



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN DE BARESI S.R.L.

Por

Nicolás Brodsky Zirulnik

Email: nbrodsky87@hotmail.com – nbrodsky@grupobodegas.com.ar

Profesor Tutor

Licenciado Ramiro Noussan Lettry

Mendoza – 2013

ÍNDICE

Introducción	7
CAPÍTULO I - BARESI S.R.L	9
1. Reseña de la empresa	9
2. Cultura organizacional	11
3. Mapa de procesos	13
4. Descripción del proceso de producción	14
5. Diagnóstico de la excelencia en la gestión empresarial de Baresi S.R.L	16
CAPÍTULO II - ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	26
1. Análisis de las fuerzas competitivas del sector recuperador de polietileno y polipropileno	26
1.1. Amenaza de ingreso	26
1.2. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes	29
1.3. Amenaza de productos sustitutos	30
1.4. Poder negociador de los compradores	31
1.5. Poder negociador de los proveedores	32
2. Análisis de las dimensiones estratégicas y de los grupos estratégicos del sector recuperador de polietileno y polipropileno	32
2.1. Análisis de dimensiones estratégicas	32
3. Diagrama del perfil del atractivo del sector recuperador de polietileno y polipropileno	36
4. Análisis de cúmulos o clusters del sector recuperador de polietileno y polipropileno	38
CAPÍTULO III - ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	39
1. Descripción de las variables del macroentorno - Análisis PEST	39
1.1. Esfera Política (P)	39
1.2. Esfera Económica (E)	40
1.3. Esfera Social (S)	42
1.4. Esfera Tecnológica (T)	43
2. Diagrama de perfil atractivo del macroentorno	43
CAPITULO IV - ANÁLISIS ESTRATÉGICO MATRICIAL	45
1. Matrices para la etapa de información	45
1.1. Matriz EFI	45
1.2. Matriz EFE	47

2. Análisis de las dimensiones estratégicas y de los grupos estratégicos	48
2.1. Matriz FODA	48
2.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEEA	52
2.3. Matriz interna y externa – IE	54
3. Matrices para la etapa de la decisión	56
3.1. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE	56
4. Matrices para el análisis de la estrategia de negocios	60
4.1. Matriz de sensibilidad precio/diferenciación	61
4.2. Matriz de atributos/descriptores	62
5. Matrices para la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios	65
5.1. Identificación de la UEN	65
5.2. Matriz del Boston Consulting Group- BCG	65
5.3. Matriz McKinsey	69
5.4. Matriz ADL	74
CAPITULO V - ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	76
1. Integración vertical	76
2. Diversificación	79
3. Alianzas estratégicas	81
4. Desarrollo interno	82
5. Adquisiciones – Fusiones	82
6. Estrategias de salida o defensivas	85
7. Estrategias corporativas relevantes para Baresi S.R.L	86
CAPÍTULO VI - ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN Y CICLO DE VIDA DEL SECTOR	89
1. Ciclo de vida industrial y ambiente	89
1.1. Etapa embrionaria	90
1.2. Etapa de crecimiento	91
1.3. Etapa de recesión	92
1.4. Etapa de madurez	93
1.5. Etapa de decadencia	95
2. Etapa del ciclo de vida del sector recuperador de polietileno y polipropileno	96

y estrategias relevantes de inversión de Baresi S.R.L

Conclusión	98
Referencias Bibliográficas	102
ANEXOS	103
ANEXO A: Flujograma del proceso productivo de Baresi S.R.L	103
ANEXO B: Resultados del Modelo Estratégico de Evaluación de Gestión Empresarial de Excelencia para Baresi S.R.L	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de procesos de Baresi S.R.L	13
Figura 2: Esquema simplificado del diagrama de flujo del proceso productivo de Baresi S.R.L	15
Figura 3: Diagrama del perfil del atractivo del sector recuperador de polietileno y polipropileno	37
Figura 4: Diagrama del perfil del atractivo del macroentorno	44
Figura 5: Etapas para la toma de decisiones en la formulación de estrategias	45
Figura 6: Matriz FODA para Baresi S.R.L	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de la evaluación de la calidad de gestión de Baresi S.R.L por componente y criterio	22
Tabla 2: Resumen de los resultados de la evaluación de la calidad de gestión de Baresi S.R.L. por criterio	22
Tabla 3: Grado de implementación en Baresi S.R.L de los criterios del Modelo Estratégico de Evaluación de Gestión Empresarial de Excelencia	24
Tabla 4: Matriz EFI para el análisis del microentorno de Baresi S.R.L	46
Tabla 5: Matriz EFE para el análisis del macroentorno de Baresi S.R.L	47
Tabla 6: Calificación de las variables internas y externas de Baresi S.R.L	53
Tabla 7: Matriz interna y externa - I E para Baresi S.R.L	55
Tabla 8: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE para Baresi S.R.L	59
Tabla 9: Resumen de las acciones estratégicas recomendadas y sus efectos en la	67

inversión según el tipo de negocio diagnosticado con la matriz BCG	
Tabla 10: Variación porcentual interanual del PIB	67
Tabla 11: Determinación de la importancia relativa de las subvariables que influyen en el atractivo del sector recuperador de polietileno y polipropileno	72
Tabla 12: Determinación de la importancia relativa de las subvariables que influyen en la posición competitiva de Baresi S.R.L	72
Tabla 13: Calificación de la importancia relativa de las subvariables que influyen en el atractivo del sector recuperador de polietileno y polipropileno	72
Tabla 14: Calificación de la importancia relativa de las subvariables que influyen en la posición competitiva de Baresi S.R.L	73
Tabla n° 15: Selección de una estrategia de inversión en función del ciclo de vida industrial	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Desempeños de la gestión de Baresi S.R.L	23
Gráfico 2: Desempeños de la gestión de Baresi S.R.L resumido por componente	23
Gráfico 3: Matriz del Boston Consulting Group - BCG	66
Gráfico 4: Matriz del Boston Consulting Group – BCG aplicada a Baresi	68
Gráfico5: Adopción de una estrategia competitiva en función de la etapa del ciclo de vida del sector industrial	89

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Mapa de los grupos estratégicos del sector recuperador de polietileno y polipropileno en función de la calidad y precio de sus productos	34
Imagen 2: Mapa de los grupos estratégicos del sector recuperador de polietileno y polipropileno en función de la política de precios y de la posición de costos	34
Imagen 3: Mapa de los grupos estratégicos del sector recuperador de polietileno y polipropileno en función de la calidad de producto y el origen de la materia prima	35
Imagen 4: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEEA para Baresi S.R.L	53
Imagen 5: Matriz de sensibilidad precio/diferenciación aplicada a Baresi S.R.L	62
Imagen 6: Matriz de atributos/descriptores aplicada a Baresi S.R.L	64

Imagen 7: Matriz McKinsey	70
Imagen 8: Matriz McKinsey – Recomendación estratégica para Baresi S.R.L.	73
Imagen 9: Matriz ADL – Estrategia según la posición competitiva y etapa del ciclo de vida del negocio	74
Imagen 10: Matriz ADL –Estrategia recomendada para Baresi S.R.L.	75

Introducción

El objeto de estudio de la presente investigación es el análisis estratégico de un proyecto de inversión de la empresa Baresi S.R.L., dedicada desde 1988 al reciclado y venta de materias primas plásticas de polipropileno (PP) y polietileno de baja (PEBD) y alta densidad (PEAD). Baresi, que comenzó como un micro emprendimiento, es hoy en día el líder argentino de la industria de reciclado de polímeros. El liderazgo de esta compañía se ha basado en una constante incorporación de tecnología y de inversiones para poder procesar el cada vez más complejo plástico que se utiliza en el mercado. Actualmente, el crecimiento de la empresa se ha visto limitado por la escasez de materia prima que puede procesar con su maquinaria y tecnología actual. La complejidad de los envases plásticos que se utilizan en el país, una de las principales fuentes de materia prima para Baresi, ha crecido exponencialmente en los últimos años.

Para poder reciclar esta materia prima más compleja, que le permitiría continuar creciendo, la empresa se enfrenta a la decisión de realizar una importante inversión en tecnología de punta. A pesar que los propietarios de la compañía están convencidos de la necesidad de importar nueva maquinaria, les preocupa el contexto económico del país sumado a la escasez de fuentes de financiamiento y a la incertidumbre de si podrán ingresar al país la maquinaria. Por otra parte, la inversión debería realizarse en dólares, por lo que debe tenerse en cuenta el riesgo de fluctuación del tipo de cambio y la dificultad para acceder al mercado de divisas.

Si bien la empresa ha ido profesionalizando su gestión a lo largo de sus 25 años de vida, principalmente gracias a la certificación de ISO 9001 y 14001, este tipo de decisiones de inversión se toman intuitivamente. Básicamente, si se considera necesaria la maquinaria, los propietarios evalúan si disponen o no del flujo de fondos para hacer frente a la inversión.

La premisa de este trabajo es que, aún en un contexto tan impredecible como el actual, un análisis sistemático del entorno puede ayudar a mejorar el proceso estratégico de toma de decisiones. Así, el aporte que busca realizar esta investigación es ayudar a tomar una decisión más fundamentada en cuanto a llevar a cabo esta inversión. Las siguientes son las preguntas de investigación que sirven para encuadrarla:

- ¿Es la calidad de gestión de Baresi lo suficientemente buena como para asegurar la sostenibilidad de la empresa y el éxito de este proyecto?
- ¿Es congruente con el entorno del sector industrial recuperador de polietileno y polipropileno una inversión en nueva maquinaria por parte de Baresi?
- ¿Cuál es la estrategia más recomendable para Baresi dadas su posición competitiva, la situación actual del ambiente de su sector y la etapa del ciclo de vida de este último?

- ¿Cuál es la estrategia corporativa de inversión más apropiada para la realidad de la empresa bajo análisis?

Buscando dar respuesta a estos interrogantes y alcanzar su objetivo, la presente investigación se divide en seis capítulos que pueden estructurarse en tres partes. La primera, que comprende al capítulo I, presenta la historia de la compañía y su cultura, explica su proceso productivo y finaliza con un diagnóstico de la calidad de gestión de Baresi. La segunda parte se enfoca en un análisis exhaustivo del entorno de la empresa. El capítulo II analiza el microentorno haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y de su análisis de las dimensiones estratégicas y los grupos estratégicos. Por su parte, el capítulo III describe las variables del macroentorno mediante un análisis PEST. Finalmente, la tercera parte aplica diversas herramientas de análisis estratégico, empleando como input la información de las primeras dos partes, para determinar las estrategias más congruentes con la realidad de Baresi. El capítulo IV desarrolla una completa gama de matrices de evaluación estratégica y realiza una valoración de la situación competitiva de la compañía. El capítulo V profundiza la temática de las estrategias a nivel corporativo con el fin de establecer cuál es la estrategia de inversión corporativa más recomendable para Baresi. Para concluir, el capítulo VI desarrolla las estrategias de inversión en función de la etapa del ciclo de vida industrial y la posición competitiva de una empresa.

CAPÍTULO I

BARESI S.R.L

1. RESEÑA DE LA EMPRESA

Baresi S.R.L., fundada en 1988 en la provincia de Mendoza, se dedica al reciclado y venta de materias primas plásticas de polipropileno (PP) y polietileno de baja (PEBD) y alta densidad (PEAD). Baresi comenzó como un pequeño emprendimiento y creció hasta convertirse en la planta de reciclaje de plástico más grande de Argentina ofreciendo productos de excelente calidad.

En el año 1986 los socios fundadores de Baresi S.R.L. comenzaron a incursionar en el negocio del plástico. Primero montaron un sistema de recolección de varios tipos de plásticos empleando “cirujas”. Luego, molían el plástico y lo vendían a varias pequeñas empresas recicladoras en Buenos Aires.

Hacia 1988, los socios habían adquirido cierta experiencia en el negocio y decidieron apostar a un pequeño emprendimiento de reciclado. Para esto, invierten todo su capital en un molino y una pequeña extrusora nueva (80 kg/h) y es allí cuando fundan formalmente su empresa y la bautizan Baresi S.R.L. Cabe destacar el hecho de que la maquinaria que compraron era nueva y no usada, ya que en ese entonces la industria del reciclado era muy rudimentaria y se estilaba usar maquinas usadas y modificadas. Comenzaron reciclando plástico post-consumo como botellas de lavandina o detergente. Este era recolectado por cirujas y llevado a un predio alquilado sobre el acceso norte, donde el material era clasificado, lavado y molido. Después, se lo enviaba a otro galpón alquilado en la calle Bandera de Los Andes donde se lo reciclaba.

En 1989 se termina la planta de Petroquímica de Cuyo junto a la destilería de Luján de Cuyo que fue la primera petroquímica productora de polipropileno del país. Este proyecto era anterior a la fundación de Baresi S.R.L. y los socios contaban con el scrap¹ que esta industria produciría para fortalecer su empresa. Por esta razón, en cuanto se puso en marcha la planta de polipropileno los miembros de Baresi se propusieron establecer un vínculo comercial con la misma. Este objetivo fue cumplido por demás y se generó una estrecha relación basada en la confiabilidad y un excelente servicio. Esta alianza terminó de consolidarse en 1990 cuando Baresi S.R.L. dispuso en la planta de Petroquímica de personal propio encargado de la clasificación y ordenamiento del scrap.

¹El término scrap hace referencia al desperdicio de materia prima, materiales, producto en proceso y producto terminado defectuoso presentes en cualquier proceso industrial y que tiene un valor monetario ya que puede ser reciclado. En este trabajo, scrap alude específicamente a desperdicios industriales de polipropileno y polietileno de alta y baja densidad.

Durante los años siguientes, la empresa creció rápidamente gracias al scrap de alta calidad de la petroquímica, pero también gracias a una situación interna y externa favorable a la industria plástica. El plástico es un commodity y está muy vinculado con el petróleo por lo que cotiza en dólares y a precios internacionales. Es por ello, que la hiperinflación y la Guerra del Golfo beneficiaron a Baresi S.R.L. aumentando el precio del plástico mientras que los costos no aumentaban o lo hacían a un ritmo más lento. Así, en 1990 logran comprar el predio de 30000 metros cuadrados que actualmente ocupa la fábrica en la zona industrial del carril Rodríguez Peña. En 1991, se construye el primer galpón y se traslada la extrusora a la que se le suma otra extrusora usada. Luego en 1993, se traslada la molienda y la planta de lavado al nuevo predio y se logra integrar todo el proceso.

A partir de 1994, cuando se compra una extrusora italiana de gran capacidad (400 kg/h), Baresi S.R.L. puede comenzar a considerarse una empresa de mediano tamaño. Además, se adquirieron nuevos molinos y una planta de lavado de pellets. Más tarde, en 1998 se adquiere una segunda extrusora italiana que cuenta con mayor tecnología y se construye un segundo galpón. Finalmente en 2004, se construye un tercer y último edificio para albergar a una nueva extrusora austríaca de última generación que permitió el reciclado de scrap mucho más complejo. Esta última inversión aumentó la superficie cubierta de la empresa a 6500 metros cuadrados.

En Noviembre del año 2002, Baresi fue la primera y única planta de reciclado de la Argentina en certificar la Norma ISO 9001:2000 de Gestión de Calidad y la norma ISO 14001:1996 de Gestión Ambiental ante el Instituto Argentino de Normalización (IRAM). Esto permitió hacer más eficientes sus procesos productivos, asegurándoles a sus clientes un producto de primera calidad y el cumplimiento de los requisitos legales vigentes respecto a la disposición final de sus residuos (scrap plásticos). A lo largo de los años asumieron el compromiso de la mejora continua habiendo re certificado en dos ocasiones las normas ISO. En 2005 renovaron sus certificados e introdujeron los cambios necesarios para poder certificar la nueva norma de Gestión Ambiental ISO 14001:2004. Luego, en el año 2008, re certificaron la nueva norma ISO 9001:2008 de Gestión de Calidad. En la actualidad, siguen mejorando sus procesos y esperan en un futuro certificar las normas de Salud y Seguridad Ocupacional.

A los efectos de la realización de este trabajo, es importante destacar que en el año 1998 Baresi inicia un proceso de integración vertical hacia adelante, puesto que adquiere el paquete accionario de BairesPlast S.A., una empresa localizada en Buenos Aires y dedicada a la producción y comercialización de tuberías plásticas de polietileno y polipropileno para la conducción de agua fría y caliente. BairesPlast S.A. era el principal cliente de Baresi y para esa época su situación financiera no era muy buena ya que había sido afectada duramente por las crisis de México (Efecto Tequila) y de Rusia (Efecto Vodka). Los propietarios de Baresi S.R.L. al notar este problema decidieron arriesgarse y absorber totalmente la empresa ampliando la diversificación de sus negocios. Este proceso de crecimiento se potenció cuando Baresi adquirió en 2004 la empresa Aldyl Argentina S.A dedicada a la producción de gasoductos y acueductos de plástico para redes de distribución. Asimismo, en 2005 se

concretó una alianza con un grupo italiano llamado C.O.E.S, que es líder mundial en la producción de tuberías plásticas de fusión para la conducción de agua fría y caliente, y compró parte del paquete accionario de C.O.E.S Sudamérica. El crecimiento del grupo económico que integra Baresi S.R.L, le ha permitido un mejor posicionamiento en el mercado así como ventajas en costos y financieras.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. La cultura transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y ayuda a unir a la organización al proporcionar estándares apropiados de lo que deben hacer y cómo deben hacerlo” (Robbins, 1999). Una cultura sólida y coherente con la visión de la organización puede marcar la diferencia entre ella y sus competidores, en el camino hacia el éxito.

En el año 1997, impulsado por su principal proveedor, Petroquímica de Cuyo S.A.I.C., Baresi S.R.L. comenzó a desarrollar la implementación de la norma ISO 9001 de gestión de calidad. Así, los socios de la empresa y el personal jerárquico comenzaron a discutir, consensuar y formalizar la misión, visión y valores de la empresa que se exponen a continuación. Además, para este proceso, contaron con la ayuda de una consultora especializada. Hoy en día es una empresa familiar comprometida con su negocio y con sus valores, los que busca promover continuamente entre sus empleados.

La **visión** de Baresi S.R.L. tal como ha sido redactada en su manual de organización es:

- Ser una de las plantas más importantes del país de recuperación de polímeros, en cuanto a métodos de trabajo, equipamiento, tecnología, y participación en el mercado.
- Ser reconocida por la calidad de sus productos.
- Crear conciencia de la disposición final adecuada de los residuos plásticos en la comunidad.

Esta visión también podría reformularse como sigue, para que integre un cuerpo único y no parezca ser una mera enumeración: La visión de Baresi S.R.L es convertirse en un referente de Argentina como reciclador de polímeros gracias a su participación del mercado y a la excelencia de sus métodos de trabajo y la tecnología de sus procesos. Asimismo busca el reconocimiento de la calidad de sus productos y la creación de valor como una empresa socialmente responsable.

Baresi S.R.L. tiene definida como **misión**:

- Recuperar y comercializar polietileno y polipropileno en todas sus variedades
- Comercializar productos de la industria plástica.
- Desarrollar proveedores de materias primas a recuperar, trabajando en forma conjunta para obtener mejores resultados operativos.

- Optimizar los procesos internos, adecuando las instalaciones, incorporando tecnología y capacitando a nuestros operarios.
- Desarrollar productos en forma conjunta con el cliente para obtener materias primas alternativas adecuadas a su uso y requerimientos.
- Sostener un crecimiento responsable y competitivo, potenciando nuestra marca, orientándonos hacia los clientes, con base en el respeto por las personas, la seguridad y el medio ambiente.

Al igual que la visión, la misión podría reformularse por las mismas razones: La misión de Baresi S.R.L. es reciclar y comercializar polietileno y polipropileno, tanto virgen como reciclado, en todas sus variedades y otros insumos para la industria plástica argentina. Desarrolla proveedores de materias primas para reciclar, trabajando colaborativamente para mejorar los resultados operativos. A su vez, desarrolla productos en forma conjunta con sus clientes para obtener materias primas alternativas de excelente calidad y que satisfagan las necesidades del mercado. Para alcanzar la excelencia, optimiza sus procesos internos invirtiendo continuamente en instalaciones, tecnología y en la capacitación de sus miembros. La responsabilidad social empresaria es la política a seguir en todas sus decisiones y acciones para sostener un crecimiento responsable.

Baresi S.R.L. ha adoptado como **valores:**

- **Fomentar el trabajo en equipo y la confianza:** Integrar armónicamente todos los recursos para el logro de objetivos compartidos, estableciendo relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.
- **Valorar el compromiso y la responsabilidad:** previniendo y superando obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos, apoyándose entre compañeros para cumplir con plazos y calidad requerida por sus clientes.
- **Actuar con integridad y solidaridad:** Obrar con rectitud comunicando las ideas e intenciones claramente y actuando con honestidad y en consecuencia.
- **Cultivar el respeto por el individuo y por el medio ambiente:** Baresi se compromete con la seguridad y el bienestar personal de todos los integrantes de la Empresa y con las buenas prácticas medioambientales.
- **Trabajar con eficacia y conciencia de costos:** Para ser sustentables, hay que ser competitivos, y para ello tratan de hacer las cosas bien y con la mejor calidad desde la primera vez cuidando y optimizando el uso de recursos.

A estos valores definidos y adoptados por la empresa podría sumarse el siguiente:

- **Promover la co-creación de polímeros reciclados con los clientes:** la creciente complejidad de los scraps plásticos demanda el trabajo conjunto de la empresa con sus clientes para desarrollar los métodos de reciclado necesarios para obtener productos terminados que puedan satisfacer los requerimientos del mercado.

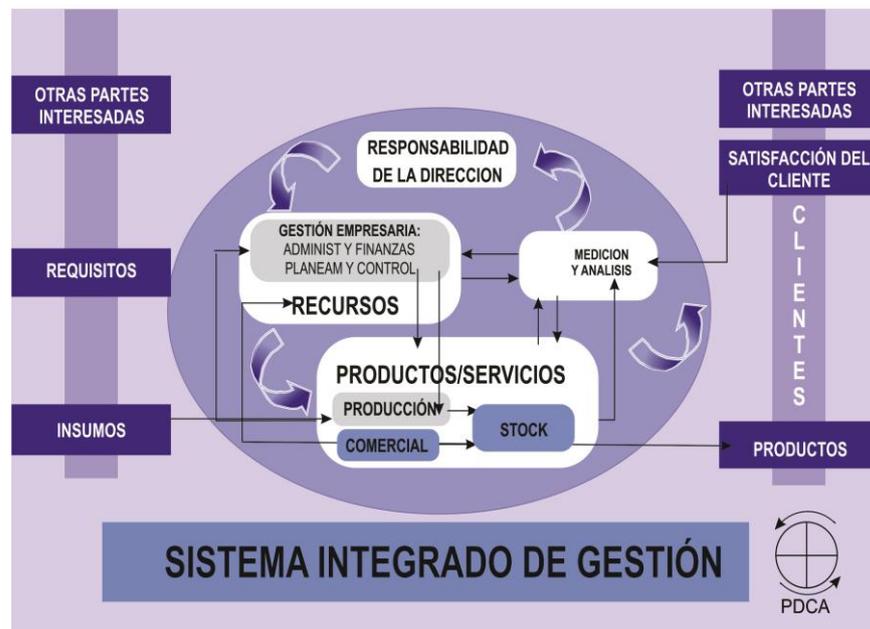
La empresa se esfuerza para lograr que todos sus miembros interioricen estos valores y que orienten sus acciones a través de la misión y la visión hacia el logro de los objetivos de la

organización. En este sentido, los mismos son explicados a los nuevos empleados y explicitados en carteles en distintos sectores de la empresa.

3. MAPA DE PROCESOS

En el Mapa de Procesos de Baresi S.R.L se destaca la Producción como el proceso central y como procesos claves se identifican los procesos de Administración y Finanzas y de Planificación y Control. Ambos se engloban en el proceso de Gestión Empresarial que sustenta al proceso de producción.

Figura 1: Mapa de procesos de Baresi S.R.L.



Fuente: elaboración propia en base al manual de calidad de Baresi S.R.L.

Para esta investigación es importante analizar el proceso central de Baresi S.R.L que es la producción porque la decisión que se está evaluando es la de invertir en nueva maquinaria de producción. El proceso de producción recibe el aporte de dos procesos claves: administración y finanzas y planificación y control. Además, hay otro proceso clave identificado que es puramente comercial. Estos procesos claves están integrados por procesos de apoyo, que se relacionan entre sí, y por una estructura documental de procedimientos del sistema integrado, como así también de instructivas y programas de trabajo que describen las actividades, responsabilidades y recursos asignados para la ejecución de los procesos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción de Baresi S.R.L. tiene una fuerte interrelación con el proceso de planificación y control. Además, las instructivas de trabajo establecen claramente la metodología a seguir en cada etapa del proceso productivo.

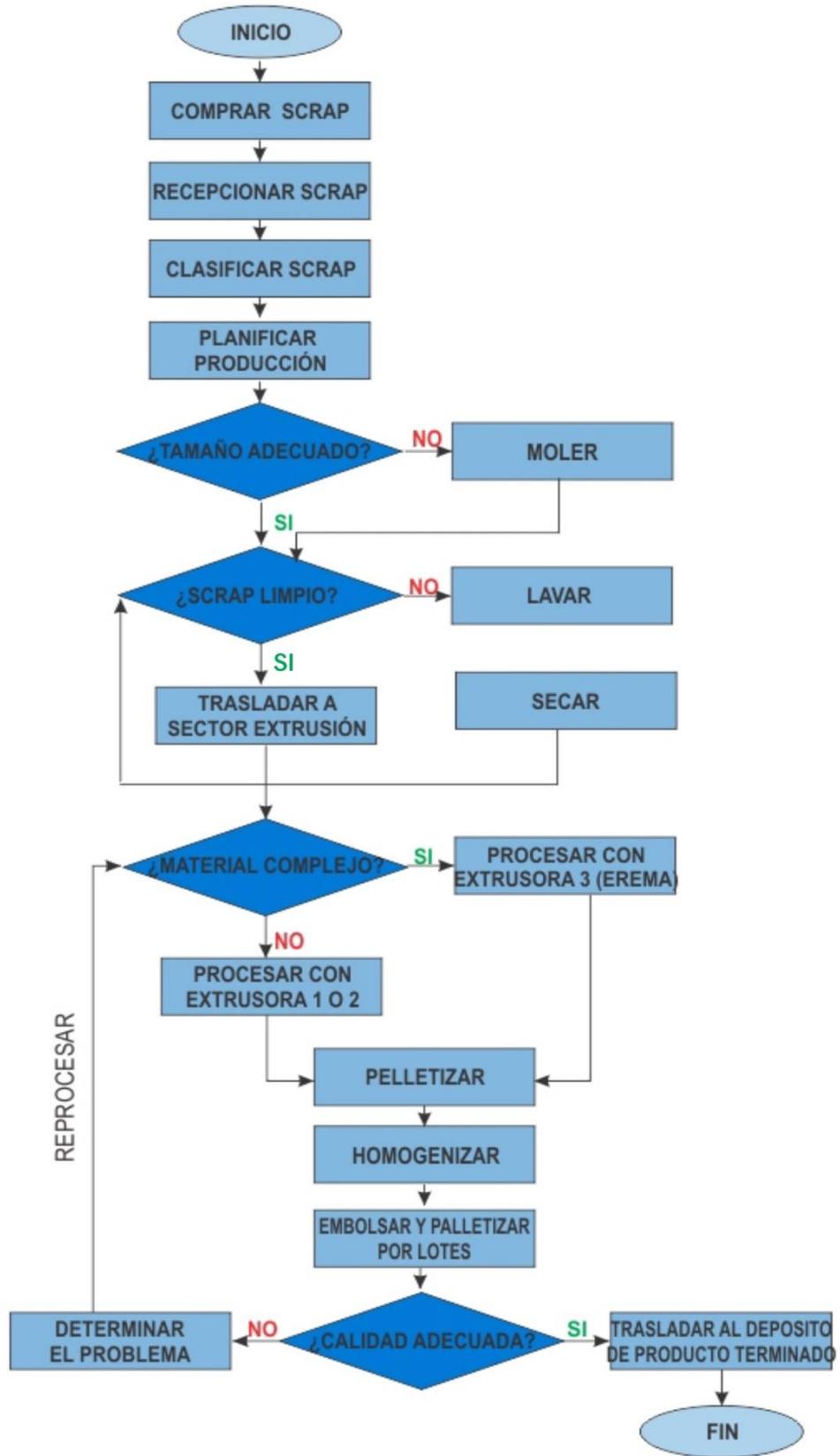
Este proceso comienza con la compra del scrap, su selección y almacenaje. Luego, en la etapa de planificación se decide cómo y cuándo se va a procesar cada material y si éste necesita ser molido o lavado. Si el material tiene un tamaño muy grande se lo envía a la molienda y después se evalúa su grado de limpieza. Si el material está sucio se lo lava y se lo seca; en caso contrario se lo traslada directamente a la sección de extrusión.

La extrusión es el proceso más importante porque es donde el plástico realmente se recicla. Para este proceso la empresa cuenta con tres extrusoras, las primeras dos de origen italiano se emplean para el reciclado de scrap de poca complejidad mientras que la tercera (EREMA) de origen austríaco se usa para procesar los materiales más complicados. La complejidad del material a reciclar aumenta al contener más tintas o barnices y al estar conformado por capas de varios materiales incluyendo adhesivos y capas metalizadas.

Una vez cargado el scrap en la extrusora, el material comienza a fundirse y se homogeniza. Luego, pasa por un tornillo que tiene un diseño especial, que depende de la máquina y su utilidad, que lo somete a presión y temperatura y que lo continúa homogenizando. Después, en el proceso de filtrado y desgasificado se eliminan las impurezas sólidas y gaseosas provenientes de las tintas y barnices. Entre las impurezas sólidas también se cuentan otros tipos de materiales plásticos que como tienen puntos de fusión distintos no funden a la temperatura del proceso. A continuación el material se corta en pequeños pellets, se lo enfría empleando agua, se lo homogeniza en silos y después es embolsado por lotes en bolsas de 25 kg. Finalmente, muestras de cada lote son analizadas para determinar si el material es apto para la venta o si tiene algún problema y debe ser reprocesado.

El siguiente esquema es una simplificación del diagrama de flujo del proceso productivo de Baresi S.R.L. que permite entender las principales actividades de este proceso. El diagrama de flujo completo puede consultarse en el ANEXO A de este trabajo.

Figura 2: Esquema simplificado del diagrama de flujo del proceso productivo de Baresi S.R.L.



Fuente: elaboración propia en base al diagrama de flujo del proceso productivo de Baresi S.R.L.

5. DIAGNÓSTICO DE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE BARESI S.R.L.

Se empleó el “Modelo Estratégico de Evaluación de Gestión Empresarial de Excelencia” propuesto por la Fundación Premio Nacional a la Calidad para diagnosticar la calidad de gestión de Baresi S.R.L. Este es un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se evalúa un proyecto de inversión a largo plazo, que presupone la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Es decir, para poder suponer que el desempeño económico y financiero de la empresa continuará un determinado camino en el largo plazo, no basta con analizar qué pasará en su entorno sino que es necesario evaluar la performance de su gestión.

Empleando el modelo del sector privado empresario, se realizaron entrevistas con los líderes de la empresa para poder desarrollar la evaluación con un modelo simplificado proporcionado por la cátedra Gestión de la Calidad. Se decidió optar por este y no por el modelo completo ya que aquel es muy extenso y su aplicación hubiera requerido un trabajo y proporcionado de información que exceden los recursos y objetivos de esta investigación.

A continuación se resumen los objetivos y aspectos claves de la calidad de gestión sostenidos en el modelo. También se explican los principales criterios de evaluación y el modo de asignar los puntajes. En último lugar, se exponen las principales conclusiones obtenidas tras la evaluación y que son relevantes al tema de este trabajo.

El Premio Nacional a la Calidad busca lograr que las organizaciones alcancen la “competitividad sostenible”. Esto se alcanza fundamentalmente a través de la forma en que las mismas son gestionadas. El “Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia” propuesto por la Fundación Premio Nacional a la Calidad ofrece pautas claras para lograr un sistema de gestión coherente e integrado. Este modelo tiene 3 objetivos fundamentales:

1. Ayudar a mejorar los procesos de la organización proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados.
2. Servir de referencia para un proceso de autoevaluación y de diagnóstico que pueda ser utilizado como una herramienta de mejora interna, detectando fortalezas y oportunidades de mejora de la organización y permitiendo el desarrollo de un plan de mejora.
3. Constituir el parámetro para la evaluación de las empresas que se postulen al Premio Nacional a la Calidad.

