es aprovechar la sinergia, la estructura organizativa actual de las gerencias de ventas no está en consonancia con este propósito. Su manejo administrativo es muy engorroso y no se logra el compromiso de los empleados con la empresa como un todo, sino con el accionista en particular.

2. Sistemas y Procesos: las tres gerencias de ventas poseen procesos comerciales diferentes, no existe un sistema de información y procedimientos estándar.

3. Liderazgo Gerencial: frecuente cambio de líderes, no se logra presencia e identificación del liderazgo gerencial con la empresa. Las decisiones de un gerente general deberían maximizar los resultados corporativos y asegurar la supervivencia y el crecimiento de la Casa Matriz y Sucursales. El cuadro gerencial debería ser percibido como elemento integrador, con autoridad para influenciar decisiones locales dentro de la perspectiva global. Sin embargo, su poder de decisión se ve limitado o supeditado a los directivos de las empresas productoras. Al final las decisiones no se ajustan al tiempo en que los problemas deberían ser resueltos.

4. Cultura y Valores: Los empleados de la empresa perciben que hay una ausencia de cultura y valores con los cuales identificarse por los problemas de reestructuración y desintegración que han estado presentes. La cultura de la organización no se caracteriza, por lo tanto, por su estabilidad a lo largo del tiempo.

Síntomas

Como parte de la evaluación de los síntomas, además de la Matriz de Fortalezas y Debilidades de Raíz, se calculó el EVA para una de las empresas accionistas, la empresa(2), que tiene el mayor volumen de producción y ventas, por los años 2001, 2002 y 2003.

El comportamiento negativo del EVA de la empresa productora 2 se puede observar a través del siguiente gráfico:

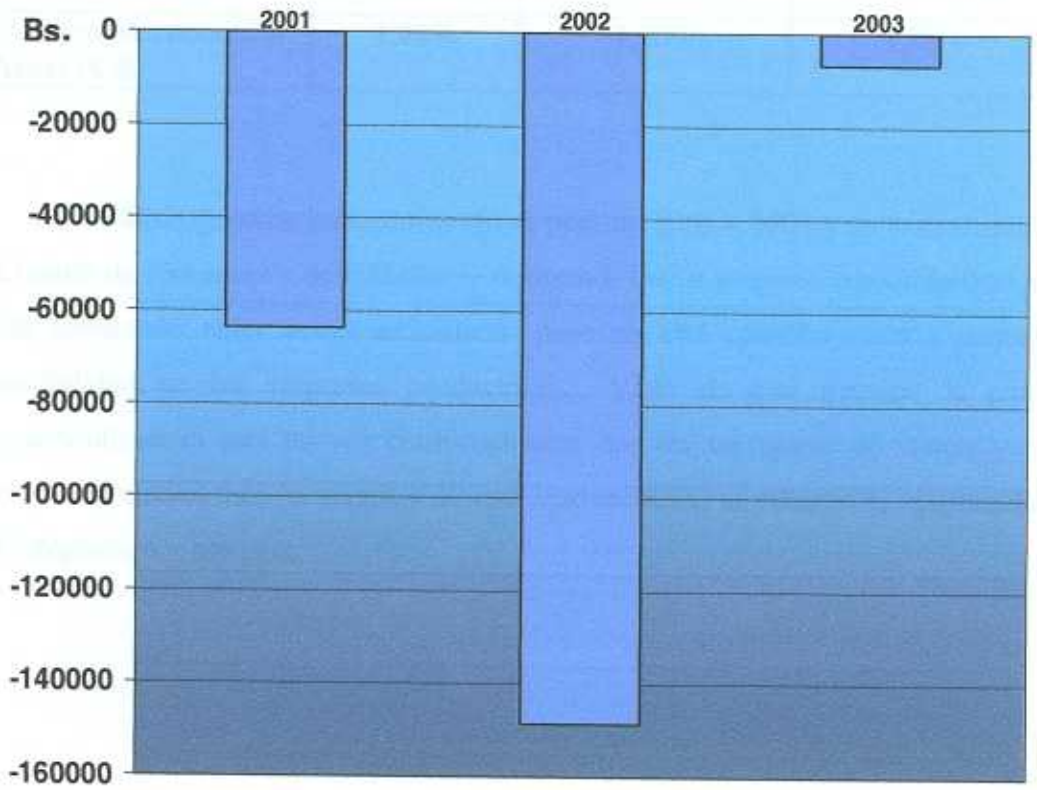


Gráfico 5. **Comportamiento del EVA – Empresa 2**

Otros indicadores para evaluar si la empresa comercializadora está logrando su objetivo de optimizar los costos actualmente son el comportamiento del costo/TM vendida y el margen de gasto de comercialización (gastos de comercialización/Precio FOB) para los años 2001, 2002 y 2003, tanto para Casa Matriz como para las Sucursales por empresa productora.

Cuadro 11

Comportamiento costo/TM vendida y margen de comercialización

	2001	2002	2003
Costo/TM vendida	9,78US$/TM	8,90US$/TM	10,5US$/TM
Gtos.comercialización/ Precio FOB	1,44%	1,40%	1,25%

Del análisis de estos indicadores por el período 2001 – 2003 y de la evaluación de la matriz de fortalezas y debilidades se desprende que la empresa comercializadora no está agregando valor a sus accionistas, pues no está contribuyendo a mejorar la rentabilidad de las empresas productoras. Visto de esta manera, la empresa comercializadora está tal vez conformándose con ser un agente de ventas y cobro como una unidad más de ventas y no está aprovechando al máximo la oportunidad de la integración y sinergia.

Explicación de los síntomas

Análisis del Entorno

Fuerzas del Sector

Se debe utilizar alguna forma de análisis externo, para que una empresa pueda identificar oportunidades y prevenir amenazas como base de su estrategia competitiva. Para analizar el entorno competitivo tenemos el modelo de Porter o de las cinco fuerzas competitivas.

A pesar de que la empresa comercializadora fue planificada y creada por sus accionistas, de todas formas parece importante analizarla a la luz de las cinco fuerzas de Porter, pues este análisis pudiese alertar sobre algunas situaciones que deben pensarse y que constituyen amenazas u oportunidades que anulen o justifiquen la existencia de la empresa comercializadora.

> Francés (2001) explica que el Modelo de las cinco Fuerzas de Porter se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados del sector. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y las empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretendan entrar al sector también competirán con las existentes por esos beneficios, y lo mismo sucede con los productos sustitutos.(pág.73)

Gráfico 6. **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

El entorno competitivo según Porter (1982/2000) depende de dos amenazas que están en la vertical del modelo y de dos poderes de negociación que están en la horizontal. El modelo de las cinco fuerzas de Porter no se limita al análisis de los participantes ya bien establecidos, sino que además incluye los clientes, proveedores, participantes y sustitutos potenciales.

Se va a evaluar cada una de las fuerzas del modelo desde casi cero hasta cinco. Por ejemplo, con la amenaza de ingreso de nuevos competidores. Si hay pocas dificultades para que se creen nuevas empresas, estas barreras de ingreso van a ser bajas o casi cero. Si por el contrario hay muchas dificultades para que se creen nuevas empresas, las barreras van a ser altas o cinco en nivel de incertidumbre.

a) Barreras contra la entrada

Porter menciona como barreras de entrada las economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas de costos independientes de las economías de escala, política gubernamental, sin embargo para fines de la presente monografía se explican las economías de escala, necesidades de capital, acceso a los canales de distribución, curva de aprendizaje y política gubernamental.

Economías de escala.

> Porter (1982/2000) señala que una situación de costos conjuntos se da frecuentemente cuando las unidades de negocios están en condiciones de compartir activos intangibles, como nombres de marca y técnicas. El costo de crearlos tiene lugar una sola vez; después los activos se aplicarán libremente a otro negocio, sujetos tan sólo a los costos de adaptación o modificación. Así pues, las situaciones donde se comparten pueden producir grandes ahorros. (pág.24)

Las barreras de entrada fundamentales 1) el costo de establecer una infraestructura separada por cada productora para prestar los servicios de venta, distribución y técnicos, se triplicarían los costos, 2) el "know-how" y manejo del negocio como un conjunto y no como parcelas separadas y 3) como los accionistas de

la empresa son las mismas plantas productoras no se pierde ingerencia y control sobre estas actividades medulares para el negocio que la organización maneja.

Actualmente, la infraestructura tecnológica que comprende el hardware (central telefónica, enlaces de voz y datos y equipos de computación) el software (actualización de la central telefónica y sistemas operativos) tiene la capacidad intrínseca de prestar servicios para las gerencias de ventas de las tres empresas productoras y para las gerencias de apoyo como logística, servicios técnicos, administración y gerencia general. Asimismo, la integración de los servicios de logística genera ahorros para los accionistas mediante la consolidación de cargas, poder de negociación de tarifas de fletes, aduanas, almacenaje y otros.

Los ejecutivos de servicios técnicos tienen la capacidad intrínseca para manejar las tres resinas plásticas, lo cual garantiza la asistencia y asesoría técnica para los tres negocios y ofrecen la posibilidad para la innovación y desarrollo en el área técnica. A pesar de que las tres gerencias de ventas reportan a la Gerencia General, en la práctica están sujetas a las políticas de cada empresa productora, el hecho de compartir una misma ubicación física, agiliza los procesos de reemplazo de personal y atención a nivel de coordinación de viajes, descuentos en servicios, etc. Se observa al personal de las tres áreas de ventas como un conjunto y se aprovecha las fortalezas y debilidades para enriquecer el manejo y contactos con los clientes.

A esta barrera de entrada se le puede asignar el valor 1, pues la entrada de una empresa particular que controle y maneje estas actividades es muy difícil, pues los accionistas necesitan mantener el control sobre estas actividades medulares para sus empresas, sin embargo a los accionistas se les dificulta apreciar las capacidades intrínsecas de la organización y siempre está latente la opción de separar estas actividades por cada producto como se hacía originalmente.

Necesidades de capital.

La necesidad de invertir para arrancar con las actividades de ventas, logística, técnica y servicios administrativos por cuenta de cada empresa productora es una barrera de entrada. Cada empresa productora tendría que invertir en espacio físico, recursos humanos, recursos tecnológicos, servicios generales para sus gerencias de ventas, logística y técnico. Cuando no existía esta unidad de negocio o empresa comercializadora, la empresa que comercializaba tenía un requerimiento particular de 23 personas en promedio, cada empresa productora tiene beneficios al personal distintos, tendrían que homologarlos a través de incrementos salariales, etc. Tendrían que contratar y adquirir recursos tecnológicos adicionales, en conclusión para manejar la comercialización de forma separada, las empresas productoras tendrían que realizar una inversión inicial que constituye una barrera de entrada.

A esta barrera de entrada le asignaremos el valor 1, pues a pesar de que representa una inversión inicial, al final con las economías de escala se reduce en el tiempo a medida que aumenta el volumen absoluto por período.

Acceso a los canales de distribución.

Este constituye sin lugar a dudas una de las principales fortalezas de la organización, alianza estratégica, y una de las barreras de entrada más fuertes. Al separar la función de logística y distribución del producto por planta productora, se corre el riesgo de perder las ventajas que ofrecen la consolidación de cargas o significaría costos cambiantes al comprador de los productos, entonces las empresas productoras deben evaluar como mantener u ofrecer mejoras importantes de costos y desempeño en los canales de distribución, los cuales han sido percibidos por los clientes como un beneficio del servicio de la empresa comercializadora.

De lo anteriormente indicado se desprende que para la barrera de entrada de acceso a los canales de distribución se le debe asignar el valor 3.

Curva de aprendizaje.

Ya la empresa comercializadora cuenta con un aprendizaje o una acumulación de experiencia en la venta, distribución y servicios técnicos de las tres resinas. Según Porter (1982/2000), con la curva de aprendizaje se disminuyen los costos porque los trabajadores perfeccionan sus métodos y se vuelven más eficientes. Asimismo, él indica que cuando la entidad realiza actividades conexas en su interior, las unidades relacionadas pueden recibir los beneficios de su experiencia con poco o nulo costo, es decir, la experiencia se convierte en un "activo intangible."

Una separación de las funciones por resina implicaría una pérdida de la experiencia conseguida y acumulada hasta la fecha en la comercialización de las tres resinas plásticas. El valor de esta barrera de entrada es 3.

Política gubernamental.

En este punto se tiene que el gobierno está limitando y restringiendo el acceso a nuevos competidores que pueden representar la desaparición o debilitamiento de la empresa comercializadora.

Una de las columnas que soporta o justifica el funcionamiento de la empresa comercializadora es aprovechar la sinergia que existe en las funciones de logística, ventas y servicios técnicos, lo cual al final redunda en beneficio de las tres empresas productoras y por supuesto en la que tiene participación accionaria mayoritaria en todas las plantas productoras.

Ahora bien, la política gubernamental actual que restringe la privatización de las industrias que actualmente son del Estado, por lo tanto levanta una barrera de entrada para que nuevos inversionistas compren o adquiera mayoritariamente cualquiera de las plantas productoras y vayan debilitando la razón de ser de la empresa comercializadora. Por lo tanto, el valor asignado a esta barrera de entrada es 3.

b)Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales

Como se ha mencionado a lo largo de esta monografía, el nivel de rivalidad de la empresa comercializadora, prácticamente es nula pues sus accionistas la crearon para atender las actividades medulares de la empresas productoras como ventas, logística y servicios técnicos. Sin embargo, como se explicó en la breve historia de la empresa, las sucursales fueron pensadas con el objetivo de atender mercados de alta demanda en el exterior, donde las comisiones canceladas a los agentes de comercialización alcanzaba hasta el 10% sobre el precio FOB del producto/TM con la instalación de las sucursales las comisiones llegaron a representar solamente hasta un 1% sobre el precio FOB del producto/TM (año 2001). Por lo tanto, es importante mencionar el nivel de rivalidad competitiva para las sucursales de la empresa comercializadora.

Competidores numerosos o de igual fuerza.

En el área de agenciamiento comercial existen muchos competidores a nivel internacional con un tamaño (un ejecutivo con una secretaria) y recursos más o menos similares (un espacio de oficina, recursos tecnológicos básicos). Muchas veces se ha pensado que lo que actualmente hace una sucursal, puede realizarlo un ejecutivo "freelance", etc., sin necesidad de mantener una infraestructura. De aquí se desprende que las sucursales deben agregar otras variables de diferenciación además de sus precios (comisión/TM presupuestada) a sus actividades como lealtad con las empresas productoras (aliado estratégico), información confiable, útil y oportuna sobre el mercado a las gerencias de mercadeo, estrategias de distribución y servicios técnicos a los departamentos de logística y técnico de la empresa comercializadora. El nivel de incertidumbre es 2.

Costos fijos elevados.

Una manera de recuperar los costos invertidos en la operación de las sucursales es vendiendo mucho volumen. Las sucursales deben encontrar las estrategias para incrementar el volumen de ventas en sus áreas geográficas, y de cómo ganar

participación de mercado. Asimismo, deben estar en posición de vender tanto las resinas de las empresas productoras como otras resinas a fin de mantener su competitividad en costos para las empresas productoras.

En el pasado cuando no existían problemas de abastecimiento en las plantas, era fácil mantener el volumen de ventas, sin embargo ahora, las sucursales deben obtener otros ingresos a fin de mantener su competitividad. Nivel de incertidumbre 2.

c) Fuertes barreras de salida.

Las interrelaciones estratégicas constituyen una fuerte barrera de salida. La empresa comercializadora tiene un propósito estratégico para las empresas productoras que la conformaron, si la misma cierra sus operaciones, afectaría la imagen tanto nacional como internacionalmente. Hay un espacio comercial ganado, una capacidad de "marketing" y acceso a los mercados y otras ventajas que son además significativos para la colocación del volumen producto de la ampliación de la capacidad de las plantas de resinas plásticas que como se ha mencionado, está en progreso. Nivel de incertidumbre 3.

d) Amenaza de los Productos Sustitutos

Cuando uno piensa en términos de sustitutos, uno debe pensar en términos de las necesidades que satisface y para cada necesidad o familia de necesidades pueden haber sustitutos distintos. Se indicó en este trabajo de investigación que el producto sustituto de los servicios que presta la empresa comercializadora, es la alternativa original de que cada productora (accionista) mantenga una gerencia de ventas, logística y servicios técnicos dentro de su organización y bajo su control exclusivo, otro producto sustituto lo constituye los agentes comerciales que ofrecen sus servicios de intermediación en los países donde están establecidas sucursales.

Cuando se habla de productos sustitutos hay un problema de precio relativo y calidad relativa. Los elementos de la calidad pueden ser calidad de diseño y conformidad, calidad de habilidades y calidad de servicios pre, pos y durante la venta.

Respecto a la calidad de diseño y conformidad, usted se pone en los pies del cliente y sus necesidades, usted los transforma en atributos del producto ¿Cuáles son los clientes de la empresa comercializadora? Los accionistas, es decir las empresas productoras. Las preguntas que deberían hacerse es ¿Cómo la empresa comercializadora está satisfaciendo las necesidades de sus accionistas? y ¿Cómo está evolucionando? Se podría utilizar este indicador para evaluar la posición de la empresa comercializadora versus los productos sustitutos (manejo propio/separado o agentes comerciales).

(calidad/precio) empresa comercial

(calidad/precio) sustituto

Esta comparación es más entre productos que entre empresas. Es un análisis más cualitativo que cuantitativo. Por ejemplo, el contar con una plataforma tecnológica donde el cliente comercial pueda consultar sus estados de cuenta, sus pedidos, etc. en cualquiera de los tres productos que consuma mejoraría la calidad del servicio que ofrece la empresa comercializadora. Otra vez la tecnología es la gran fuente de incertidumbre. Pueden haber percepciones culturales en la alta gerencia que la lleven a pensar que la empresa comercial no da ningún atributo especial a sus productos. Asimismo, para las empresas productoras no es rentable obtener la misma satisfacción de necesidades a un costo más elevado.

e) Poder de Negociación de los Principales Proveedores

En el caso de la empresa comercializadora, sus principales proveedores son las empresas accionistas que suministran los productos que ellos van a comercializar. En primera instancia se puede concluir que el grupo de proveedores de la empresa comercializadora es por supuesto poderoso.

Las tres empresas accionistas son las que imponen las condiciones, pues los procesos que maneja la empresa comercializadora son muy importantes para su

competitividad. La amenaza de integración aguas abajo sería en este caso el factor más importante del poder de negociación de los principales proveedores.

Asimismo la calidad, confiabilidad y oportunidad del producto que ofrece la empresa comercializadora depende de nuestros proveedores (en accionistas). Nivel de incertidumbre 5.

f) Poder de Negociación de los Clientes/Compradores

Para la empresa comercializadora, este poder de negociación correspondería a los clientes comerciales que compran los productos a los accionistas.

Productos no diferenciados y poca importancia del producto para el cliente.

Si los servicios de la empresa comercializadora no son diferenciados, no se está ganando poder frente a los clientes. Para ellos es indiferente quien les está prestando los servicios de comercialización. Los clientes pudiesen prescindir de los servicios que le ofrece la empresa comercializadora. Lo que se le ofrece al cliente no le agrega ni le quita competitividad. Realmente, ¿Se ha logrado fidelidad de los clientes con la empresa comercializadora? O sencillamente para los clientes es un canal impuesto por las empresas productoras. Nivel de incertidumbre 3.

Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.

Ahora es un cliente que se mete en el sector del proveedor. En este aparte se ubican a los distribuidores, los cuales fungen como clientes de la empresa comercializadora y distribuidores a los pequeños transformadores. A pesar de que la empresa comercializadora constituye una seria amenaza para estos clientes, no ha podido sustituirlas en su totalidad a nivel nacional. Nivel de incertidumbre 2.

Macroentorno de actuación (País)

Fuerzas políticas.

Sin lugar a dudas uno de los factores que ahora interviene con mayor fuerza en el desarrollo del negocio, en toda su cadena desde las productoras hasta aguas abajo, es decir el sector transformador, es el aspecto político y sus respectivos efectos económicos y sociales.

La industria petroquímica, por representar el Estado su accionista mayoritario, está expuesta a mayores presiones políticas que otras empresas del sector privado. La cultura proteccionista del Estado permea hasta las decisiones gerenciales de las empresas productoras aguas abajo hacia el sector transformador.

Cada una de las empresas del sector transformador presentará su caso especial y al final se protege la ineficiencia. Por supuesto, que la empresa comercializadora no está ajena a esto y puede perder más autonomía en sus decisiones y apoyar industrias o sectores específicos en lugar de mantener su propuesta de valor y propósito estratégico y mejorar la competitividad del sector industrial. Puede ser, inclusive que lo que justifique su existencia no sea su propia competitividad a nivel nacional o internacional, sino decisiones de carácter político.

Fuerzas económicas.

En la actualidad la empresa comercializadora tiene sus operaciones principales en un país donde, aunque exista el apoyo del Estado, las variables macroeconómicas se han deteriorado (altas cifras de desempleo, inflación represada y sin embargo alta, poca intermediación financiera, déficits finales a nivel gubernamental, control de cambio que limita la disponibilidad de divisas, etc.) lo cual se conjuga para que la

supervivencia y planes de inversión sean cada vez más decisión del Estado venezolano.

En el ámbito nacional, esta situación económica beneficia por una parte a las empresas productoras, pues para el sector transformador la posibilidad de obtener las resinas de algún otro proveedor ubicado en el mercado internacional se hace muy difícil ante un control de cambio y unas regulaciones estatales que amparan a las empresas del Estado. Por lo tanto, la empresa comercializadora resulta apoyada para promover la venta de resinas plásticas en Venezuela y ubicar y asesorar potenciales clientes de las resinas en el entorno nacional.

Sin embargo, esta intervención del Estado no contribuye a mejorar la competitividad de las empresas productoras, por la dificultad de conseguir recursos propios en el mercado (fuerte presión para controles de precios que no permiten ajustar las tarifas a la realidad del mercado, lentitud en los procesos de compras debido a las barreras cambiarias, pérdida de poder adquisitivo) y de ahí que impacte en forma negativa y haga más incierta la salud financiera de las empresas productoras y sus proyecciones de crecimiento a largo plazo tanto para las empresas productoras como para las empresas del sector transformador. Esta situación por lo tanto afectaría la supervivencia de la empresa comercializadora que se apoya en la solidez y competitividad de las empresas productoras.

Fuerzas sociales.

Las pugnas a nivel macro en lo referente al tema político se pueden replicar dentro de la empresa comercializadora lo cual empeora el ambiente organizacional; esto trae como consecuencia un clima de tensión organizacional alto, lo cual por supuesto redunda en una baja en la productividad, el personal pasa un tiempo importante enfocado en asuntos o preocupaciones políticas en lugar de orientarse a la construcción del futuro de la empresa comercializadora.

En estos momentos de incertidumbre se ha perdido personal con un cúmulo de experiencia y con las competencias requeridas para la estrategia (un 15% del capital humano con un promedio de 6 años en la industria). Todavía no ha logrado la ocupación del 100% de los puestos vacantes debido al tema político, lo cual va en contra del logro de la excelencia operativa contratando la mejor gente, con el potencial requerido por la comercializadora.

Fuerzas del Resto del Mundo

Fuerzas tecnológicas.

En el mundo entero la industria del plástico es intensiva en tecnología y la capacidad tecnológica es un componente importante de la competitividad. El éxito en el mercado de los polímeros exige ofrecer una variedad de productos y satisfacer las especificaciones particulares de cada uno de los clientes. En tales mercados la investigación y el desarrollo hacen hincapié en el desarrollo de nuevas aplicaciones de productos. Los esfuerzos de comercialización se centran en satisfacer las necesidades específicas de los clientes en cuanto a calidad, precio y entrega.

Para mantener la competitividad a nivel internacional, se necesita mejorar la habilidad tecnológica y experiencia requerida para utilizar plenamente su capacidad instalada. Es importante que las empresas productoras apunten a actualizar el stock tecnológico, por ejemplo ya se logró la ampliación de una de las plantas con tecnología de punta, lo cual contribuye a satisfacer las necesidades específicas de los clientes como el desarrollo de nuevas aplicaciones, la calidad del producto y un precio competitivo, lo cual se traduce en una fortaleza para la empresa comercializadora, pues con esto logra satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a los productos que comercializa.

Sin embargo el componente económico pudiese afectar el área tecnológica por la pérdida de viabilidad financiera que pudiese interrumpir las actualizaciones o inversiones en el área tecnológica requeridas, lo cual afectaría la competitividad tanto de las empresas productoras como de la empresa comercializadora.

Cabe destacar que como empresa comercializadora se requiere una plataforma tecnológica consolidada que apoye la gestión comercial global, se observa que para la colocación de pedidos, órdenes de compra, funciones de logística, etc. en las sucursales todavía se requiere del tiempo de los ejecutivos técnicos, de ventas y área de logística de la Casa Matriz. Sin el apoyo de ésta, las sucursales no pueden suministrar una información confiable a sus clientes. Esto afecta la competitividad de la empresa comercializadora y por supuesto cabe destacar que la falta de viabilidad financiera y los problemas estructurales de las empresas productoras hacen que los accionistas no apunten a mejorar este servicio.

Fuerzas políticas, legales y gubernamentales.

La tendencia mundial es que los problemas son de carácter global y por lo tanto se diluye el nivel gubernamental y comienzan a aparecer gobiernos de carácter supranacional. De igual forma, la seguridad jurídica también adquiere un carácter supranacional.

Debido a los problemas de suministro y a la falta de seguridad jurídica, existen pocos incentivos para establecer relaciones comerciales con Venezuela, un ejemplo reciente ha sido la interrupción de los despachos de producto a Colombia, lo cual ha perjudicado la imagen comercial de la sucursal establecida en ese país.

Donde las empresas productoras y la empresa comercializadora confrontan una abierta competencia, pues no están protegidas por el Estado es sin lugar a dudas en el exterior. La actividad de las sucursales depende en gran medida de la seguridad y confiabilidad que los clientes de esos países perciban al establecer relaciones comerciales con Venezuela.

Fuerza social.

Así como los niveles de tensión política han empeorado el ambiente organizacional de Casa Matriz, el mismo también ha afectado el clima organizacional del personal en las sucursales, quienes han llegado a pensar en el cierre inminente de las mismas debido a la falta de suministro del producto.

Las sucursales han experimentado reducciones importantes en su personal y el que permanece hasta ahora no está lo suficientemente motivado debido al cuestionamiento de su existencia, a los conflictos internos de suministro, cambios en el cuadro gerencial y todo el ambiente de incertidumbre política y seguridad jurídica.

Lista Corta de Fuerzas

Esta lista consite en la eliminación de las fuerzas menos importantes y la agrupación de algunas bajo unas carácterísticas comunes. Con esta finalidad se van a esquematizar las fuerzas que han analizado en la presente investigación.

Cuadro 12. Lista corta de fuerzas

Descripción	Código
I. Fuerzas del Sector	
a) Barreras contra la entrada:	
a.1. Economías de Escala	
a.2. Necesidades de Capital	
a.3. Acceso a los canales de distribución	F1
a.4. Experiencia acumulada	F2
a.5. Política gubernamental	
b) Intensidad de la Rivalidad entre los competidores actuales	
b.1. Competidores numerosos	F3
b.2. Costos de operación de las sucursales	
b.3. Barreras de Salida	F4
c) Amenaza de los productos sustitutos	
c.1. Agentes comerciales	F5
c.2. Manejo propio / separado por empresa comercializadora	F6
d) Poder de negociación de las empresas productoras	F7
e) Poder de negociación de los clientes comerciales	
e.1. Servicios no diferenciados	F8
e.2. Los distribuidores	
II. Macroentorno País	
a) Fuerzas políticas	F9
b) Fuerzas económicas	F10
c) Fuerzas sociales	F11
III. Fuerzas del Resto del Mundo	
a) Fuerzas tecnológicas	F12
b) Fuerzas políticas, legales y gubernamentales en sucursales	F13
c) Fuerzas sociales	

Definición de Escenarios

Análisis de la Motricidad

Para efectos de este trabajo de investigación se han seleccionado las fuerzas identificadas con los códigos desde F1 hasta F13, con las cuales se realizará el análisis de la motricidad de las fuerzas de la lista corta.