Este modelo tiene un enfoque orientado hacia los resultados y debe determinar los grados de satisfacción que logra en las cinco “partes interesadas” que intervienen de manera directa o están interesadas en el desempeño de la empresa: clientes, accionistas, personal, proveedores y la comunidad.

El modelo se sustenta en una serie de conceptos de la calidad que, en el ámbito internacional, adoptaron aquellas empresas que demuestran haber logrado importantes avances en su camino hacia la excelencia. Los siguientes son los principales valores de la excelencia que se destacan en el modelo:

- **El enfoque en los clientes y el mercado:** la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes permite obtener su lealtad y asegurar la supervivencia de la empresa. El cliente es el evaluador final de la calidad de los productos y servicios brindados por la organización por lo que es fundamental medir la satisfacción de estos e implementar acciones para asegurar su lealtad.
- **La responsabilidad social de la empresa:** Las organizaciones comprometidas con la excelencia desarrollan acciones que contribuyen a generar valor social y ambiental a la vez que generan valor económico.
- **El liderazgo del equipo de dirección:** cumple un rol fundamental al impulsar el logro de la excelencia en la organización a través de su gestión y su ejemplo.
- **La gestión de la calidad:** la calidad debe ser planificada sistemáticamente para lograr la mejora continua de la calidad de los procesos, productos y servicios que ofrece la empresa.
- **La administración de los procesos:** todas las actividades de la empresa deben entenderse y ser administrados como subprocesos que integran un solo proceso horizontal a toda la organización y que busca la satisfacción del cliente.
- **La creatividad y la innovación:** un ambiente propicio para el desarrollo de la innovación y la creatividad es clave para la introducción de mejoras.
- **El desarrollo y el compromiso de las personas:** La calidad la construyen las personas por lo que es una condición infaltable el compromiso de los miembros de la organización con la calidad. Esto debe ser fomentado desde la dirección de la empresa creando un clima de confianza y respeto al individuo en la organización que promueva el desarrollo, el crecimiento y la participación de todo su personal.
- **Las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización:** estas deben ser a largo plazo y basarse en la mutua confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor agregado a sus clientes y proveedores.
- **La orientación hacia los resultados:** la mejora continua de los procesos y la calidad deben reflejarse en una tendencia sostenidamente positiva de los resultados económicos, financieros y operativos de la organización.

Estos conceptos no son inmutables sino que se adaptan y evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplican. En el modelo se encuentra claramente explicitado por qué todos estos conceptos son de vital importancia para que las empresas logren el objetivo de excelencia en sus procesos y por ende en sus resultados.

Es importante destacar que este modelo no tiene la característica de ser rígido, sino que al contrario se flexibiliza a través de una serie de variantes para la adaptación a los distintos tipos de organizaciones. El modelo bajo análisis en este trabajo es el Modelo para una Gestión Empresarial de

Excelencia, está orientado a organizaciones privadas y tiene un máximo a alcanzar de 1000 puntos distribuidos en 3 componentes principales.

1. Componente de Liderazgo (110 puntos): Este criterio evalúa la forma en que el equipo de dirección desarrolla el sistema de liderazgo, comunica y aplica los valores de la excelencia y cumple con su responsabilidad social. También examina cómo están implementadas en la empresa las buenas prácticas de gobierno corporativo. Este componente incluye los siguientes factores:

- Dirección estratégica (40 puntos): cómo se desarrolla la misma y crea la cultura organizacional: visión, misión valores; y cómo la comunica al resto de la organización.
- Compromiso (20 puntos): del líder (o equipo de dirección) con la calidad, el deseo de generar un ambiente de excelencia, y el nivel de entusiasmo o motivación que posee para lograr que el resto de la organización lo siga. Además del nivel de reflexión y autoevaluación para mejorar su compromiso.
- Responsabilidad Social (20 puntos): qué nivel de esfuerzo realiza el equipo directivo para la mejora continua en su entorno físico, social y económico. ¿Establece políticas para la conservación del medio ambiente? ¿Participa en acciones comunitarias? ¿Se compromete con un comportamiento ético?
- Gobierno (30 puntos): examina cómo el órgano de gobierno establece y revisa la organización, el sistema de gestión y el control interno ejercido por la propia organización; además analiza la forma en que se evalúan y previenen los riesgos potenciales.

2. Componente de Sistema de Gestión (440 puntos): este criterio examina cómo la organización desarrolla estrategias y planes de acción que permitan concretar las direcciones estratégicas. También analiza cómo se desarrollan los planes a corto plazo y largo plazo y cómo se monitorea el desempeño. Factores que incluye:

- Planeamiento estratégico(80 puntos):
 - ✓ Desarrollo de estrategias (40 puntos): examina el proceso mediante el cual se definen los objetivos estratégicos, el posicionamiento competitivo y el establecimiento de metas para asegurar el éxito en el tiempo.
 - ✓ Planeamiento operativo (40 puntos): este factor analiza cómo los objetivos estratégicos se convierten en planes operativos y cómo se monitorea su implementación y desempeño.
- Enfoque de Mercado y Clientes (100 puntos): Este criterio examina cómo la organización concentra su acción en mercados y clientes específicos. Incluye:
 - ✓ Conocimiento de mercados y clientes (30 puntos).
 - ✓ Gestión de las relaciones con los clientes (25 puntos).

- ✓ Gestión de las redes de comercialización (10 puntos).
- ✓ Manejo de quejas y reclamos (10 puntos).
- ✓ Determinación de la satisfacción y lealtad de clientes (25 puntos).
- Gestión de procesos (90 puntos): examina los aspectos clave de los procesos de diseño, producción, servicio y apoyo así como los relativos a sus proveedores comprendiendo de esta forma todos los procesos de la organización. También examina cómo la organización identifica, documenta, opera, evalúa, asegura y mejora sus procesos. Abarca los siguientes aspectos:
 - ✓ Enfoque de la gestión de procesos (20 puntos).
 - ✓ Proceso de diseño de productos y servicios (20 puntos).
 - ✓ Procesos de producción, servicio y de apoyo (40 puntos).
 - ✓ Procesos relativos a proveedores (10 puntos).
- Gestión de personas (90 puntos): examina cómo la organización promueve, alineado con sus objetivos de negocios, el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal. A estos efectos se analizan el diseño de los puestos y formas de trabajo, el reconocimiento y la compensación, la educación y la capacitación y los procedimientos para estimular la motivación de las personas y el trabajo en equipo. Incluye:
 - ✓ Organización de las personas y del trabajo (30 puntos).
 - ✓ Educación, capacitación y desarrollo (30 puntos).
 - ✓ Satisfacción de las personas (30 puntos).
- Gestión de recursos (80 puntos): este criterio examina cómo la organización, en forma alineada con sus objetivos, gestiona sus recursos económicos y financieros (30 puntos), la información y los conocimientos de las personas (20 puntos) y la tecnología e infraestructura necesaria para la realización de los productos y servicios (15 puntos). También analiza cómo realiza asociaciones con las partes interesadas en un ambiente de trabajo adecuado y utiliza los recursos naturales relacionados con su desempeño (15 puntos).

3. Componente de Resultados (450 puntos): este criterio analiza para cada uno de los factores considerados, la tendencia de los resultados de la organización en los últimos tres años, comparándolos con los de sus principales competidores y con los de organizaciones consideradas como modelos de excelencia en el mercado local e internacional. Incluye:

- Resultados del liderazgo (30 puntos)
- Resultados de la gestión con los clientes (90 puntos)
- Resultados de participación de mercado (50 puntos)
- Resultados económico financieros (70 puntos)
- Resultados operativos (70 puntos)
- Resultados relativos a proveedores (20 puntos)

- Resultados de la gestión de las personas(70 puntos)
- Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social (50 puntos)

Debe existir una coherencia y alineación entre los criterios de evaluación y los componentes, todos deben apuntar al objetivo estratégico de la empresa, a la satisfacción de los interesados y a la mejora continua. Para la aplicación del modelo es necesario en un primer momento analizar y comprender la estructura del Premio que se dispone gráficamente en la guía. El mismo muestra a la estructura como una cadena continua entre los 3 componentes en los que se centra el modelo (liderazgo, gestión de procesos y resultados) y unidos en forma de retroalimentación a través de la mejora continua. Dentro de cada uno de los factores clave se ven los distintos elementos de importancia que hay en cada uno de ellos, por ejemplo en el liderazgo: Dirección Estratégica, Compromiso, responsabilidad Social y Gobierno de la Empresa.

El modo de asignación de los puntos es a través de una tabla de preguntas, con puntajes asignados para cada una de las respuestas. Como se desarrolló anteriormente, los distintos elementos dentro de los factores de análisis tienen puntajes distintos para cada uno de ellos. El modelo brinda estas tablas de asignación de puntos, que son la base para el análisis de la empresa. Las tablas de asignación de puntajes tienen el propósito de facilitar la evaluación de la organización en la aplicación del Modelo de Excelencia. Para obtener una evaluación integral de la organización, cada factor del Modelo debe ser sometido a un análisis que permita asignarle un puntaje. La sumatoria de los resultados de la totalidad de los factores refleja el desempeño de la organización en la aplicación del modelo.

Las claves para la evaluación de los componentes de **Liderazgo** y del **Sistema de Gestión** de una organización, son:

- Cómo es la **metodología** aplicada para satisfacer los distintos requerimientos del Modelo. Una metodología de excelencia debe estar bien definida, ser pertinente, ser sistemática, contener elementos preventivos, ser innovadora y, eventualmente, de avanzada.
- Cómo es el **despliegue de cada metodología** considerada, es decir, si la misma se ha implementado, y se ejecuta en forma continuada, con las características previstas, en todos aquellos ámbitos de la organización (departamentos, localizaciones geográficas, segmentos de clientes, productos, etc.) donde sería apropiado y conveniente hacerlo.
- Cómo es la **integración de las metodologías aplicadas**, es decir, en qué medida las mismas están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización, con los otros requerimientos del factor, y con los requerimientos de otros factores con los que pudieran correlacionarse. También, toma en cuenta el grado de colaboración y sinergia entre las distintas áreas de la organización, y con los principales grupos de interés pertinentes.

- Cómo se **evalúa y mejora cada metodología aplicada**, su despliegue y su integración, a lo largo del tiempo.

Para el componente de **Resultados**, las siguientes son las claves para su evaluación:

- La **relevancia** de los indicadores presentados. Los mismos deben ser medidores adecuados, significativos y completos de los distintos requerimientos planteados por el Modelo de Excelencia en cada aspecto.
- La existencia de **comparaciones relevantes** de los resultados obtenidos con los objetivos planteados (su exigencia debe aumentar progresivamente) y con resultados similares de organizaciones que puedan tomarse como referentes o modelos de cada tema analizado, y que dichas comparaciones resulten favorables.
- La existencia de **tendencias** relevantes positivas en la evolución de los resultados de por lo menos los últimos 3 años, justificándose dicha evolución a partir de los cambios introducidos por la organización en su Liderazgo y/o Sistema de Gestión (no deben tomarse en cuenta impactos externos en los resultados).

En base a los resultados la empresa puede identificar en qué áreas de la organización surgen oportunidades de mejora y de esta manera se le permite el desarrollo de un plan de mejora. A través del mismo, pueden identificarse los procesos con problemas, establecer cuáles son las causas de los problemas, y las vías de acción que se han determinado para la mejora de dichos procesos. En definitiva, lo más importante del modelo es la inclusión del listado de fortalezas y debilidades, y el listado de oportunidades de mejora. Cuando se observa que se está muy lejos de los competidores y de los referentes de excelencia, se deben formular acciones concretas y preventivas, que acercan cada vez más a la organización a la excelencia.

Las tablas y gráficos que siguen sintetizan los resultados alcanzados por la gestión de Baresi S.R.L. tras ser evaluada empleando este modelo. Las tablas completas con el análisis detallado y justificado de las puntuaciones asignadas pueden consultarse en el ANEXO B.

Tabla 1: Resultados de la evaluación de la calidad de gestión de Baresi S.R.L por componente y criterio.

COMPONENTE / CRITERIO	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE SU EMPRESA	EXCELENCIA ALCANZADA	OPORTUNIDAD DE MEJORA
	0	22	55	88	110			
LIDERAZGO (Acumulado)	0	22	55	88	110	88	80,0%	20,0%
Dirección estratégica	0	10	25	40	50	39	78,0%	22,0%
Compromiso	0	6	15	24	30	21	70,0%	30,0%
Responsabilidad social	0	6	15	24	30	28	93,3%	6,7%
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (Acumulado)	0	16	40	64	80	57	71,3%	28,8%
Desarrollo de la estrategia	0	10	25	40	50	33	66,0%	34,0%
Planes operativos	0	6	15	24	30	24	80,0%	20,0%
ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (Acumulado)	0	20	50	80	100	73,5	73,5%	26,5%
Conocimiento de clientes y mercados	0	6	14	24	30	23	76,7%	23,3%
Gestión de las relaciones con los clientes	0	5	12,5	20	25	22	88,0%	12,0%
Gestión de la cadena de comercialización	0	2	5	8	10	5	50,0%	50,0%
Manejo de quejas	0	2	5	8	10	10	100,0%	0,0%
Determinación de la satisfacción y lealtad	0	5	13,5	20	25	13,5	54,0%	46,0%
GESTIÓN DE PROCESOS (Acumulado)	0	20	50	80	100	95	95,0%	5,0%
Enfoque de gestión de procesos	0	4	10	16	20	20	100,0%	0,0%
Procesos de diseño de productos y servicios	0	4	10	16	20	18	90,0%	10,0%
Procesos de producción, servicio y de apoyo	0	10	25	40	50	47	94,0%	6,0%
Procesos relativos a proveedores	0	2	5	8	10	10	100,0%	0,0%
GESTIÓN DE LAS PERSONAS (Acumulado)	0	20	50	80	100	69	69,0%	31,0%
Organización de las personas y el trabajo	0	8	20	32	40	30	75,0%	25,0%
Educación, capacitación y desarrollo	0	6	15	24	30	24	80,0%	20,0%
Satisfacción de las personas	0	6	15	24	30	15	50,0%	50,0%
GESTIÓN DE RECURSOS (Acumulado)	0	12	30	48	60	54	90,0%	10,0%
Gestión de los recursos económicos y financieros	0	4	10	16	20	20	100,0%	0,0%
Gestión de la información y de los conocimientos	0	2	5	8	10	5	50,0%	50,0%
Gestión de la tecnología, la infraestructura	0	3	7,5	12	15	15	100,0%	0,0%
Gestión de los recursos naturales	0	3	7,5	12	15	14	93,3%	6,7%
COMPONENTE: SISTEMA DE GESTIÓN	0	88	220	352	440	348,5	79,2%	20,8%
RESULTADOS (Acumulado)	0	90	225	360	450	271	60,2%	39,8%
Resultados de la gestión con los clientes	0	20	50	80	100	58	58,0%	42,0%
Resultados de participación de mercado	0	10	25	40	50	25	50,0%	50,0%
Resultados económico financieros	0	16	40	64	80	60	75,0%	25,0%
Resultados operativos	0	14	35	56	70	55	78,6%	21,4%
Resultados relativo a proveedores	0	4	10	16	20	10	50,0%	50,0%
Resultados de la gestión de las personas	0	16	40	64	80	45	56,3%	43,8%
Resultado de responsabilidad social	0	10	25	40	50	18	36,0%	64,0%
TOTAL DEL CUESTIONARIO	0	200	500	800	1000	707,5	70,8%	29,3%

Tabla 2: Resumen de los resultados de la evaluación de la calidad de gestión de Baresi S.R.L por criterio.

Tabla resumen discriminando criterios		
Criterio de evaluación	Calific.	Excelencia
LIDERAZGO (Acumulado)	80,0%	100%
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (Acumulado)	71,3%	100%
ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (Acumulado)	73,5%	100%
GESTIÓN DE PROCESOS (Acumulado)	95,0%	100%
GESTIÓN DE LAS PERSONAS (Acumulado)	69,0%	100%
GESTIÓN DE RECURSOS (Acumulado)	90,0%	100%
SISTEMA DE GESTIÓN (Acumulado)	79,2%	100%
RESULTADOS (Acumulado)	60,2%	100%

Gráfico 1: Desempeños de la gestión de Baresi S.R.L.

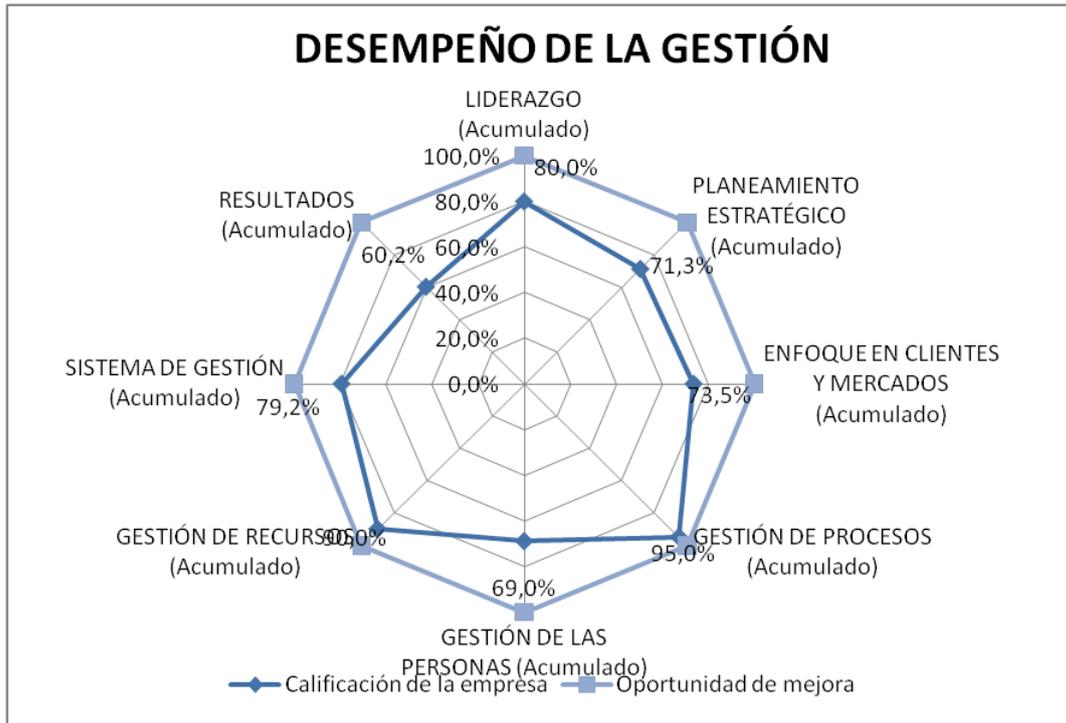


Gráfico 2: Desempeños de la gestión de Baresi S.R.L. resumido por componente.

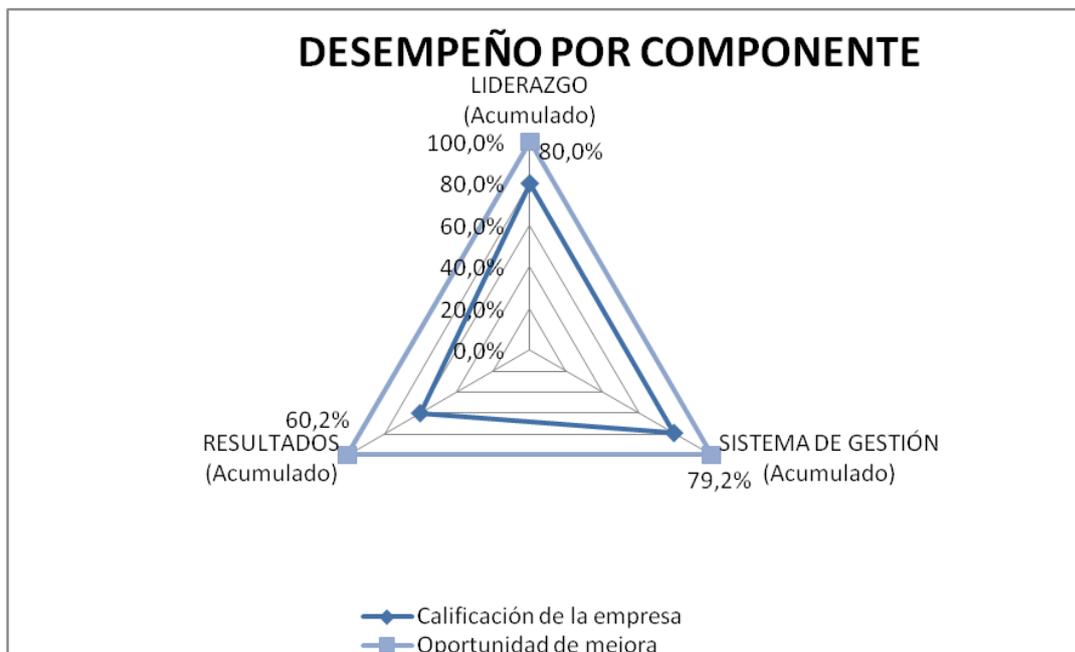


Tabla 3: Grado de implementación en Baresi S.R.L de los criterios del Modelo Estratégico de Evaluación de Gestión Empresarial de Excelencia.

VARIABLE	GRADO DE IMPLEMENTACIÓN
COMPONENTE / CRITERIO: 1. LIDERAZGO	Implementación total
a) Dirección estratégica	
b) Compromiso	
c) Responsabilidad social	
CRITERIO: 2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Implementación parcial
a) Desarrollo de la estrategia	
b) Planes operativos	
CRITERIO: 3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS	Implementación parcial
a) Conocimiento de clientes y mercados	
b) Gestión de las relaciones con los clientes	
c) Gestión de la cadena de comercialización	
d) Manejo de quejas	
e) Determinación de la satisfacción y lealtad	
CRITERIO: 4. GESTIÓN DE PROCESOS	Implementación total
a) Enfoque de gestión de procesos	
b) Procesos de diseño de productos y servicios	
c) Procesos de producción, servicio y de apoyo	
d) Procesos relativos a proveedores	
CRITERIO: 5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS	Implementación parcial
a) Organización de las personas y el trabajo	
b) Educación, capacitación y desarrollo	
c) Satisfacción de las personas	
CRITERIO: 6. GESTIÓN DE RECURSOS	Implementación total
a) Gestión de los recursos económicos y financieros	
b) Gestión de la información y de los conocimientos	
c) Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociadas	
d) Gestión de los recursos naturales	
COMPONENTE / CRITERIO: 7. RESULTADOS	Implementación parcial
a) Resultados de la gestión con los clientes	
b) Resultados de participación de mercado	
c) Resultados económico financieros	
d) Resultados operativos	
e) Resultados relativo a proveedores	
f) Resultados de la gestión de las personas	
g) Resultado de responsabilidad social	
TOTAL DEL CUESTIONARIO	Implementación parcial

El total del cuestionario arrojó una implementación parcial pero es importante destacar que la empresa está cerca de la implementación total en la mayoría de los requerimientos del modelo. En este sentido, el hecho de trabajar bajo certificación de la ISO 9001 desde hace muchos años, ha contribuido a que la empresa desarrolle metodologías y las despliegue en la mayoría de sus procesos. Así, la calidad de la gestión de Baresi ha sido evaluada como muy buena, siendo un indicador positivo o fortaleza a la hora de evaluar estratégicamente el proyecto de inversión que se está considerando.

El componente resultados es el que se encuentra más lejos de alcanzar la excelencia con una calificación del 60,2%. La causa principal de esto es que la empresa cuenta con indicadores relevantes y tendencias positivas para la mayoría de los requisitos del modelo, pero no realiza comparaciones con competidores y/o organizaciones modelo. Este resultado fue comentado con la responsable del sistema integrado de gestión de Baresi S.R.L., Ingeniera Mónica González, la que se mostró muy interesada por el modelo y por esta conclusión en particular. A su vez manifestó que es muy difícil obtener este tipo de información en el sector de los recuperadores de polímeros, ya que la mayoría de los competidores trabajan con un alto grado de informalidad. De todos modos, le pareció importante intentar desarrollar alguna comparación en algún aspecto ya que puede ser una fuente importante de mejoras para la organización. Quizás la recientemente conformada CAIRPLAS, la Cámara Argentina de la industria de Reciclados Plásticos, pueda comenzar a relevar información comparativa de sus socios quienes son los principales competidores del sector. Si se contara con información de esta naturaleza se podría mejorar el tablero de comando introduciendo indicadores que permitan la comparación con competidores y referentes.

El criterio de Gestión de las Personas, con un resultado del 69%, es otro punto que representa una gran oportunidad de mejora. Claramente se refleja en el hecho de que en la organización se han desarrollado pocas acciones para fortalecer la gestión de los recursos humanos y hay pocos indicadores de desempeño que analicen esta variable. Esta situación se debe, al menos en parte, a que no existe, dentro de la estructura de la empresa, ninguna persona idónea responsable del desarrollo de acciones para mejorar este aspecto. Una solución podría ser la de contratar una consultora externa o un profesional especializado en esta área para mejorar la gestión de este factor crítico.

Finalmente el criterio del planeamiento estratégico plantea otra gran oportunidad de mejora, especialmente el componente de desarrollo de la estrategia. El plan estratégico de Baresi S.R.L. tiene muy en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización pero no incorpora integralmente las oportunidades y amenazas del entorno. El análisis externo lo realiza el gerente general durante la conducción diaria de la organización, pero no está incluido formalmente en el plan estratégico. Básicamente el gran aspecto a mejorar es integrar al planeamiento estratégico el análisis del entorno con sus respectivas oportunidades y amenazas. Este trabajo de investigación incluye seguidamente un análisis estratégico del entorno de la empresa con el que pretende contribuir en gran medida a mejorar su planeamiento estratégico.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

La formulación de estrategias competitivas consiste en relacionar una determinada empresa con su medioambiente. Dado que este ambiente es muy amplio y complejo, lo fundamental es focalizar el análisis en el sector o sectores industriales en los que la empresa se desenvuelve.

Un sector industrial es una estructura compuesta por un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Según Porter (1987) la situación de la competencia en el sector industrial dependerá de la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas básicas que conforman el microentorno de la organización y que influyen de forma inmediata sobre la misma, determinando a su vez, la rentabilidad potencial en dicho sector.

Baresi S.R.L. pertenece al sector recuperador de polietileno y polipropileno. Históricamente, este sector se ha dividido en dos segmentos: el formal y el informal conformado por los denominados “cirujas”, quienes se desenvuelven dentro del circuito de la economía informal, trabajan con maquinaria y procesos rudimentarios, e incluso se conectan clandestinamente a los servicios públicos. Los principales competidores formales de esta empresa son: Miguel Ángel De Marzio S.A.; Reciclar S.A.; Amiplast; EcoTécnica del Pilar S.R.L.; Chemnton y RecPol.

A continuación se analizará cada una de las fuerzas competitivas de este sector y las variables que las determinan.

1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR RECUPERADOR DE POLIETILENO Y POLIPROPILENO

1.1 Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso aunadas a la reacción de los competidores existentes, ya establecidos en el sector.

- ***Barreras de ingreso***

Economías de escala: Esta barrera se refiere a la reducción en los costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de producción. Estas economías obligan al que desea ingresar a

un sector a producir en gran escala o, de lo contrario, a tener costos muy por encima del resto de sus competidores.

La industria plástica es una industria de proceso continuo que utiliza maquinarias que requieren poco personal en relación a la producción que realizan. Contar con máquinas de gran capacidad de producción permite obtener una ventaja en costos respecto de los competidores que tienen una escala de producción menor o de los de nuevo ingreso que entran a una escala pequeña. En este sentido, por ejemplo, una máquina que produce 500 kg/hora necesita la misma cantidad de operarios que una que solamente produce 100 kg/hora. Baresi cuenta con 3 extrusoras de gran capacidad, las que totalizan una capacidad instalada total de 1600 kg/hora y que le proporcionan una importante ventaja en costos respecto a sus competidores formales. Sin embargo, esto no representa una barrera de ingreso para los cirujas, quienes trabajan con escalas muy pequeñas pero con costos muy bajos dado que no pagan impuestos, contribuciones sociales ni servicios públicos. La incorporación de la nueva máquina contribuiría a elevar estas barreras de ingreso a la vez que mejoraría la ductilidad del proceso. Actualmente, la máquina EREMA, la única capaz de procesar los scraps más complejos, está funcionando al límite de su capacidad. Esta situación dificulta su mantenimiento preventivo ocasionando costosas paradas no programadas cuando requiere mantenimiento correctivo de emergencia. Por ejemplo, actualmente necesita rectificar el tornillo para producir más kilogramos por hora pero esto implicaría pararla al menos un mes.

Diferenciación del producto: Consiste en el grado en que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, debido a publicidad del pasado, servicios al cliente, etc. Esta diferenciación obliga a nuevos ingresantes a realizar grandes inversiones para superar la lealtad existente del cliente.

Ya que la empresa comercializa un producto que se puede considerar como un commodity, la diferenciación es mínima, no hay identificación de marca y los clientes eligen principalmente basándose en el precio. Por esto, los competidores de nuevo ingreso no necesitan realizar fuertes inversiones para superar la lealtad existente del cliente. No obstante, Baresi intenta diferenciarse ofreciendo un servicio y una calidad superior, la cual garantiza a sus clientes mediante una política de reposición de productos que no cumplan con las especificaciones de calidad estipuladas.

Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una importante barrera de ingreso. Esta necesidad puede surgir tanto de las instalaciones para la producción como para crédito al cliente e inventarios (capital de trabajo), o para cubrir las pérdidas iniciales.

Para lograr un desempeño superior, una calidad elevada y para poder procesar scraps más complejos, se requieren máquinas de alta tecnología que implican grandes inversiones de capital. Además, se requiere un gran capital de trabajo para financiar el ciclo operativo porque los proveedores del sector exigen que se les pague de contado o a muy corto plazo mientras que los clientes pagan a 30 días de efectuada la compra o más. Baresi es consciente de esta necesidad y ha constituido a lo largo

de los años un gran capital de trabajo para respaldar financieramente sus operaciones. Al igual que en otros factores este aspecto no tiene demasiada influencia para el segmento informal aunque sí en el formal.

Costos cambiantes: Si cambiar de un proveedor a otro implica costos importantes para el cliente, entonces los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño de sus productos para que el comprador cambie a su actual proveedor.

Siendo el plástico reciclado un producto con características de commodity, los clientes no tienen ningún costo por cambiar de un proveedor a otro, lo que facilita el ingreso al sector a nuevos proveedores. Además, esta característica contribuye a que la competencia entre proveedores sea más intensa.

Acceso a los canales de distribución: Los competidores existentes pueden tener una fuerte relación con sus canales basadas en antiguas experiencias. Una nueva empresa debe persuadir a estos canales a que acepten su producto.

Esta barrera no se considera un punto relevante para el ingreso al sector ya que dicho acceso no constituye un gran inconveniente. La principal dificultad que enfrenta Baresi tiene que ver con la obtención de scrap adecuado, pero una vez que lo consigue su comercialización es sencilla. La comercialización de los productos de la empresa está a cargo de su propia fuerza de ventas y de un solo distribuidor localizado en Buenos Aires: Santa Rosa Plásticos S.A.

Ventajas en costo independientes de las economías de escala: existen otros factores que pueden proporcionarle a una empresa una ventaja en sus costos en relación a sus competidores. Los siguientes son los más importantes:

- ✓ Ubicación favorable: si bien Baresi cuenta con la hegemonía en la región de Cuyo, por razones de costo de flete y por contacto con proveedores de scrap, la localización óptima es en Buenos Aires, San Luis o Córdoba. En estas provincias la industria plástica está más desarrollada por lo que hay más proveedores y también más clientes. Cabe destacar que Baresi subsana este inconveniente mediante una integración vertical hacia adelante con empresas localizadas en Buenos Aires.
- ✓ Acceso favorable a materias primas: Baresi cuenta con acceso directo a Petroquímica Cuyo S.A.I.C., lo que le permite contar con scrap de polipropileno cristal de extrema pureza, el cual es difícil de conseguir en otros puntos del país y que una vez procesado constituye un producto muy rentable.
- ✓ Curva de experiencia: es notable cómo la experiencia y el aprendizaje han ayudado a Baresi a mejorar sus métodos de trabajo y a reducir sus costos.