El objetivo de esta sección es conocer cuáles fuerzas son las que tienen alta motricidad, porque esas son las que pueden cambiar el mundo y entorno de la empresa. Para este fin utilizáremos el Gráfico Direccional de Interrelaciones (Anexo A), el cual es una técnica que viene de la calidad total y consiste en un diagrama que nos sirve para encontrar causas a problemas.

***Gráfico 7*. Gráfico para representar fuerzas de alta motricidad**

Las fuerzas de más alta motricidad son a las que les salen más flechas. Si éstas cambian, todas las demás cambian. Las fuerzas críticas son las que tienen muchas

Definición de Escenarios

Análisis de la Motricidad

Para efectos de este trabajo de investigación se han seleccionado las fuerzas identificadas con los códigos desde F1 hasta F13, con las cuales se realizará el análisis de la motricidad de las fuerzas de la lista corta.

El objetivo de esta sección es conocer cuáles fuerzas son las que tienen alta motricidad, porque esas son las que pueden cambiar el mundo y entorno de la empresa. Para este fin utilizáremos el Gráfico Direccional de Interrelaciones (Anexo A), el cual es una técnica que viene de la calidad total y consiste en un diagrama que nos sirve para encontrar causas a problemas.

Gráfico 7. **Gráfico para representar fuerzas de alta motricidad**

Las fuerzas de más alta motricidad son a las que les salen más flechas. Si éstas cambian, todas las demás cambian. Las fuerzas críticas son las que tienen muchas

entradas y muchas salidas, aquí están las fuerzas de raíz o de alta motricidad, que son las más interesantes para generar escenarios.

Las que sólo reciben impacto de las demás, son las fuerzas de alta dependencia.

(1) Zona de Poder: en esta zona están las fuerzas que tienen poder de afectación, afectan a muchas porque tienen alta motricidad pero son afectadas por pocas porque tienen baja dependencia. En esta zona se tiene a las fuerzas políticas, legales y gubernamentales (sucursales), acceso a los canales de distribución y a las fuerzas políticas en el microentorno país.

(2) Zona de Problemas Autónomos: en esta zona están los problemas aislados, su capacidad para afectar otras fuerzas es baja, pero también su capacidad para ser afectados por otras fuerzas es baja. Baja motricidad, baja dependencia. Aquí están las fuerzas sociales, las fuerzas económicas y la amenaza de productos sustitutos (manejo propio).

(3) Zona de Conflicto: es la más interesante de este planeta porque tienen a la vez alta motricidad y alta dependencia. Aquí están las fuerzas tecnológicas, poder de negociación de empresas productoras y la experiencia acumulada y el servicio no diferenciado.

(4) Zona de salida: las fuerzas presentes en esta zona son fuerzas cuyo comportamiento está mayoritariamente afectado por otras fuerzas porque tienen alta dependencia. En el caso de estudio, estas fuerzas son la Barrera de Salida, los agentes comerciales (productos sustitutos) y competidores en las áreas de las sucursales.

Los más importantes en términos de escenarios son los de más alta motricidad, sean de la Zona de Poder o de la Zona de Conflicto. Estas son las que generan escenarios, cambian el mundo.

Análisis y Caminos de la Incertidumbre

Este análisis se efectúa sólo para las fuerzas de alta motricidad con la información que se tiene en el horizonte de cinco años, si estas fuerzas no van a tener un comportamiento predecible, esto es incertidumbre (C).

F1: Acceso a los canales de distribución.

$C1_1$: Separación de las funciones de la empresa comercializadora.

$C2_1$: Se mantiene la estructura actual (se aprovecha la sinergia de las funciones de logística que implica ahorros para la empresa).

$C3_1$: Cierre de sucursales, pérdida de apoyo logístico.

$C4_1$: Continuar con las operaciones de logística de manera consolidada bajo la figura de la Industria Petroquímica.

F2: Experiencia acumulada.

$C1_2$: Se pierde experiencia acumulada por separación de las funciones de toda la organización de la empresa comercializadora.

$C2_2$: Interferencia política que perturbe curva de aprendizaje.

$C3_2$: Consolidación organizacional de todas las funciones de ventas, logística, servicios técnicos.

F7: Poder de negociación de las empresas productoras.

$C1_7$: Política comercial uniforme con intervención activa de la empresa comercializadora.

$C2_7$: Continúan fallas en suministro de producto.

$C3_7$: Calidad, confiabilidad y oportunidad del producto.

$C4_7$: Integración aguas abajo, separación de funciones.

$C5_7$: Traslado de poder de negociación a distribuidores.

F9: Fuerzas políticas.

$C1_9$: Alta interferencia política (política de desarrollo nacional).

$C2_9$: Mantenimiento de la empresa por su competitividad (baja interferencia política).

$C3_9$: Modificación combinación accionaria (todo controlado por la industria petroquímica).

F12: Fuerzas tecnológicas

$C1_{12}$: Inversiones en tecnología de punta en plantas productoras que incrementa capacidad, calidad y optimización de costos de producto.

$C2_{12}$: Plataforma tecnológica (informática) para estandarizar actividades y procesos de la empresa comercializadora.

$C3_{12}$: Mantener plataforma tecnológica actual para gestión comercial.

$C4_{12}$: No más inversiones de actualización tecnológica y ampliación de plantas en las empresas productoras.

F12: Fuerzas políticas y legales (sucursales)

$C1_{13}$: Falta de seguridad jurídica en relaciones comerciales internacionales.

$C2_{13}$: Implementar acciones que garanticen seguridad en ventas al exterior.

$C3_{13}$: Alta incertidumbre en suministro de productos al exterior (falta de confiabilidad en suministro).

F8: Servicio no diferenciado.

C18: Ofrecer servicio no diferenciado.

C28: Canal impuesto por las empresas productoras.

C38: Servicio diferenciado que agregue valor en las áreas de ventas, servicios técnicos y logística.

Análisis de Escenarios

Se crea una red de interrelaciones de las combinaciones posibles de las fuerzas de alta motricidad y caminos de incertidumbre que genera una realidad y/o realidades posibles. Los escenarios los podemos calificar de actual, optimista, pesimista y probable. La finalidad de este análisis de escenarios es estar alertas y preparados ante varias posibilidades. Para efectuar el análisis de escenarios se debe responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué oportunidades generan los escenarios? ¿Cuál es el impacto en las actuales fortalezas y debilidades?

Escenario Actual

Se mantiene la estructura de la empresa comercializadora donde se aprovecha la sinergia en las áreas de logística y servicios técnicos y las gerencias de ventas reportando a su vez a cada empresa productora y la Gerencia General de la empresa comercializadora.

Las sucursales han perdido poder de negociación por falta de confiabilidad y oportunidades en suministro de producto.

Política comercial de carácter proteccionista que avala el control de precios y ofrece ventajas competitivas a distribuidores.

Alta interferencia política.

Mantenimiento de infraestructura tecnológica con la cual fue organizada la empresa en el año 99, solamente se actualizan el hardware y software de aplicaciones de oficina que la soportan. Inversión en mejoras y ampliación de plantas, por ejemplo la planta de polipropileno.

Manejo tecnológico de parcelas separadas por producto en el cual no se aprovecha la sinergia de operaciones para suministrarle a los clientes comerciales y a las empresas productoras un servicio estandarizado que agregue valor a las decisiones de producción y marketing.

Falta de seguridad jurídica para las exportaciones.

- Continúa ofreciendo un servicio no diferenciado que los transformadores consideran como un canal impuesto para comprar su producto.

a) Oportunidades.

- Conlleva ahorros mediante la consolidación de cargas, know-how en comercio exterior en las áreas de fletamento, cabotaje y documentación de exportaciones.
- Oportunidad de contar con un ejecutivo técnico integral que comparte know-how o experticia en materia prima en particular con otros integrantes del equipo que aseguran continuidad en las operaciones y oportunidad en atención y solución de reclamos.
- La ampliación de las plantas con tecnología de punta le permite a la empresa comercializadora ofrecer confiabilidad en el suministro de productos y calidad en los mismos, además que mejora la productividad de la empresa productora que redunda en mayor ingreso, la cual puede exigir y pagar más por una mejor prestación de servicio comercial.

b) Amenazas.

- Originalmente los distribuidores funcionaban como un intermediario de distribución y apoyo comercial para las pequeñas empresas transformadoras y ahora con el apoyo político tienen más poder de negociación que la propia empresa comercializadora, lo cual implica que un importante margen de rentabilidad se está trasladando a los distribuidores, pueden llegar inclusive a ser competencia directa de la empresa comercializadora.
- Pérdida potencial de mercado donde están ubicadas las sucursales, que no avale su existencia y operación por parte de las empresas productoras. Por lo tanto, esto representaría el cierre de las sucursales, perdiéndose este capital humano producto de un proceso exhaustivo de selección y reclutamiento en esos países, así como el know-how logrado en el área de mercadeo.

- La alta interferencia política desvirtua la propuesta de valor de la empresa comercializadora cuya finalidad es conseguir y mantener una alta rentabilidad para los accionistas y optimizar recursos y la pone a jugar un papel político, al servicio de intereses y fines particulares, como contribución directa al desarrollo endógeno, al desarrollo de cooperativas, etc.
- Disminución del nivel competitivo de la fuerza laboral de la empresa, el cual es su principal capital.
- Al no ofrecer un servicio diferenciador, los accionistas pueden decidir desintegrar la empresa comercializadora por considerar que no agrega valor al negocio.

Escenario Probable

Se mantiene la estructura organizativa actual. Se continúa perdiendo capital humano a pesar de que se hacen mejoras a nivel salarial, pero las otras variables que forman parte del clima organizacional no mejoran como el liderazgo de la empresa, la interferencia política, la lucha de poderes internos y la incertidumbre. Se mejoran los contratos comerciales con los consorcios tratando de mantener el poder de negociación en las empresas productoras y la empresa comercializadora, se continúa con esta intermediación, no pueden disolverlas por factores políticos.

Mejora la producción en las empresas lo cual ocasiona un incremento en los inventarios. La empresa accionista uno continuará evaluando la posibilidad de que todo sea controlado por ella más no se concreta. Se incluye y aprueba para el presupuesto del año próximo la actualización de toda la plataforma tecnológica para optimizar el servicio prestado a las empresas productoras y clientes. Las inversiones en nuevas ampliaciones de plantas suspendidas a mediano plazo.

Continúa la inseguridad jurídica en relaciones comerciales internacionales. Servicio no diferenciado, se refuerza la imagen de la empresa comercializadora como canal impuesto o agente de ventas de las empresas productoras.

a) Oportunidades.

- La inversión en la plataforma tecnológica para la empresa comercializadora constituye la base fundamental para aprovechar la alineación estratégica de las empresas productoras. Sin embargo, es importante que antes de que se instale la nueva plataforma tecnológica se efectúe un análisis de los procesos de la empresa a fin de que la tecnología esté alineada con las necesidades reales de la empresa comercializadora, es decir no colocar a la plataforma tecnológica al servicio de las ineficiencias operativas.

b) Amenazas.

- La estructura organizativa actual y la pérdida de capital humano no favorece la diferenciación de los servicios que presta la empresa comercializadora, no contribuye con la propuesta de valor ni con el esquema de visualización, ni con la calidad de los servicios, ni con la atención al cliente. No se percibe el cuadro gerencial como elemento integrador y al final como las decisiones no se ajustan en el tiempo a la solución de los problemas, no hay realmente una identificación de los empleados con la empresa comercializadora.
- Por supuesto que la poca confiabilidad en el suministro del producto y la falta de seguridad jurídica en las relaciones comerciales internacionales afectan la imagen de las empresas productoras y la empresa comercializadora, las consecuencias de esto se observarán a corto y mediano plazo cuando las plantas trabajen a su máxima capacidad y aumenten considerablemente los inventarios de los productos.
- La falta de inversión en actualización tecnológica a nivel de las plantas por los problemas financieros de las mismas, puede colocar a las productoras en situación desventajosa con respecto a los competidores.
- A pesar de que las directivas de las empresas productoras apoyen la existencia de la empresa comercializadora, la misma continúa sin ofrecer un servicio diferenciado, pues continúa inmersa resolviendo los conflictos organizativos

internos, lo cual impide mejorar y crear un entorno de proceso comercial integrado.

Escenario Pesimista

Podría ser la desintegración de la empresa comercializadora, pues no entrega el servicio a un precio inferior al que se obtendría de un proveedor externo o internamente y no ofrece una proporción de valor diferenciada o la absorción de todas las funciones ejecutadas por la empresa comercializadora por la empresa accionista 1 (PVC), la cual posee indirectamente una composición accionaria mayor. Esta empresa pasaría a ser la única accionista de las empresas productoras.

El poder de negociación lo mantienen los consorcios. Una alta interferencia política que predomina en todas las decisiones comerciales. Continúan fallas en suministro del producto con tendencia a empeorar debido a la falta de suministro de materias primas y a la falta de actualización tecnológica a nivel de las plantas productoras, no se concretarán los proyectos de inversión bajo la figura de "joint ventures".

Se mantiene el sistema de información actual para realizar las gestiones comerciales, no se aprueba el presupuesto para su mejora.

a) Oportunidades.

- Si la empresa comercializadora se desintegra debido a que el accionista (1) la absorbe como una gerencia más, de todas maneras hay oportunidad de que estas unidades agreguen valor, como una organización más de la empresa productora (1), siempre y cuando sean eficientes y no se conviertan en unidades burocráticas que no aporten ningún valor.

b) Amenazas..