Reacción esperada: el sector no ha sido históricamente agresivo frente al ingreso de nuevos competidores. En estas circunstancias, las empresas establecidas se preocupan principalmente por

mantener a sus proveedores de scrap. En consecuencia, si el nuevo ingresante cuenta con una fuente distinta no es atacado por los competidores existentes.

Los cirujas, entran y salen del sector permanentemente pero como no representan una participación sustancial del mercado y es difícil identificarlos por su informal modo de trabajo, las empresas establecidas poco pueden hacer para evitar su ingreso.

1.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes se presenta porque uno o más de ellos sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición actual. Los movimientos competitivos que una empresa realiza tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar al movimiento, es decir, las empresas son dependientes unas de otras. Estos movimientos basados en acción y reacción pueden o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.

La rivalidad entre competidores se ve intensificada si se dan un conjunto de factores que interactúan entre sí como los que siguen:

Número de competidores y equilibrio entre ellos: el sector está conformado por 7 competidores formales de tamaño similar pero Baresi S.R.L es la empresa de mayor tamaño. Los 6 principales competidores de Baresi están localizados en Buenos Aires y se dedican al igual que Baresi al reciclado de scrap postindustrial principalmente. Además, hay un número indeterminado de cirujas operando en el mismo, cuyo número aumenta considerablemente cuando el precio del plástico aumenta mucho como en la actualidad, y se especializan en el reciclado de scrap post consumo.

Crecimiento del sector: en estos momentos, el sector está creciendo lentamente porque hay poco scrap postindustrial y los costos no permiten reciclar scrap postconsumo del cual sí hay en abundancia. Para que las empresas establecidas formalmente pudieran emplear esta materia prima, se debería legislar la disposición clasificada de los residuos domiciliarios en origen ya que de otro modo su reciclado no es viable económicamente.

Costos fijos: los costos fijos de este sector industrial son muy elevados tanto en mano de obra como en el costo de potencia eléctrica instalada independientemente de que se utilice o no. Por este motivo, hay fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad lo que conduce a una fuerte competencia basada en precios.

Diferenciación del producto: la falta de diferenciación hace que las empresas del sector compitan en base exclusiva al precio y al servicio. Como se mencionó anteriormente, Baresi se diferencia en cierta medida por la calidad superior y garantizada de sus productos.

Incrementos en la capacidad instalada del sector: no se ha registrado un aumento considerable de la capacidad instalada ni tampoco un exceso de capacidad en el sector y, por lo tanto, los precios han tendido a subir a medida que la economía crece.

Diversidad de competidores: entre las distintas empresas formales que abarcan el sector, existe una relación de cooperación e interacción. Esto puede observarse mediante la Cámara Argentina de la industria de Reciclados Plásticos, la CAIRPLAS, formada por los principales directivos de las distintas empresas recuperadoras del país. La misma busca promover la recolección y el reciclado de plásticos y crear las condiciones que posibiliten negocios rentables y sustentables. Se persigue de cierta manera, condiciones favorables para todos los participantes del sector.

Barreras de salida: las barreras de salida no son elevadas ya que las instalaciones edilicias se podrían utilizar para otros negocios industriales por lo que son fácilmente vendibles. Además, la maquinaria aunque es especializada para esta industria es fácilmente reconvertible para ser utilizada en otras actividades de la industria plástica y cuenta con un mercado para su venta. Al mismo tiempo, Baresi podría adaptar sus principales maquinarias para ser utilizadas en las plantas productivas en Buenos Aires de las empresas del grupo al que pertenece. Otro factor interesante a tener en cuenta es que la empresa bajo análisis se trata de una empresa familiar de larga trayectoria, por lo cual las barreras emocionales adoptan un papel importante al momento de decidir la retirada o no del sector.

1.3 Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos son todos aquellos productos que pueden desempeñar la misma función que el producto de la empresa en el sector industrial en que se desenvuelve. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien. Los productos sustitutos pueden afectar el atractivo de un sector limitando sus rendimientos potenciales ya que colocan un tope en los precios que las empresas pueden fijar. Estos productos merecen especial atención cuando:

- ✓ Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
- ✓ Son producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

Baresi S.R.L enfrenta un único pero poderoso producto sustituto que cumple la misma función que sus productos, este es el plástico virgen. Los clientes de Baresi pueden utilizar indistintamente plástico recuperado o virgen y sólo optan por el primero debido a su precio inferior. El precio del plástico virgen fija un techo al precio del recuperado y de hecho el precio del plástico recuperado se establece en relación al precio del virgen.

1.4 Poder negociador de los compradores

Los compradores influyen en el sector industrial forzando a la baja de los precios, negociando por una calidad superior o mayores servicios y haciendo que los competidores compitan entre sí. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influir en forma adversa.

Los compradores de Baresi no se encuentran concentrados y las compras que realizan no representan grandes volúmenes con relación a las ventas de la empresa. Entonces, las compras de ninguno de los clientes de Baresi son lo suficientemente grandes como para ser indispensables para la empresa. La excepción a este punto son las ventas a las empresas que conforman el grupo económico al que pertenece la empresa.

Las materias primas que vende Baresi a sus clientes representan al menos el 50% de los costos de los mismos. Así los compradores están dispuestos a invertir tiempo y recursos para obtener precios más favorables lo que aumenta su poder de negociación.

Por otra parte, Baresi intenta ofrecer una calidad y servicio superiores pero los productos que ofrece no son diferenciados con respecto a la competencia. Esta situación permite a los compradores encontrar siempre proveedores alternativos. Esto se comprueba en el hecho de que muchas veces los clientes de Baresi alegan que la competencia les ofrece un precio inferior por lo que la empresa debe decidir entre rebajar su precio o arriesgarse a perder un cliente, en el caso de negarse y que la mejor oferta sea verdadera. De igual manera, los clientes no enfrentan ningún costo por cambiar de proveedor, lo que refuerza esta situación.

Los clientes de Baresi obtienen lo que se considera una ganancia normal para un sector que enfrenta competencia. Por lo tanto deben procurar mantener bajos sus precios de compra de materias primas para conservar sus márgenes de ganancias.

En este sector industrial, los compradores representan una amenaza de integración hacia atrás, aunque en general abandonan esta práctica porque complica su negocio principal y no logran igualar los costos de las empresas especializadas en reciclado de plástico. Así, las industrias grandes tienden a recuperar su propio scrap de alta calidad y venden el que es complejo de reciclar.

La sensibilidad de los clientes hacia el precio se atenúa porque el producto que vende Baresi sí es importante para la calidad de los productos de sus clientes. Además si la materia prima que utilizan no es de buena calidad repercute en sus procesos disminuyendo su productividad.

Finalmente, los clientes cuentan con información total sobre la demanda, los precios de mercado reales e incluso sobre los costos de Baresi. Estos últimos dependen básicamente del precio de la materia prima virgen. Esta transparencia del mercado hace que los clientes cuenten con una ventaja al momento de negociar.

1.5 Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Muchos sectores industriales son incapaces de trasladar un aumento en costos ocasionado por los precios de los proveedores a sus propios precios, por lo que las utilidades pueden disminuir notablemente. Además, una reducción en la calidad de los productos o servicios que ofrecen los proveedores llevan a los sectores industriales a ofrecer productos y servicios de menor calidad, por lo que su posicionamiento e imagen pueden verse seriamente afectados.

La mayor parte del volumen de scrap postindustrial está concentrado en pocos proveedores, por lo que Baresi debe someterse a veces a las condiciones que estos le imponen. Entre los principales proveedores de la empresa se encuentran Petroquímica Cuyo S.A.I.C., Aluflex S.A., Plastiandino S.A., Ariel Brusadin, Petropack S.A., Plastar San Luis S.A. y Plastar San Juan S.A. Además, estas empresas no compiten con sustitutos de scrap postindustrial y para ellas este scrap representa sólo un residuo. Es decir que el scrap que comercializan no es importante para su negocio principal, lo que aumenta su poder de negociación frente a Baresi.

Si bien para los proveedores de la empresa el scrap es sólo un residuo, para Baresi es el insumo fundamental. En la actualidad, la posibilidad de que el negocio crezca está atada a la posibilidad de obtener más scrap a un costo competitivo, ya que todo lo que se puede recuperar tiene mercado para ser vendido. Esto sólo se ve atenuado por el hecho de que el scrap que venden los proveedores no está diferenciado y sólo varía en su complejidad para ser reciclado según el grado de impresión y contaminantes que posea. Además, estos proveedores presentan una amenaza real de integración hacia adelante pero es poco importante ya que están focalizados en sus negocios principales.

2. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS Y DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR RECUPERADOR DE POLIETILENO Y POLIPROPILENO

2.1 Análisis de dimensiones estratégicas

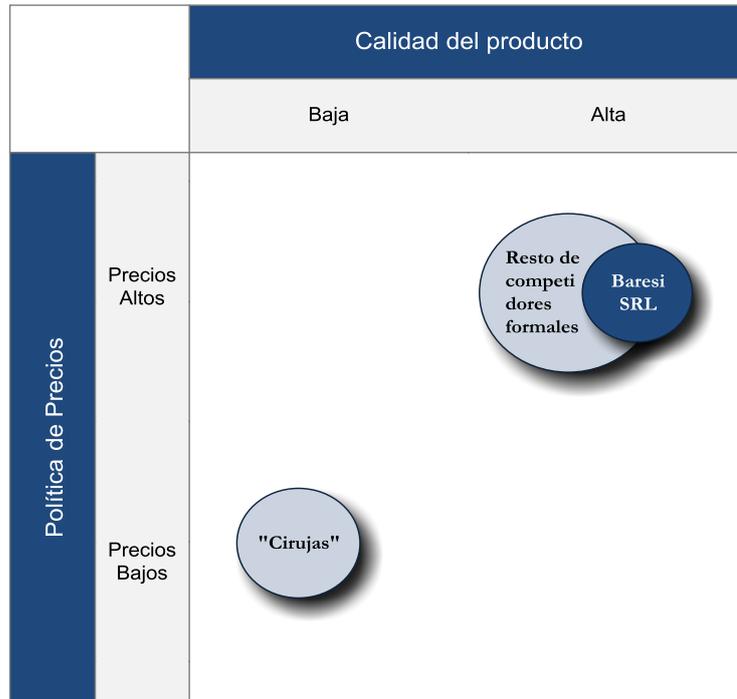
En un mismo sector industrial se pueden encontrar diversos grupos estratégicos. Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que siguen una misma o similar estrategia a través de las denominadas dimensiones estratégicas (Porter, 1984). Algunas de las dimensiones estratégicas que se pueden considerar para la determinación de grupos estratégicos dentro de un sector industrial son:

- **Especialización:** Se refiere a la amplitud de línea que manejan las diferentes empresas del sector, y al segmento objetivo de clientes al que estas apuntan.
- **Identificación de la marca:** Grado en que las empresas del sector buscan posicionar su producto por marca o se basan principalmente en el precio para ello.
- **Arrastre (pull) vs. Empuje (push):** Considera si una empresa ha establecido su identificación de marca mediante publicidades y promociones directamente con el consumidor final logrando que este requiera su producto en los puntos de venta; o si se ha valido de una extensa presencia en los canales de distribución para impulsar la venta de sus productos, respectivamente.
- **Selección del canal:** determinación de la estructura de acceso al consumidor final, directa, indirecta o mixta.
- **Calidad del producto:** Atributos de un producto en cuanto a materias primas, especificaciones, apego a las tolerancias, etc.
- **Posición de costo:** Medida en que las empresas buscan costos de fabricación y distribución bajos para poder ofrecer precios bajos.
- **Servicio:** Se refiere al grado en que las empresas del sector complementan la fabricación de sus productos con servicios auxiliares como por ejemplo, financiamiento, servicio técnico o garantía.
- **Política de precios:** Tiene que ver con la posición relativa de precios en el mercado.
- **Liderazgo tecnológico:** Grado en que se busca el liderazgo tecnológico o el seguimiento e imitación.

En el caso del sector recuperador de polietileno y polipropileno, dado que comercializa un producto con características de un commodity, algunas de estas dimensiones no son relevantes, como por ejemplo la identificación de marca. Por esta razón, las dimensiones que se consideran política de precios, calidad del producto, posición de costos y el origen de la materia prima que utilizan.

A continuación se muestran los diferentes grupos estratégicos que integran el sector utilizando el mapa de ejes cartesianos propuesto por Michael Porter. En el siguiente mapa estratégico se muestran los diferentes grupos del sector en función de la calidad de sus productos y el precio de los mismos.

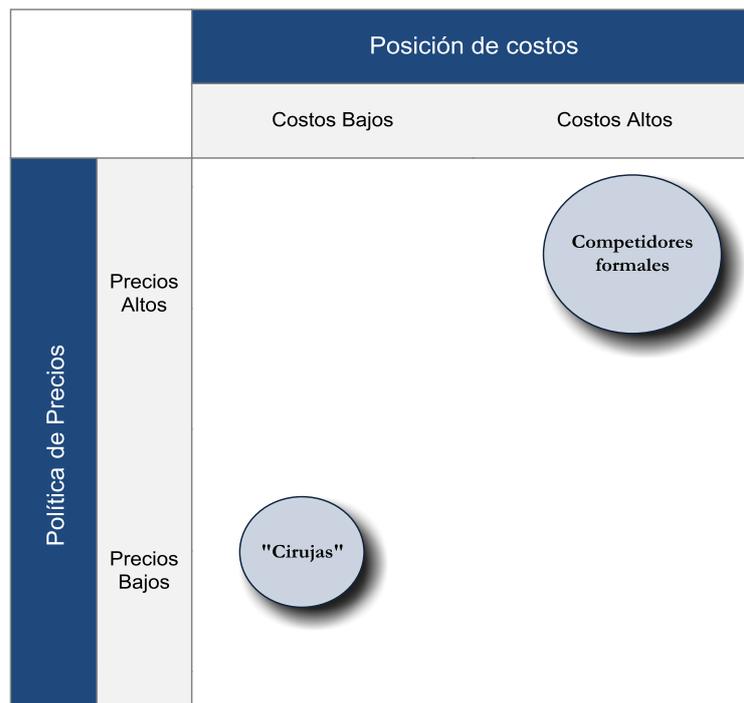
Imagen 1: Mapa de los grupos estratégicos del sector recuperador de polietileno y polipropileno en función de la calidad y precio de sus productos.



Sector recuperador de Polietileno y Polipropileno

Este otro mapa muestra las estrategias de las empresas en relación a su política de precios y a su posición en costos.

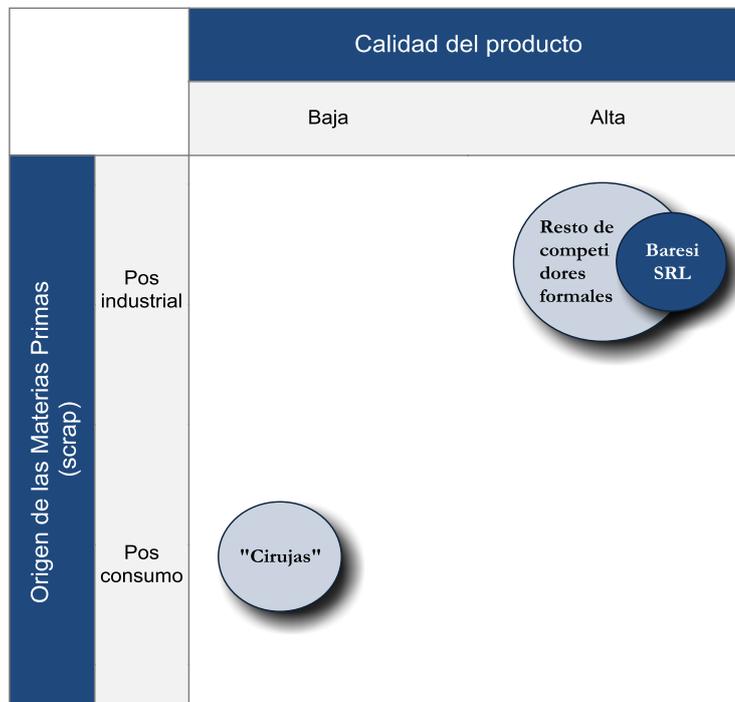
Imagen 2: Mapa de los grupos estratégicos del sector recuperador de polietileno y polipropileno en función de la política de precios y de la posición de costos.



Sector recuperador de Polietileno y Polipropileno

Asimismo, es conveniente la realización de otro mapa que refleje la relación entre la calidad de producto y el origen de la materia prima.

Imagen 3: Mapa de los grupos estratégicos del sector recuperador de polietileno y polipropileno en función de la calidad de producto y el origen de la materia prima.



Sector recuperador de Polietileno y Polipropileno

Como se desprende de los mapas estratégicos, en el sector recuperado de polietileno y polipropileno existen dos grupos estratégicos bien diferenciados: el grupo estratégico de las empresas formales y el de los cirujas.

Por un lado, el grupo de las empresas formales, que incluye a Baresi, compiten con estrategias similares y basadas en una alta calidad, una posición de costos altos, de precios igualmente altos y emplean como materia prima scrap plástico postindustrial. Cabe aclarar que las empresas incluidas en este grupo buscan constantemente mantener sus costos bajos, pero estos se pueden caracterizar como altos en comparación con los del otro grupo estratégico, cuyos costos son mínimos ya que recurren a maniobras ilegales. Si bien Baresi está posicionada como una empresa con una calidad algo superior a la de sus competidores, no justifica identificarla como un grupo estratégico independiente. Esta calidad superior responde a que la empresa fue la primera de su sector en certificar la Norma ISO 9001 de Gestión de la Calidad en el año 2002 y desde entonces trabaja con una filosofía de mejora continua de su calidad. Igualmente, es la única que garantiza a sus clientes la reposición de los productos que no cumplen con sus especificaciones.

Por otro lado, el grupo conformado por los denominados cirujas genera perturbaciones en el sector gracias a sus estrategias altamente informales, aun cuando no representan una porción sustancial del mercado. De esta manera, como no pagan impuestos ni cargas sociales y a veces ni siquiera los

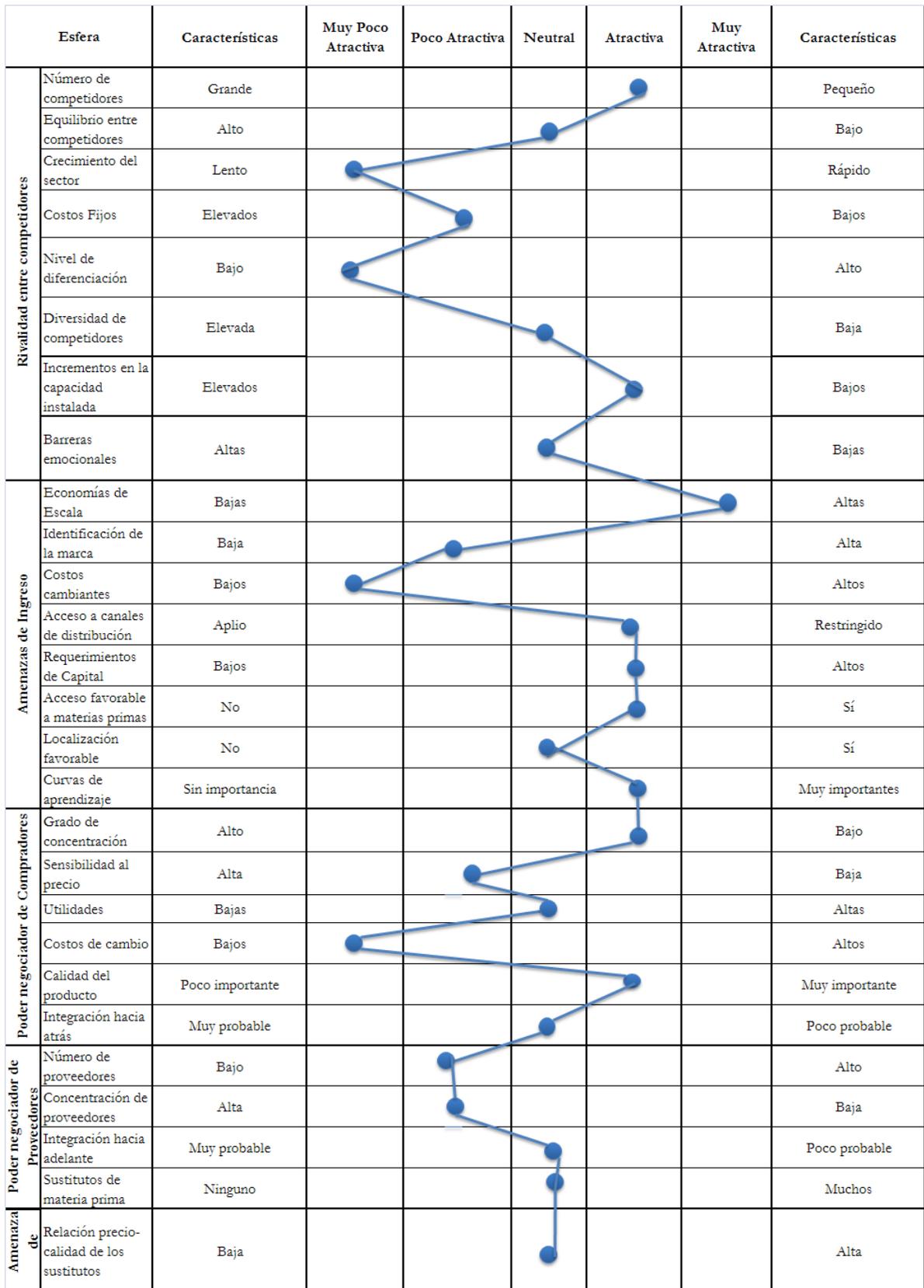
servicios públicos, pueden competir con precios muy inferiores a los del sector formal aunque con una calidad muy inferior también. Esta baja calidad está asociada al uso de scrap plástico postconsumo (basura domiciliaria) y de métodos rudimentarios y poco adecuados para manejar este tipo de scrap. Este grupo representa un problema para el otro, en tanto que los clientes de los competidores formales muchas veces compran una parte de sus necesidades de materias primas plásticas a cirujas para abaratar su precio de compra y la mezclan con los productos de los competidores del sector formal para mejorar su calidad. Finalmente, es importante destacar que el tamaño relativo de este sector informal fluctúa fuertemente en función de los niveles de precio del sector.

3. DIAGRAMA DEL PERFIL DEL ATRACTIVO DEL SECTOR RECUPERADOR DE POLIETILENO Y POLIPROPILENO

El perfil del atractivo del sector califica las variables relevantes que determinan las fuerzas competitivas del mismo de acuerdo a su nivel de atractivo para la empresa. Este nos permite detectar los factores de la industria que afectan a Baresi favorablemente, es decir, que representan oportunidades y aquellos que constituyen impactos adversos o amenazas.

El diagrama muestra que el sector donde está inserto Baresi S.R.L es ligeramente atractivo principalmente debido a las altas barreras de entrada, y en menor medida a un moderado poder de negociación tanto de proveedores como de clientes. Entre los factores que más atractivo restan al sector los más importantes son la falta de diferenciación del producto que comercializa Baresi y la inexistencia de costos por cambiar de proveedor.

Figura 3: Diagrama del perfil del atractivo del sector recuperador de polietileno y polipropileno



4. ANÁLISIS DE CÚMULOS O CLUSTERS DEL SECTOR RECUPERADOR DE POLIETILENO Y POLIPROPILENO

Un cúmulo o clúster es un conjunto íntimamente relacionado de distintos tipos de organizaciones: empresas, asociaciones civiles, entidades gubernamentales productivas, comerciales educativas, gremiales, de contralor y de servicios. Las relaciones entre estas organizaciones se caracterizan por ser a la vez de cooperación y de competencia.

Dadas las características del sector recuperador de polietileno y polipropileno en el país, no se puede determinar la existencia de un clúster. Si bien existen diversas entidades que podrían participar en el mismo junto con Baresi S.R.L., éstas se encuentran dispersas geográficamente en el territorio argentino, y no presentan relaciones de cooperación y colaboración, más allá de aquellas requeridas para sus relaciones comerciales. Es decir, no tienen objetivos de supervivencia, crecimiento y desarrollo comunes. Además, como se mencionó anteriormente, Baresi, y el sector en general, cuenta con un gran número de competidores informales no identificados, lo que complica aún más la determinación de un clúster.

Algunos entes que podrían participar son:

- Sindicato de trabajadores de la industria plástica, organizaciones no gubernamentales y ambientalistas
- Universidades nacionales y provinciales, mediante la formación de profesionales capacitados y la investigación y desarrollo tecnológico
- Empresas participantes de la cadena de suministro: proveedores de materias primas, distribuidores, etc.
- Ministerio de Economía de la Nación Argentina
- Ministerio de Industria
- Organizaciones profesionales

La única excepción a lo antes mencionado es la Cámara Argentina de la industria de Reciclados Plásticos, la CAIRPLAS, formada por los principales directivos de las distintas empresas recuperadoras del país. La misma busca promover la recolección y el reciclado de plásticos y crear las condiciones que posibiliten negocios rentables y sustentables. Se persigue de cierta manera, condiciones favorables para todos los participantes del sector.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES DEL MACROENTORNO - ANÁLISIS PEST

El análisis PEST ayuda al estudio de las variables del macroentorno que afectan a Baresi S.R.L. identificando los factores del entorno general que van a afectar a las empresas de su sector industrial. Las oportunidades y amenazas del entorno detectadas sirven luego como materia prima para la matriz FODA. El análisis incluye las siguientes esferas:

1.1 Esfera Política (P)

Se refiere al marco regulatorio de la actividad del sector de negocios, la legislación (laboral, fiscal, medio ambiental, etc.), la política fiscal, la estabilidad política del gobierno, las ideas políticas, sociales y económicas del gobierno, el grado de apertura o proteccionismo de la economía.

La posición política del gobierno actual afecta fuertemente a la actividad del sector de negocios de Baresi S.R.L inhibiendo parcialmente la actividad. Los directivos de la empresa opinaron que el gobierno actual no ha generado un ámbito propicio para la inversión y no ha resuelto de raíz el problema de la difícil obtención de financiación a largo plazo. Además, indicaron que es poco viable y muy riesgoso endeudarse a las tasas de interés actuales para hacer inversiones de largo plazo en maquinarias.

Los responsables de la empresa también manifestaron que la falta de previsión e inversión del gobierno en infraestructura y el escaso incentivo al sector privado para que invierta ha desembocado en una escasez de gas natural. Este elemento es la materia prima que las petroquímicas utilizan para producir plástico virgen por lo que sus producciones han mermado considerablemente. Por esta razón, la cantidad de scrap que Baresi recibe de Petroquímico Cuyo S.A.I.C ha disminuido bastante los últimos años.

A la falta de inversión se le suma el afán del gobierno de garantizar el consumo de gas y energía eléctrica en los hogares de familia, reduciendo el volumen que se destina a las industrias. Esto no sólo repercute en la producción de las petroquímicas sino que también ha frenado un proyecto de expansión de Baresi, que no puede contar con un mayor suministro de electricidad garantizado. Precisamente por esto la empresa está pensando en invertir en nueva maquinaria con mayor tecnología

para poder procesar scrap más complejo y así ganar en flexibilidad para sus procesos, y no como una ampliación de la capacidad total. Entonces el objetivo de la inversión bajo análisis es la de asegurar un proceso más dúctil con mayor capacidad para reciclar scraps más complejos que son más abundantes y baratos que los scraps tradicionales. Luego, si la provisión de energía eléctrica mejorara y hubiera disponibilidad de scraps tradicionales, Baresi sí podría operar con la totalidad de sus máquinas.

En cuanto a la legislación laboral, los empresarios hicieron hincapié en que es demasiado parcial a favor de los empleados y eso les ha significado problemas judiciales injustificados. Si bien la alta tasa de judicialización de los conflictos laborales es un problema nacional, en Mendoza es en la provincia en la que se registran mayor cantidad de juicios laborales por habitante. Al mismo tiempo, la declaración de inconstitucionalidad de la ley de ART (aseguradoras de riesgo de trabajo) ha implicado que las empresas ahora no puedan contar con costos ciertos en el caso de que un empleado se accidente y peor aún si pierde la vida. Conjuntamente, el gobierno le ha dado un fuerte apoyo y poder a los sindicatos, quienes a veces llegan a emplear maniobras extorsivas o de dudosa legalidad como bloquear el ingreso y egreso de plantas productivas.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la política proteccionista que el gobierno está llevando adelante para limitar las importaciones. Esta medida ha beneficiado a Baresi en tanto que ha evitado el ingreso de plástico reciclado desde el extranjero y también porque ha favorecido a la industria de juguetes nacionales la que ha aumentado su consumo de los productos de la empresa. Sin embargo, el proteccionismo complica la importación de maquinaria y de matrices y la empresa ha perdido tiempo y dinero para conseguir las licencias para poder importarlas. De hecho, el proyecto de inversión bajo análisis se ha visto demorado especialmente por el largo tiempo que ha tomado que la Secretaria de Comercio apruebe la declaración jurada anticipada de importación, aún cuando se trata de maquinaria productiva que no se fabrica en el país.

1.2 Esfera Económica (E)

Esta esfera está relacionada con variables de la economía como el tipo de cambio, la tendencia del Producto Bruto Interno, el ingreso per cápita, la tasa de interés, el nivel de salarios, la política fiscal de recaudación y de gasto y la evasión fiscal. A continuación se analizan las variables de esta esfera que más repercuten sobre Baresi y el sector industrial al que pertenece.

El tipo de cambio es un factor muy importante para la empresa ya que algunos de sus clientes son exportadores y se benefician de un tipo de cambio alto y le compran más a la empresa. A su vez, los clientes de los clientes de Baresi también son exportadores en su mayoría por lo que un tipo de cambio alto tiene un fuerte efecto positivo. Por ejemplo, Baresi le vende materia prima a una gran cantidad de empresas dedicadas a la fabricación de canastos plásticos que luego le venden a las empresas exportadoras de frutas. Si bien el tipo de cambio se venía manteniendo alto en el país a

diferencia de la mayoría de los países que sufrieron la apreciación de sus monedas respecto del dólar, los empresarios indican que sería bueno que suba más. Esta necesidad se fundamenta en la inflación en dólares que enfrentan todos los sectores de la economía debido a que el tipo de cambio aumenta a un ritmo menor que la inflación. Este fenómeno no afecta a la empresa directamente porque el precio de sus productos va aumentando a la par de la inflación y a veces más rápido a medida que las petroquímicas aumentan el precio del plástico virgen. No obstante, la inflación en dólares disminuye el tipo de cambio real y esto afecta negativamente a los clientes exportadores de Baresi.

Los directivos de Baresi resaltaron los obstáculos para acceder al crédito por parte de instituciones financieras. Manifestaron una constante preocupación por las altas tasas de interés y las exigencias a las que se exponen al momento de financiarse a pesar de contar con un historial crediticio ejemplar. No obstante, reconocieron que se han tomado algunas medidas puntuales para facilitar el acceso al crédito como por ejemplo unos pocos créditos con tasa subsidiada para financiar capital de trabajo a un plazo máximo de 24 meses. Igualmente, a fines del 2012 por una resolución del Banco Central los bancos se vieron obligados a prestar un porcentaje de su capacidad de préstamo a PyMes para créditos productivos a una tasa fija en pesos del 15% y con un plazo máximo de 5 años.

Baresi intentó en esa ocasión acceder a este beneficio para financiar el proyecto de inversión en maquinaria bajo análisis pero no logró que ninguna de las entidades financieras con las que trabaja le concediera el crédito. Aún con un intachable historial crediticio, los bancos restringieron estos créditos sólo para compra de vehículos, que son más fáciles de liquidar en caso de incumplimiento de pago, excluyendo la posibilidad de financiar compras de maquinaria productiva y desvirtuando el objeto de esta medida. Afortunadamente, en el 2013 el Banco Central reiteró la medida y Baresi ha conseguido que dos bancos acepten financiar este proyecto de inversión bajo las condiciones antes mencionadas. Cabe destacar que esta oportunidad que se le ha presentado a la empresa es casi una excepción en Mendoza puesto que se han otorgado muy pocos créditos que no sean para comprar rodados.

El nivel de salarios es otro aspecto crítico en la actualidad. En el sector en que opera Baresi los sueldos son casi 3 veces más altos en dólares que durante la convertibilidad lo que afecta fuertemente la rentabilidad.

En cuanto a la carga impositiva, en Argentina es una de las más altas del mundo y esto repercute fuertemente en la rentabilidad de las empresas. Además, en la mayoría de los países del mundo las actividades relacionadas con el reciclado gozan de fuertes ventajas impositivas, mientras que en el país no obtienen ningún beneficio. Al mismo tiempo, la carga fiscal tan alta fomenta una alta tasa de evasión fiscal en la economía en general. En el sector del reciclado de plásticos en particular, la evasión por parte de los cirujas representa una gran desventaja en costos para las empresas que trabajan en la economía formal. A su vez, desde el 2012 la actividad de reciclado dejó de tener tasa cero para el pago de ingresos brutos como le sucedió al resto de las industrias de la provincia. Sin

embargo, la empresa al menos logró negociar una alícuota menor que la impuesta en general a la actividad industrial.

El último factor económico que es importante destacar es el de la Promoción Industrial que ha beneficiado a las industrias radicadas en las provincias vecinas de Mendoza en perjuicio de ésta. Este programa ha hecho que la industria del plástico local no crezca y que incluso disminuya ya que algunas empresas migraron a las provincias vecinas. En consecuencia, Baresi cuenta con menos scrap plástico postindustrial local, el cual es más barato por el menor costo de flete. Teóricamente, estas políticas de promoción industrial finalizan este año y deberían cesar sus efectos negativos pero en la práctica esto puede aparejar dificultades para Baresi.

El cese de los beneficios impositivos puede hacer que las empresas transformadoras de plástico, que se trasladaron desde Mendoza a las provincias vecinas promocionadas, se trasladen a Buenos Aires o sus alrededores donde se concentran sus mercados. Estas empresas, que son proveedoras de scrap, ganarían en la reducción del costo de transporte de sus productos terminados mientras que el costo del flete de su scrap se encarecería para Baresi. Conjuntamente las provincias vecinas están otorgando fuertes incentivos para que las empresas se queden en sus provincias e incluso para atraer nuevas inversiones. Entre los incentivos ofrecen financiación a largo plazo y a tasa subsidiada, exención de impuestos provinciales por largos períodos y la creación de parques industriales dotados con buenos servicios. En Mendoza por el contrario, se han elevado los impuestos a la industria y los parques industriales carecen de algunos servicios básicos como seguridad o servicios financieros integrales. Por esta razón es más probable que por el momento el éxodo de empresas mendocinas continúe en vez de que nuevas empresas se muden a la provincia desde provincias hasta ahora promocionadas.

1.3 Esfera Social (S)

Dentro de esta esfera es pertinente analizar aspectos tales como: crecimiento demográfico, cambios en las costumbres o en hábitos, la preocupación por la vida sana o por la ecología, la calidad y el nivel educativo de la población.

En este ámbito de análisis hay sólo una variable relevante para el sector de reciclado de polietileno y polipropileno: la creciente preocupación por la ecología. Paulatinamente la sociedad argentina se ha ido preocupando más por la ecología y cada vez le importa más que se tomen medidas para preservar al medioambiente. En este sentido, Baresi se vería muy beneficiada si el gobierno sancionara una ley nacional e integral sobre residuos sólidos urbanos que exigiera a la ciudadanía la separación de los residuos domiciliarios por tipo de material. Esto permitiría que el reciclado de scrap postconsumo fuera también viable para las empresas formales y no sólo para los cirujas y aumentaría fuertemente la disponibilidad de materia prima para la empresa. Algunos municipios han comenzado

ha propiciar la separación de residuos domiciliarios para facilitar su reciclado. No obstante, aún falta mucho para que se logre un sistema lo suficientemente eficiente como para que el reciclado de plástico postconsumo sea económicamente viable. La preocupación por la ecología ha contribuido también a que grandes empresas empiecen a gestionar responsablemente la disposición final de todos sus residuos, incluidos los plásticos, lo que promete ser una nueva fuente de scrap para Baresi.

1.4 Esfera Tecnológica (T)

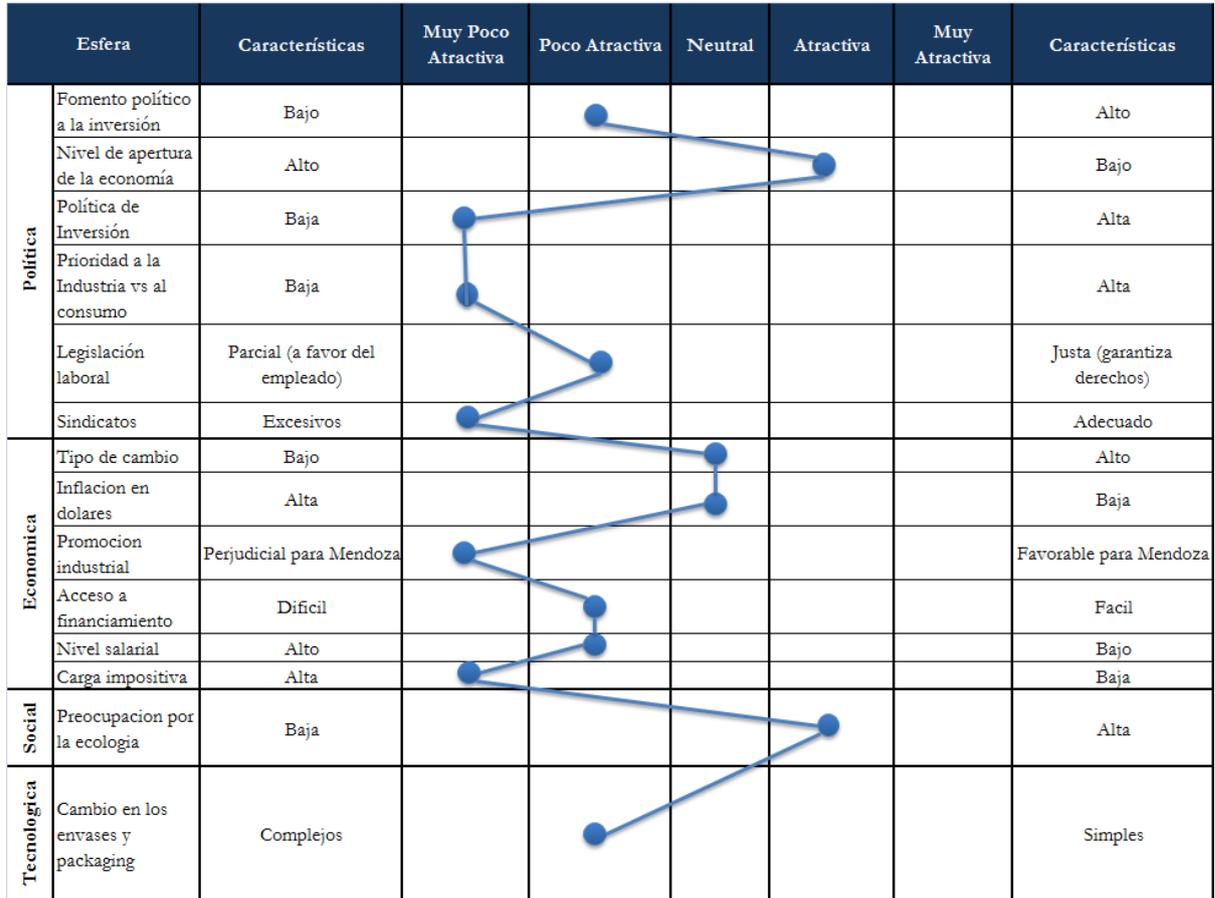
En este punto se tiene en cuenta factores como: innovaciones esperadas, cambios en las formas de administración, modificación de los procesos productivos, cambios en los envases o en el packaging de los productos, avances en la tecnología de clientes y proveedores, entre otros aspectos.

Los procesos productivos para el reciclado de plásticos no han variado sustancialmente, aunque sí han ido mejorando la tecnología para reciclar scraps más complejos. Un aspecto muy importante que Baresi tiene en cuenta dentro de la esfera tecnológica es el cambio en los envases y en el packaging de distintos productos. Las empresas utilizan empaques plásticos cada vez más complejos para envasar sus productos. Esto significa que Baresi se enfrenta a scraps plásticos cada vez más complejos, más difíciles de reciclar y que sirven para menos usos posteriores a su reciclado. Por ejemplo, la fina lámina de celofán que recubre un paquete de cigarrillos está compuesta por 7 capas diferentes. Esta situación fuerza a Baresi a mejorar continuamente sus métodos de trabajo, incorporar tecnología y a desarrollar nuevos mercados para los plásticos reciclados más complejos que no puede vender a algunos de sus clientes habituales. La ventaja de estos scraps es que tienen un costo menor y son más fáciles de conseguir ya que pocas empresas cuentan con la tecnología y el know how necesarios para procesarlos y obtener productos de una calidad elevada y ante todo estable.

2. DIAGRAMA DE PERFIL ATRACTIVO DEL MACROENTORNO

Este perfil del atractivo califica las esferas relevantes que componen al macroentorno, de acuerdo a su nivel de atractivo para el sector recuperador de polietileno y polipropileno. El mismo permite identificar los factores del macroentorno que afectan favorable o adversamente al sector en el que la empresa se desenvuelve.

Figura 4: Diagrama del perfil del atractivo del macroentorno



El diagrama de perfil muestra que el macroentorno que influye a Baresi S.R.L y a su sector es poco atractivo. No obstante, es importante notar que la mayoría de las variables que tienen un efecto negativo sobre este sector tienen el mismo efecto sobre la mayoría de los sectores económicos, y en especial en los sectores industriales. Así, por ejemplo, los altos salarios, la elevada carga impositiva, el difícil acceso al financiamiento o la excesiva litigiosidad laboral son factores que perjudican a cualquier sector.

CAPITULO IV

ANÁLISIS ESTRATÉGICO MATRICIAL

Las técnicas más utilizadas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la siguiente figura (David, 2003). Estas herramientas se pueden utilizar para generar, profundizar, evaluar y elegir estrategias en organizaciones de todo tipo y tamaño.

Figura 5: Etapas para la toma de decisiones en la formulación de estrategias.

Etapa 1: Matrices para la etapa de la información o de los insumos		
Matriz de evaluación de los factores internos - EFI	Matriz de evaluación de los factores externos - EFE	
Etapa 2: Matrices para la etapa de la adecuación		
Matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - FODA	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción - PEEA	Matriz interna-externa - IE
Etapa 3: Matrices para la etapa de la decisión		
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)		

Fuente: Elaboración propia en base a David, Fred R. (2003).

1. MATRICES PARA LA ETAPA DE INFORMACIÓN

La etapa uno, llamada la etapa de la información o de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. El marco de la formulación está compuesta por una matriz EFI y una matriz EFE (David, 2003).

1.1. Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes que presenta la organización. La metodología que se debe seguir para aplicar esta matriz es muy subjetiva, dada el alto nivel de intuición involucrado en su confección. Por esto, un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras (David 2003).

Los pasos para la construcción de una matriz EFI son:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Primero se debe anotar las fortalezas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asignar un peso entre 0% (no importante) a 100% (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 100%.

3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al sector industrial.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Independientemente de la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte.

La matriz EFI que sigue, se construyó basándose en el análisis del microentorno de Baresi S.R.L. desarrollada en el capítulo II.

Tabla 4: Matriz EFI para el análisis del microentorno de Baresi S.R.L.

Evaluación de Factores Internos (EFI)			
Factores internos claves	Peso Relativo	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Certificación Normas ISO 9001 y 14001	9%	3	0.27
Tecnología de producción	19%	4	0.76
Capacidad instalada	15%	4	0.60
Baja estructura de costos (en relación a la competencia formal)	6%	3	0.18
Acceso favorable al Scrap de Petroquímica Cuyo	9%	4	0.36
Gran capital de trabajo para respaldar las operaciones	5%	4	0.20
Debilidades			
Plazo promedio de cobro	5%	2	0.10
Capacidad de negociación con los proveedores	8%	2	0.16
Proceso poco dúctil y altamente dependiente de la máquina EREMA	9%	1	0.09
Localización	8%	2	0.16
Costos por cambiar de proveedor	7%	2	0.14
Total	100%		3.02

El valor ponderado total de 3,02 muestra que Baresi S.R.L. tiene una posición interna fuerte en función de sus fortalezas y debilidades. Si bien esto es bueno, la empresa podría mejorar la ductilidad de su proceso para convertirlo en una gran fortaleza. Para lograrlo, la adquisición de nueva maquinaria

es determinante a la vez que sostendría las fortalezas tecnológicas y de capacidad instalada. Además, podría reducir el plazo promedio de cobro a sus clientes mediante la aplicación de descuentos por pronto pago para reducir el impacto negativo de esta debilidad.

1. 2 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica y tecnológica. El procedimiento para su elaboración es el mismo que el de la matriz EFI pero se analizan los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Para este trabajo se emplearon las oportunidades y amenazas que afectan a Baresi y a su sector industrial consideradas en el análisis PEST del capítulo III.

Al puntuar, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos relativos se basan en la industria.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5. Un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 5: Matriz EFE para el análisis del macroentorno de Baresi S.R.L

Evaluación de Factores Externos (EFE)			
Factores externos claves	Peso Relativo	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Preocupación por la ecología	18%	4	0,72
Créditos productivos a tasa fija en pesos	15%	3	0,45
Amenazas			
Promoción industrial	7%	2	0,14
Cambios en envases y packaging	20%	4	0,80
Altos costos salariales	9%	3	0,27
Presión sindical	7%	2	0,14
Legislación laboral	7%	1	0,07
Carga impositiva elevada y creciente	9%	2	0,18
Restricciones de gas y electricidad a la industria	8%	2	0,16
Total	100%		2,93

El valor ponderado total de 2,93 evidencia que las estrategias de Baresi S.R.L responden a las oportunidades y amenazas del entorno de manera ligeramente superior a la media del sector. Si bien

esto es bueno, la empresa podría mejorar algunos aspectos como sus estrategias para negociar con los sindicatos o para hacer frente a posibles demandas laborales en pos de minimizar estas amenazas externas. Otras amenazas sí son minimizadas eficientemente por Baresi. Esto se observa por ejemplo, en la rápida adaptación de los procesos y la tecnología que emplea Baresi para adecuarlas a los cambios en los envases y packaging que se emplean en el mercado, y en consecuencia, al cambio en el scrap plástico que procesa la empresa. Asimismo, Baresi está mejor posicionada en cuanto a los altos salarios que se pagan en el sector porque emplea una tecnología más automatizada que la de sus competidores y por esto sus requerimientos de personal son menores. Al mismo tiempo, aunque las oportunidades son escasas para la empresa, está trabajando eficientemente para capitalizarlas.

2. MATRICES PARA LA ETAPA DE LA ADECUACIÓN

Esta etapa se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Las técnicas de la etapa dos incluyen: la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEEA), la matriz interna-externa (IE), entre otras (David, 2003).

2.1 Matriz FODA

El propósito de esta matriz es ayudar a definir las acciones estratégicas posibles para poder llevar adelante las estrategias que la organización defina, de la manera más efectiva, teniendo en cuenta las potencialidades y las flaquezas de la organización, que permitan aprovechar o evitar las oportunidades y las amenazas del entorno. Si bien emplea una metodología sencilla, permite realizar un análisis integral de la situación estratégica de la organización y de las acciones a implementar para mejorarla.

Esta herramienta contribuye a identificar estrategias que relacionan las variables internas y externas de la organización analizadas en los capítulos II y III, respectivamente y que fueron evaluados utilizando las matrices EFI y EFE en este capítulo. Del desarrollo de esta matriz, al vincular fortalezas y debilidades internas a la organización, con las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, surgen cuatro tipos de estrategias que la empresa puede adoptar:

- 1) Las estrategias FO utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno. Esta es la situación ideal y por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

- 2) Las estrategias FA se valen de aquellas fortalezas internas que posibiliten impedir o minimizar las amenazas del exterior.
- 3) Las estrategias DO buscan superar las debilidades de la empresa a través del aprovechamiento de las oportunidades del entorno.
- 4) Las estrategias DA pretenden reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas en una estrategia defensiva.

Figura 6: Matriz FODA para Baresi S.R.L.

	OPORTUNIDADES 1) Preocupación por la ecología 2) Créditos productivos a tasa fija en pesos	AMENAZAS 1) Promoción industrial 2) Cambios en envases y packaging 3) Presión sindical 4) Legislación laboral 5) Carga impositiva elevada y creciente 6) Altos costos salariales 7) Restricciones de gas y electricidad a la industria
FORTALEZAS 1) Certificación de Normas ISO 9001 y 14001 2) Tecnología de producción 3) Capacidad instalada 4) Baja estructura de costos (en relación a la competencia formal) 5) Acceso favorable al scrap de Petroquímica Cuyo 6) Gran capital de trabajo para respaldar las operaciones.	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
DEBILIDADES 1) Plazo promedio de cobro 2) Capacidad de negociación con los proveedores 3) Proceso poco dúctil y altamente dependiente de la máquina EREMA 4) Costos por cambiar de proveedor 5) Localización	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA

Estrategias para Baresi S.R.L.:

i) FO:

- (1) Aprovechar que las grandes empresas, movidas por la preocupación ecológica de la sociedad, están más interesadas por la correcta disposición final de los residuos que producen. Baresi puede garantizar y certificar esta disposición adecuada ya que cuenta con la certificación de la Norma ISO 14001 de gestión medioambiental. Ofreciendo este servicio, capacitación y su knowhow, la empresa podría obtener más proveedores de Scrap para reciclar. De hecho, la empresa ya está incursionando en este sentido con grandes empresas referentes del sector vitivinícola y podría extender esta estrategia a otros sectores

económicos. Desde comienzos del año 2013 la empresa ha celebrado contratos y comenzado a retirar el scrap plástico de Grupo Peñaflor S.A., Bodega Doña Paula S.A. y Bodega Norton S.A. Además, se encuentra negociando un contrato similar con la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas, FeCoVita.(F1, O1)

- (2) Emplear la capacidad instalada y la tecnología de producción para procesar el mayor volumen de scrap que puede resultar de una sociedad más preocupada por la ecología y el reciclado, que está comenzando a separar sus residuos en origen. (F2, F3, O1)
- (3) Emplear alguna de las oportunidades de financiamiento a tasa fija en pesos para incorporar nueva maquinaria con tecnología capaz de procesar los nuevos scraps de mayor complejidad. Si bien éstos son más difíciles de procesar, son más baratos y abundantes lo que permitiría disminuir los costos, aumentar el margen de contribución de la empresa y superar la limitación de crecimiento por falta de scrap. (F2, F4, O2)

ii) FA:

- (1) Mantener la ventaja en costos respecto a los competidores para sortear más fácilmente los efectos negativos de las políticas de promoción industrial y la elevada y creciente carga impositiva. Esta estrategia es válida ya sea que estas políticas de promoción se mantengan, se eliminen o surjan nuevos beneficios como se explicó en el capítulo III. (F4, A1, A5)
- (2) Continuar aplicando e invirtiendo en tecnología de vanguardia para desarrollar nuevas formas de reciclar los scraps más complejos producto de los cambios en los envases y en el packaging. Un ejemplo exitoso es la nueva planta de lavado de film de polietileno de Baresi fabricada en Mendoza. La misma se desarrolló a partir de los planos de un fabricante italiano y de las mejoras propuestas por los ingenieros y operarios de la empresa. Esta planta de lavado tiene una productividad muy superior a la de su antecesora permitiendo mejorar la estructura de costos. (F2, F4, A2)
- (3) Apoyarse en la ventaja en costos y mantenerla para sobrellevar los impactos negativos producto del gran poder sindical y de los juicios laborales injustificados. (F4, A3, A4)

- (4) Mantener la ventaja en costos respecto a sus principales competidores reduciendo los costos de mano de obra al invertir en tecnología más automatizada. Actualmente, Baresi está mejor posicionada en cuanto a los altos salarios que se pagan en el sector porque emplea una tecnología más automatizada que la de sus principales competidores y por esto la productividad de su personal es mayor. (F2, F4, A4)

iii) DO:

- (1) Aprovechar el mayor interés de las grandes empresas por reducir su impacto ambiental para encontrar nuevos proveedores de scrap con los que se tenga una mejor posición negociadora. (D2, O1)
- (2) Tomar un crédito productivo que ofrezca condiciones favorables para comprar nueva maquinaria. Esta inversión permitiría mejorar la ductilidad del proceso al reducir la dependencia por la máquina EREMA para procesar los materiales más difíciles. (D3, O2)

iv) DA:

- (1) Relacionarse con proveedores que tengan scraps complejos y difíciles de reciclar que tienen un poder de negociación menor porque no cualquier empresa cuenta con la tecnología para procesar su scrap. (D2, A2)
- (2) Invertir en nueva tecnología para aumentar la flexibilidad del proceso de producción para reciclar los scraps más complejos y disminuir la dependencia por la máquina EREMA. A su vez esta estrategia permitirá disminuir la amenaza de pérdida de volumen de scrap tradicional proveniente de Petroquímica Cuyo por las restricciones de gas y electricidad que está enfrentando. Como se mencionó anteriormente, en caso de que la oferta de energía eléctrica mejorara y hubiera disponibilidad de scraps tradicionales, Baresi sí podría operar con la totalidad de sus máquinas. Es decir, podría realmente aumentar su capacidad de producción trabajando tanto con sus extrusoras más antiguas, ideales para reciclar el scrap de la petroquímica y otros similares, y con la máquina EREMA y la nueva máquina de similar tecnología. (D3, A2, A7)

Es destacable que conservar la fortaleza tecnológica de Baresi es fundamental para varios de los cursos estratégicos que resultaron del anterior análisis. Entonces, es razonable afirmar que la empresa debe priorizar mantener esta ventaja competitiva. Así, el proyecto de inversión bajo análisis

resulta acertado desde una evaluación estratégica y congruente con la posición competitiva de Baresi y las condiciones actuales de su entorno.

2.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción - PEEA

La matriz PEEA, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa (David, 2003).

Los pasos para la construcción de una matriz PEEA son:

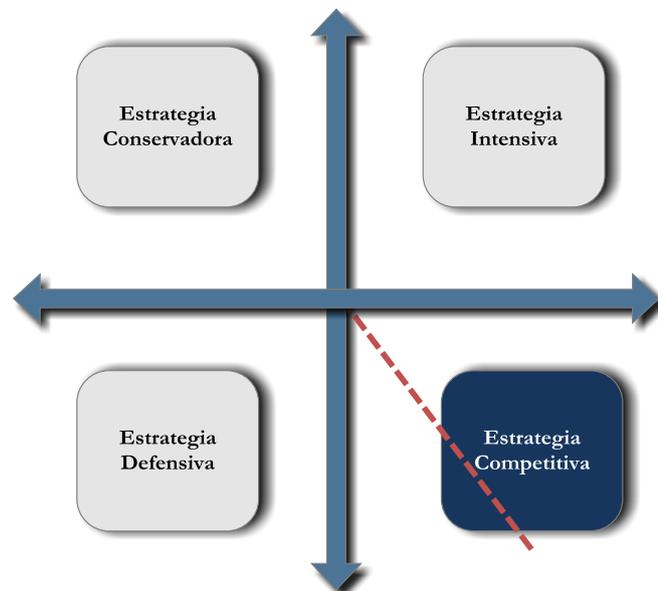
1. Seleccionar una serie de variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad ambiental (EA) y las fuerzas de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Sumar los valores promedios de la Fortaleza Financiera (FF) y la de la estabilidad Ambiental (EA). El valor resultante representa el valor del eje “y” o de las ordenadas.
 $Y=FF+EA$
5. Sumar los valores promedios de la Ventaja competitiva (VC) y de la Fortaleza Industrial (FI). El valor resultante es el valor que toma el eje “x” o de las abscisas.
 $X=FI+VC$
6. Trazar el vector direccional de la matriz PEEA según el punto de intersección de los ejes. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización; intensiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Para el análisis de la situación de Baresi S.R.L., se utilizaron las siguientes dimensiones internas y externas.

Tabla 6: Calificación de las variables internas y externas de Baresi S.R.L

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>		<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>	
Apalancamiento	5	Elasticidad precio de la demanda	-6
Capital de trabajo	4	Barreras de ingreso	-2
Riesgo del negocio	3	Presión competitiva	-4
Rendimiento sobre la inversión	4	Tasa de inflación	-5
Liquidez	3	Materias primas más complejas y difíciles de procesar	-5
Suma	19	Suma	-22
<i>Promedio FF</i>	<i>3,80</i>	<i>Promedio EA</i>	<i>-4,40</i>
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>		<i>Fortaleza industrial (FI)</i>	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	2
Calidad del producto	-2	Conocimiento tecnológico	5
Lealtad de clientes	-3	Intensidad del capital	5
Control sobre proveedores	-4	Facilidad de ingreso	4
Conocimiento tecnológico	-1	Estabilidad financiera	3
Suma	-12	Suma	19
<i>Promedio VC</i>	<i>-2,40</i>	<i>Promedio FI</i>	<i>3,80</i>

Imagen 4: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEEA para Baresi S.R.L.



De acuerdo con este análisis, Baresi debería desarrollar algún tipo de estrategia competitiva. Las posibles estrategias, compatibles con esta posición de la organización, son:

- Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal
- Penetración y desarrollo de mercado
- Desarrollo del producto

- Alianzas estratégicas

De las estrategias intensivas sugeridas según este análisis matricial, Baresi debería orientar sus esfuerzos a penetrar el mercado, ampliando la participación actual de mercado de sus productos. Para esto debería enfocar sus esfuerzos en localizar y desarrollar nuevos proveedores de materia prima dado que su crecimiento está limitado por la disponibilidad de la misma. La factibilidad del desarrollo de las estrategias de integración y alianzas estratégicas por parte de la empresa se analizan en el capítulo V de Estrategias Corporativas.

2.3. Matriz interna y externa - I E

La matriz Interna – Externa está diseñada para la toma de decisiones estratégicas. Este análisis matricial consta de dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las y.

De acuerdo a los valores obtenidos en los análisis EFI y EFE una organización tiene 3 tipos de estrategias a seguir, dependiendo del cuadrante donde se sitúe:

- Para los cuadrantes I, II y IV, la estrategia a seguir es la de Crecer y Construir. Dentro de esta estrategia global, existen las siguientes posibles estrategias:
 - ✓ Estrategias intensivas, estas se llaman así porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Hay tres tipos de estrategias intensivas:
 - 1) Penetración en el Mercado: se trata de aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos existentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración en el mercado incluye por ejemplo, aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.
 - 2) Desarrollo de Mercado: implica introducir los productos actuales en otras zonas geográficas o segmentos del mercado en los que aún no se comercializan.
 - 3) Desarrollo del Producto: pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

- ✓ Estrategias integración, que incluyen: integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal.
- Para los cuadrantes III, V y VII, la estrategia a seguir es la de Conservar y Mantener. Dentro de esta las posibles estrategias a aplicar son:
 - ✓ Penetración en el mercado
 - ✓ Desarrollo del producto
- Para los cuadrantes VI, VIII y IX, la estrategia a seguir es la de Cosechar o Enajenar. Dentro de esta las posibles estrategias a aplicar son:
 - ✓ Recorte de gastos
 - ✓ Enajenación o desinversión

Tabla 7: Matriz interna y externa - I E para Baresi S.R.L

		Totales de la Matriz EFI		
		Sólido <i>(3.0 a 4.0)</i>	Promedio <i>(2.0 a 2.99)</i>	Débil <i>(1.0 a 1.99)</i>
Totales de la Matriz EFE	Alto <i>(3.0 a 4.0)</i>	I	II	III
	Medio <i>(2.0 a 2.99)</i>	IV	V	VI
	Bajo <i>(1.0 a 1.99)</i>	VII	VIII	IX

Según los valores obtenidos en las matrices EFE y EFI, Baresi se sitúa dentro del cuarto cuadrante (con un valor ponderado total para la matriz EFE de 2,93, y para la matriz EFI de 3,02), por lo que debería desarrollar una estrategia de crecer y construir. Como se describió en el punto anterior, por las características del mercado y del producto que se comercializa, la aplicación de las estrategias intensivas es compleja dada la gran dificultad para encontrar más proveedores de materia prima, especialmente de scraps tradicionales. Sin embargo, si Baresi adquiere una nueva máquina para procesar scraps complejos, podría enfocarse en reciclar y comercializar scraps complejos de calidad excelente y constante y a precios más competitivos. El análisis de la factibilidad de desarrollo de las estrategias de integración por parte de Baresi, son analizadas en el capítulo V de Estrategias Corporativas.

3. MATRICES PARA LA ETAPA DE LA DECISIÓN

Esta etapa incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas (David, 2003).

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste o de adecuación que se explicaron anteriormente en este mismo capítulo, revelan las estrategias alternativas viables. Identificadas las mejores alternativas estratégicas, puede a continuación emplearse la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), una técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

3.1. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE

La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa de los insumos y los resultados de los análisis de la etapa de adecuación estratégica para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Entonces, permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos (David, 2003).

A continuación se detalla el procedimiento para la elaboración de una matriz MCPE:

1. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas claves de la empresa, en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.
2. Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI pero divididos por dos para que totalicen 100%. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha de los factores internos y externos.
3. Estudiar las matrices de la adecuación de la etapa dos y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registrar estas estrategias en la hilera superior de la MCPE.
4. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el

éxito, interno o externo, uno a uno, formulandola pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo son: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es no, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, por lo tanto no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias o se califica con cero.

5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).
6. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de estrategias alternativas. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en un mismo tipo de estrategia pueden ser evaluadas mutuamente. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir estrategias intensivas. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa estrategias del mismo tipo en forma simultánea. Para evaluar dos series distintas se debe emplear dos matrices MCPE (David, 2003).

La MCPE también tiene sus limitaciones. En primer lugar, siempre requiere juicios intuitivos e hipótesis. La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aún cuando se

deberían basar en información objetiva. La discusión entre estrategias, gerentes y empleados a lo largo de todo el proceso para formular estrategias, incluso la elaboración de una MCPE, es muy constructiva y mejora las decisiones estratégicas. Otra limitación de la MCPE es que sólo puede tener la calidad de la información primaria y los análisis del ajuste que le sirven de base (David, 2003).

Es importante destacar que la hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas surgidas de la matriz FODA, la matriz PEEA y la matriz IE. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE (David, 2003).

De acuerdo a los análisis anteriores, el tipo de estrategia más congruente con Baresi, su mercado, su producto y su entorno, son las estrategias intensivas. Por esto la matriz MCPE se orientó a la evaluación de dos estrategias intensivas alternativas. En su desarrollo se realizó una comparación de alianzas con dos tipos de proveedores para obtener más scrap y así poder sostener, o en caso de ser posible, aumentar la participación de mercado.

El primer tipo de alianza analizada es con proveedores de scrap tradicional como petroquímicas y grandes transformadores de polietileno y polipropileno. Una alianza con otras petroquímicas que producen PE y PP virgen, similar a la exitosa alianza que mantiene Baresi con Petroquímica Cuyo, sería una fuente de materia prima tradicional muy atractiva pero más difícil de alcanzar. Además, en este grupo de proveedores se puede incluir a grandes transformadores de PE y PP. Este grupo de grandes transformadores está compuesto por aquellos proveedores de grandes cantidades de scrap que utilizan plástico, ya sea virgen o recuperado, como materia prima para producir productos de consumo como por ejemplo: bolsas, caños y canastos de plástico. Estas empresas podrían proveer a Baresi el scrap de excelente calidad que generan por fallas en sus procesos productivos o por descartes.

La otra alianza que Baresi podría propiciar para acceder a más scrap que le permita seguir creciendo sería con proveedores de scrap complejo. Este es más abundante y económico porque son pocas las empresas que cuentan con las tecnologías más avanzadas, tanto en materia de lavado y secado como de extrusión, que se requiere para su reciclado. Un ejemplo de este tipo de estrategia serían los contratos que Baresi ha celebrado recientemente con empresas de la industria vitivinícola para comprarles el scrap plástico que generan. De contar con mayor capacidad de reciclado de scraps complejos la empresa podría extender este tipo de convenios a más bodegas e incluso a otros sectores industriales como los supermercados que descartan miles de toneladas por año de materiales de embalaje de PE y PP.