- Desintegración de la empresa comercializadora, se pierde el empuje para mantener las ventajas de economías de escala y sinergia de funciones, por lo tanto cada empresa absorbe sus funciones de ventas, logística y técnica.
- La empresa comercializadora pasa a ser una gerencia más de la empresa accionista (1), donde puede tomar un camino: ser ineficiente y burocrática.
- Para la toma de decisiones comerciales, pasa a ejercer control el aspecto netamente político, estas decisiones no siempre son las que traen mejor retorno al negocio.
- La falta de producto desmejora la imagen de la empresa comercializadora tanto a nivel local como internacional, le hace perder ventas y empeora su participación en el mercado internacional.
- El sistema de información no integrado es una de las principales desventajas que le resta competitividad de negociación y no se aprovecha efectivamente la sinergia que debería existir en la organización.

Escenario Optimista

Una estructura organizativa óptima de la empresa comercializadora, que todas las gerencias y sucursales reporten funcionalmente y operativamente a la Gerencia General, estando bajo una sola directriz, que financieramente le de más independencia de manera distinta pero aportando valor, es decir que pueda facturar una comisión estimada bajo la premisa de un presupuesto y un margen de rentabilidad que le permita cubrir sus costos a pesar de los desajustes de producción y suministro de las empresas productoras, o una facturación en función de los ingresos que le aporten sus ventas a las empresas productoras. En un escenario optimista esto se podría evaluar y estimar con cierto grado de exactitud. Bajo el escenario actual es de alto riesgo para la empresa poder cubrir sus costos que son fijos con el grado de

incertidumbre en la producción de las plantas, pues el margen de rentabilidad que maneja la empresa es mínimo estimado solo para cubrir sus costos.

Se atrae y retiene el talento individual y en equipo. Se crea un entorno de proceso comercial integrado. Suministro de producto confiable de las empresas productoras. El poder de negociación consolidado en las empresas productoras y en la empresa comercializadora como aliados estratégicos.

Una plataforma tecnológica alineada con la estrategia de la empresa comercializadora que mejore la integración de los procesos y costos. Inversiones de tecnología de punta en plantas productoras que mejoren confiabilidad en suministro y calidad del producto.

Se recupera la seguridad jurídica en las relaciones comerciales internacionales, se visualiza al país con un desarrollo sostenido y con una situación política estable que le da más confiabilidad y tranquilidad a las relaciones comerciales. Servicio completamente diferenciado que agregue valor al negocio.

a) Oportunidades.

- Oportunidad de crecer, de ganar mayor participación en los mercados internacionales, especialmente donde están las sucursales.
- Integración de actividades locales o internacionales, plana gerencial genuinamente comprometida con soluciones complejas para la optimización del todo corporativo.
- Aprovechamiento de las operaciones de venta, logística y técnica donde las economías de escala y sinergias permiten un incremento en las ventas, mejoran participación de mercado e incrementan el valor de la empresa. Se presentan potenciales reducciones de costos mediante la eliminación de duplicidad en las funciones de comercialización y administrativa. Esta sinergia en la unidad de logística permite establecer una política de embarques que atienden satisfactoriamente a los mercados externos que dependen de embarques marítimos

que son normalmente irregulares y demanda mayores lotes para que sean económicos.

- Oportunidad para desarrollar una gestión comercial de exportación especializada que le permita a las empresas productoras obtener una mayor rentabilidad en sus exportaciones.
- La empresa comercializadora puede ofrecer las ventajas de la especialización y diversificación a las empresas productoras.
- Al mejorar el suministro en la producción de las plantas, se pueden cumplir los acuerdos de servicio donde estén definidas las expectativas sobre servicios y costos entre los accionistas y la empresa comercializadora. Se podría manejar con menor riesgo una comisión variable por tonelada métrica real vendida.
- La seguridad jurídica en los negocios internacionales es un aspecto crítico para la gestión comercial de exportación, pues además de los aspectos comerciales y operativos específicos, los negocios internacionales se basan en las relaciones de confianza (seguridad jurídica) y credibilidad (confiabilidad en el suministro). Por lo tanto, este escenario se brinda como una oportunidad para mejorar las relaciones comerciales internacionales, incrementando las ventas y ganar mayor participación de mercado.
- La existencia de un sistema homogéneo de información permitiría integrar las actividades de logística, técnicas, comerciales y administrativas que facilitaría los procesos de estrategias comerciales y decisiones del área de negocios y unificación de esfuerzos en la gestión de crédito y cobranzas.
- La actualización tecnológica facilitaría la continuidad y crecimiento del negocio.

b) Amenazas.

- El problema en la poca confiabilidad en el suministro y calidad del producto que suministran las empresas productoras no permite que financieramente pueda manejarse a la empresa comercial como debería ser competitivamente basada en

un acuerdo de servicios y costos, por lo tanto siempre está en riesgo la existencia o el mantenimiento de la misma.

- La seguridad jurídica depende mayoritariamente de las políticas de estado, por lo tanto esto es percibido por el mercado internacional y se hace difícil establecer una relación de credibilidad y confianza en el suministro.
- La actualización tecnológica exige altas inversiones a las empresas productoras que dependen de su salud financiera. Si no se realizan estas inversiones, las empresas productoras pueden estar en desventaja con uno de los principales diferenciadores competitivos.

Análisis de Eventos

Abarca la consideración de los eventos predeterminados y probables que puedan afectar de manera significativa el desempeño de la empresa. Los eventos pueden calificarse de predeterminado, incierto y probable.

Cuadro 13

Análisis de Eventos (1)

Evento, fecha	Tipo	Resultados posibles
Firma proyecto empresa accionista 1 con empresa transnacional para construcción de otra planta de polietileno con una capacidad instalada de 700 mil toneladas/año.	Probable	a) Que se lleve a cabo y la empresa comercializadora haya perdido confiabilidad en el mercado de exportación lo cual dificulta la colocación de este volumen adicional si no puede ser colocado en su totalidad en el mercado nacional.
		b) Que finalmente no se lleve a cabo y la empresa comercializadora continúe comercializando el polietileno producido por la empresa accionista 2, lo cual no contribuye a dar confiabilidad en el suministro y colocación en mercados de exportación.
		c) Que se lleve a cabo y la empresa comercializadora haya perdido gran parte de uno de sus elementos diferenciadores más importantes: personal altamente capacitado y experimentado que aporte soluciones empresariales innvoradoras.

Oportunidades: De llevarse a efecto, la expansión de la oferta. La posibilidad real de exportación y de suministro confiable al mercado nacional e internacional. Amenazas: De no llevarse a efecto, que se mantengan los problemas puntuales en suministro del producto, que no garantice confiabilidad en el suministro a los clientes y afecte el alto nivel de servicio comercial que pretende ofrecer la empresa comercializadora. El debilitamiento en el recurso humano de la empresa comercializadora cuestionaría su existencia y el accionista transnacional decida no contratar sus servicios.

Cuadro 14

Análisis de Eventos (2)

Evento, fecha	Tipo	Resultados posibles
Mudanza de las operaciones de la oficina principal de la empresa al interior del país.	Incierto	Afecta negativamente el clima organizacional. Pérdida de capital humano que continúe disminuyendo la curva de experiencia de la empresa (en los últimos tres años ha disminuido de 15 años a 11 años), y de 10 años de experiencia promedio en la industria ha disminuido a 7 años.

Amenazas: caída drástica en cantidad, calidad y productividad de los servicios que ofrece la empresa comercializadora a las empresas productoras y clientes comerciales, costos que afecten a las empresas productoras y no se traduzcan en mejora en los ingresos o incremento en la rentabilidad de los accionistas.

Análisis de Impacto

Como indica Frances (2001):

> La formulación y análisis de escenarios situacionales se puede realizar en los ámbitos corporativo y de negocios generalmente, tiene un horizonte de mediano plazo. Sus resultados permiten identificar oportunidades y amenazas en el entorno y son útiles para generar estrategias. Para el horizonte de corto a mediano plazo se trabaja generalmente con escenarios macroeconómicos. (p.60)

Importante es situarse en el desempeño del Escenario Económico actual:

Cuadro 15

Desempeño Escenario Económico actual

	Crecimiento PIB	Empleo Productivo	Inflación	Tasa de Cambio	Tasas de Interés
Viraje populista	Bajo a negativo	Reducción importante	Media-Alta 20% - 40%	Control de cambio, devaluación programada. Sobrevaluación impulsa importación.	Reales negativas

Un ejemplo de escenario macroeconómico del país que puede describir lo que se está viviendo y el entorno de la empresa fue el expuesto en el Foro Visión 1999, Antonio Francés planteó cuatro escenarios:

> "Más de lo mismo", el segundo "Caja de Conversión", el tercer escenario el de desarrollo productivo y por último el del populismo revanchista. Este último él mencionó, que supondría una considerable movilización de masas, exaltación patriótica y hostigamiento a aquellos percibidos como ricos y aprovechadores. Se impulsaría algo similar a la reforma agraria, las cooperativas y microempresas, así como la participación de los trabajadores en modelos de cogestión. Control de cambios y control de precios. La inversión privada se contraerá y el gobierno tratará de satisfacer las aspiraciones populares desbordadas por medio del gasto público, financiado con inflación. (p. 63)

Hasta este punto se ha visto que el análisis de la empresa se basa en escenarios macroeconómicos, análisis de eventos y de competitividad sectorial. Ahora se pasa a analizar el impacto de las variables económicas sobre el desempeño de las empresas.

Cuadro 16

Análisis de Impacto

Elementos	Impacto (+,-)	Oportunidades	Amenazas
Liberación del tipo de cambio	Positivo	La empresa comercializadora y las empresas productoras deben mejorar sus servicios por oportunidad de importar de empresas transformadoras.	Importación de resinas plásticas del exterior.
Liberación control de precios.	Positivo	Sinceración de precios lo cual mejora competitividad y rentabilidad de las empresas productoras. Se posiciona mejor la empresa comercial. Se presta importancia tanto a la negociación interna o externa de carácter competitivo.	
Disminución de precio petrolero.	Positivo	Disminución de costos de producción (materia prima de las plantas productoras).	Disminución de precios de resinas plásticas.
Decrecimiento de PIB	Negativo	Caída de la demanda del sector transformador de las resinas plásticas.	
Reducción de tasas de interés activas	Positivo	Ingreso de nuevas empresas al sector transformador por activación inversión privada.	Se activa la inversión en general, reactivación mercado laboral, alerta sobre pérdida de capital humano.

Escenario Actual: control de precios y control cambiario. Crecimiento moderado del PIB. Tasas de interés activas bajas, pero no incentiva en la misma proporción el ingreso de nuevas inversiones. Una disminución casi imperceptible de tasa de desempleo que ha evitado la fuga de personal competente de manera masiva.

Escenario Probable: que se mantenga la situación actual por los próximos cinco años.

Escenario Optimista: liberación de precios, liberación de control de cambio. Crecimiento sostenido del PIB. Tasas de interés activas bajas acompañadas con

mayor inversión privada. La creación de empleo que obligue a la empresa a mejorar su competitividad laboral.

Escenario Pesimista: maxidevaluación, incremento de gasto público que mantiene ineficiencias en los servicios públicos, infraestructura inadecuada y los organismos gubernamentales inoperantes, todo esto afectaría las operaciones comerciales (transporte, procesos de documentación, ineficiencia, poca productividad en plantas productoras). No se mide o se hace seguimiento a la eficiencia de la empresa comercializadora.

Plan de Acción

Condiciones Generales

Cuando se habla de plan de acción estratégico, se está tratando de operacionalizar las estrategias que le permitirá a la empresa obtener ventajas competitivas. La estrategia es lo que le da dirección, rumbo, coherencia sirve de columna vertebral a las principales acciones de una empresa.

En su libro "Competitividad, Innovación y Mejora continua de la Gestión", Luchi y Paladino (2001) explican que existen dos formas de obtener ventajas:

> Diferenciarse por costo: la posición con respecto al costo, de una empresa en su industria, se define sobre la base de lo que le cuesta realizar todas las actividades y lo que le cuesta a sus competidores. Diferenciarse por diferenciación: la diferenciación de una compañía es el resultado de sus productos, sus servicios asociados y cualquiera otra actividad que afecte la actividad de los compradores. (Pág. 32)

Ahora teniendo los escenarios descritos en el capítulo anterior, se harán los planteamientos en lo que respecta a la estrategia, plan de acción. Los planes de acción son contingentes a los escenarios. Se debería tener un plan de acción para cada escenario. Hay que considerar el entorno y los actores estratégicos, lo cual

significa que debería existir un plan de iniciativas técnicas y un plan de iniciativas políticas (tomando en cuenta los actores estratégicos claves).

La pregunta de rigor va a ser qué debe hacerse en cuanto a proyectos, iniciativas, acciones para maximizar la probabilidad de alcanzar la situación deseada partiendo de la situación actual en el entorno objeto de análisis. Ese plan de acción que se mostrará en la presente investigación se dividirá en acciones técnicas y acciones políticas.

Acciones Técnicas

Las acciones técnicas se basan en el conocimiento y la tecnología en cualquier ámbito de la empresa. Tanto las acciones técnicas como las políticas son necesarias para lograr los objetivos de éxito. Existen varios métodos para generar las acciones técnicas, para efectos de este trabajo se utilizará la matriz DOFA (matriz de fortalezas y debilidades) y la cadena de valor.

Matriz FODA

Esta matriz sintetiza a la empresa con sus debilidades y fortalezas y al escenario con sus oportunidades y amenazas, y plantea el encuentro de ese cuadro de fortalezas y debilidades con ese cuadro de oportunidades de negocio, alcanzar esos objetivos a nivel de las metas planteadas. Por lo tanto, se tiene que hacer una Matriz FODA para cada escenario.

Escenario Actual.

Cuadro 17.

Escenario Actual Matriz FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
• La empresa y sus sucursales son producto de una estrategia, aprovechamiento de una sinergia. • Su capital humano (profesionales con experticia y años de servicio dentro de la industria). • Construcción de capacidades medulares: los servicios de comercialización, venta y posventa, los servicios de logística y asesoría técnica.	• Ahorros en el área de logística. • Know-how en el área técnica permite continuidad de las operaciones y oportunidad en atención y solución de reclamos. • Ampliación de las plantas con tecnología de punta.
Debilidades	**Amenazas**
• Estructura organizacional de las gerencias de ventas no reporta exclusivamente a la Gerencia General. • Las tres gerencias de ventas poseen procesos comerciales y sistemas de información diferentes. • No se logra presencia e identificación del liderazgo gerencial con la empresa. • Cultura organizacional inestable.	• Distribuidores competencia directa de la empresa comercializadora. • Pérdida potencial de mercado donde están las sucursales, inminente cierre de las mismas. • Alta interferencia política. • Pérdida de competencias en el personal. • No ofrece servicio diferenciado, inminente cierre de la empresa.

Escenario Probable.

Cuadro 18.

Escenario Probable Matriz FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
• La empresa y sus sucursales son producto de una estrategia, aprovechamiento de una sinergia. • Su capital humano (profesionales con experticia y años de servicio dentro de la industria). • Construcción de capacidades medulares: los servicios de comercialización, venta y posventa, los servicios de logística y asesoría técnica.	• La implantación de una plataforma tecnológica alineada con las necesidades reales de la empresa, no al servicio de las ineficiencias operativas.
Debilidades	**Amenazas**
• Estructura organizacional de las gerencias de ventas no reporta exclusivamente a la Gerencia General. • Las tres gerencias de ventas poseen procesos comerciales y sistemas de información diferentes. • No se logra presencia e identificación del liderazgo gerencial con la empresa. • Cultura organizacional inestable.	• Falta de identificación del personal con la alta gerencia impuesta por factores políticos. • Poca confiabilidad en el suministro de producto de parte de sus accionistas. • Falta de seguridad jurídica en relaciones comerciales internacionales. • Falta de inversión en la actualización tecnológica de las plantas. • Ausencia de servicio diferenciado que puedan apreciar los clientes.

Escenario Pesimista.

Cuadro 19.

Escenario Pesimista Matriz FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
• La empresa y sus sucursales son producto de una estrategia, aprovechamiento de una sinergia. • Su capital humano (profesionales con experticia y años de servicio dentro de la industria). • Construcción de capacidades medulares: los servicios de comercialización, venta y posventa, los servicios de logística y asesoría técnica.	• Absorbida como una gerencia más por el accionista que indirectamente tiene un 80% en la empresa comercializadora, puede seguir aportando valor.
Debilidades	**Amenazas**
• Estructura organizacional de las gerencias de ventas no reporta exclusivamente a la Gerencia General. • Las tres gerencias de ventas poseen procesos comerciales y sistemas de información diferentes. • No se logra presencia e identificación del liderazgo gerencial con la empresa. • Cultura organizacional inestable.	• Desintegración de la empresa comercializadora. • Se puede convertir en ineficiente y burocrática. • Decisiones políticas con poco retorno para el negocio. • Poca participación en el mercado internacional por no ser los accionistas proveedores confiables. • Falta de competitividad por no existir integración a nivel de sistemas.

Escenario Optimista.

Cuadro 20.

Escenario Optimista Matriz FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
• La empresa y sus sucursales son producto de una estrategia, aprovechamiento de una sinergia. • Su capital humano (profesionales con experticia y años de servicio dentro de la industria). • Construcción de capacidades medulares: los servicios de comercialización, venta y posventa, los servicios de logística y asesoría técnica.	• Ganar mayor participación de mercado internacionalmente. • Integración de actividades locales o internacionales. • Incremento en las ventas y valor de la empresa. • Gestión comercial de exportación especializada. • Manejo de comisión variable por tonelada métrica real vendida. • Existencia de un sistema homogéneo de información. • Actualización tecnológica facilita continuidad y crecimiento del negocio.
Debilidades	**Amenazas**
• Estructura organizacional de las gerencias de ventas no reporta exclusivamente a la Gerencia General. • Las tres gerencias de ventas poseen procesos comerciales y sistemas de información diferentes. • No se logra presencia e identificación del liderazgo gerencial con la empresa. • Cultura organizacional inestable.	• Riesgo en la existencia o mantenimiento de la empresa comercializadora. • Políticas de estado inestable que no permiten establecer una relación de credibilidad y confianza comercial. • La actualización tecnológica exige altas inversiones a las empresas productoras.

Método de Rediseño de la Cadena de Valor o Modelo de Negocios

A fin de aplicar el método de rediseño de cadena de valor, es importante desarrollar este concepto. Para Luchi y Paladino (2001).

> La cadena de valor de una compañía es el sistema de aquellas actividades, vinculadas e interdependientes, que agregan valor al comprador. Decimos que es un sistema de actividades porque debe ser gestionada como tal, no como un conjunto de partes separadas, y nos obliga a tener que coordinarlas para podeer lograr ventajas competitivas sobre los competidores; que se encuentran vinculadas porque la manera en que se ejecute una afecta la efectividad o el costo de otra, que agregan valor al comprador. (Pág. 31)

La utilidad de este método, por lo tanto, consiste en evaluar la situación actual del sistema de actividades o cadena de valor de una empresa, rediseñarla para maximizar el valor agregado que se le entrega al cliente y por último desarrollar el plan de acción para pasar de la cadena de valor actual a la rediseñada.

Antes de describir la cadena de valor actual de la empresa comercializadora, cabe mencionar y explicar brevemente las actividades que integran este modelo. Con este fin, utilizaremos el gráfico siguiente que fue adaptado del modelo de Porter (1985) a la empresa, por ser una organización que presta servicios exclusivamente:

Gráfico 8. **Cadena de Valor**

Las actividades primarias son las que tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios, mientras que las actividades de apoyo le prestan soporte a las actividades primarias y se sirven entre sí.

Cadena de Valor Actual de la empresa comercializadora

a) Procesos de Apoyo

Desarrollo del negocio: la preocupación actual de la empresa comercializadora es adecuar el modelo de negocio para las exigencias del mercado, donde las operaciones normales de las empresas productoras exige la colocación del producto tanto en el mercado nacional como el internacional, este último resulta mucho más competitivo. Su dinámica de trabajo es más reactiva como un agente de ventas más. No es proactiva o se anticipa a los cambios de producción y de demanda del mercado. Asimismo, la empresa está planteada sobre la estrategia de sinergia de funciones de ventas, logística y asistencia técnica de las tres empresas productoras de resinas plásticas. Esto representa una fortaleza para las empresas productoras. A pesar de la misma, este modelo de negocio no ha logrado concretar su misión actual "comercializar resinas plásticas a escala nacional e internacional con recursos tecnológicos de vanguardia, ofreciendo un servicio efectivo e integral para asegurar la satisfacción de los clientes, la rentabilidad de los accionistas y la prosperidad del equipo que conforma la empresa", y sus accionistas siempre terminan cuestionando su existencia.

Responsabilidad social: el rol social que tiene la empresa comercializadora actualmente es la comercialización de las resinas plásticas fundamentalmente en el mercado nacional, es decir asegurarse que el mercado local esté satisfecho a fin de que se puedan manufacturar los productos terminados que demanda la población del territorio nacional. Sin embargo, por la situación actual de la producción de las plantas han tenido dificultad para cumplir con este rol social. Ha faltado inclusive

una actitud proactiva para concientizar al sector transformador sobre la situación actual de producción. Se está creando un cultura corporativa de que las empresas productoras deben ayudar a los transformadores a través de incentivos económicos que pueden inclusive afectar la competitividad de las mismas.

Dirección y Finanzas: cultura corporativa débil. Los recursos financieros para la operación de las unidades de logística, técnica y administrativa dependen de la facturación de una comisión US$/TM presupuestada, sin embargo los recursos financieros por la operación de las unidades de ventas dependen de cada empresa productora, haciendo engorroso el trámite administrativo debido al manejo interminable de gastos reembolsables. Asimismo, el hecho de que exista una comisión fija a facturar todos los meses, estímula el gasto compulsivo sin criterio de racionalidad ante la merma en las ventas de los accionistas o la disminución en los precios. No existe un plan estratégico a largo plazo para la empresa comercializadora.

Recursos Humanos: existe un programa de beneficios que busca retener al personal. La estrategia salarial ha estado supeditada a lo que decida el Gerente General de turno dependiendo de la empresa productora que lo haya asignado. Hay una organización estructurada donde los cargos han sido descritos y valorados a fin de mantener la competitividad interna. Sin embargo al seguir la política del jefe de turno, ha implicado que se haya perdido competitividad a nivel externo, lo cual ha ocasionado que la curva de experiencia de la empresa se ha desmejorado. No se ha logrado que la gente esté realmente comprometida con la organización debido a la falta de una cultura y valores organizacionales. La empresa comercializadora ha sido eficiente y menos dispendiosa al contratar a los gerentes y personal de las sucursales en el exterior de la misma localidad donde están ubicas las oficinas, con un perfil que exige una mentalidad global. La situación de disponibilidad y confiabilidad en el suministro de los productos no ha permitido adoptar un sistema de evaluación y bonificación de resultados que concilie los objetivos locales con la maximización de los resultados de los accionistas.

Tecnología e Innovación: la sinergia en la gestión de comercialización de las tres empresas productoras fue innovadora en un principio (año 1999), inclusive pensando en los ahorros de costos de logística, en pago de comisiones a agentes comerciales y en los procesos de asistencia técnica y atención de reclamos, así como en la infraestructura tecnológica (enlaces de voz y datos). Para ese entonces pudiéramos concluir que se produjo una innovación a nivel de organización y métodos. Sin embargo, la empresa comercializadora no se ha mantenido constantemente a la vanguardia en la capacidad de innovación y no se puede describir cómo maneja la empresa sus conocimientos. En el entorno se está manejando continuamente una estrategia tecnológica, pero en la empresa comercializadora todavía se manejan tres tipos de sistemas de información distintos a nivel de las empresas productoras. En una gerencia de ventas se obtiene la información de un cliente actualizada, mientras que en otra está desactualizada tanto a nivel de datos como de límites de crédito, etc. Mientras que en el negocio bancario, que se supone más complejo en número de clientes y transacciones, los bancos han incorporado los conceptos de producción en serie que requiere disponer de equipo de información y comunicación on-line, todavía en la empresa comercializadora que atiende alrededor de 600 clientes, la información y comunicación se lleva de manera rudimentaria (telefónica o via fax). Asimismo, en las sucursales están instalados varios sistemas de software y hardware que tienden a ser desarrollados para atender exclusivamente a las necesidades locales, causando proliferación de programas y equipos que retrasan el proceso de integración internacional.

b) Procesos Primarios

Logística de entrada, distribución y logística de salida: en el área de logística se apoya la planificación relacionada con la producción de dos de las tres resinas plásticas, así como sus actividades naturales que son la coordinación y la distribución física de las resinas plásticas al mercado (transporte, almacenamiento y documentación). Con estas actividades de distribución de los productos, la empresa

comercializadora ha logrado diferenciarse y ha contribuido de manera importante a la disminución de costos para sus accionistas. Sin embargo, no ha conseguido un reforzamiento en el poder de negociación de la empresa justo con los proveedores de transporte. En la planificación, la actividad de logística no ha conseguido ser el enlace innovador, todavía no ha logrado coordinar esta actividad para las tres empresas productoras y hay definitivamente fallas en la planificación de ventas-producción para los dos productos que sí planifica.

Mercadeo y Ventas: la empresa comercializadora dispone de tres unidades de ventas por cada producto, polietileno, polipropileno y PVC, cada una tiene la responsabilidad de elaborar su propio plan de ventas. Se maneja un presupuesto de ventas anual, plan de ventas trimestral y proyección de ventas mensual por producto. El proceso y flujo de información entre producción – mercadeo y la empresa comercializadora, a pesar de que debería ser rápido y eficiente por lo regular el mismo se ha convertido en lento e impreciso. La fuerza de ventas con vasta experiencia en la comercialización a nivel nacional. La imprecisión se acentúa aún más en el mercado internacional por la volatilidad de los precios, por las presiones competitivas del exterior y el precio de los insumos de la industria petroquímica. Hay diferencias en los sistemas de información que utilizan las tres gerencias de ventas que dependen de las empresas productoras y a pesar de que el pronóstico puede estar integrado, el sistema de información depende de la carga manual de los ejecutivos de ventas que están tan imbuidos en los trámites burocráticos y complicaciones de logística, cobranza, inventario de productos de las gestiones de ventas que no pueden cargarla oportunamente. Solamente en la gerencia de ventas de polipropileno es que se observa mayor fluidez en la información de planes y pronósticos de ventas. Las decisiones de precios, descuentos, incentivos dependen de las gerencias de mercadeo que no disponen de toda la información requerida para tomar decisiones ágiles que comprometan las finanzas de las empresas productoras. Los precios de la mayoría de productos que se comercializan en el mercado nacional están regulados por el Estado.

Servicio postventa: una política diferente de atención a reclamos para cada unidad de ventas, lo cual ocasiona que el servicio a los clientes comerciales no sea estándar, en uno de los productos se ha buscado la vía para hacer más expedita la atención de reclamos, mientras que en los otros dos productos se ha hecho más burocrática la tramitación de los reclamos. Esta situación, por lo tanto, retrasa la integración a nivel de servicio postventa. No existen niveles de autoridad uniformes que equilibren la atención de reclamos y que permitan la flexibilidad de respuesta a los mismos. Se ha orientado los esfuerzos de comercialización al mercado nacional por la característica de monopolio de las empresas productoras y se ha desestimado la importancia de los mercados de exportación, donde la globalización y tecnología le dan más poder a la competencia. La asistencia técnica permite innovar, tiene una intervención importante en la comercialización de las resinas plásticas, cuando los clientes presenten problemas con alguna resina o deseen manufacturar un nuevo producto, la unidad de servicios técnicos se esfuerza en resolverlo a fin de concretar un nuevo negocio o de evitar un reclamo o reembolso que tenga mayor impacto económico en las empresas productoras. A pesar de que su gestión ha sido aceptable, no se ha tenido un comportamiento estratégico, pues no se observa un incremento considerable del mercado producto de la asistencia técnica. Se mide el índice de satisfacción al cliente, sin embargo no se toman las acciones pertinentes para mejorarlo de manera expedita.