En base a lo explicado anteriormente, se ha elaborado la matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE, que se muestra a continuación, para evaluar cuál es la estrategia más recomendable Baresi.

Tabla 8: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE para Baresi S.R.L

Factores claves de éxito	Peso	Estrategias alternativas			
		Estrategia 1: Alianza con proveedores de scrap tradicional		Estrategia 2: Alianza con proveedores de scrap complejo	
		CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Preocupación por la ecología	9.0%	1	0.09	4	0.36
Créditos productivos a tasa fija en pesos	7.5%	2	0.15	3	0.225
Amenazas					
Promoción industrial	3.5%	3	0.105	3	0.105
Cambios en envases y packaging	10.0%	4	0.4	1	0.1
Altos costos salariales	4.5%	1	0.045	2	0.09
Presión sindical	3.5%	0	0	0	0
Legislación laboral	3.5%	0	0	0	0
Carga impositiva elevada y creciente	4.5%	1	0.045	1	0.045
Restricciones de gas y electricidad a la industria	4.0%	1	0.04	3	0.12
Fortalezas					
Certificación normas ISO 9001 y 14001	4.5%	2	0.09	4	0.18
Tecnología de producción	9.5%	2	0.19	3	0.285
Capacidad instalada	7.5%	3	0.225	2	0.15
Baja estructura de costos (en relación a la competencia formal)	3.0%	2	0.06	4	0.12
Acceso favorable al scrap de Petroquímica Cuyo	4.5%	0	0	0	0
Gran capital de trabajo para respaldar las operaciones	2.5%	2	0.05	2	0.05
Debilidades					
Plazo promedio de cobro	2.5%	0	0	0	0
Capacidad de negociación con los proveedores	4.0%	1	0.04	4	0.16
Proceso poco dúctil y altamente dependiente de la máquina EREMA	4.5%	4	0.18	2	0.09
Localización	4.0%	2	0.08	2	0.08
Costos por cambiar de proveedor	3.5%	1	0.035	3	0.105
Total	100.0%		1.825		2.265

Como se ve en el análisis matricial, si bien ambas estrategias tienen impactos muy atractivos en algunos factores claves de éxito, la estrategia de forjar alianzas con proveedores de scrap complejo resultó ser la más atractiva de las dos con un puntaje total de 2.265 puntos. La diferencia de atractivo es más notoria al analizar las oportunidades ya que la estrategia 2 lograría capitalizar efectivamente tanto la mayor preocupación por la ecología como las oportunidades de financiamiento, mientras que esto no sucedería con la estrategia 1. Para procesar los scraps más complejos la empresa necesita adquirir nueva maquinaria por lo que se beneficiaría de contar con un crédito a tasa fija en pesos. Para reciclar más scrap tradicional la empresa ya cuenta con capacidad ociosa y no requiere nuevas inversiones. La preocupación por la ecología es mucho más importante a la hora de negociar con proveedores de scrap complejo que de scrap tradicional porque los primeros en general no ven a la venta de su scrap como un negocio sino como una acción socialmente responsable. Estos se preocupan más por darle una correcta disposición a los residuos que generan que en obtener un beneficio económico.

Las dos estrategias son atractivas en cuanto a la promoción industrial, ya que representan nuevas fuentes de materias primas para Baresi. Como se explicó en el análisis del microentorno, el

principal perjuicio que está política económica le generó a Baresi fue la disminución de fuentes de materia prima por el éxodo de empresas de la industria plástica. En cuanto al cambio en los envases y packaging, la alianza con proveedores de scrap tradicional es mucho más atractiva que con los proveedores de scrap complejo. Los primeros producen o utilizan plástico virgen, sin ningún tipo de aditivo o impresión, lo que simplifica su recuperación, mientras que los segundos contaminan el plástico con otras sustancias como tintas o incluso suciedad si se trata de scrap pos consumo industrial (material de embalaje de supermercados), lo que hace más compleja su recuperación.

En cuanto a las fortalezas, la estrategia 2 es más atractiva porque permite utilizar la avanzada tecnología de producción con la que cuenta Baresi para procesar el scrap de estas empresas, generando una ventaja respecto a los competidores que no cuentan con esta tecnología y no pueden hacerlo. Además, el scrap complejo tiene un costo menor que el tradicional y contribuiría a mantener una estructura de costos más competitiva que la de los principales competidores formales. Asimismo, la estrategia 2 sería más efectiva para potenciar la fortaleza de las certificaciones internacionales de calidad y medio ambiente con la que cuenta Baresi. Las empresas proveedoras de scrap complejo como lo son las bodegas suelen estar más preocupadas por el medio ambiente y están comenzando a requerir certificados de disposición final adecuada de sus scraps plásticos. Baresi está en condiciones de emitir estos certificados gracias a que cuenta con la certificación de la ISO 14001.

La alianza con proveedores de scrap complejo mejoraría sustancialmente la capacidad de negociación con los proveedores. Al ser escasas las recicladoras con la tecnología necesaria para reciclar sus scraps, la posición negociadora de estos proveedores es mucho menor que la de los de scrap tradicional. Además, estos proveedores no suelen estar interesados en negociar arduamente los términos en los que venden sus scraps porque las ganancias que reciben en este concepto son insignificantes en relación a las ganancias de sus negocios principales. Finalmente, la estrategia 1 es atractiva en el sentido que disminuiría la dependencia por la máquina EREMA al contar con más scrap tradicional para procesar con las otras extrusoras con las que cuenta Baresi.

4. MATRICES PARA EL ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

En los capítulos precedentes se ha afirmado que el producto que produce y comercializa Baresi tiene características de commodity. En este punto de la investigación resulta oportuno emplear herramientas de análisis matricial para apoyar o refutar esta afirmación a la vez que se determina si la estrategia de negocios que Baresi lleva adelante se condice con lo que el marco conceptual afirma que debería hacer².

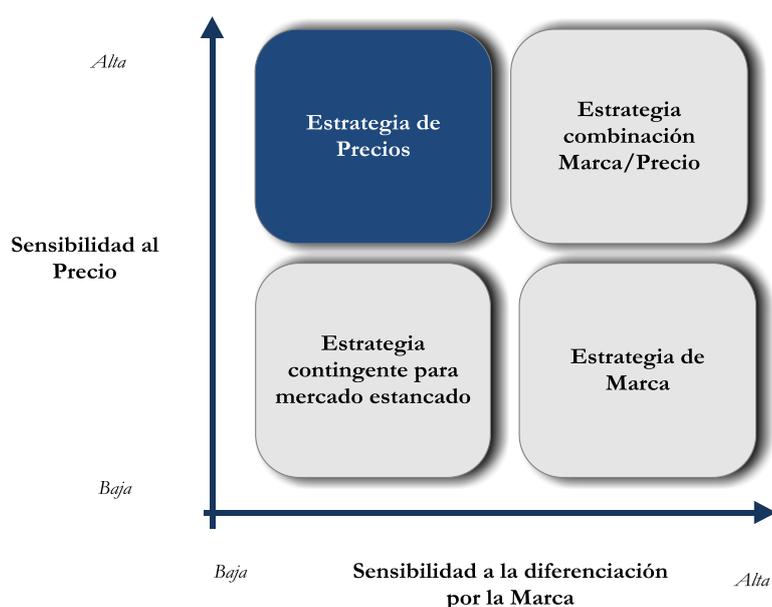
² La formulación teórica del punto 4 y 5 del presente capítulo se basa en los apuntes del año 2011 de la cátedra de Estrategias de Negocios dictada por los profesores Carlos Muñoz y Ricardo Ocaña y en libro de éste último (Ocaña, 2006).

4.1 Matriz de sensibilidad precio/diferenciación

La matriz sensibilidad precio/diferenciación es un criterio válido a fin de determinar la estrategia competitiva. La sensibilidad a la diferenciación significa que cualquier alteración o modificación en los atributos del producto que sostengan o aumenten esa diferenciación generará una reacción positiva en la demanda. Mientras que la sensibilidad al precio significa que cualquier variación, en más o en menos, en el precio del producto generará una reacción, también en más o en menos, no necesariamente proporcional, en la demanda del producto. De las posibles combinaciones surgen los cuatro cuadrantes indicadores de la estrategia a seguir por la empresa:

- ✓ **Combinación Marca/Precio:** Estrategia resultante de un mercado o segmento del mismo que posee una alta sensibilidad a la diferenciación con una alta sensibilidad al precio. Esto quiere decir que el cliente busca aquellos productos que le generen mayor satisfacción por más atributos diferenciales incorporados, sin embargo, busca, entre esos segmentos de productos, el de precio más bajo.
- ✓ **Estrategia de precios:** Es la resultante de un mercado o un segmento de él en que los clientes poseen una alta sensibilidad al precio con una débil sensibilidad a la diferenciación. Esto significa que el cliente le asigna valor al producto casi exclusivamente por el precio que paga por él, de forma tal que cualquier modificación en los atributos del producto que generen una diferenciación no implican una reacción proporcional o mayor en la demanda del mismo.
- ✓ **Estrategia de marcas:** Es la resultante de la combinación de un mercado o segmento del mismo altamente sensible a la diferenciación y poco sensible al precio. En estos casos el cliente está dispuesto a pagar un plus en el precio siempre que la diferenciación a uno o más atributos que se hayan incorporado al producto lo justifique.
- ✓ **Negocios estancados:** La posibilidad de que un mercado o un segmento de él presente poca o ninguna sensibilidad tanto al precio como a la diferenciación da la pauta de que existen ciertos productos de pequeño valor unitario y con pocas posibilidades de diferenciarse. Para el cliente este tipo de productos su compra no le representa ningún tipo de esfuerzo, son compras al paso recordadas o sugeridas pero pocas veces planificadas.

Imagen 5: Matriz de sensibilidad precio/diferenciación aplicada a Baresi S.R.L.



En base a esto, ya que los clientes de Baresi poseen una alta sensibilidad al precio con una débil sensibilidad a la diferenciación, le asignan valor al producto casi exclusivamente por el precio que pagan por él tal como sucede con los commodities. Entonces, los consumidores que demandan sus productos están altamente orientados al precio y no están dispuestos a pagar un precio superior al que se determina en el mercado en función del valor del plástico virgen. Por lo tanto, la estrategia seguida por la empresa es una estrategia de precio.

La matriz de análisis de sensibilidad es una muy buena herramienta para el acercamiento de la estrategia de negocios a seguir por la empresa, sin embargo, no es el único elemento a tener en cuenta. Las conclusiones de esta matriz se deben combinar con las otras resultantes de análisis que se realizarán a continuación a fin de determinar la concordancia o no entre ellas.

4. 2 Matriz de atributos/descriptores

Complementaria a la anterior, esta matriz permite, habiéndose optado por la marca, por el precio o por la combinación marca precio, definir el tipo de cobertura de mercado que se debe implementar. Pueden definirse cuatro tipos de coberturas de mercado y estas a su vez pueden enfocarse en el precio o en la marca como atributo diferenciador:

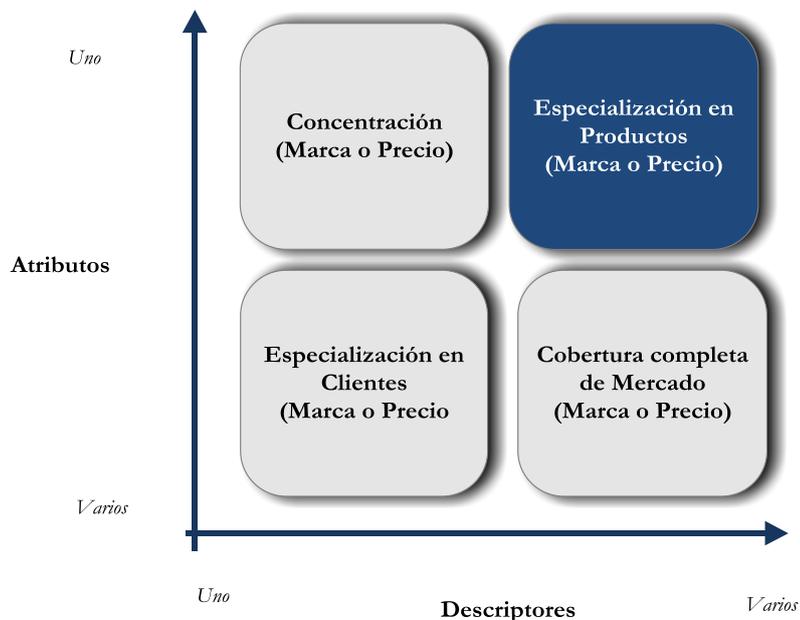
▪ **Concentración:**

- ✓ **En precio:** grupo de clientes que en forma excluyente prioriza el precio y que, en general, no valora los mayores atributos potenciales que pueden añadirse al producto; por lo que no están dispuestos a pagar un precio por encima del promedio.

- ✓ **En marca:** se prioriza la diferenciación, por lo que sólo un segmento de clientes está dispuesto a pagar un precio mayor al promedio por mayores atributos.
- **Especialización en productos:**
 - ✓ **En precio:** permite generar experiencia y economías de escalas permitiendo bajar los costos. Este tipo de cobertura se justifica cuando el negocio está asociado al volumen ya que se trata de abarcar la mayor cobertura de mercado, es decir, varios descriptores.
 - ✓ **En marca:** supone que existen grupos de clientes (varios descriptores) que están dispuestos a pagar un plus en el precio si el producto posee diferencias que lo negocio asociado al volumen y la empresa puede obtener niveles de rentabilidad superiores a la media del sector si las diferencias del producto no producen impacto en los costos. De esa manera se fija un precio superior sobre la base de costos iguales a los de otras empresas del sector.
- **Especialización en clientes:**
 - ✓ **En precios:** un solo grupo o tipo de clientes cuyo valor percibido está asociado a los atributos vinculados con el precio. Son clientes que priorizan sobremanera las erogaciones de la compra y que, por ese mismo motivo, no están dispuestos a pagar ningún tipo de diferencia que eleve el precio del producto. De hecho, buscan productos altamente estandarizados. La escala, experiencia y aprendizaje son factores clave de esta cobertura.
 - ✓ **En marca:** un solo grupo de clientes cuyo valor percibido está asociado a los atributos vinculados con la marca. Son clientes que están dispuestos a pagar un valor diferencial en atributos que están asociados a la marca. Éstos realizan una valoración por encima de la prestación básica que le puede ofrecer el producto o de sus características genéricas.
- **Cobertura completa de mercado:**
 - ✓ **Orientada al precio:** cobertura sustentada en un producto, altamente estandarizado (commodity) y del precio más bajo posible. Al estar orientado a todo el mercado cuyo valor percibido es el precio, el volumen, la escala y la experiencia se insinúan como excluyentes, más que en las otras coberturas en las cuales el precio es el valor preferencial.

- ✓ **Orientada a la marca:** cobertura sustentada en un producto con un tipo de diferenciación cuyo valor percibido debe ser un promedio, en términos de sus atributos, tal que le permitan satisfacer los requerimientos de diferenciación de todo el mercado.

Imagen 6: Matriz de atributos/descriptores aplicada a Baresi S.R.L



Los productos ofrecidos por Baresi S.R.L son percibidos por sus clientes como poseedores de un solo atributo, el precio, y no hay identificación de marca. Así en la matriz anterior, se ubica en la fila de un atributo. Además, al ofrecer sus productos a múltiples clientes, se ubica en la categoría varios descriptores. Como resultado del análisis anterior, se puede inferir que Baresi utiliza una estrategia de especialización en productos orientada al precio. Este tipo de cobertura se justifica porque el negocio de Baresi está asociado al volumen para generar experiencia y economías de escala permitiéndole la reducción de costos.

En el análisis matricial realizado en los puntos 4.1 y 4.2 se determinó que Baresi sigue una estrategia de precios especializada en productos. Cuando el cliente considera que es el precio la variable determinante en la percepción de valor, se muestra muy sensible ante sus variaciones, es decir, la elasticidad precio de la demanda es grande. Si el mercado objetivo tiene estas características, los objetivos en la fijación de precios deben tener en cuenta si se trata de atraer la demanda de todo el mercado o de tan sólo un segmento.

Para atraer la demanda de todo el mercado o la de un segmento específico se requiere estrategias de precios diferentes debido a que la sensibilidad que manifiestan en la demanda de un producto es distinta. El tipo de estrategia de precio que utiliza Baresi es para todo el mercado. Esto se evidencia en las características propias que posee la empresa: gran volumen de producción, mercado maduro, economías de escala, aprendizaje, tercerización de actividades y estandarización de

productos. En cuanto a la fijación de precios, Baresi toma una posición meramente pasiva. En este sentido, la empresa determina sus precios como un porcentaje relativamente estable del precio promedio de mercado del plástico virgen, tal como se realiza en el sector que opera para evitar perjudiciales guerras de precios.

5. MATRICES PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRÁTEGICAS DE CARTERAS DE NEGOCIOS

Un diagnóstico de la situación competitiva de la empresa obliga a distinguir entre empresas especializadas, que cuentan con una sola unidad estratégica de negocios, y empresas diversificadas, que tienen una cartera de negocios con dos o más unidades estratégicas de negocios.

Una unidad estratégica de negocios (UEN) es una estructura organizacional independiente o foco de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de un grupo de clientes claramente segmentados; un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado; un conjunto definido de competidores; y el desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva.

5.1. Identificación de la UEN

Como se explicó en la introducción el grupo empresario al que pertenece Baresi S.R.L. es diversificado ya que cuenta con cuatro unidades estratégicas de negocios con misiones diferentes: Baresi S.R.L., BairesPlast S.A., C.O.E.S. Sudamérica S.A. y Aldyl Argentina S.A. Sin embargo, la empresa bajo análisis, Baresi S.R.L., es especializada porque cuenta con una sola UEN que podría denominarse materias primas alternativas para la industria plástica. Si bien comercializa tanto polietileno como polipropileno, no pueden considerarse dos estructuras organizacionales independientes, ya que tienen la misma misión de negocios. Es decir, poseen los mismos clientes, venden el mismo producto en función del atributo que ofrece (materia prima alternativa al plástico virgen) y tienen la misma ventaja competitiva, desde el punto de vista del valor que generan.

5.2. Matriz del Boston Consulting Group- BCG

Esta matriz tiene como finalidad básica establecer las condiciones competitivas en que se encuentra cada UEN de la empresa. Se basa en dos variables:

- Crecimiento del mercado: que refleja el atractivo del mercado.

- Participación de mercado: una variable muy importante en esta matriz puesto que supone que al aumentar la participación, disminuyen los costos unitarios por efecto de la escala.

La matriz de 2x2 establece relación entre las variables antes mencionadas para generar cuatro acciones estratégicas alternativas, en función del tipo de negocio generado en cada uno de sus cuatro cuadrantes.

Gráfico 3: Matriz del Boston Consulting Group - BCG



Los interrogantes ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Las estrellas representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria, deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Las vacas lecheras tienen una parte relativamente importante del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas lecheras porque generan más dinero del que necesitan y con frecuencia son “ordeñadas”.

Los perros tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados.

En el siguiente cuadro se resume lo expresado anteriormente para cada uno de estos tipos de negocios, con sus características y las acciones específicas que la gerencia debería realizar para cada una de esas UEN.

Tabla 9: Resumen de las acciones estratégicas recomendadas y sus efectos en la inversión según el tipo de negocio diagnosticado con la matriz BCG.

Negocio	Acción	Inversión requerida	Flujo de fondos neto	Rentabilidad
Interrogante	Subir la participación relativa del mercado	Muy alta	Muy negativo	Ninguna o negativa
Estrella	Mantener o aumentar la participación	Alta	Neutro o levemente negativo	Alta
Vaca Lechera	Sostener la participación relativa de mercado	Baja	Muy positivo	Muy alta
Perros	Cosechar y liquidar	Desinvertir	Positivo	Baja o negativa

Para aplicar este análisis a la empresa, se debe tomar un valor como mediana de la matriz para cada variable y luego evaluar si las condiciones de la UEN son superiores o inferiores a dichas medianas. Se utilizará como mediana de las variables:

- ✓ **Crecimiento de mercado:** para obtener la mediana del crecimiento de mercado se utilizó la tasa promedio de variación porcentual del producto bruto interno (PBI) de los últimos 5 años. El cálculo de dicha tasa empleó los valores del PBI correspondientes a los años 2008 a 2012, a valores constantes (expresado en millones de pesos del año 1993), obtenidos de la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

Tabla 10: Variación porcentual interanual del PIB

Año	Variación % del PIB respecto a igual período del año anterior, a precio de mercado
2008	6.80
2009	0.90
2010	9.20
2011	8.90
2012	1.90
Promedio	5.54

Fuente: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

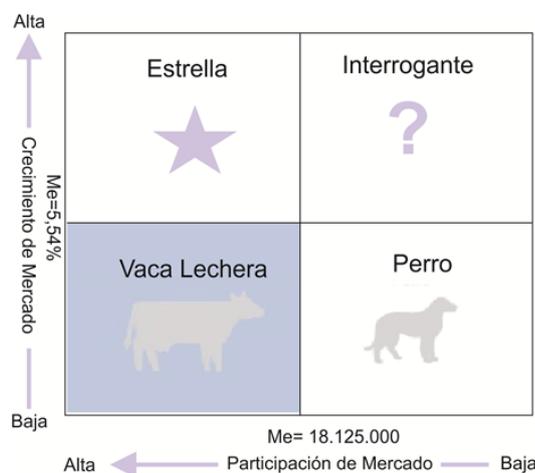
- ✓ **Participación en el mercado:** para obtener la mediana de esta variable una alternativa válida es tomar el valor total de las ventas del sector y dividirlo por el número de participantes dentro del sector, es decir: Participación de Mercado = Ventas totales del sector / Participantes dentro del sector

Según el señor Horacio Lara, quien es revisor de cuentas titular de la CAIRPLAS (Cámara Argentina de la Industria de Reciclados Plásticos), esta entidad estima las ventas del sector en 145 millones de pesos anuales, aproximadamente. Como ya se mencionó anteriormente, dentro del sector existen 7 competidores formales, incluido Baresi, más un número indeterminado de pequeños competidores informales (cirujas) a los que para los fines de este trabajo se considerarán en su conjunto como un competidor más. El nivel de actividad de estos últimos es muy pequeño para ser considerados en forma individual y tampoco se cuenta con información fidedigna sobre sus ventas. De esta manera se estima la mediana de la participación de mercado como: $\text{Participación de Mercado} = \$145.000.000 / 8 \text{ competidores} = \$ 18.125.000$

Tomando esos dos valores como medianas, se procedió a encasillar la UEN de la empresa dentro de la matriz BCG. Esto se realizó teniendo en cuenta que el crecimiento del sector es de aproximadamente 4,5% según estimaciones de la CAIRPLAS y que las ventas de la empresa, según sus últimos estados contables, que corresponden al ejercicio económico que finalizó el 31 de Marzo de 2013 fueron de \$19.725.945,01.

Comparando estos valores con las medianas obtenidas, se determinó que la tasa de crecimiento del sector (4,5%), es inferior a la mediana de la tasa de crecimiento (5,54%) y que la participación de mercado de la UEN (\$ 19.725.945,01) es superior a la mediana determinada para esta variable (\$ 18.125.000). En función de esto, la UEN materias primas alternativas para la industria plástica calificó como negocio “Vaca Lechera” dentro de la matriz BCG, como se puede apreciar en el siguiente diagrama:

Gráfico 4: Matriz del Boston Consulting Group – BCG aplicada a Baresi S.R.L.



Las vacas lecheras surgen por la disminución del crecimiento del mercado por debajo del promedio, pero conservando la empresa una alta participación de mercado. Entonces, la acción estratégica sugerida para la UEN de Baresi S.R.L. es sostener la participación relativa de mercado. Prácticamente no se requiere de nuevas inversiones, y la empresa (en base a su alta participación de

mercado) alcanza la escala más eficiente, reduciendo al mínimo los costos unitarios totales. Esto lleva a tasas de rentabilidad altas para el sector, con flujos de fondos muy positivos. Sin embargo, cabe aclarar que para la empresa analizada, sostener la participación de mercado requiere mantener su ventaja tecnológica. Como ya se ha explicado, el scrap que Baresi emplea como materia prima está continuamente complejizándose por lo que si no se invierte a la par de este fenómeno, la empresa no puede mantener su abastecimiento de materia prima y por ende, tampoco puede sostener su participación de mercado.

5.3. Matriz McKinsey

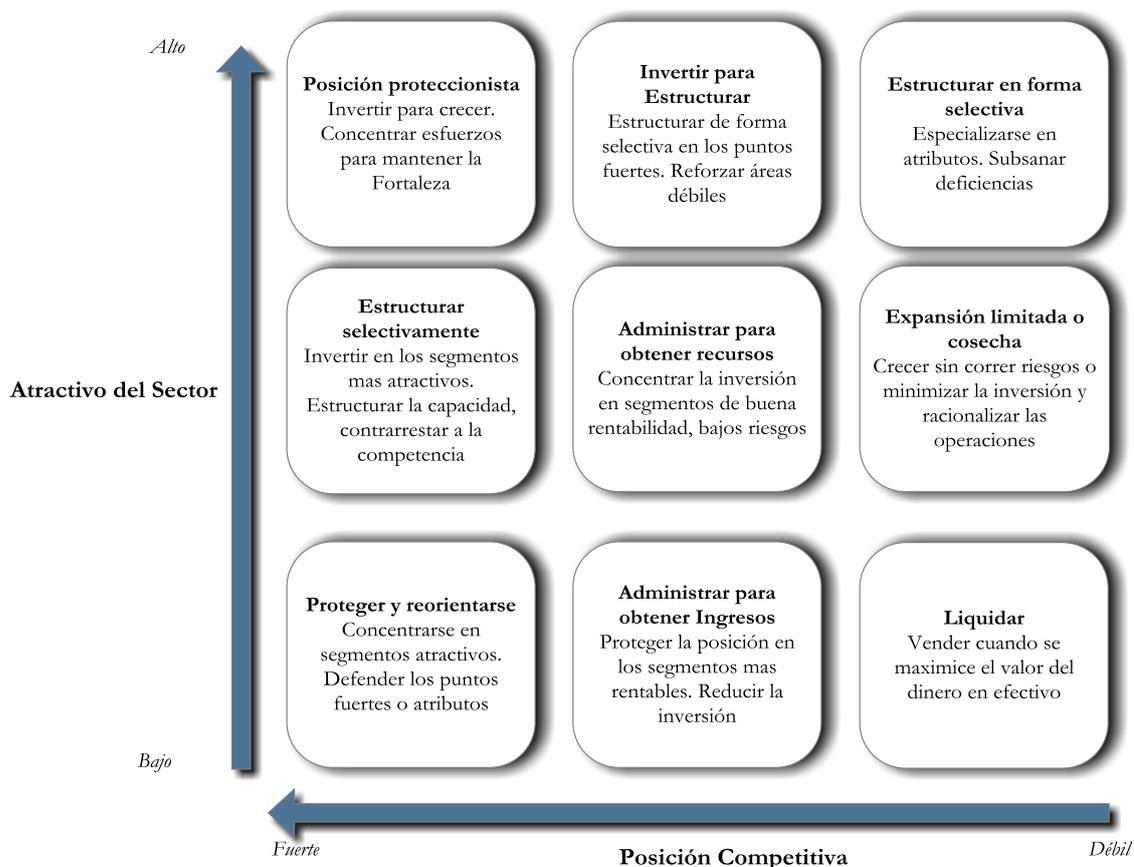
Esta matriz es complementaria a la BCG, y de alguna forma soluciona dos inconvenientes o desventajas de esta última:

- Su construcción no requiere de datos externos a la empresa.
- Corrige la valoración de las variables crecimiento de mercado y participación relativa utilizada por BCG.

El principal inconveniente de esta matriz es que los datos a utilizar poseen un alto grado de subjetividad. Sin embargo, mejora significativamente la consideración de variables vinculantes entre el sector externo y la posición de la empresa. También considera que el atractivo de un sector no se mide sólo por su crecimiento, sino que existen otros factores que determinan este atractivo. De la misma manera, la posición competitiva no se puede medir exclusivamente por su participación o cuota relativa de mercado, razón por la cual esta matriz considera que tanto el atractivo del sector como la posición competitiva están en función de múltiples subvariables.

La matriz McKinsey es de 3x3, y cada cuadrante especifica una recomendación estratégica a seguir como puede observarse a continuación en el gráfico.

Imagen 7: Matriz McKinsey



Para construir la matriz se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Seleccionar las subvariables más relevantes de la variable atractivo del sector. Cuanto más variables se consideren, mayor es la precisión del análisis.
2. Seleccionar las subvariables más relevantes de la variable posición competitiva.
3. Asignar una ponderación o importancia relativa que cada subvariable posee en la variable que se trate. La suma de éstas debe ser igual a 100.
4. En una escala de 1 a 5 (1 atractivo bajo, 5 atractivo alto) calificar cada subvariable de la variable atractivo del sector.
5. En una escala de 1 a 5 (1 posición débil, 5 posición fuerte) calificar cada subvariable de la variable posición competitiva.
6. Efectuar el producto entre ponderación de subvariable y los valores escalares asignados en los puntos 5 y 6.
7. Representarla escalarmente en la matriz.

A continuación se muestra el procedimiento desarrollado para la UEN de Baresi S.R.L.:

- **Sub variables del atractivo del sector:**

Crecimiento del mercado: El crecimiento del sector recuperador de polietileno y polipropileno fue tratado anteriormente en el análisis del microentorno y en el análisis de la matriz BCG. Se concluyó que el sector se encontraba creciendo por debajo de la mediana a una tasa de 4,5% aproximadamente. Esto se debe principalmente a la escasez de scrap posindustrial y que los costos no permiten reciclar scrap posconsumo del cual hay en abundancia.

- 1) Tamaño del mercado: Este sector tiene un tamaño estimado, según sus ventas, de \$145 millones, lo cual resulta bastante atractivo.
- 2) Intensidad de la rivalidad: como se desarrollo al analizar el microentorno la rivalidad de este sector tiene un atractivo medio.
- 3) Poder de negociación con los proveedores: Esta variable, al analizar el microentorno, se calificó con un atractivo medio/bajo tendiendo a medio.
- 4) Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Tal como se detalló anteriormente, esta variable es atractiva ya que en el sector existen diversas barreras para el ingreso.

▪ **Sub variables de la posición competitiva**

- 1) Participación relativa de mercado: Baresi es la empresa recicladora de polietileno y polipropileno más grande de Argentina, con una participación del 24% del total del mercado (\$19.725.945.01/145.000.000).
- 2) Calidad del producto: Baresi cuenta con la certificación de normas ISO 9001 y 14001. Esto sumado a su tecnología de avanzada y su política de reposición de productos no conformes, le ha permitido lograr cierta diferenciación, a pesar de comercializar un producto con características de commodity.
- 3) Capacidad de producción: Baresi cuenta con una gran capacidad instalada, de 1600 Kg/h. La industria plástica es una industria de proceso continuo y que utiliza maquinarias que requieren poco personal en relación a la producción que realizan. Contar con máquinas de gran capacidad de producción permite obtener una ventaja en costos respecto de los competidores que tienen una escala de producción menor o de los de nuevo ingreso que entran a una escala pequeña.
- 4) Estructuras de costos: Como se explicó en el párrafo anterior, la gran capacidad instalada de Baresi le permite obtener una ventaja en costos sobre los demás competidores, gracias a sus mayores economías de escala.

▪ **Ponderación**

Para asignar la ponderación o importancia relativa, se empieza asignando un valor arbitrario a la subvariable de menor importancia. Luego se escoge la que sigue en importancia y se le asigna un valor en relación al anterior. Se continúa así hasta asignar valores a todas las subvariables. Finalmente se suman todas, y se utiliza ese total para dividir cada valor asignado. Así se obtiene la importancia relativa de cada una; si el valor de la suma de éstas no es igual al 100%, debido a redondeos, la diferencia se coloca en la subvariable que se crea más apropiada.

Tabla 11: Determinación de la importancia relativa de las subvariables que influyen en el atractivo del sector recuperador de polietileno y polipropileno.

Atractivo del Sector			
Subvariable	Valor	Cálculo	Importancia Relativa
Crecimiento del Mercado	10	10/61	16%
Tamaño del mercado	11	11/61	18%
Intensidad de la rivalidad	14	14/61	23%
Poder de negociacion de los proveedores	18	18/61	30%
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	8	8/61	13%
Total	61		1

Tabla 12: Determinación de la importancia relativa de las subvariables que influyen en la posición competitiva de Baresi S.R.L.

Posición Competitiva			
Subvariable	Valor	Cálculo	Importancia Relativa
Participación relativa del Mercado	15	15/45	33%
Calidad del producto	7	7/45	16%
Capacidad de producción	12	12/45	27%
Estructura de costos	11	11/45	24%
Total	45		1

▪ **Calificación de las sub variables**

Tabla 13: Calificación de la importancia relativa de las subvariables que influyen en el atractivo del sector recuperador de polietileno y polipropileno.

Atractivo del Sector			
Subvariable	Importancia relativa	Calificación	Producto
Crecimiento del Mercado	16%	2	0,33
Tamaño del mercado	18%	4	0,72
Intensidad de la rivalidad	23%	3	0,69
Poder de negociacion de los proveedores	30%	2,5	0,74
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	13%	4	0,52
Total			3,00

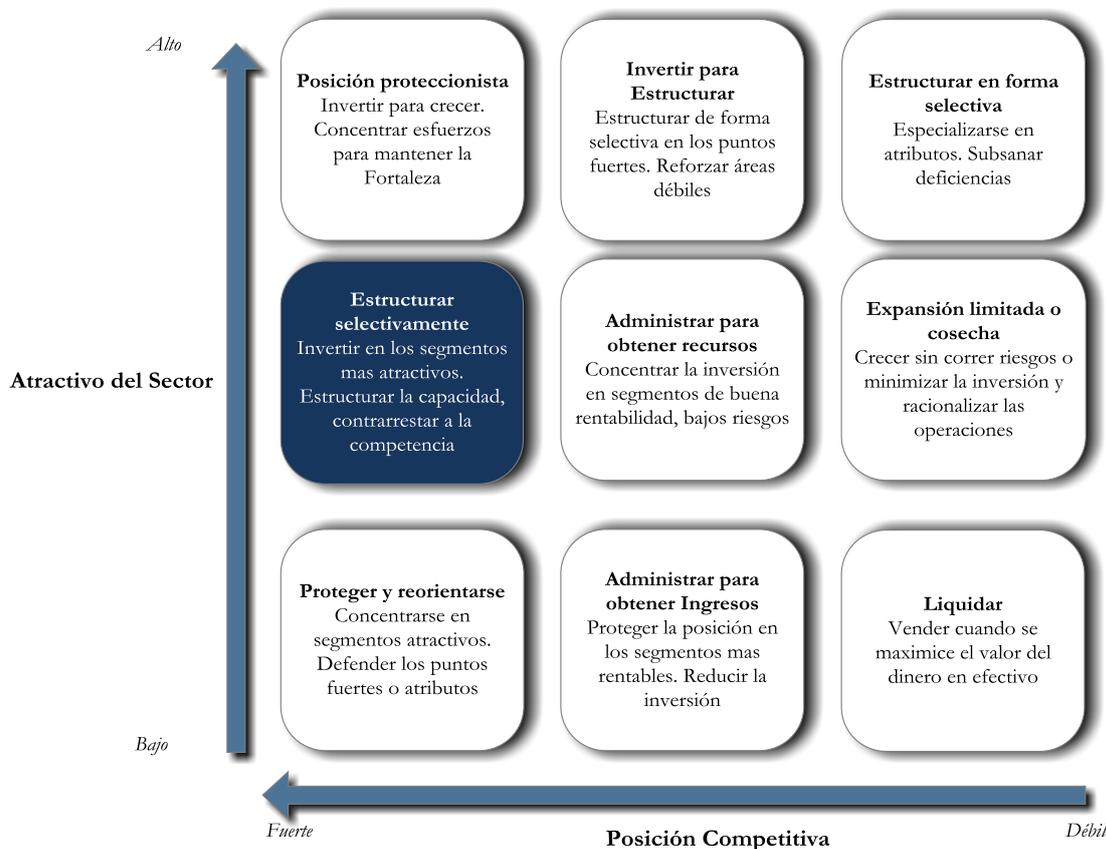
Tabla 14: Calificación de la importancia relativa de las subvariables que influyen en la posición competitiva de Baresi S.R.L.

Posición Competitiva			
Subvariable	Importancia Relativa	Calificación	Producto
Participación relativa del Mercado	33%	4.5	1.50
Calidad del producto	16%	4	0.62
Capacidad de producción	27%	4.5	1.20
Estructura de costos	24%	4	0.98
Total	1		4.30

▪ **Representación en la Matriz**

Los datos obtenidos de la empresa se reemplazan en la matriz de acuerdo a las escalas determinadas tanto para la posición competitiva como para el atractivo del sector.

Imagen 8: Matriz McKinsey – Recomendación estratégica para Baresi S.R.L.



La estrategia que debería seguir Baresi S.R.L., de acuerdo a este análisis, es estructurar selectivamente. Esta estrategia implica concentrarse en los segmentos más atractivos realizando inversiones. Además se debe estructurar la capacidad y contrarrestar a la competencia. En el sector industrial en el que opera la empresa el camino más lógico para lograr esta estrategia es invertir en nueva tecnología que le permita mantener el liderazgo y concentrarse en el segmento de scraps más complejos que son más baratos y permiten obtener una mayor rentabilidad.

El resultado de este análisis es consistente con el análisis BCG. Si se superponen las dos matrices, los cuadrantes que han resultado para Baresi son consistentes.

5.4. Matriz ADL

Esta matriz vincula dos variables:

- ✓ Etapa del ciclo de vida de los negocios: esta matriz incorpora cuatro fases en el ciclo de vida de los negocios: iniciación(o nacimiento), crecimiento, madurez y declinación.
- ✓ Posición competitiva de la empresa: dado que existe un estrecho vínculo entre la posición competitiva de una empresa y la rentabilidad y el riesgo emergente dentro del sector o del segmento, cuanto más fuerte es la posición competitiva de la empresa, mayor es la rentabilidad y menor el riesgo.

Imagen 9: Matriz ADL – Estrategia según la posición competitiva y etapa del ciclo de vida del negocio

	Iniciación	Crecimiento	Madurez	Declinación
Líder	Desarrollo del Negocio			
Seguidor			Selección de Segmentos	
Rezagado				Abandono

El desarrollo del negocio implica innovar en productos si se compete en la etapa de iniciación o poner énfasis en la marca si se compete en la etapa de crecimiento. La selección de segmentos implica el desarrollo de la empresa, pero no para todo el negocio, sino para segmentos específicos. Cualquiera sea la posición competitiva de la empresa, si se encuentran en o próximos a la etapa de madurez, deberán optimizar sus procesos de negocios poniendo especial énfasis en los costos. El abandono del negocio es propio de la etapa de declinación y es propio de los rezagados, mientras que el líder y el seguidor pueden evaluar otras alternativas.

La posición de la empresa dentro del sector recuperador de polietileno y polipropileno es de líder ya que tiene una alta participación de mercado. Además, Baresi supera a sus competidores en trayectoria, calidad, capacidad y tecnología de producción y, especialmente, en su estructura de costos.

Gracias a la información obtenida a partir de diversas fuentes, entre ellas los datos proporcionados por el Sr. Horacio Lara, el Lic. Carlos Lara y la Ing. Mónica González, se puede concluir que el sector en el que se encuentra Baresi se halla atravesando la etapa de madurez. De acuerdo a las características de la misma, si bien no se observa un estancamiento de la demanda, la oferta se encuentra limitada por la disponibilidad de materia prima (scrap). Los competidores se han consolidado en 6 principales en función de su tamaño y además, aparecen y desaparecen los denominados cirujas informales como se explicó en el análisis del microentorno.

Conforme a lo expresado anteriormente se puede concluir que el negocio se encuentra en la siguiente posición:

Imagen 10: Matriz ADL –Estrategia recomendada para Baresi S.R.L.

	Iniciación	Crecimiento	Madurez	Declinación
Líder	Desarrollo del Negocio			
Seguidor			Selección de Segmentos	
Rezagado				Abandono

La empresa se encuentra entre la selección de segmentos y el desarrollo de negocio. En esta situación los negocios poseen una buena rentabilidad, un riesgo muy bajo y una baja necesidad de efectivo, lo que se condice con la realidad de Baresi. En función del análisis de las matrices BCG y McKinsey, sería lógico que la empresa desarrolle una estrategia de selección de segmentos para optimizar su proceso de negocios y poniendo especial cuidado en sus costos. Así, invertir en nuevas maquinarias que le den mayor flexibilidad al proceso y le permitan contar con una mayor capacidad de reciclado de scraps complejos es una estrategia acertada según lo analizado.

CAPITULO V

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Toda empresa debe, de manera continua, reformular los lineamientos que guían su accionar y contribuyen a su desarrollo. Es decir, es necesario que se plantee permanentemente hacia dónde se dirige. Es por ello que el análisis de las estrategias a nivel corporativo cobra relevancia. Las mismas buscan responder a dos preguntas básicas:

1. ¿En qué áreas de negocios debería participar la empresa de manera de lograr maximizar las utilidades a largo plazo?
2. ¿Qué estrategias debería utilizar para ingresar y salir de dichas áreas de negocios? (Hill-Jones, 2005)

La configuración competitiva de la empresa queda definida con las respuestas a estas preguntas. Existen numerosas alternativas para seleccionar el área de negocios en el cual la empresa puede competir, y algunas de las que presentan Hill y Jones en su libro son:

1. INTEGRACIÓN VERTICAL

Esta posibilidad existe cuando una empresa consigue incorporar a su cadena de valor la elaboración de sus propios insumos (en cuyo caso se denomina integración vertical descendente o hacia atrás), o se encarga de la distribución y comercialización de sus productos (integración ascendente o hacia adelante). La integración constituye un elemento importante a la hora de plantear estrategias corporativas, pues la incorporación de etapas en la cadena de producción agrega valor para la empresa. En definitiva, implica seleccionar en qué etapas de la cadena de valor agregado, desde la provisión de materias primas hasta la distribución del producto al consumidor final, debe competir la empresa.

Cabe aclarar que algunos autores como David, también describen un tipo de integración horizontal. Ésta es una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. La misma será tratada más adelante al desarrollar la temática de fusiones y adquisiciones.

La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás, y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos. La estrategia de ser líder en costos del mercado puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al

precio, cuando existen pocas maneras de lograr diferenciación de productos, o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo (David, 2003).

En particular, la estrategia de integración vertical hacia adelante es apropiada cuando:

- ✓ Los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- ✓ La disponibilidad de distribuidores de calidad es muy limitada.
- ✓ Una empresa compite en una industria en crecimiento, y se espera que ésta siga creciendo con rapidez.
- ✓ La empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir una nueva empresa de distribución de sus propios productos.
- ✓ Los distribuidores o minoristas actuales con los que trabaja la empresa poseen altos márgenes de rentabilidad.

En cuanto a una estrategia de integración vertical descendente, ésta es más eficaz cuando:

- ✓ Los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables, o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.
- ✓ El número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- ✓ Una empresa compite en una industria que crece con rapidez.
- ✓ Se cuenta con capital y recursos humanos para dirigir una nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
- ✓ Mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes.
- ✓ Los proveedores actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados.

Algunos de los principales argumentos que Hill y Jones (2005) utilizan para justificar la integración como estrategia son:

- ✓ Creación de importantes barreras de ingreso: la integración limita la competencia en la industria de la empresa, permitiendo así que cobre un precio superior y obtenga mayores márgenes de rentabilidad. Al integrarse hacia atrás, la compañía puede aspirar a adueñarse de algún recurso o know how exclusivo que le permita aventajar a sus competidores directos.
- ✓ Viabiliza la inversión en activos especializados: la inversión en este tipo de activos permite disminuir sus costos y/o diferenciar mejor su oferta de productos de la de sus competidores, facilitando de esta manera poder cobrar un precio superior. Como los activos especializados no pueden utilizarse para otro propósito, ningún proveedor invertiría en ellos: nadie quiere estar en la situación de depender de un único cliente. Como generalmente ningún

proveedor tolera este riesgo, la integración vertical es la única opción. Si el proveedor adquiere activos especializados, se crea una situación de dependencia mutua que puede resultar exitosa si se estructura dentro de una alianza estratégica beneficiosa para ambas partes.

- ✓ Protección de la calidad del producto: al proteger la calidad de un producto, la integración vertical permite que una compañía se convierta en un participante destacado en su negocio principal justamente por contar con productos de una calidad destacable. Al integrarse hacia atrás, la empresa genera confianza en sus consumidores, lo cual le puede permitir cargar un precio superior a su producto. Con respecto a la integración hacia delante, los distribuidores propios pueden ser necesarios si se desea mantener los estándares requeridos de servicio posventa para productos complejos como sucede en el caso de Apple con los Apple Stores.
- ✓ Mejora en la programación: a veces las ventajas estratégicas surgen de una planeación, coordinación, y programación más fáciles y eficientes en los procesos de las organizaciones verticalmente integradas. La programación ampliada que posibilita la integración vertical también puede permitir que una compañía responda mejor a intempestivos cambios en las condiciones de demanda.

A su vez, los críticos de la integración vertical plantean ciertas desventajas asociadas a la aplicación de esta estrategia:

- ✓ Desventajas en costos: la integración vertical puede generar costos superiores al comprometerse exclusivamente con empresas determinadas dentro de la cadena de valor. En cierta medida restringe la posibilidad de recurrir a diferentes distribuidores y proveedores con los cuales se podría negociar términos contractuales más convenientes que con las empresas pertenecientes al mismo grupo. Además el proveedor integrado, al no tener que competir por pedidos disminuye su incentivo para minimizar los costos operativos.
- ✓ Cambio tecnológico: si la tecnología cambia en forma rápida, la compañía se queda atada a una tecnología obsoleta. La integración vertical puede inhibir la habilidad de una compañía de cambiar sus proveedores o sus sistemas de distribución con el fin de ajustarse a los requerimientos de la cambiante tecnología.

- ✓ Incertidumbre en la demanda: cuando la demanda es impredecible o inestable, lograr una estrecha coordinación entre las actividades verticalmente integradas puede ser difícil. Las resultantes ineficiencias pueden dar cabida a significativos costos burocráticos.
- ✓ Costos burocráticos: los costos burocráticos determinan el límite a la integración vertical. Esta estrategia tiene sentido si el valor creado por la misma excede los costos burocráticos asociados a la expansión de los límites de la organización para incorporar actividades adicionales ascendentes o descendentes. La integración puede imponer una carga adicional sobre la estructura de la organización, los procesos gerenciales y los sistemas, a fin de manejar la creciente heterogeneidad y complejidad. Estos costos pueden, en ciertas ocasiones, alcanzar una magnitud mayor a los ahorros producto de la integración. La integración combinada, que incluye proveedores propios y externos, puede reducir esta burocracia al colocar a los proveedores propios en directa competencia con los externos.

2. DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de diversificación se da cuando una empresa decide ofertar nuevos productos e introducirlos en nuevos mercados, ya sea por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. Así, la diversificación es la más radical de las cuatro estrategias de mercado definidas en la matriz de Ansoff. El motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o la disminución del riesgo global de la empresa que ocurre al invertir los recursos en diferentes negocios.

Hill y Jones (2005) sostienen que una estrategia de diversificación es atractiva gracias a que permite crear valor mediante:

- ✓ Adquisición y reestructuración: una empresa gestionada de forma eficiente puede crear valor al adquirir empresas administradas en forma ineficiente e ineficaz y mejorar su eficiencia, eliminando activos improductivos y cambiando a la cúpula gerencial.
- ✓ Transferencia de habilidades: las compañías pueden crear sinergia al incursionar en otros negocios con los cuales puedan transferir y recibir habilidades distintivas. Para que esta estrategia funcione, las habilidades que se

transfieren deben implicar actividades importantes que permitan establecer una ventaja competitiva. Un error común es suponer que cualquier relación común crea valor.

- ✓ Economías de alcance: surgen cuando dos o más unidades de negocios comparten recursos como instalaciones de fabricación, equipos de investigación y desarrollo o equipos comerciales entre otros. Cada unidad de negocios que comparte recursos debe invertir menos en las funciones compartidas. Además, si se concentran la producción de varias unidades de negocios, pueden obtenerse economías de escala junto a economías de alcance. Sin embargo, esto sólo es posible cuando existen relaciones comunes significativas entre una o más de las funciones de creación de valor de las actividades nuevas y existentes de una empresa.

En cuanto a las limitaciones de la diversificación, estos autores sostienen que la diversificación extensiva tiende a reducir, en vez de mejorar, la rentabilidad de una compañía. La causa de esta pérdida de rentabilidad radica en que en cierto punto los costos burocráticos exceden el valor creado por la estrategia. La diversificación se justifica si y sólo si el valor creado por la estrategia excede los costos burocráticos asociados a la expansión de los límites de la organización que incorporan actividades de negocios adicionales. El nivel de los costos burocráticos depende de:

- ✓ El número de negocios en el portafolio de una compañía: si éste aumenta ostensiblemente, acarreará una sobrecarga de información inmanejable y sólo se podrá efectuar un análisis muy superficial sobre la posición competitiva de cada unidad de negocios. Las ineficiencias que surgen de la información excesiva pueden considerarse un componente de los costos burocráticos de la diversificación extensiva.
- ✓ El grado de coordinación requerido entre los distintos negocios de la empresa: la coordinación necesaria para lograr la transferencia de habilidades o economías de alcance, también puede ser una fuente de costos burocráticos. Una de las principales dificultades relacionadas a este costo se da por la incapacidad para identificar la contribución marginal individual de una unidad de negocios que comparte recursos con otra unidad en un intento por obtener economías de alcance. El problema es que al centralizar funciones que abarcan a varias unidades de negocios se presentan problemas de control. En caso de que una unidad de negocios no se esté desempeñando según lo esperado, se

dificulta establecer responsabilidades ya que pueden recaer en la gerencia particular de la unidad o en la función centralizada.

Esta estrategia se plantea bajo dos versiones, dependiendo de si existe algún tipo de relación entre los negocios antiguos y nuevos de la compañía:

- ✓ Relacionada: busca crear valor a través de negocios o actividades relacionados con las áreas existentes en la empresa, a través de reestructuración, transferencia de habilidades y economías de alcance. Asimismo, los costos burocráticos que limitan su uso son la cantidad de negocios y la coordinación entre ellos. Vale decir que la integración vertical en ocasiones puede asemejarse o ser el camino para lograr una diversificación relacionada.
- ✓ No relacionada: en este caso la empresa se extiende hacia áreas de negocios no relacionadas con su operatoria actual, buscando crear valor por medio de la reestructuración. Igualmente, la cantidad de negocios representa su principal fuente de costos burocráticos.

En resumen, una compañía podría seguir una estrategia de diversificación relacionada cuando:

- ✓ Sus capacidades distintivas principales, fuente de su ventaja competitiva, se aplican a una amplia variedad de actividades industriales y comerciales.
- ✓ Los costos burocráticos de implementación no exceden el valor que puede crearse al compartir recursos o transferir habilidades.

En cambio se debería optar por la diversificación no relacionada cuando:

- ✓ Sus capacidades distintivas principales son altamente especializadas y tienen pocas aplicaciones fuera de su negocio principal.
- ✓ La alta gerencia está capacitada para la adquisición y reestructuración de negocios que se están desempeñando pobremente.
- ✓ Los costos burocráticos de ejecución no exceden el valor que puede crearse al seguir una estrategia de reestructuración.

3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una alianza estratégica es una estrategia que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el fin de aprovechar alguna oportunidad (David, 2003). Como alternativa a la integración vertical, esta posibilidad facilita a las empresas la creación de valor con las

ganancias vinculadas a la primera, pero sin asumir sus costos burocráticos. Así, las empresas establecen relaciones de tipo colaborativas a largo plazo, asegurándose que los socios del acuerdo cumplirán con lo pactado por medio de garantías de mutua dependencia y contratos legales.

Las alianzas son menos riesgosas que otras estrategias corporativas, pero no son infalibles. El principal riesgo está en compartir know how crítico con la empresa socia. Además, los socios de la operación deben compartir el control y si existen diferentes criterios sobre el manejo del negocio pueden surgir fuertes trabas para alcanzar el objetivo de la alianza. No obstante, las alianzas se utilizan cada vez más porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones, el establecimiento de redes, globalizar sus operaciones y reducir al mínimo los riesgos.

4. DERARROLLO INTERNO

Aquellas compañías que tienen la posibilidad de utilizar su tecnología para crear oportunidades de mercado, o para crear valor mediante la diferenciación, implementan la estrategia de desarrollo interno. Justamente, la empresa se enfoca en invertir en investigación, desarrollo e innovación y en estimular vínculos entre sus equipos de I&D&i, Marketing y con Fabricación, buscando conformar equipos multidisciplinarios.

Los proyectos que surjan de estas operaciones deben seleccionarse cuidadosamente, pues generan retornos y ganancias a largo plazo, mientras que requiere inversiones constantes y numerosas. Asimismo, la diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto. Un riesgo que se corre es que los clientes no valoren lo suficiente al producto como para justificar su precio más alto. Para minimizar estos riesgos es conveniente diseñar un proceso de selección para escoger sólo las operaciones con mayor probabilidad de éxito (David, 2003).

5. ADQUISICIONES - FUSIONES

Una adquisición ocurre cuando una empresa compra a otra empresa. Una fusión total se presenta cuando dos empresas del mismo sector se unen para formar otra empresa con personería jurídica propia. La principal diferencia entre estas estrategias radica en que en la fusión las empresas involucradas comparten la propiedad del capital de la nueva empresa. Además, existe un tipo de fusión llamada parcial o por absorción en la que una empresa absorbe a otra que pierde su entidad como

persona jurídica capaz de contraer derechos y obligaciones. Al igual que en la fusión total, los propietarios de la empresa absorbida mantienen la propiedad del capital pero ya no de su antigua empresa sino de una parte del capital de la empresa absorbente que incluye al de la absorbida.

Los motivos para llevar a cabo una fusión o adquisición son variados, David (2003) sugiere los siguientes:

- ✓ Mejorar la utilización de la capacidad instalada.
- ✓ Utilizar mejor la fuerza de ventas.
- ✓ Reducir el personal gerencial y administrativo.
- ✓ Obtener economías de escala.
- ✓ Lograr el acceso a nuevos proveedores, distribuidores, clientes o productos.
- ✓ Acceder a una nueva tecnología.
- ✓ Reducir las obligaciones fiscales.

Hill y Jones (2005) destacan algunos parámetros a considerar para realizar una fusión o adquisición exitosa:

- ✓ Proyección: se debe evaluar a los potenciales candidatos de adquisición o fusión en base a criterios ciertos. Al aumentar el conocimiento, se disminuyen los riesgos. Se debe depurar la lista de candidatos a los más favorecidos y evaluarlos con gran profundidad.
- ✓ Estrategia de cotización: el objetivo de esta estrategia consiste en reducir el precio que una compañía debe pagar por una adquisición. Para esto se buscan para la adquisición negocios esencialmente sólidos que estén pasando por dificultades a corto plazo.
- ✓ Integración: ésta debe concentrarse en la fuente de las ventajas estratégicas potenciales que motivaron la adquisición o fusión. Se deben tomar medidas que eliminen cualquier duplicación de instalaciones o funciones, vendiendo cualquier actividad no deseable de la compañía adquirida. Finalmente, si las distintas actividades del negocio se encuentran estrechamente relacionadas, se exigirá un alto grado de integración.

Justamente, las principales razones por las que estas estrategias fallan se basan en falencias de aplicación de los puntos anteriores. Así se destacan: dificultades en la integración de culturas corporativas divergentes; sobrestimación de los beneficios económicos resultantes; lo costoso de las adquisiciones, en especial cuando se financian con deuda que luego genera una pesada carga de intereses; y una proyección inadecuada de la operación, muchas compañías deciden adquirir otras firmas o fusionarse sin analizar completamente los beneficios y costos potenciales.

Las fusiones, y en especial las adquisiciones, son estrategias de negocios alternativas al desarrollo interno. Ingresar en una nueva área de negocios mediante la adquisición involucra comprar una compañía establecida, completa con todas sus instalaciones, maquinaria, y personal. Esto también puede lograrse mediante la fusión con una empresa que compite en el área de negocios de interés. En cambio ingresar por medio de una nueva operación interna es iniciar un negocio a partir de cero: construir instalaciones, adquirir maquinaria y contratar personal. Para saber que opción conviene seguir, es conveniente tener en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Barreras para el ingreso: cuando las barreras son considerables, una empresa encuentra muy difícil ingresar en una industria por medio de una nueva operación interna. Al adquirir una empresa establecida, estas barreras se evitan, sobre todo si se adquiere a un líder de mercado, que haya generado economías de escala y lealtad de marca.
- ✓ Afinidad: cuanto más se encuentre relacionado un nuevo negocio con las operaciones actuales de una compañía, menores serán las barreras de ingreso y habrá mayor probabilidad de que acumule experiencia con este tipo de negocio. En contraste, cuanto menos relacionado se encuentre el nuevo negocio, existe mayor posibilidad de que el ingreso se realice mediante adquisición. El proceso de aprendizaje puede ser prolongado e involucrar costosos errores antes de que la empresa entienda completamente el funcionamiento de la nueva industria en la que se está insertando. Cuando se lleva a cabo una adquisición, también se compra el conocimiento y la experiencia.
- ✓ Velocidad y costos de desarrollo: una nueva operación interna requiere de años antes de generar utilidades considerables, en cambio la adquisición es una forma mucho más rápida de establecer una presencia significativa en el mercado y generar rentabilidad. Así, cuando la velocidad es importante, por ejemplo en industrias con ciclo de vida corto, la adquisición es el modo de ingreso más conveniente.
- ✓ Riesgos del ingreso: el proceso de creación de nuevas operaciones tiende a ser incierto y tener una baja probabilidad de éxito. Cuando una compañía hace una adquisición, obtiene una rentabilidad, ingresos y participación en el mercado conocidos, y de esta manera reduce la incertidumbre.
- ✓ Factores del ciclo de vida industrial: en las industrias embrionarias y las que están en crecimiento, básicamente las barreras para el ingreso son menores que

en los medios industriales maduros. Esto se debe a que las compañías establecidas se encuentran en las etapas iniciales y aún están en proceso de aprendizaje. Por lo tanto, para industrias embrionarias y en crecimiento se recomienda la nueva operación interna, y para industrias maduras, la adquisición.

6. ESTRATEGIAS DE SALIDA O DEFENSIVAS

Las mismas buscan lograr una posición competitiva para que una empresa con una situación financiera delicada evite su deterioro total o, en ese caso, logre recuperar lo invertido en la misma. Así, se plantean tres estrategias dentro de este grupo: la reestructuración o recorte de gastos, enajenación y liquidación.

La estrategia de recorte de gastos implica desinvertir en aquellos negocios que no son rentables. Ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. Fortalece la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados, y los medios.

En algunos casos, el concurso preventivo de acreedores es un tipo eficaz de estrategia de recorte de gastos y muy empleada en Argentina, ya que permite a una empresa evitar o disminuir las obligaciones de deuda importantes y flexibilizar los convenios sindicales. El recorte de gastos podría ser una estrategia eficaz cuando una empresa (David, 2003):

- ✓ Posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- ✓ Es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- ✓ Está cargada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
- ✓ Ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas, y superar las debilidades internas.
- ✓ Ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.

La enajenación consiste en vender aquellas unidades de la compañía que provocan pérdidas o no son rentables. Se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. Este tipo de estrategia se ha vuelto muy popular, ya que las

empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación. La enajenación tiene mayores probabilidades de ser acertada cuando:

- ✓ Una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios y esperados.
- ✓ Una división requiere de mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
- ✓ Una unidad estratégica de negocios es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
- ✓ Una división no se adapta al resto de la empresa.
- ✓ Se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo.
- ✓ La acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.

En cuanto a la liquidación, ésta implica vender la totalidad de los activos de la empresa por partes a su valor de mercado con el sólo fin de recuperar la mayor parte posible de la inversión. Esta estrategia tiene sentido cuando:

- ✓ Una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
- ✓ La única alternativa de una empresa es la bancarrota.
- ✓ Los accionistas de una empresa tienen oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

7. ESTRATEGIAS COORPORATIVAS RELEVANTES PARA BARESI S.R.L.

Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiarla. Toda empresa ve condicionada su planificación estratégica por uno de los principios fundamentales de la economía: los recursos son limitados. Por esto, es importante realizar un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades de la propia compañía junto con un cuidadoso estudio de las oportunidades y amenazas ambientales para tomar decisiones y establecer prioridades para el uso de los recursos.

Basando el análisis de Baresi S.R.L. en el enfoque teórico desarrollado en este capítulo, la posibilidad de lograr una integración en su cadena de valor debe analizarse en pos de la dirección que ésta tome. Respecto a una integración de tipo descendente, la misma no es muy recomendable ni factible puesto que implicaría por ejemplo, la incorporación de una petroquímica al grupo empresario al que pertenece Baresi. La inversión que esto requeriría ya sea por adquisición o por desarrollo

interno está fuera del alcance de las posibilidades económicas financieras del grupo. Sin embargo, es importante rescatar la posibilidad de que sus proveedores conformen una integración hacia adelante a fines de inversión y diversificación, perjudicando a las empresas del sector, y específicamente a la empresa bajo análisis. En el análisis del microentorno se contempló esta posibilidad, y si bien se concluyó que no era una amenaza muy seria, debe monitorearse su evolución. Asimismo, la integración hacia adelante se presenta como más promisorio para la empresa. Baresi cuenta con una estructura de distribución y venta propia principalmente y sólo depende de un distribuidor en Buenos Aires llamado Santa Rosa Plásticos S.A.

Es importante destacar que como ya se explicó al inicio de este trabajo, Baresi presenta un cierto grado de integración con las restantes empresas del grupo al que pertenece. Esto es porque las empresas del grupo en Buenos Aires demandan los productos de Baresi para emplearlos en sus procesos productivos y a su vez son proveedores de scrap para Baresi ya que le envían los residuos plásticos que generan por fallas en sus procesos. La principal ventaja de esta integración es que las empresas de Buenos Aires se aseguran una cierta cantidad de plástico reciclado que les permite disminuir su consumo de plástico virgen y, por ende, sus costos. También se benefician con la protección de la calidad de sus productos ya que saben que la calidad de la materia prima que les envía Baresi es excelente. Esta integración vertical no supone la generación de costos superiores ya que las empresas del grupo también compran plástico reciclado a los competidores de Baresi cuando ésta no alcanza a cubrir su demanda por lo que si existe competencia que asegure la eficiencia.

La integración que presenta Baresi es acertada y debería continuar profundizándose puesto que la fortalece en su afán por mantener el liderazgo en costos. Como se explicó anteriormente, este tipo de estrategia es eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr diferenciación de productos, o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo; todas estas características del sector industrial en el que compete Baresi.

Por la misma razón, las posibilidades de diversificación están siendo aprovechadas por el grupo empresario. Esta diversificación, de tipo relacionada, implica creación de valor para la empresa en el sentido de que se pudo aprovechar las habilidades distintivas de los empleados en cuanto al manejo de maquinarias y al know-how de la industria plástica argentina y las relaciones con los proveedores de materia prima virgen principalmente. Además, las empresas del grupo en Buenos Aires están localizadas en un mismo predio de más de 24 hectáreas lo que facilita el uso compartido de recursos e instalaciones desarrollando grandes economías de alcance.