Rediseño de la Cadena de Valor de la empresa comercializadora

a) Procesos de Apoyo

Desarrollo del negocio: la estrategia mercadológica de la empresa comercializadora para cada resina o grado de resina es global, implementada con tácticas, acciones y políticas comerciales ajustadas por la casa matriz y para cada sucursal, pues son las sucursales las que conocen con profundidad las condiciones específicas de sus mercados. Desarrollo de estrategias regionales y planificación estratégica a largo

plazo. Se define claramente el modelo de negocio: sinergia y competitividad en la comercialización de las tres resinas plásticas, en la logística de enlace empresas productoras-empresa comercializadora, en la logística de distribución y salida de los productos, en el servicio posventa y consultoría técnica y de negocios, donde tienen objetivos estratégicos específicos con las empresas productoras (accionistas) y los clientes comerciales. Cultura corporativa fuerte. Se exige una permanente reevaluación de las estrategias y modelo de negocio con la finalidad de adecuarlos a los cambios según el dinamismo de la economía nacional y mundial, la evolución tecnológica y las incorporaciones y asociaciones entre empresas.

Responsabilidad social: la empresa comercializadora promueve un acercamiento con la comunidad y las empresas productoras con responsabilidad compartida, promoviendo el desarrollo endógeno a través de asesorías/formación técnica o mecanismo para exportar entre los clientes, pero sin afectar la libre competencia. Se ha apoyado a los clientes en el cambio de paradigma "no a la tecnología Internet" a través de asesoramiento y demostrando las ventajas que ofrece el uso de Internet para mejorar el servicio que se le ofrece.

Dirección y Finanzas: se maneja el negocio con criterio de racionalidad y eficiencia. Co-responsabilidad en la gestión de cobranzas, trabajando conjuntamente con las gerencias de finanzas de las empresas productoras a fin de obtener una información financiera confiable "on-line" que incremente la competitividad en las negociaciones con los clientes comerciales y de mantener sana la cartera crediticia que permitirá una gestión financiera de la organización sólida y proactiva con el modelo de negocio establecido. La supervivencia y el crecimiento de la empresa comercializadora se basa en el desarrollo de planes estratégicos de largo plazo que abarcan el negocio de comercialización y consideran las actividades de producción y tecnología de las plantas productoras ya que cada una de ellas influye en la competitividad global.

Recursos Humanos: profesionalización de la alta gerencia que dominen las áreas de tecnología, mercadeo, finanzas y ambiente internacional. Sistemas de administración de Recursos Humanos que incentiven a los empleados y los hagan copartícipes de la

eficiencia y mejores rendimientos alcanzados por las empresas productoras y orientados a aumentar y mantener el personal competente, pues es el capital de la empresa comercializadora. Programas de adiestramiento en general y mantener un clima organizacional óptimo que permita cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa comercializadora.

Tecnología e Innovación: como el éxito del sector de los polímeros exige ofrecer una variedad de productos y satisfacer las especificaciones particulares de los clientes, por lo tanto en estos mercados la innovación depende primordialmente del desarrollo de nuevas aplicaciones de productos. Se implanta un sistema para consolidar o fortalecer la memoria "tecnológica" de la empresa que va más allá del proceso productivo, e incluye información acerca de los clientes, de sus necesidades y las aplicaciones potenciales del producto. Este sistema consiste en transferir a toda la cadena de valor desde la empresa productora hasta el servicio posventa los conocimientos tecnológicos y almacenarlos. Mayor productividad e innovación a todos los niveles de la organización desde logística hasta ventas y servicios técnicos. La tecnología de la información, un sistema o "portal" que consolide los sistemas de información de las tres empresas productoras, producto de la evaluación de los procesos que se manejan en los sistemas de información de las tres empresas productoras y reinvertarlos, es decir adaptarlos a las necesidades de los clientes y a mejorar la gestión de planificación comercial, logística y financiera de las empresas productoras como un conjunto, asimismo empleando las ventajas que ofrece Internet como mecanismo innovador y diferenciador para el proceso de comercialización y recaudación (pagos).

b) ***Procesos Primarios***

Logística de entrada: relación estrecha y cooperativa entre la empresa comercializadora y las empresas productoras que implica sincronización a través del desarrollo de una intranet corporativa de cronogramas de producción y distribución de las materias primas. Tanto los problemas de producción como los aumentos de la

demanda, así como otro tipo de información fundamental para el negocio fluye con rapidez y transparencia y que la decisión de cuál mercado atender es tomada dentro de los parámetros corporativos.

Distribución y logística de salida: se desarrollan proveedores para que los procesos duros de distribución del producto sean efectuados por terceros (transportistas y almacenamiento) con las condiciones de calidad y confiabilidad requeridos por la empresa comercializadora y las empresas productoras. La decisión de contratación de estos servicios de logística consideran no solamente el costo, sino también las capacidades del prestador en términos de competencia técnica, sistemas de información y capacidad de gestión operativa. El costo financiero del almacenamiento en el mercado internacional es reducido a través de financiamientos exclusivos al comercio internacional, que aplican tasas de interés inferiores a las de los financiamientos locales, plazos de pago de hasta 360 días, y en algunas casos no exigen garantías prendarias. Existe una integración entre las áreas de logística y los prestadores de servicios, se desarrollan aliados estratégicos a través de un flujo de informaciones ágiles, oportunas y transparentes. La operación eficiente de la distribución y logística de salida de los productos apalanca la combinación calidad y confiabilidad en el servicio. Tarifas de servicios accesibles basadas en eficiencia operativa. Se desarrollan y manejan proyectos adecuados de ampliación de flotilla de camiones y mejoras en distribución que pagan parte del costo a través de alianzas estratégicas industriales o se trabaja con los gobiernos nacionales o municipales para lograr mejoras en los servicios.

Mercadeo y Ventas: se desarrolla una política comercial ajustada a la atención de mercados de exportación y una gestión comercial de exportación especializada, por el hecho de que el comercio internacional presenta características distintas a la de comercialización doméstica. Como se ha logrado mayor participación en el mercado internacional, las exportaciones reducen la dependencia del mercado interno y contribuyen a una estabilidad mayor de producción y comercialización. El hecho de competir internacionalmente ha permitido conocer las exigencias de los mercados

externos permitiendo innovar la gestión comercial y mejorar la calidad de los productos en el mercado interno. Los esfuerzos de comercialización se centran en satisfacer las necesidades específicas de los clientes en cuanto a calidad, precio y entrega, por lo tanto la empresa comercializadora juega un papel fundamental en la transparencia de información e intervención proactiva que permita cumplir con estas necesidades. Se automatiza la relación con los clientes comerciales, aplicando las innovaciones en esta área: e-commerce, e-marketing, CRM a través de la implantación de una plataforma tecnológica. El esfuerzo de marketing de las gerencias de ventas de la casa matriz y de las sucursales además se orienta al marketing lateral es decir en ubicar necesidades desestimadas, público no-objetivo y situaciones descartadas. Alta capacitación de la fuerza de ventas. Visitas frecuentes a los clientes y trato cordial y afable.

Servicio Post-venta: asesoría técnica y comercial innovadora que no sólo se concentre en prestar la asistencia solicitada sino en crear necesidades y visualizar oportunidades en los clientes aguas abajo. Excelente servicio post-venta y atención de reclamos técnicos en forma expedita y estándar para los tres productos comercializados. Se le ofrece a los clientes comerciales una verdadera garantía sobre la calidad del producto. Cumplimiento de los plazos de entrega (nacional e internacional) y plazos de recepción de documentación en el caso de exportaciones. Se mide el índice de satisfacción al cliente, se dan a conocer los resultados al resto del equipo y se toman las acciones pertinentes en equipo empresas productoras-empresa comercializadora.

Plan de acción de la cadena de valor

Para elaborar el plan de acción de la cadena de valor obtenemos las acciones a desarrollar y las colocamos en un cuadro asociándolas a un objetivo del Balanced Scorecard.

Cuadro 21

Plan de acción de la cadena de valor

	Medidas estratégicas		
Objetivos estratégicos del B.S.C.	**Indicadores**	**Metas**	**Iniciativas/ Acciones Técnicas**
Accionistas: **Maximizar Ingresos de Accionistas**	EVA	EVA>= 0, año 2006	Elaboración de un Plan Estratégico a corto y largo plazo que sea compartido por la organización internamente y sus accionistas.
			Elaboración de una estrategia mercadológica para la empresa comercializadora tanto para Casa Matriz como las sucursales que abarque a los 3 productos.
Optimizar los costos	Costo/TM vendida	Disminución costo /TM global (C.M+Sucursales)<=4US$/TM (año 2006).	Manejar el negocio con criterio de racionalidad y eficiencia. Menores ingresos para los accionistas significa revisión y evaluación de costos de la comercializadora. Esto se controlaría mejor con la figura de ingresos variables dependiendo del desempeño de la empresa comercializadora, supeditada a la actividad y cumplimiento de producción de los accionistas.
Productividad de los Costos	Gastos de comercialización / Ingresos netos	Indicador<= 1% (2006)	Igual al anterior.

	Medidas estratégicas		
Objetivos estratégicos del B.S.C.	**Indicadores**	**Metas**	**Iniciativas/ Acciones Técnicas**
Clientes, Socios y Proveedores: **Desarrollar una relación de confianza con las empresas productoras.**	Encuestas de satisfacción a unidades de negocio de los accionistas.	Escala del 1 al 5 (1 pésimo, 5 excelente). 3-4 año 2006, 5 año 2007.	Transparencia de información y de relevancia para el negocio desde la empresa comercializadora hacia las empresas productoras y viceversa.
	Ejecución acciones correctivas producto de las encuestas		
Crear y consolidar relaciones con aliados claves.	Incremento en aliados claves en servicios de logística. Consolidar relaciones con aliados claves: distribuidores y consorcios.	Número de aliados claves>= 2 a partir de 2006.	Desarrollar proveedores de transporte y almacenaje con las condiciones de calidad y confiabilidad requeridos por la empresa comercializadora y sus accionistas.
		Encuesta de satisfacción al cliente para clientes minoritarios que son atendidos por consorcios/distribuidores	Evaluar, exigir y mantener competencia técnica, sistemas de información y capacidad de gestión operativa a estos proveedores.
		Escala del 1 al 5 (1 pésimo, 5 excelente). 3-4 año 2006, 5 año 2007.	Localizar y evaluar posibilidades de almacenaje en el mercado internacional.
		Evaluación de consumo y producción de este sector atendido por consorcios/distribuidores	Establecer una relación ganar-ganar con los consorcios/distribuidores para que ambas partes se beneficien económicamente y se aproveche la alianza para mantener presencia de mercado en el sector minoritario de clientes.

	Medidas estratégicas		
Objetivos estratégicos del B.S.C.	**Indicadores**	**Metas**	**Iniciativas/ Acciones Técnicas**
Ser preferido por la innovación y calidad en gestión comercial, innovación técnica y servicios logísticos.		Indice de satisfacción al cliente = 3, año 2006. ISC>= 4, año 2007.	Elaborar un proceso de atención de reclamos estándar para los 3 productos que proteja económicamente a las productoras y que se le ofrezca a los clientes una verdadera garantía sobre la calidad del producto.
			Elaboración de una política comercial integral para atender el mercado nacional e internacional de resinas plásticas y que se maneje con visión competitiva.

	Medidas estratégicas		
Objetivos estratégicos del B.S.C.	**Indicadores**	**Metas**	**Iniciativas/ Acciones Técnicas**
Ser socialmente responsable.	Cantidad de veces que se menciona el cumplimiento o incumplimiento de las normas de SHA en los reportes de visitas a clientes.	La incorporación de esta información en los reportes de visitas y su posterior revisión y seguimiento por la alta gerencia.	Exigir la incorporación de esta información en los reportes de visitas y evaluar este aspecto en los clientes.
	Cantidad de clientes que utilizan las facilidades de Internet para interactuar con la empresa comercializadora.	Interacción via Internet empresa comercializadora-clientes en un 85% para el 2006.	Desarrollar la necesidad y promover el uso de Internet entre todos los clientes sin distinción de capacidad productiva o ubicación geográfica.
	Número de gestiones y avances en materia de alianza estratégica con el sector gubernamental para el logro de relaciones comerciales bajo un ambiente de seguridad jurídica.	Poder garantizar seguridad jurídica en exportación año 2008.	Dar asesorías de negocios/técnicas a los clientes, promoviendo este tipo de asesoría entre ellos.
			Alianza estratégica con el sector gobierno para darle más seguridad jurídica a nuestras relaciones comerciales internacionales.

	Medidas estratégicas		
Objetivos estratégicos del B.S.C.	**Indicadores**	**Metas**	**Iniciativas/ Acciones Técnicas**
Procesos Internos **Prestar servicio técnico integral**	Número de soluciones técnicas a los reclamos	Solucionar el 100% de los reclamos que se presentan y en el tiempo previsto (año 2006).	Elaborar un proceso de atención de reclamos estándar para los 3 productos que proteja económicamente a las productoras y que se le ofrezca a los clientes una verdadera garantía sobre la calidad del producto.
Consolidar y ampliar el mercado	Comportamiento de participación de mercado a nivel nacional y donde están ubicadas las sucursales. Cantidad de ideas novedosas y volumen adicional colocado producto de estas ideas.	Regresar a niveles de participación de mercado tanto a nivel nacional como donde están ubicadas las sucursales de los años 2001-2002 (año 2006).	Elaboración de una estrategia mercadológica para la empresa comercializadora tanto para Casa Matriz como las sucursales que abarque a los 3 productos.accionistas
			Establecer como una política interna de comercialización la búsqueda de necesidades desestimadas, público no objetivo y situaciones descartadas.
			Informar a todo el personal desde la recepcionista hasta el Gerente General de los resultados de la encuesta de satisfacción al cliente. Incluir en la encuesta a los clientes internacionales atendidos por las sucursales.
Mejorar gestión de distribución y logística	Coste por actividad vs. Competencia. Encuesta de satisfacción al cliente. Tiempo de entrega de los productos.	Mantener este coste per actividad de logística = < competencia. Escala de la encuesta (1 pésimo, 5 excelente), 3-4 año 2006, 5 año 2007. Mantener estadística de tiempo de entrega de los productos a nivel nacional e internacional. Fecha de entrega =< orden de compra..	Evaluar de manera consistente las estrategias de distribución de la competencia. Comparar la gestión de distribución y logística a si misma en el tiempo y con los competidores líderes de los sectores a nivel nacional e internacional.