En cuanto a las alianzas estratégicas con proveedores de scrap tradicional, como petroquímicas o grandes transformadores de polietileno y polipropileno, o con los de scrap complejo, tal como se desarrolló en el capítulo IV, la segunda debería ser la principal estrategia a desarrollar por Baresi S.R.L. El éxito de la alianza con Petroquímica Cuyo evidencia que estrategias similares contribuirían exitosamente a superar la principal barrera para el crecimiento de Baresi que es la falta de scrap

plástico posindustrial. Además, estos contratos a largo plazo que establecen relaciones comerciales beneficiosas para ambas partes son una solución aceptable sin incurrir en los costos burocráticos provenientes de la integración. Sin embargo, como replicar esta alianza es muy difícil de conseguir, la empresa debería focalizar sus esfuerzos en mantener la alianza actual con dicha petroquímica a la vez que continúa forjando relaciones comerciales de largo plazo con proveedores de scrap no tradicional. Además, una alianza con proveedores de scrap complejo aprovecha en mayor medida los factores claves de éxito, tal como se explicó en el capítulo anterior.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, es interesante rescatar las interrelaciones tangibles que se dan entre las unidades estratégicas de negocios (uen) del grupo al que pertenece Baresi, debido principalmente a la diversificación relacionada. Así, es posible listar a continuación dichas interrelaciones:

- ✓ Compra conjunta de materiales y materias primas e insumos a sus proveedores, debido a que las uen realizan productos derivados de la misma materia prima (polietileno y polipropileno).
- ✓ Parte de la tecnología utilizada en las maquinarias puede aplicarse a los procesos de producción de todas las uen. Tanto Baresi, como BairesPlast, Aldyl y Coes tienen procesos productivos basados en la extrusión de polietileno y polipropileno.
- ✓ El almacenamiento, tanto de las materias primas como de los productos terminados, se ubica en el predio que la compañía posee en Buenos Aires, con lo cual los costos del mismo se disminuyen y existen interrelaciones positivas entre los negocios de la empresa. Así, Baresi emplea estos depósitos para almacenar sus productos y desde allí los distribuye a sus clientes en Buenos Aires. A su vez, las empresas de Buenos Aires utilizan los depósitos de Baresi en Mendoza para abastecer a sus clientes de la región de Cuyo y del noroeste del país.
- ✓ Sin embargo, es en las interrelaciones intangibles en donde se pueden observar los beneficios de la vinculación de las uen. La facilidad de compartir el know how de las operaciones, así como las habilidades de marketing y el conocimiento del negocio del plástico han posibilitado el éxito de este grupo empresario.

CAPÍTULO VI

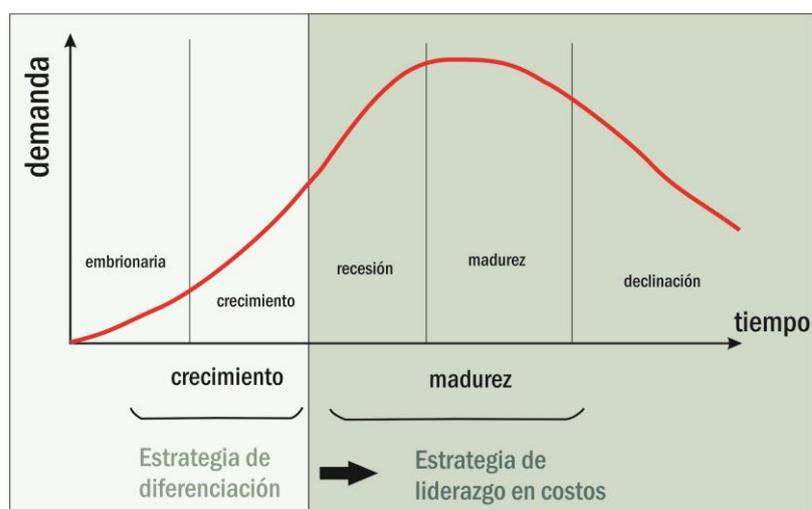
ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN Y CICLO DE VIDA DEL SECTOR

1. CICLO DE VIDA INDUSTRIAL Y AMBIENTE

La etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la compañía es un factor que influye en la aplicación de una estrategia genérica de inversión. A su vez, cada nuevo proyecto de inversión debe ser congruente con esta última. Cada etapa del ciclo está acompañada por un ambiente particular de la industria, que muestra diferentes oportunidades y amenazas y por lo tanto, existen diferentes implicaciones para la inversión de recursos necesarios con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Tal como se muestra en el siguiente gráfico, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la industria propicia la adopción de distintas estrategias competitivas. Durante las primeras etapas de desarrollo de una industria es conveniente focalizar los esfuerzos en obtener una ventaja competitiva que permita diferenciar la oferta de la empresa de las demás competidoras actuales y potenciales. Lograr una diferenciación valiosa para los consumidores es crucial en los inicios de una industria para frenar el ingreso de imitadores. Luego, cuando la demanda ha crecido a niveles tales que se puede pensar en estandarizar la oferta y aprovechar economías de escala, el foco estratégico se reorienta hacia estrategias de liderazgo en costos.

Gráfico5: Adopción de una estrategia competitiva en función de la etapa del ciclo de vida del sector industrial



Los autores Hill y Jones (2005) proponen una interesante herramienta de análisis que combina de modo directo la etapa del ciclo de vida industrial con la posición competitiva de la empresa e

indirectamente con el tipo de estrategia competitiva, para concluir en qué estrategia de inversión debería encuadrarse una empresa. Estas relaciones se muestran sintetizadas en la tabla que se muestra a continuación. Seguidamente, se desarrolla cada etapa con sus respectivas estrategias a lo largo del capítulo. Resulta válido remarcar que esta herramienta es de gran utilidad para determinar si la estrategia de inversión de Baresi, objeto de análisis de este trabajo, es acorde con su posición competitiva y con la etapa en la que se encuentra el sector recuperador de polietileno y polipropileno.

Tabla n° 15: Selección de una estrategia de inversión en función del ciclo de vida industrial.

Etapa del ciclo de vida industrial	Posición competitiva fuerte	Posición competitiva débil
Embrionaria	Formación de la participación	Formación de la participación
Crecimiento	Crecimiento	Concentración en el mercado
Recesión	Aumento de la participación	Concentración en el mercado, cosecha o liquidación
Madurez	Sostener y mantener o generar utilidades	Cosecha, liquidación o desistimiento
Decadencia	Liderazgo, concentración en el mercado o nicho, cosecha o reducción de activos	Liquidación o desistimiento

1.1 Etapa embrionaria

Las industrias embrionarias normalmente son creadas por innovaciones de compañías pioneras con las que obtienen grandes ganancias. Estas ganancias se encargan de atraer al mercado potenciales imitadores. Generalmente, este ingreso es más rápido durante la posterior etapa de crecimiento. Dada la dificultad para evitar la imitación, el problema clave de una compañía innovadora en una industria embrionaria consiste en descubrir cómo explotar su innovación y generar una ventaja competitiva a largo plazo y permanente fundamentada en el bajo costo o, generalmente, en la diferenciación.

Todas las empresas, tanto débiles como fuertes, hacen énfasis en el desarrollo de una habilidad distintiva y una política de producto/mercado diferenciadora, que determina mayores necesidades de inversión. De este modo, la estrategia de inversión apropiada es una estrategia de formación de participación, la cual tiene como propósito generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva. Si en este proceso la empresa fracasa, su única opción será probablemente salir de la industria.

En este contexto hay tres factores que una compañía debería evaluar antes de elegir la estrategia de innovación a seguir, éstos son:

- ✓ **Activos complementarios:** son los necesarios para que la empresa desarrolle y comercialice por sí misma la innovación, por ejemplo, instalaciones de fabricación adecuadas y competitivas, en cuanto a tecnología y productividad. También incluyen todo lo necesario para que un innovador genere participación de mercado y lealtad a la

marca: habilidades de marketing, una fuerza de ventas capacitada y una red de distribución acorde al tipo de producto. En definitiva, se necesitan grandes sumas de capital en esta fase, por lo que los segundos pueden aventajar a los primeros si cuentan con una solvencia financiera superior.

- ✓ Barreras para la imitación: sirven para demorar la imitación, que inevitablemente llegará. Proporcionan al innovador tiempo de establecer una ventaja competitiva, y generar barreras más duraderas para el ingreso en el mercado recientemente creado. Un ejemplo de este tipo de barreras son las patentes.
- ✓ Capacidad de imitación de los competidores: la capacidad de la competencia para imitar la innovación de un pionero depende de sus habilidades en materia de investigación, desarrollo e innovación y de su acceso a los activos complementarios requeridos. Las primeras permiten a los rivales hacer un proceso de ingeniería inversa con el fin de investigar cómo funciona y desarrollar rápidamente un producto equivalente. En cuanto a los segundos, si la competencia carece de ellos, la imitación se encarece.

Teniendo en cuenta cómo influyen los activos complementarios, las barreras para la imitación y la capacidad de los competidores, se podrá adoptar alguna de las siguientes estrategias de innovación:

- ✓ Estrategia de desarrollo y mercadeo de la innovación: implica trabajar sólo y es aplicable cuando las barreras para la imitación son considerables, la posesión de activos complementarios para desarrollar la innovación es indispensable y la capacidad de imitación de la competencia es limitada.
- ✓ Estrategia desarrollo y comercialización de la innovación junto con otras compañías: implica competir haciendo uso de una alianza estratégica. Esto tiene sentido cuando las barreras para la imitación también son altas, existen varios competidores capaces y el innovador carece de los activos complementarios necesarios.
- ✓ Estrategia de autorización con licencia: es utilizada por innovadores débiles que extienden autorizaciones de fabricación y el know-how necesario a otras empresas. Es decir que patentan su innovación y luego la negocian con otras compañías interesadas. Este tipo de estrategia conviene utilizarse en los casos de barreras de imitación bajas, carencia de activos complementarios y existencia de muchos competidores capaces.

1.2 Etapa de crecimiento

La estrategia de inversión adecuada para esta etapa es la estrategia de crecimiento, cuya meta es mantener una relativa posición competitiva de la empresa en un mercado en rápida expansión y, si es posible, aumentarla. Esta estrategia incluye cuatro alternativas, que fueron desarrolladas en los capítulos IV y V, definidas en la matriz de Ansoff:: penetración de mercado, desarrollo de producto,

desarrollo de mercado y diversificación. Sin embargo, la adopción de esta estrategia requiere de grandes cantidades de capital. Por su parte, una compañía débil podría adoptar como estrategia acertada la concentración de mercado. Es decir, no debe intentar abarcar todos los segmentos de su mercado sino especializarse en un nicho del mismo, en el que tenga una posición competitiva más favorable y trabajar para consolidarse en él.

1.3 Etapa de recesión

Debido a que en esta etapa la demanda aumenta de manera lenta, y al mismo tiempo se intensifica la competencia, aquellas empresas en posición competitiva fuerte necesitan recursos para invertir en una estrategia de incremento de la participación con el fin de atraer clientes de empresas débiles que salen del mercado. Asimismo, las compañías débiles adoptan una estrategia de cosecha o liquidación, o una estrategia de concentración de mercado.

En algunas ocasiones, tanto en esta etapa como en la próxima, se da el caso conocido como industria fragmentada que requiere de estrategias específicas. Una industria fragmentada es aquella en la que existe gran cantidad de compañías pequeñas y medianas. Esta situación puede deberse a la falta de economías de escala, que priva de ventajas a las grandes empresas a la vez que ofrece leves barreras de entrada a nuevos competidores. Así, la estrategia de concentración surge como estrategia natural. Las compañías suelen especializarse en un segmento de clientes bien definido por sus singulares necesidades y/o limitan su cobertura a una región geográfica más acotada. Los beneficios de consolidar una industria fragmentada son enormes. Para crecer en este tipo de industrias se pueden utilizar diversas opciones, tales como:

- ✓ Encadenamiento: consiste en establecer redes de agencias comerciales enlazadas, que se encuentran muy interconectadas de manera que funcionan como una gran entidad de negocios. Esto otorga gran poder de compra para negociar amplias reducciones de precios con los proveedores. Los costos de distribución se disminuyen estableciendo centros de distribución regional y se logran economías de escala al compartir habilidades administrativas a lo largo de toda la cadena.
- ✓ Franquicia: esta práctica consiste en vender un modelo de negocios exitoso para que otros, los franquiciados, lo repliquen a cambio de un canon de ingreso y de un porcentaje de las ganancias futuras. Su objetivo es disminuir la carga financiera de una rápida expansión ya que la inversión inicial la realizan los franquiciados. También este esquema de negocios le permite a la casa matriz obtener economías de escala en caso de que se encargue de comprar insumos o contratar o proveer servicios para toda la cadena de franquicias.

- ✓ Integración horizontal: es la fusión de pequeñas compañías en una industria para crear unas pocas grandes empresas. Permite asegurar un mercado nacional para el producto u obtener economías de escala.

1.4 Etapa de madurez

Una industria madura se caracteriza por un estancamiento en el crecimiento de la demanda y por estar dominada por una pequeña cantidad de grandes compañías. Estas empresas son las que desarrollaron las estrategias competitivas más exitosas para manejar el ambiente de la industria. Además, los productos tienden a volverse más estandarizados al tiempo que cae la importancia percibida por los consumidores de la diferenciación marcaria, aumentando la elasticidad precio de la demanda. En este punto, las organizaciones fuertes necesitan continuar invirtiendo para mantener su ventaja competitiva. Así, en esta etapa predomina la estrategia de sostener y mantener para apoyar sus ventajas competitivas. Por otro lado, puede suceder que la empresa opte por explotar su ventaja competitiva al máximo, involucrándose en una estrategia de utilidades mediante la cual los gerentes corporativos intentan maximizar los rendimientos actuales a partir de inversiones anteriores. Analizando el caso de compañías con una posición competitiva débil, la estrategia a seguir debería ser de cosecha, liquidación o desistimiento.

En esta etapa una empresa con una posición fuerte sabe que sus acciones competitivas estimularán una respuesta competitiva por parte del resto. Por lo tanto, debe aprender el significado de la interdependencia competitiva, es decir, cómo proteger la ventaja competitiva individual sin quebrar las reglas industriales del sector. De esta manera pueden definirse tres grupos de estrategia que permiten lograr este objetivo sin provocar una guerra de precios entre las demás empresas fuertes.

- **Estrategias para impedir el ingreso:**

- ✓ Proliferación de productos: consiste en la fabricación de una gran variedad de productos dirigidos a diferentes segmentos del mercado de manera de contar con amplias líneas de productos. El objetivo principal es llenar la mayor cantidad posible de nichos, creando una barrera de entrada contra posibles competidores, quienes encuentran muy difícil participar y diferenciarse en el mercado.
- ✓ Reducción de precios: implica cargar inicialmente un precio alto a un producto y así obtener utilidades a corto plazo. Luego, se disminuye el precio agresivamente buscando aumentar la participación de mercado, levantando barreras de entrada contra los competidores y desarrollando economías de escala.
- ✓ Mantener la capacidad sobrante: en general, mantener cierta cantidad sobrante de capacidad productiva no es aconsejable desde el punto de vista financiero porque disminuye la rentabilidad sobre los activos de la compañía. Sin embargo, las

compañías utilizan esta estrategia para impedir el ingreso al sector de nuevos competidores advirtiéndoles que si lo hacen, su posible entrada traerá aparejada un incremento de la producción. Esto a su vez conllevará una reducción de precios hasta un nivel en que su ingreso no sea rentable.

▪ **Estrategias para manejar la rivalidad:**

- ✓ Señalización de precios: proceso por el cual las empresas manifiestan sus intenciones a otras compañías sobre su estrategia de precios, y cómo competirán en el futuro o reaccionarán ante los movimientos competitivos de sus rivales. Entonces, permite indirectamente que las compañías coordinen sus acciones y evita costosos movimientos competitivos que las lleven a un fracaso en la política de precios de la industria.
- ✓ Liderazgo en precios: constituye otra forma de señalización de precios para incrementar la rentabilidad entre organizaciones en una industria madura. Al establecer sus propios precios, el líder de la industria crea en forma implícita los estándares que seguirán otras compañías.
- ✓ Competencia libre de precios: consiste en aplicar varias técnicas para evitar la costosa reducción y guerra de precios, sin abandonar la competencia por diferenciación del producto. En este caso, las compañías pasan a depender exclusivamente de la diferenciación del producto para detener a potenciales participantes y manejar la rivalidad industrial. Existen cuatro alternativas posibles:
 - a. Penetración en el mercado: implica ampliar la participación en el mercado actual del producto, empleando publicidad para promover y generar la diferenciación.
 - b. Desarrollo de productos: consiste en la creación de nuevos productos o el mejoramiento de los mismos para reemplazar a los existentes. Es una estrategia importante para mantener la diferenciación de productos y generar participación de mercado.
 - c. Desarrollo del mercado: busca hallar nuevos segmentos de mercado para los productos existentes de una compañía, o sea, localizar nuevos segmentos para competir.
 - d. Proliferación de productos: como ya se explicó, ésta consiste en ocupar la mayor cantidad de nichos de mercado para evitar que nuevos competidores encuentren un nicho en el cual ingresar.

▪ **Estrategias de oferta y distribución en industrias maduras**

En esta etapa, con el fin de proteger la participación en el mercado y mejorar la calidad del producto, muchas compañías desean hacerse de mayor control sobre la distribución de sus productos y la fuente de los insumos cruciales para su proceso de producción. La principal estrategia que se adopta en estos casos corresponde a una

estrategia de integración vertical, en la que la compañía decide apropiarse de las operaciones de aprovisionamiento o distribución. De esta forma, la compañía se asegura la adquisición de insumos de manera oportuna y confiable, y por lo tanto, reduce costos y mejora la calidad de sus productos. A su vez, aumentar su control sobre la distribución de sus productos puede permitirle mejorar este aspecto y ganar una ventaja competitiva.

1.5 Etapa de decadencia

La decadencia está caracterizada por una disminución de la demanda del producto causada, generalmente, por cambios en factores del entorno como los tecnológicos, sociales, demográficos o político económicos. Como resultado de esta reducción del mercado total, la rivalidad industrial tiende a intensificarse y caen los márgenes de ganancia. La intensidad de la competencia en una industria en decadencia depende de:

- ✓ Velocidad de la decadencia: la intensidad de la competencia es mayor cuando la decadencia es rápida, en oposición a industrias de decadencia lenta, como por ejemplo, la tabacalera.
- ✓ Dificultad de las barreras de salida: cuando las barreras de salida son altas la competencia se torna más agresiva.
- ✓ Nivel de costos fijos: si se combinan elevados costos fijos con la capacidad productiva sobrante de una industria en declive, el resultado es una guerra de precios, con el objetivo de incrementar o al menos mantener la participación de mercado para mejorar los costos fijos unitarios.

Ante una situación como la descripta, existen cuatro estrategias posibles:

- ✓ Estrategia de liderazgo: implica crecer en una industria en decadencia al tomar la participación de compañías que abandonan ese medio. Tiene sentido cuando la compañía posee fortalezas distintivas, y cuando la velocidad de la declinación y la intensidad de la competencia en esta industria son moderadas.
- ✓ Estrategia de nichos o de concentración: requiere concentrarse en aquellas reservas de demanda en la industria donde ésta es estable o declina menos lentamente que toda la industria, es decir, encontrar un nicho en el que resguardarse. Tiene sentido cuando las fortalezas de la empresa se relacionan con aquellos nichos en los cuales la empresa es fuerte.
- ✓ Estrategia de cosecha: consiste en congelar todas las inversiones en investigación y desarrollo, publicidad, equipamiento, entre otras. Es la mejor opción cuando la empresa desea salir de la industria en decadencia y quizás optimizar el flujo de caja

en el proceso, así como cuando se prevé una decadencia pronunciada y una competencia intensa.

- ✓ Estrategia de desistimiento: Una compañía puede maximizar su recuperación de la inversión neta de un negocio al venderlo rápidamente antes de que la industria entre en fuerte decadencia. Exige visión e intuición para advertir la decadencia antes de tiempo y poder vender los activos mientras todavía son valiosos

2. ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR RECUPERADOR DE POLIETILENO Y POLIPROPILENO Y ESTRATEGIAS RELEVANTES DE INVERSIÓN DE BARESI S.R.L.

En base a la información obtenida a partir de diversas fuentes, entre ellas, los datos proporcionados por el Sr. Horacio Lara y el Lic. Carlos Lara, se puede concluir que el sector en el que se encuentra Baresi se halla atravesando la etapa de madurez. De acuerdo a las características de la misma, si bien no se observa un estancamiento de la demanda, la oferta se encuentra limitada por la disponibilidad de materia prima (scrap). Los competidores se han consolidado en 6 principales en función de su tamaño y además, aparecen y desaparecen los denominados cirujas informales como se explicó en el análisis del microentorno. A su vez, los clientes del sector se orientan a un producto estandarizado, prácticamente sin valor de marca, y su valor percibido se orienta al precio, tal como sucede en las industrias maduras. Asimismo, existe una amplia experiencia de compra de los clientes, una fuerte elasticidad precio de la demanda e información completa a disposición de los clientes respecto a las características y precios de los productos. Por otro lado, la empresa muestra muchas características de una compañía que ha alcanzado la madurez en una posición competitiva fuerte: gran capacidad y volumen de producción elevado, considerable eficiencia y productos y procesos estandarizados.

Como la empresa cuenta con una posición fuerte, debería aplicar una estrategia de sostener y mantener, lo que implica continuar realizando importantes inversiones en vistas de conservar su ventaja competitiva, su innovación en tecnología de producción para poder procesar nuevos y más complejos scrap plásticos y mantener su liderazgo en costos. En este sentido, según el anterior diagnóstico de la empresa y su sector, el proyecto de inversión en nueva maquinaria para recuperar scrap complejo es muy acertado.

Es importante recordar que en un mercado con muy pocas expectativas de crecimiento debido a la falta de materia prima, la posibilidad de generar más valor depende exclusivamente de la capacidad creativa de los directivos de Baresi. Éstos deben enfocar sus esfuerzos de liderazgo para desarrollar nuevas fuentes de materias primas y nuevos procesos que permitan procesarlas. Un

ejemplo de esto es el desarrollo de nuevos proveedores de scrap dentro de la industria vitivinícola que viene realizando la compañía.

En cuanto a las estrategias para impedir el ingreso en el sector maduro, Baresi emplea una estrategia para mantener la capacidad sobrante. En opinión de los directivos, vender las máquinas antiguas que la empresa ya no utiliza a su valor residual, sólo contribuiría a ayudar a los competidores informales (cirujas), quienes son los principales compradores de maquinaria usada, a continuar distorsionando el mercado y no aportaría un capital significativo a la empresa. Por eso, optan por mantener estas máquinas como una reserva de capacidad o reconvertirlas para que puedan ser empleadas para la producción de caños plásticos u otros productos en alguna de las empresas del grupo empresario al que pertenece Baresi, como por ejemplo Aldyl Argentina S.A.

Finalmente, la empresa emplea una estrategia de señalización de precios para manejar la rivalidad dentro del sector. Esto se evidencia en la política manifiesta tanto de Baresi como de sus principales competidores de fijar sus precios como un porcentaje establecido del precio del plástico virgen. De esta manera, evitan una costosa guerra de precios y sólo van realizando ajustes graduales de precios cuando las condiciones del entorno lo requieren y justifican. Un claro ejemplo son los aumentos de precios motivados por el aumento de costos generalizados producto de la inflación.

Conclusión

El liderazgo de Baresi S.R.L está construido sobre la base de dos pilares: una permanente incorporación de tecnología e inversiones para adecuar sus procesos a la creciente complejidad de la materia prima que emplean. Para valorar las conclusiones de esta investigación hay que destacar un punto en el que se ha hecho hincapié desde el comienzo: el crecimiento de la empresa está condicionado por la escasez de materia prima que puede procesar con sus recursos actuales.

Gracias al Modelo Estratégico de Evaluación de Gestión Empresarial de Excelencia, propuesto por la Fundación Premio Nacional a la Calidad, se pudo evaluar la calidad de gestión de Baresi como muy buena. Este es un indicador positivo para la evaluación de este proyecto de inversión de largo plazo porque permite asumir que el desempeño de su gestión contribuirá a sostener sus buenos resultados en el tiempo. Éstos son fundamentales para garantizar el pago de las obligaciones financieras futuras implícitas en esta inversión así como su exitosa implementación.

Además, el criterio del planeamiento estratégico planteó una importante oportunidad de mejora, especialmente el componente de desarrollo de la estrategia. Baresi incorpora el análisis del microentorno a su planificación estratégica pero no considera integralmente las oportunidades y amenazas de su entorno. En este sentido, el análisis estratégico del entorno de la empresa desarrollado en esta investigación es una herramienta que Baresi podría incorporar para mejorar su planeamiento estratégico.

El núcleo de este trabajo se enfocó en determinar si esta inversión de Baresi en nueva maquinaria sería congruente con el entorno del sector industrial recuperador de polietileno y polipropileno. En el capítulo II se determinó que el sector recuperador de polietileno y polipropileno al que pertenece Baresi es ligeramente atractivo. Las altas barreras de entrada son su principal atractivo, mientras que, la falta de diferenciación del producto que comercializa Baresi y la inexistencia de costos por cambiar de proveedor, son los factores que más atractivo restan al sector. En el capítulo IV se determinó mediante la matriz sensibilidad precio – diferenciación, que el producto que comercializa la empresa es un commodity, lo que implica una casi nula posibilidad de diferenciarse de sus competidores, aplicando congruentemente una acertada estrategia de señalización de precios para manejar la rivalidad dentro sector industrial ya maduro.

El macroentorno que influye a Baresi S.R.L y a su sector es poco atractivo. Sin embargo, las variables que tienen un efecto negativo sobre este sector tienen el mismo efecto sobre la mayoría de los sectores económicos, y en especial en los sectores industriales. Este es el caso de la elevada carga salarial, los altos impuestos, la falta de líneas de financiamiento y la proliferación de juicios laborales.

Al valorar las fortalezas y debilidades de la empresa con la matriz EFI, Baresi demostró tener una posición interna fuerte. Es destacable que una de sus principales debilidades fue la falta de

ductilidad de su proceso lo que podría solucionarse con la adquisición de ésta nueva maquinaria. La matriz EFE evidenció que las estrategias de Baresi S.R.L responden a las oportunidades y amenazas del entorno en forma ligeramente superior a las de sus principales competidores. Esto se observa por ejemplo, en la rápida adaptación de los procesos y la tecnología que emplea Baresi para adecuarlas a los cambios en los envases y packaging que se emplean en el mercado y que constituye su materia prima.

Asimismo, conservar la fortaleza tecnológica de Baresi resultó fundamental para varios de los cursos estratégicos que resultaron del análisis FODA. Entonces, es razonable afirmar que la empresa debe priorizar mantener esta ventaja competitiva y que el proyecto de inversión, objeto de esta investigación, resulta acertado desde una evaluación estratégica y congruente con la posición competitiva de Baresi.

El análisis matricial que comprendió a las matrices PEEA, IE y MCPE, coincidieron que la empresa debe seguir una estrategia intensiva para penetrar el mercado, ampliando la participación actual de mercado de sus productos y sosteniendo su liderazgo. La principal barrera para lograr esto es la escasez de materia prima, especialmente de scraps tradicionales, por lo cual la empresa debe concentrar sus esfuerzos en desarrollar nuevos proveedores. Adquiriendo una nueva máquina para procesar scraps complejos, que son más abundantes y baratos, Baresi podría enfocarse en reciclar y comercializar scraps complejos de calidad excelente y constante y a precios más competitivos. Cabe destacar que la estrategia de forjar alianzas con proveedores de scrap complejo resultó ser la más atractiva según la matriz MCPE porque lograría capitalizar efectivamente tanto la mayor preocupación por la ecología como las oportunidades de financiamiento y mejoraría sustancialmente la capacidad de negociación con los proveedores.

Las herramientas de análisis matricial de cartera de negocios empleadas para analizar la situación competitiva de Baresi, matrices BCG, McKinsey y ADL, coincidieron con el mismo diagnóstico. El mejor curso estratégico a seguir por la empresa es sostener su participación de mercado y concentrarse en los segmentos más atractivos para lo que es crucial que mantenga su ventaja tecnológica. El scrap que Baresi emplea como materia prima está continuamente complejizándose por lo que si no se invierte a la par de este fenómeno, la empresa no puede mantener su abastecimiento de materia prima y por ende, tampoco puede sostener su participación de mercado. Al mismo tiempo, concentrarse en el segmento de scraps más complejos que son más baratos le permitirá obtener una mayor rentabilidad y consolidar su ventaja en costos.

Este análisis coincide a su vez con el realizado en el capítulo VI sobre la etapa del ciclo de vida del sector recuperador de polietileno y polipropileno y las estrategias de inversión recomendadas. El sector en el que se encuentra Baresi ya es maduro y, si bien no se observa un estancamiento de la demanda, la oferta se encuentra limitada por la disponibilidad de materia prima (scrap). Como la empresa cuenta con una posición fuerte, debería aplicar una estrategia de sostener y mantener, lo que implica continuar realizando importantes inversiones en vistas de conservar su innovación en

tecnología de producción para poder procesar nuevos y más complejos scrap plásticos. Conjuntamente, Baresi emplea correctamente una estrategia para mantener la capacidad sobrante como estrategia para impedir el ingreso en su ya maduro sector.

El capítulo V contribuyó a indicar cuál es la estrategia corporativa de inversión más apropiada para que esta empresa haga el mejor uso de sus recursos. La integración que presenta Baresi es acertada y debería continuar profundizándose puesto que la ayuda a mantener su liderazgo en costos. Por su lado, la diversificación de tipo relacionada que presenta el grupo económico al que pertenece Baresi también es correcta. Ésta implica creación de valor para la empresa ya que puede aprovechar las habilidades distintivas de los empleados en cuanto al manejo de maquinarias y al know-how de la industria plástica argentina, las relaciones con los proveedores de materia prima virgen y la generación de economías de alcance por el uso compartido de recursos e instalaciones. En cuanto a las alianzas estratégicas con proveedores ya se ha fundamentado por qué, la empresa debería focalizar sus esfuerzos en mantener la alianza actual con Petroquímica Cuyo a la vez que continúa forjando relaciones comerciales de largo plazo con proveedores de scrap no tradicional.

Luego de todo el análisis realizado y las conclusiones a las que se arribó, se considera que la premisa de esta investigación es correcta. A pesar de lo impredecible y adverso del entorno en el que está inserto Baresi, el análisis sistemático de su entorno desarrollado en este trabajo contribuyó a mejorar el proceso de toma de decisiones. Si bien este estudio podría haber incluido otras áreas de investigación como la financiera, contribuyó a obtener fundamentos con los cuales afirmar que llevar adelante esta inversión en maquinaria es una decisión correcta. Los elementos de decisión desarrollados pueden considerarse más científicos que la mera intuición aunque esta última tampoco puede ser despreciada. La intuición y experiencia de los fundadores de esta empresa líder y de larga trayectoria no debería ser ignorada.

Todas las herramientas de análisis estratégico utilizadas pueden constituir la base para la construcción de escenarios que contemplen una gran variedad de perspectivas y no sólo la que los líderes de la compañía intuyen. En un clima de negocios tan cambiante e incierto como el de la Argentina actual, la planificación estratégica no puede ser rígida sino que deber ser lo más flexible posible. El análisis sistemático del entorno ayuda a estar más atento a los posibles cambios que requieran una corrección en el rumbo estratégico adoptado.

Finalmente, me gustaría agradecer el aporte que realizaron a esta investigación mis compañeros de estudio, Laura Piastrellini y Ezequiel Yanchina, y mi profesor orientador, Licenciado Ramiro Noussan Lettry. Con Laura y Ezequiel pude estudiar en equipo gran parte de los conocimientos que empleé en este trabajo. También juntos formamos un gran equipo de trabajo con el que desarrollamos varios trabajos prácticos sobre Baresi que me permitieron tener una perspectiva más amplia de esta empresa al momento de encarar esta investigación. El profesor Noussan Lettry no sólo me aportó sus conocimientos y guía sobre el tema de estudio sino que su gran esfuerzo por brindar

rápida retroalimentación sobre consultas y correcciones me permitieron realizar un trabajo bueno y más eficiente.