	Medidas estratégicas		
Objetivos estratégicos del B.S.C.	**Indicadores**	**Metas**	**Iniciativas/ Acciones Técnicas**
Construcción de Futuro **Atraer y retener al personal que posea las competencias requeridas por la empresa.**	Medir nivel de competencia y experiencia del personal. Revisar potencial del personal.	Por lo menos un 30% del personal con un potencial de liderazgo en el 2006. En 2 años por lo menos un 80% del personal dos grupos por debajo de la valoración del cargo que ocupan.	Trabajar en la captación y retención de talento.
			Mantener y mejorar sistemas de evaluación de desempeño y compensación variable (bonos) que hagan copartícipe al empleado de los rendimientos de sus accionistas.
Fomentar clima organizacional y valores	Encuesta al personal, índice de satisfacción cualitativa del personal.	Alcanzar proporción de satisfacción del personal 80% con resultados 3-4 primeros 2 años a partir de 2006, luego un 80% con resultados 4-5 por siguientes 5 años.	Realizar encuestas de clima organizacional que permitan medir la satisfacción de los empleados y tomar las acciones pertinentes donde se presenten debilidades a nivel de organización.
Fomentar el crecimiento profesional y potenciar el talento individual.	Cantidad de ideas novedosas implantadas.		Transformación de la cultura organizacional.
			Sensibilizar y desarrollar competencias relacionadas en la alta gerencia.
			Programa de adiestramiento que permita mejorar las competencias de los trabajadores.
			Adiestramiento cónsone con el plan de carrera de los empleados.

	Medidas estratégicas		
Objetivos estratégicos del B.S.C.	**Indicadores**	**Metas**	**Iniciativas/ Acciones Técnicas**
Tener una plataforma tecnológica de información eficiente.	Cantidad de procesos optimizados y sistemas integrados.	Evaluación de los procesos de comercialización (3 meses) antes del 2007.	Se implanta una base de datos de los clientes con información relevante para la memoria "tecnológica" de la empresa comercializadora y las empresas productoras, incluye información técnica de los clientes, sus necesidades actuales y potenciales de resinas plásticas, aplicaciones actuales y aplicaciones potenciales que le pueden dar a las resinas plásticas.
		Implantar nuevos procesos (5 meses) antes del 2007.	
		Levantar información de los clientes para la base de datos (1 año).	Se debe crear un portal informático donde se manejen las facilidades de intranet, extranet para la empresa comercializadora que permita ofrecer un mejor servicio a los clientes. Antes de crear el portal se deben evaluar los procesos de la empresa comercializadora, rediseñarlos y mejorar el aspecto tecnológico de información.
		Diseñar una plataforma tecnológica que se adecúe a los procesos de comercialización evaluados y modificados (1 año).	

Acciones Políticas

Para determinar las acciones políticas que se deben seguir a fin de implantar o poner en práctica las acciones técnicas, se cumplirán las siguientes fases:

Fase I

Identificar los grupos de poder o actores estratégicos y sus respectivas fuentes de poder.

Cuadro 22

Actores Estratégicos y Fuentes de Poder

Actores Estratégicos Internos	**Fuentes de Poder**
Empleados Gerencia de Ventas	Organización
Empleados resto de gerencias	Organización
Junta Directiva	Liderazgo
Accionistas	Propiedad
Gerente General	Liderazgo
Gerentes de sucursales	Organización
Gerencias de Mercadeo de las productoras	Organización

Actores Estratégicos Externos	**Fuentes de Poder**
Consorcios / Distribuidores	Propiedad
Clientes nacionales	Propiedad
Clientes exportación	Propiedad
Gobierno Central	Liderazgo
Gobierno Regional	Liderazgo
Proveedores logísticos	Propiedad

Fase II

Se designaron valores relativos a las cuotas de poder de los actores estratégicos del 1 al 5, siendo 5 los que están más a favor del cambio, y del -1 al -5, siendo -5 los que están más opuestos. Se catalogaron los grupos de poder en aliados (A), oponentes (O) o neutrales (N), dependiendo si están a favor de las acciones técnicas, en contra o neutrales.

Del resultado de la evaluación realizada (Anexo B), se concluye que a pesar de que hay algunas acciones técnicas cuyo campo de fuerza es oponente, por lo cual en estas hay poca viabilidad de lograrlas, al final el saldo de todos los actores y acciones técnicas es positivo demostrando que el campo de fuerza global termina siendo aliado. Como se trata de una empresa mixta del Estado, el cual indirectamente tiene un 80% de su capital, la misma está sujeta a múltiples regulaciones y controles, entonces esto ocasiona que los actores estratégicos cuya fuente de poder es el liderazgo nunca se atrevan a tomar una acción técnica con algún(os) actor(es) estratégico(s) oponente(s). Por lo tanto, se considera más conveniente dosificar acciones políticas con acciones técnicas.

Se van dosificando acciones políticas con acciones técnicas, normalmente este sistema es más lento para producir resultados, pero es más efectivo para conseguir las acciones técnicas y de manera permanente.

En el caso objeto de estudio se plantea la necesidad de designar a un Coordinador de Proyecto que reporte a la Gerencia General con la finalidad de efectuar esta dosificación. Lo recomendable es que este líder de proyecto sea un experto en materia de planificación estratégica contratado bajo la figura de Honorarios Profesionales por lo menos por un año.

A su vez, se debe crear un comité integrado por los gerentes de los departamentos de la empresa, que apoyarán al coordinador del proyecto. El objetivo del comité dirigido por un coordinador de proyecto es realizar la dosificación indicada para lo cual se comienza por fijar los planes de acción descritos con responsables, fechas establecidas de acuerdo con las metas de las acciones técnicas y demás que vayan en

línea (Anexo C). Con esto se asegura contar con la alianza de los actores estratégicos cuya fuente de poder es organización (campo de fuerza más positivo) y liderazgo, y propondrán ideas y recursos para contar con la alianza de los actores de propiedad (accionistas, clientes y proveedores de logística).

Llama poderosamente la atención que los dos campos de fuerza negativos sean el Gobierno Central y los proveedores logísticos, por lo cual se requiere la participación más activa de la Gerencia General y la Junta Directiva.

Fase III

Cuando ya se tienen las acciones tanto políticas como técnicas mezcladas en el tiempo, solo queda por realizar el cálculo del presupuesto y cómo conseguir los recursos financieros para este fin. Se comienza por realizar una presentación a la Junta Directiva (actor estratégico de liderazgo), para que luego de haber dosificado las acciones políticas aprueben los desembolsos adicionales que se requieren para llevar a cabo la propuesta de estrategia empresarial a fin de lograr los objetivos estratégicos planteados.

Los recursos que se necesitan son aproximadamente 120 mil dólares para el primer año de ejecución del plan de acción, lo cual incluiría honorarios profesionales de un coordinador del proyecto y asistente, viáticos y empleo de recursos de oficina. Asimismo, en el presupuesto es importante incluir un bono variable que sirva de incentivo a la organización, que significa un desembolso adicional de 150 mil dólares. La suma total es 270 mil dólares, lo cual representa aproximadamente un 5% de los ingresos netos totales correspondientes a un ejercicio económico de las tres empresas productoras.

Este presupuesto no incluye la factibilidad de las acciones técnicas correspondiente al área de logística (incentivo para las alianzas estratégicas con transportistas y almacenes) y a la implantación de un portal (intranet, extranet y CRM), esto se revisará y evaluará durante el transcurso de la ejecución de las acciones técnicas restantes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La finalidad del presente trabajo estuvo dirigida al logro de la meta global que se menciona a continuación: la elaboración de una propuesta de diseño de una estrategia competitiva para la empresa comercializadora de resinas plásticas polietileno, polipropileno y policloruro de vinilo en Venezuela para el año 2005. Para lo cual, se requería la consecución de los siguientes objetivos: la presentación de manera resumida de la estructura actual de la empresa, sus operaciones-funciones y su entorno competitivo, definir los objetivos estratégicos que debería plantearse la empresa comercializadora para ser competitiva, la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa que ameritaba una revisión y/o cambio de su estrategia, el diseño de varios escenarios de acuerdo con el análisis interno de la empresa, su entorno y el factor incertidumbre, y por último la elaboración de un plan de acción que incluyera acciones técnicas y políticas a seguir dependiendo de los actores estratégicos y campo de fuerza, con la finalidad de pasar de una estrategia-estructura actual poco competitiva a una estrategia que le asegure mayor competitividad a la empresa comercializadora en el entorno global.

Para el estudio de los objetivos propuestos, se efectuó una revisión de datos secundarios, informes, organigramas, y otro material disponible de la empresa comercializadora, y análisis crítico-sistemático documental de bibliografía diversa sobre el tema planteado (la estrategia competitiva). Asimismo, se incluyó dentro de la metodología de investigación utilizada, la recolección y análisis de datos primarios mediante la observación participante directa y natural, pues el investigador lideriza uno de los departamentos de la empresa.

Con respecto al primer objetivo para la elaboración de la propuesta, se obtuvo toda la información sobre la empresa comercializadora, como su estrategia

operacional, su estructura legal, breve historia y su influencia en la cultura de la empresa, los servicios que suministra, sus principales clientes, proveedores y competidores, el personal, es decir cómo está constituida su fuerza hombre, de dónde obtiene sus recursos financieros, su estructura organizacional, sus responsabilidades, cómo opera y funciona, la cual es necesaria para conocer la empresa comercializadora de resinas plásticas objeto de investigación.

Conociendo la estructura actual de la empresa comercializadora y sus operaciones, se adelantó el proyecto estratégico, basándose en la bibliografía conocida sobre el área. Dentro del proyecto estratégico concebido para que la empresa comercializadora de resinas plásticas sea competitiva se desarrollaron las que deberían ser sus herramientas de planificación estratégica, la propuesta de valor al cliente, el propósito estratégico, la visualización y el Balanced Scorecard.

La relevancia de este punto radica en que se plantearon herramientas estratégicas que la organización no ha expuesto de manera explícita. Sin lugar a duda, la empresa comercializadora debe desarrollar un plan estratégico a mediano y largo plazo para justificar y mantener su existencia ante sus accionistas. Se utilizó un modelo de evaluación global de la situación de la empresa, que consistió en la matriz de Fortalezas y Debilidades de Raíz y evaluación de indicadores como el EVA, costo US$/TM presupuestada, % costo/Ingresos netos, a fin de detectar los síntomas que motivan el cambio o creación de una estrategia.

Una de las fortalezas de raíz es precisamente su estrategia de origen, es decir la empresa comercializadora es producto de una estrategia de aprovechamiento de una sinergia de los servicios de comercialización, logística, asistencia técnica y servicios postventa de las empresas productoras (accionistas). Entre sus debilidades de raíz está la estructura organizacional, sistemas y procesos, liderazgo gerencial y cultura y valores. Al final se detectó que la empresa comercializadora no está agregando valor ni tampoco está aprovechando al máximo la oportunidad de integración y sinergia.

Con la finalidad de explicar los síntomas se realizó el análisis del entorno de la organización utilizando el modelo de la Cinco Fuerzas de Porter, el análisis del

microentorno de actuación (País) y las fuerzas del resto del mundo, mediante estos análisis se detectaron las principales fuerzas de estos entornos que afectan a la empresa comercializadora de resinas plásticas y se analizaron su motrocidad y grado de incertidumbre para definir posibles escenarios en los cuales tenga que actuar la empresa comercializadora.

Luego de describir los escenarios a los cuales se enfrenta o puede enfrentarse la empresa se procedió a diseñar un plan de acción, como es conocido, el mismo es contingente a los posibles escenarios y su finalidad es maximizar la probabilidad de alcanzar la situación deseada partiendo de la situación actual en el entorno objeto de análisis. Para diseñar el plan de acción se desplegaron las acciones técnicas y las políticas. Los métodos utilizados para generar las acciones técnicas fueron la cadena de valor y la matriz DOFA. El resultado de ambos métodos se sintetizó en el Balanced Scorecard elaborado al comienzo del trabajo de investigación, para así obtener las acciones técnicas.

Para obtener las acciones políticas se empleó el análisis del campo de fuerza para la ejecución de las acciones técnicas. Al final el campo de fuerza de los actores estratégicos resultó aliado y por las características del entorno de la empresa comercializadora de las resinas plásticas polietileno, polipropileno y PVC se recomendó dosificar acciones políticas con acciones técnicas y se propuso la contratación de una coordinación externa. En el mismo orden de ideas, se calcularon los recursos financieros para el desarrollo de esta primera etapa de ejecución del proyecto del cambio de estrategia-estructura a una más competitiva de acuerdo con las exigencias del negocio.

Asimismo, se recomienda implantar un control de gestión, que no fue objeto de esta investigación para la estrategia formulada, a través de un seguimiento de la programación de las iniciativas (acciones técnicas propuestas), para lo cual se puede emplear una carta de Gantt y la asignación de recursos disponibles (evaluación de su ejecución). Adicionalmente, se debe controlar y medir los indicadores y metas propuestas en el plan estratégico. Por supuesto, que para el mencionado control de

gestión sería preciso un estudio más profundo y evaluación de avance de las iniciativas.

Finalmente, tal y como se ha planteado a lo largo de esta monografía, el diseño de la estrategia planteada para cualquier organización debe ser evaluada continuamente, puede ser en este caso de estudio inclusive sobre una base semestral, pues el entorno no es algo estático, el entorno es más sorprendente de lo que uno se imagina y lo que se busca con la estrategia empresarial es salir airoso de una situación inesperada o sacar provecho de una oportunidad imprevista.

REFERENCIAS

Balestrini Acuña M. (2002). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación* (2ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Borges R., Fernández L., Guevara J., Guevara R., Rodríguez M. y Malavé J. (2004). Herramientas para la planificación estratégica: ¿cuáles son las más utilizadas en Venezuela y cuánto se usan? *Debates IESA*, 4(9), 43-50.

Enright, M., Francés, A. y Scott Saavedra E. (1994). *Venezuela: el reto de la Competitividad*. Caracas: Ediciones IESA.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). México: MacGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia* (C. Ganzinelli y A. De Gispert Ramis, Trads.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. (Trabajo original publicado en 2001).

Luchi R. y Paladino M. (2001). Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la Gestión. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (R. Martín Aparicio, Trad.). Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A. (Trabajo original publicado en 1990)

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (M.E. Rosas Sánchez, Trad.). México, D.F.: Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V. (Trabajo original publicado en 1982)

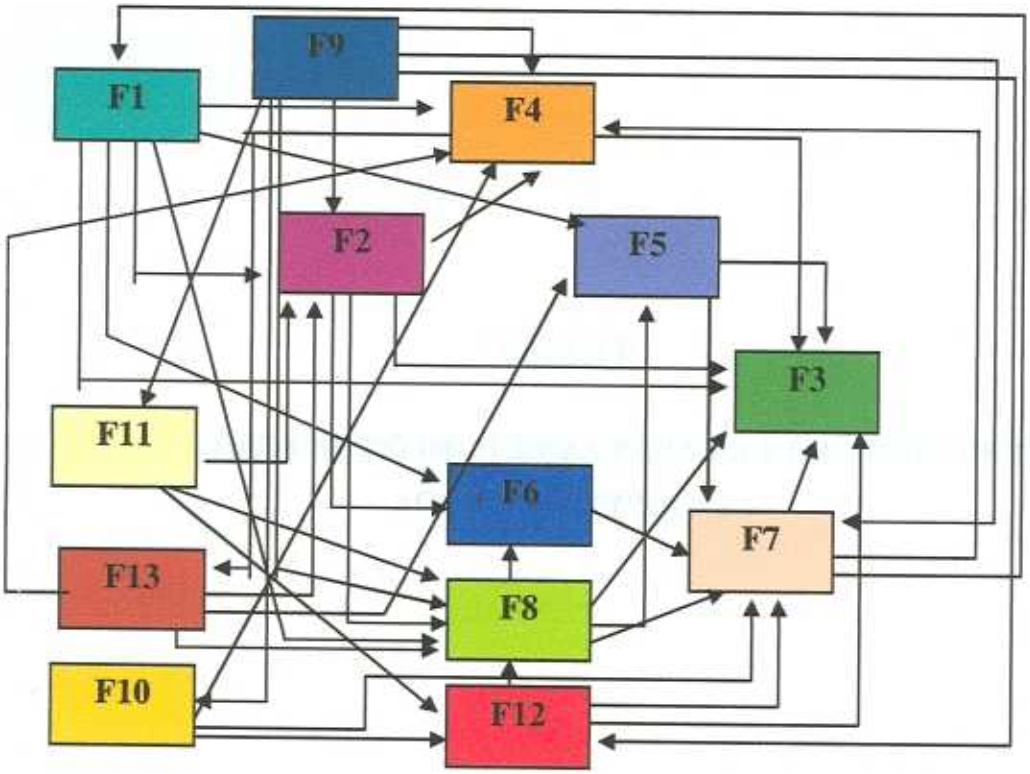
Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación.* Caracas: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (3ª ed.).

ANEXOS

ANEXO A

GRAFICO DIRECCIONAL INTERRACIONAL APLICADO A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA


F9
F1
F4
F2
F5
F3
F11
F6
F7
F13
F8
F10
F12

ANEXO B

ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES TECNICAS

		INTERNAS							EXTERNAS						
		Empleados Gerencias de Ventas	Empleados resto de Gerencias	Junta Directiva	Accionistas	Gerencia General	Gerentes de Sucursales	Gerencias de Mercadeo de las Productoras	Consorcios/ Distribuidores	Clientes Nacionales	Clientes Exportación	Gobierno Central	Gobiernos Regionales	Proveedores Logísticos	TOTAL
1	Elaboración de un Plan Estratégico a corto y largo plazo que sea compartido por la organización internamente y sus accionistas.	A_{+1}	A_{+3}	A_{+5}	A_{+5}	A_{+5}	A_{+4}	A_{+1}	N	N	N	N	N	N	24
2	Elaboración de una estrategia mercadológica para la empresa comercializadora tanto para Casa Matriz como las sucursales que abarque a los 3 productos.accionistas	A^{+3}	N	A^{+5}	A^{+5}	A^{+5}	A^{+3}	A^{+1}	A^{+1}	A^{+1}	A^{+1}	N	N	N	25
3	Manejar el negocio con criterio de racionalidad y eficiencia. Menores ingresos para los accionistas significa revisión y evaluación de costos de la comercializadora. Esto se controlaría mejor con la figura de ingresos variables dependiendo del desempeño de la empresa comercializadora, supeditada a la actividad y cumplimiento de producción de los accionistas.	O^{-5}	N	A^{+1}	A^{+1}	O^{-4}	O^{-5}	A^{+5}	N	N	N	N	N	O^{-1}	-9
4	Transparencia de información y de relevancia para el negocio desde la empresa comercializadora hacia las empresas productoras y viceversa.	O^{-1}	A^{+3}	A^{+1}	A^{+5}	A^{+3}	A^{+5}	A^{+5}	N	N	N	N	N	N	19
		-2	6	12	16	9	5	12	1	1	1	N	N	-1	

		INTERNAS							EXTERNAS						
		Empleados Gerencias de Ventas	Empleados resto de Gerencias	Junta Directiva	Accionistas	Gerencia General	Gerentes de Sucursales	Gerencias de Mercadeo de las Productoras	Consorcios/ Distribuidores	Clientes Nacionales	Clientes Exportación	Gobierno Central	Gobiernos Regionales	Proveedores Logísticos	TOTAL
5	Desarrollar proveedores de transporte y almacenaje con las condiciones de calidad y confiabilidad requeridos por la empresa comercializadora y sus accionistas.	A^{+5}	N	O^{-1}	O^{1}	A^{+5}	A^{+5}	O^{-1}	A^{+3}	A^{+3}	A^{+5}	O^{-2}	A^{+1}	O^{-3}	16
6	Evaluar, exigir y mantener competencia técnica, sistemas de información y capacidad de gestión operativa a estos proveedores.	A^{+5}	N	A^{+5}	A^{+5}	A^{+5}	A^{+3}	A^{+3}	A^{+3}	A^{+5}	A^{+5}	O^{-2}	N	O^{-5}	34
7	Localizar y evaluar posibilidades de almacenaje en el mercado internacional	A^{+2}	N	O^{-1}	O^{-5}	A^{+2}	A^{+5}	O^{-3}	N	N	A^{+3}	N	N	A^{+1}	4
8	Establecer una relación ganar-ganar con los consorcios/distribuidores para que ambas partes se beneficien económicamente y se aproveche la alianza para mantener presencia de mercado en el sector minoritario de clientes.	A^{+5}	A^{+1}	A^{+3}	O^{-3}	O^{-2}	N	O^{-4}	A^{+3}	N	N	N	A^{+2}	A^{+1}	6
9	Elaborar un proceso de atención de reclamos estándar para los 3 productos que proteja económicamente a las productoras y que se le ofrezca a los clientes una verdadera garantía sobre la calidad del producto.	A^{+5}	N	A^{+1}	O^{-5}	A^{+2}	A^{+5}	O^{-5}	A^{+2}	A^{+2}	A^{+2}	N	N	N	9
		20	7	19	17	21	21	2	14	13	16	-4	3	-6	

		INTERNAS							EXTERNAS						
		Empleados Gerencias de Ventas	Empleados resto de Gerencias	Junta Directiva	Accionistas	Gerencia General	Gerentes de Sucursales	Gerencias de Mercadeo de las Productoras	Consorcios/ Distribuidores	Clientes Nacionales	Clientes Exportación	Gobierno Central	Gobiernos Regionales	Proveedores Logísticos	TOTAL
10	Elaboración de una política comercial integral para atender el mercado nacional e internacional de resinas plásticas y que se maneje con visión competitiva.	A^{+5}	A^{+2}	A^{+3}	A^{+1}	A^{+2}	A^{+5}	O^{-1}	A^{+1}	A^{+1}	A^{+1}	N	N	N	21
11	Exigir la incorporación de esta información en los reportes de visitas y evaluar este aspecto en los clientes.	O^{-1}	N	N	A^{+1}	A^{+1}	O^{-2}	A^{+2}	O^{-1}	O^{-2}	N	A^{+1}	A^{+1}	O^{-1}	-1
12	Desarrollar la necesidad y promover el uso de Internet entre todos los clientes sin distinción de capacidad productiva o ubicación geográfica.	A^{+1}	A^{+1}	A^{+1}	N	A^{+3}	A^{+3}	N	O^{-1}	O^{-4}	N	N	N	O^{-2}	2
13	Dar asesorías de negocios/técnicas a los clientes, promoviendo este tipo de asesoría entre ellos.	O^{-1}	A^{+1}	A^{+5}	A^{+3}	A^{+6}	N	A^{+3}	O^{-5}	A^{+4}	N	A^{+3}	A^{+3}	N	21
14	Alianza estratégica con el sector gobierno para darle más seguridad jurídica a nuestras relaciones comerciales internacionales.	A^{+2}	A^{+3}	A^{+3}	A^{+3}	A^{+3}	A^{+5}	N	N	N	A^{+5}	O^{-4}	A^{+7}	A^{+5}	22
15	Establecer como una política interna de comercialización la búsqueda de necesidades desestimadas, público no objetivo y situaciones descartadas.	O^{-3}	O^{-1}	A^{+3}	A^{+5}	A^{+1}	A^{+1}	A^{+3}	A^{+3}	A^{+5}	A^{+5}	A^{+1}	A^{+1}	O^{-1}	24
		23	**13**	**33**	**29**	**35**	**33**	**8**	**11**	**17**	**27**	**-3**	**9**	**-5**	

		INTERNAS							EXTERNAS						
		Empleados Gerencias de Ventas	Empleados resto de Gerencias	Junta Directiva	Accionistas	Gerencia General	Gerentes de Sucursales	Gerencias de Mercadeo de las Productoras	Consorcios/ Distribuidores	Clientes Nacionales	Clientes Exportación	Gobierno Central	Gobiernos Regionales	Proveedores Logísticos	TOTAL
16	Evaluar de manera consistente las estrategias de distribución de la competencia. Comparar la gestión de distribución y logística a sí misma en el tiempo y con los competidores líderes de los sectores a nivel nacional e internacional.	A^{+4}	O^{-2}	A^{+4}	A^{+4}	A^{+2}	A^{+6}	O^{-1}	A^{+2}	A^{+5}	A^{+5}	N	N	O^{-2}	26
17	Trabajar en la captación y retención de talento.	O^{-1}	O^{-1}	A^{+5}	A^{+5}	A^{+5}	N	N	A^{+1}	A^{+1}	A^{+1}	N	N	N	16
18	Realizar encuestas de clima organizacional que permitan medir la satisfacción de los empleados y tomar las acciones pertinentes donde se presenten debilidades a nivel de organización.	A^{+2}	A^{+4}	O^{-6}	O^{-6}	A^{+1}	A^{+2}	O^{-1}	N	N	N	N	N	N	-2
19	Mantener y mejorar sistemas de evaluación de desempeño y compensación variable (bonos) que hagan copartícipe al empleado de los rendimientos de sus accionistas.	O^{-4}	O^{-4}	O^{-1}	O^{-1}	O^{-1}	O^{-1}	A^{+6}	N	N	N	N	N	N	-7
20	Transformación de la cultura organizacional. Sensibilizar y desarrollar competencias relacionadas en la alta gerencia.	A^{+6}	A^{+6}	O^{-3}	O^{-4}	A^{+3}	A^{+5}	N	N	N	N	N	N	N	11
		29	**10**	**33**	**28**	**45**	**44**	**11**	**14**	**27**	**33**	**-3**	**9**	**-7**	

		INTERNAS							EXTERNAS						
		Empleados Gerencias de Ventas	Empleados resto de Gerencias	Junta Directiva	Accionistas	Gerencia General	Gerentes de Sucursales	Gerencias de Mercadeo de las Productoras	Consorcios/ Distribuidores	Clientes Nacionales	Clientes Exportación	Gobierno Central	Gobiernos Regionales	Proveedores Logísticos	TOTAL
21	Programa de adiestramiento que permita mejorar las competencias de los trabajadores.	A^{+5}	A^{+5}	O^{-2}	O^{-4}	A^{+3}	A^{+5}	N	N	N	N	N	N	N	11
22	Adiestramiento cónsone con el plan de carrera de los empleados.	A^{+5}	A^{+5}	O^{-3}	O^{-4}	A^{+3}	A^{+5}	N	N	N	N	N	N	N	11
23	de los clientes con información relevante para la memoria "tecnológica" de la empresa comercializadora y las empresas productoras	N	O^{-1}	A^{+2}	A^{+4}	A^{+4}	O^{-1}	A^{+4}	A^{+2}	O^{-1}	N	N	N	N	13
24	Informar a todo el personal sobre los resultados de la encuesta de satisfacción al cliente. Incluir o elaborar una encuesta para los clientes internacionales de las sucursales.	O^{-3}	A^{+2}	A^{+5}	A^{+6}	A^{+6}	O^{-1}	A^{+6}	A^{+1}	A^{+6}	A^{+6}	N	N	O^{-1}	28
25	Se debe crear un portal informático donde se manejen las facilidades de intranet, extranet para la empresa comercializadora que permita ofrecer un mejor servicio a los clientes.	N	O^{-1}	A^{+3}	A^{+4}	A^{+4}	O^{-1}	A^{+4}	A^{+2}	O^{-1}	N	N	N	N	13
		36	**20**	**36**	**41**	**60**	**51**	**25**	**19**	**30**	**38**	**-3**	**9**	**-8**	

ANEXO C

PLANILLA PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE ACCION

Planilla para el desarrollo de Planes de Acción

En función de las capacidades necesarias para competir, el resultado de la gestión actual desarrolle su plan de acción.

1. **Contenido de la iniciativa técnica.**

2. Desarrollo:		
Listado de Actividades	**Responsable**	**Fecha**