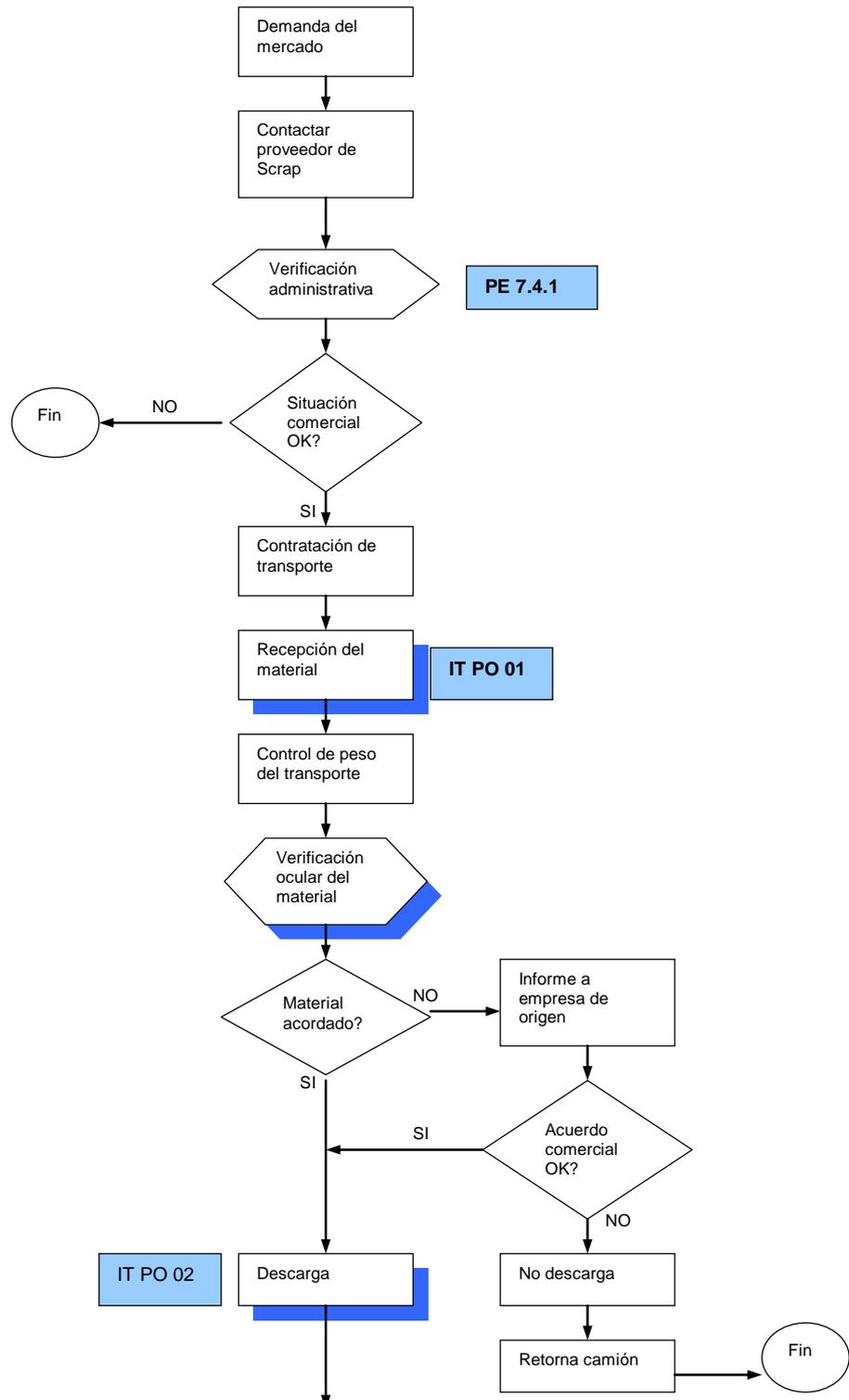
Referencias Bibliográficas

- DAVID, Fred R., *La Gerencia Estratégica*, 9ª edición, México, Prentice Hall, 2003.
- Fundación Premio Nacional a la Calidad, *Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs*, Buenos Aires, Edición 2013.
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., *Administración estratégica “Un Enfoque Integrado”*, 6ª Edición, Bogotá, Mc. Graw Hill, 2005.
- OCAÑA Hugo R., *Estrategias de Negocios*, 2ª Edición, FFyL, Mendoza, Argentina, 2006.
- PORTER, Michael, *Estrategia competitiva*, México, CECSA, 1984.
- PORTER, Michael, *Ventaja competitiva*, México, CECSA, 1987.
- ROBBINS, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, México, Ed. Prentice Hall, 1999.

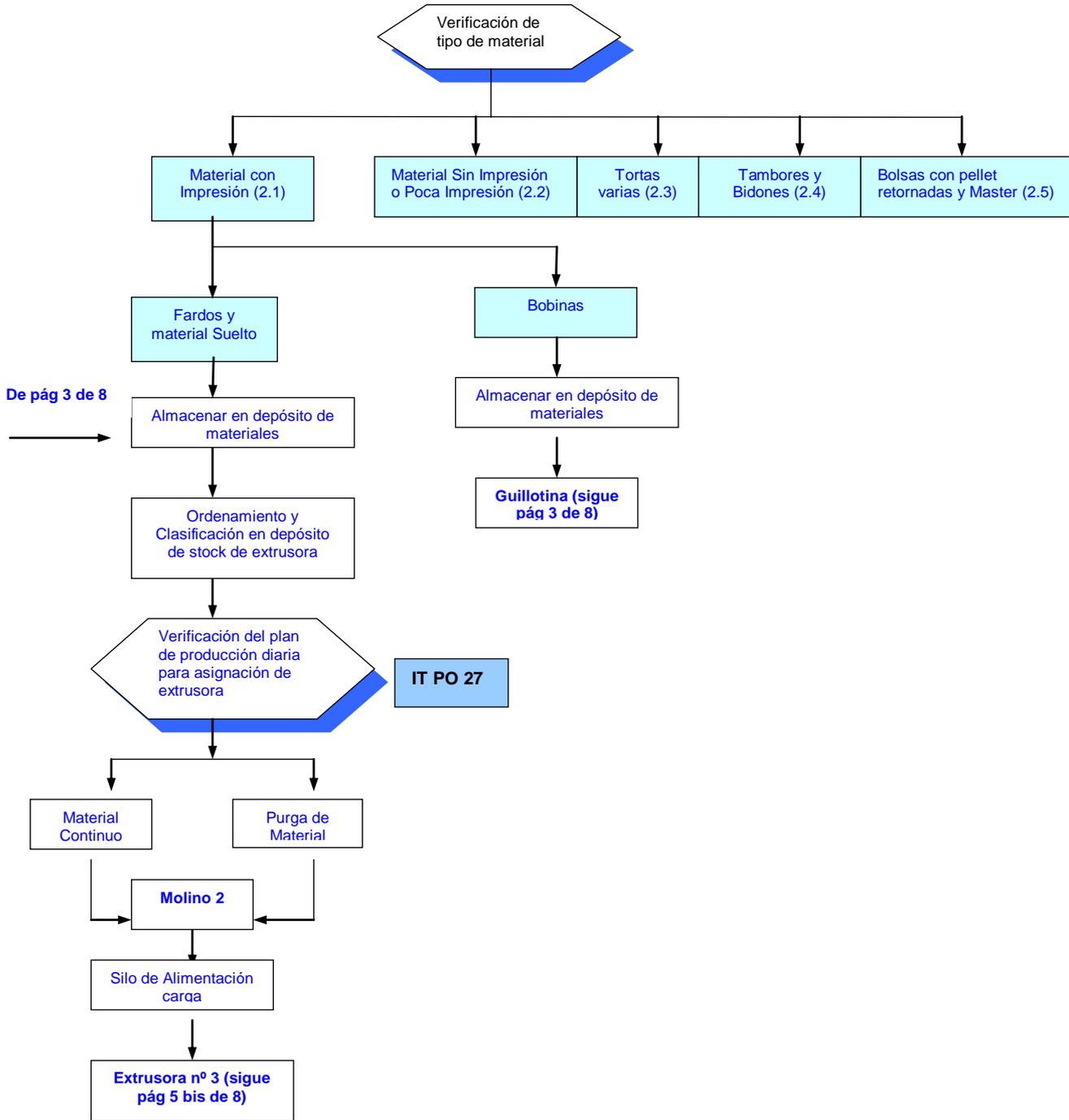
ANEXOS

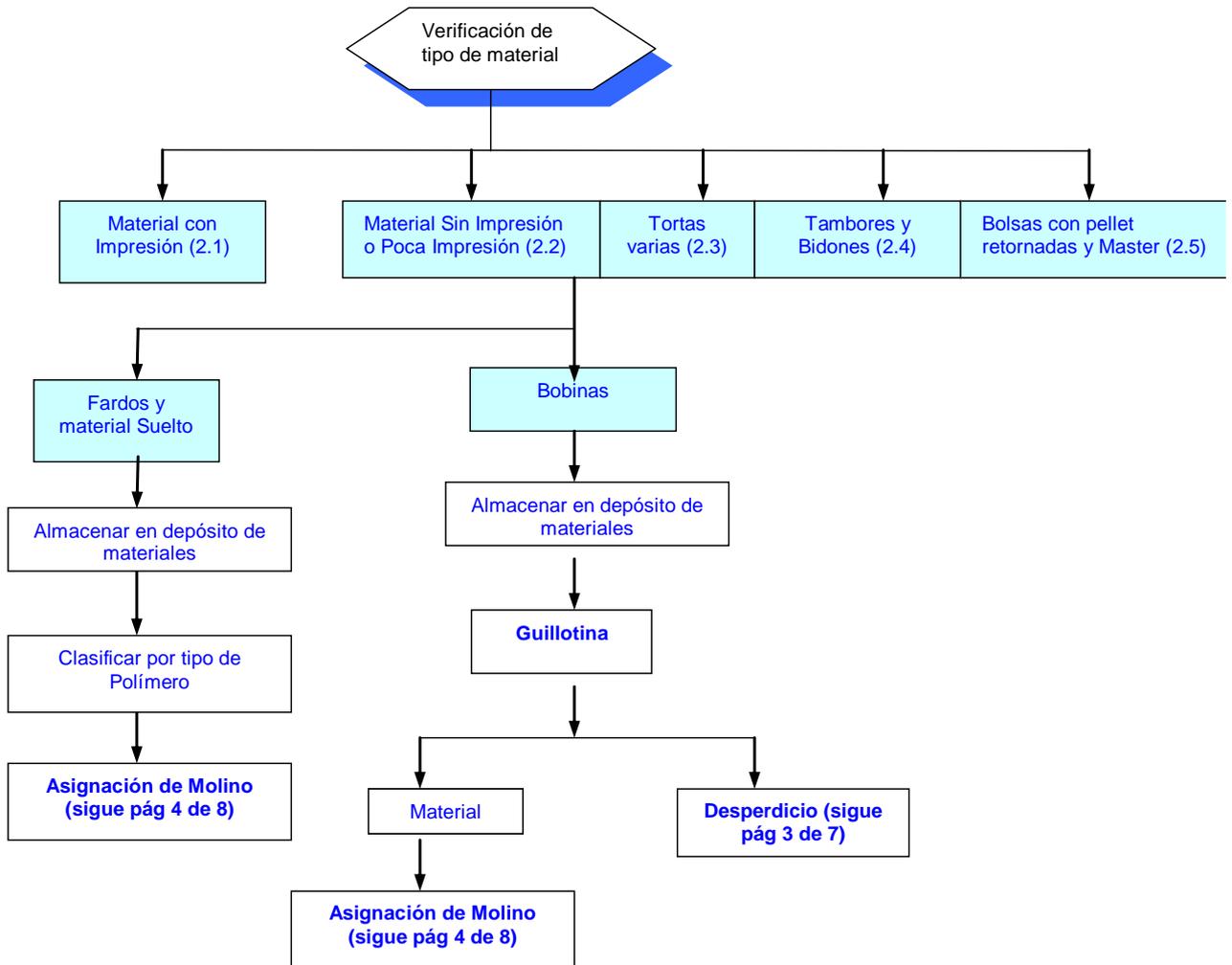
ANEXO A

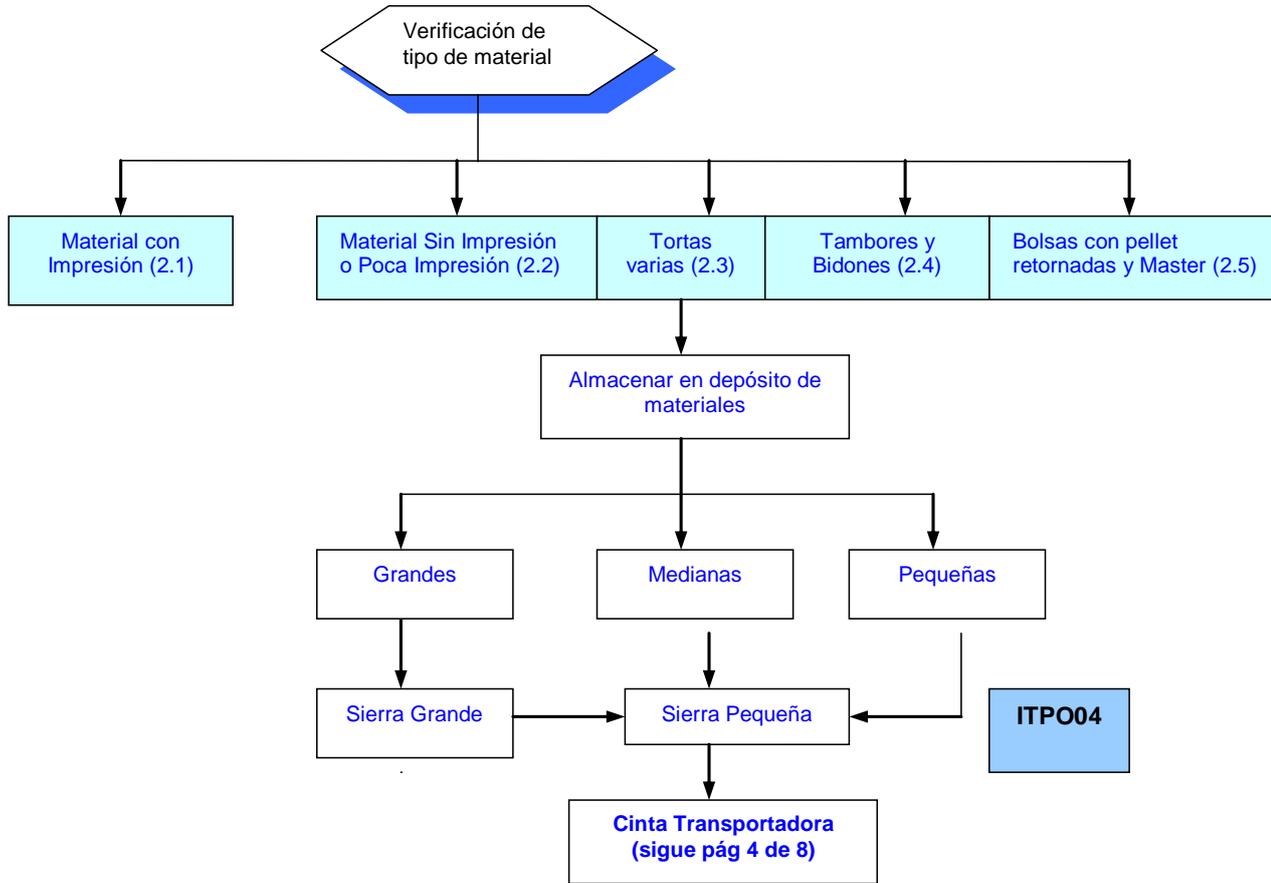
Flujograma del proceso productivo de Baresi S.R.L.

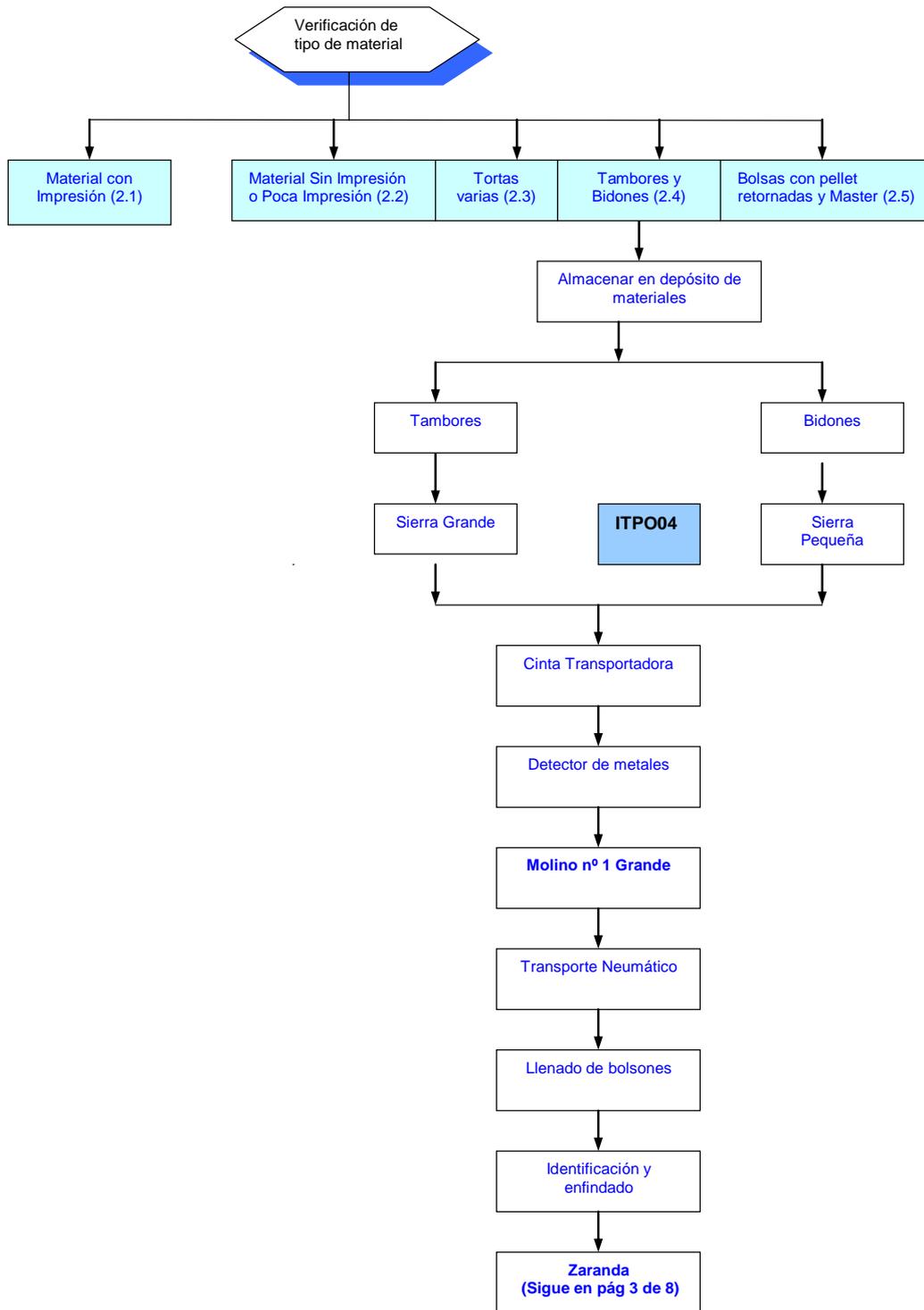


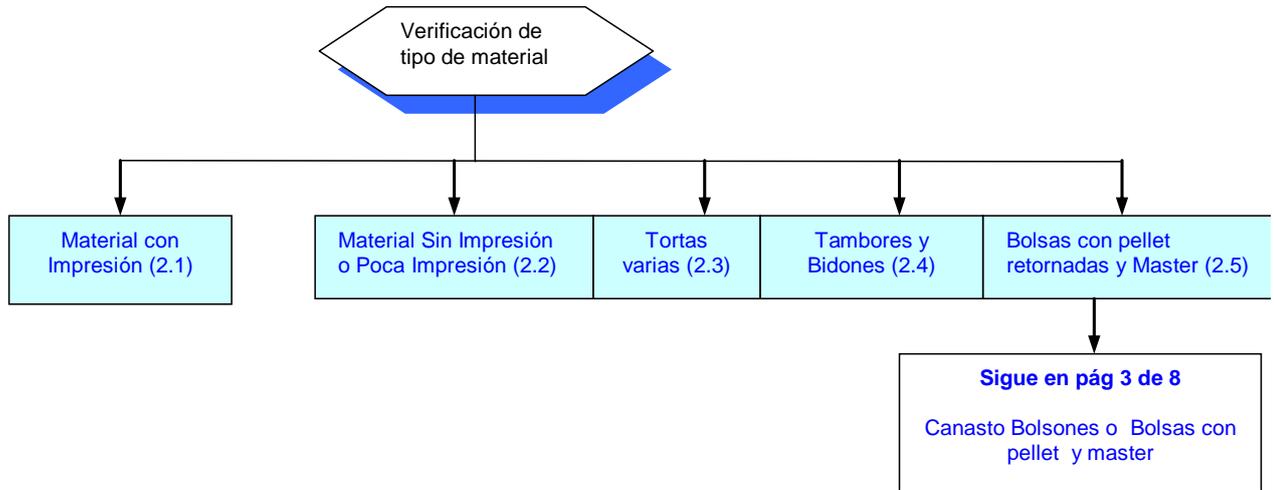
Continúa en pág. 2 de 8

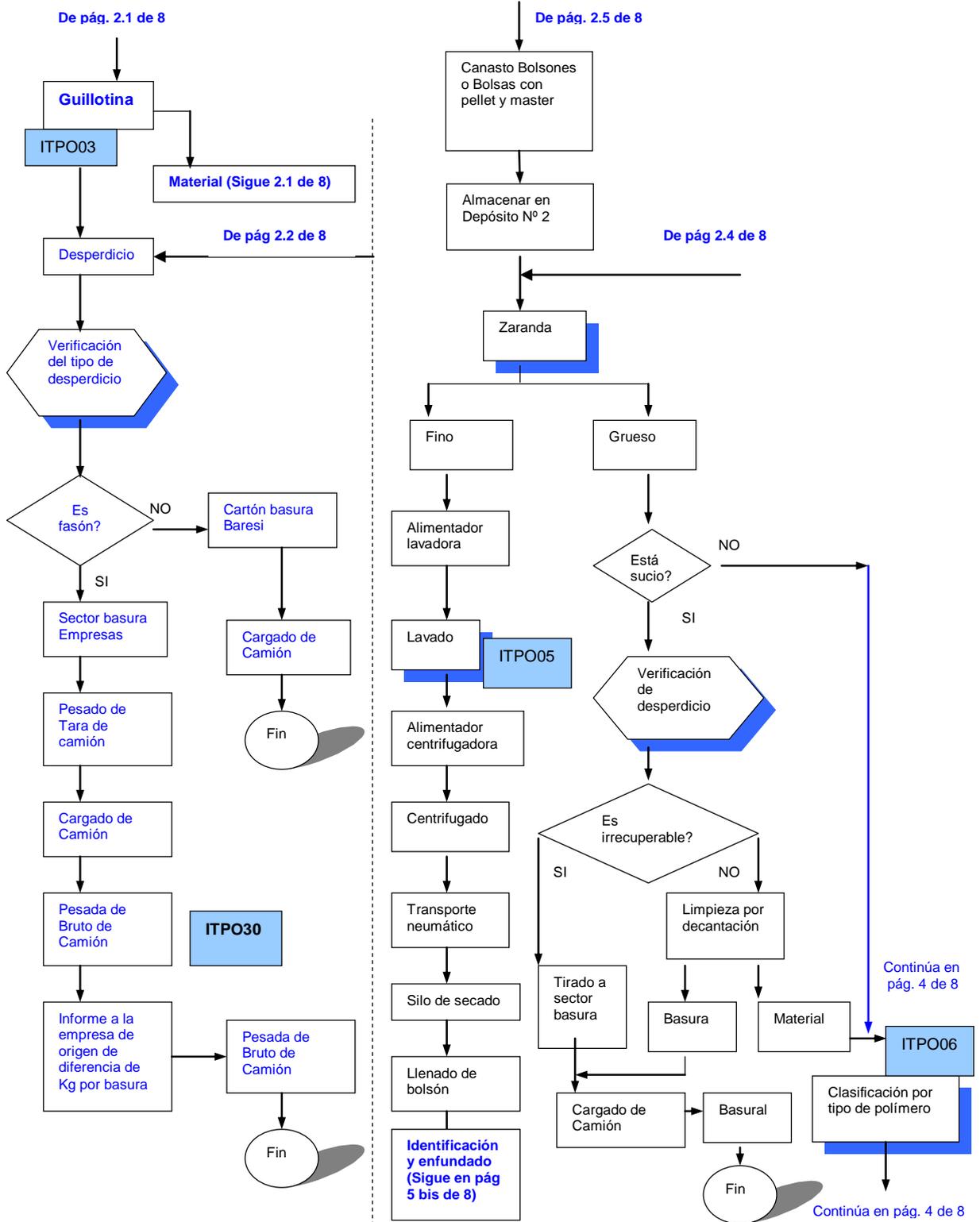


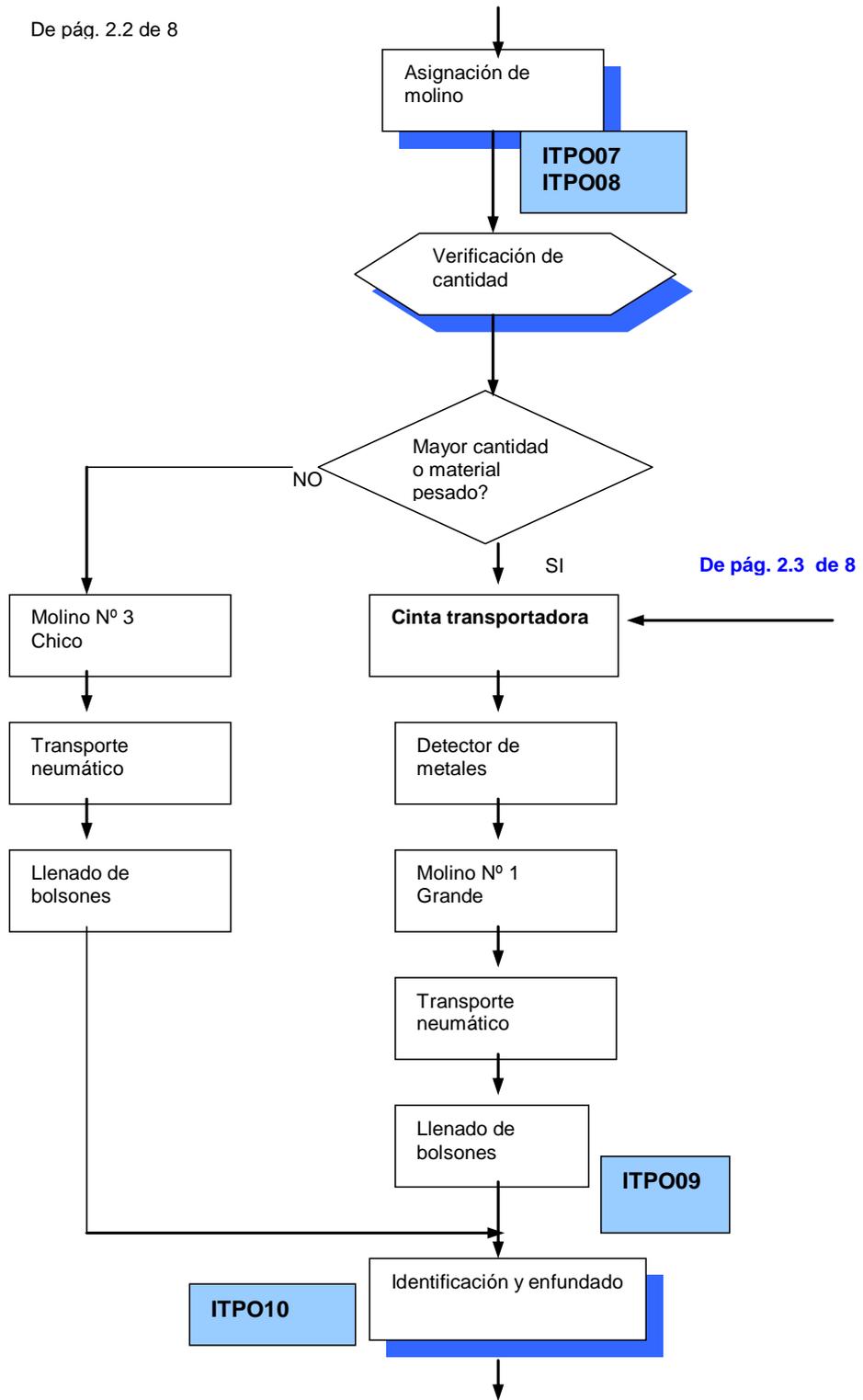




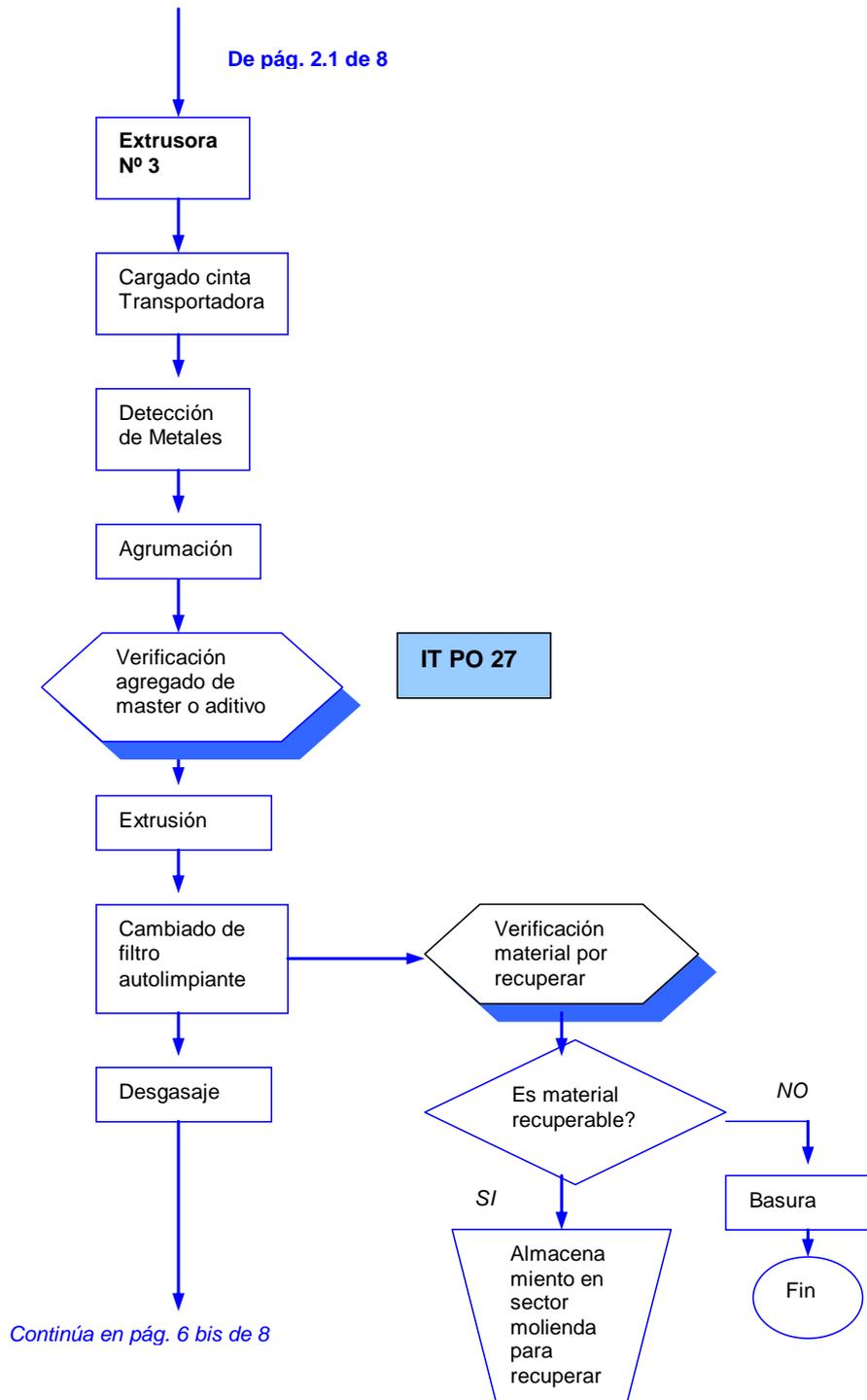


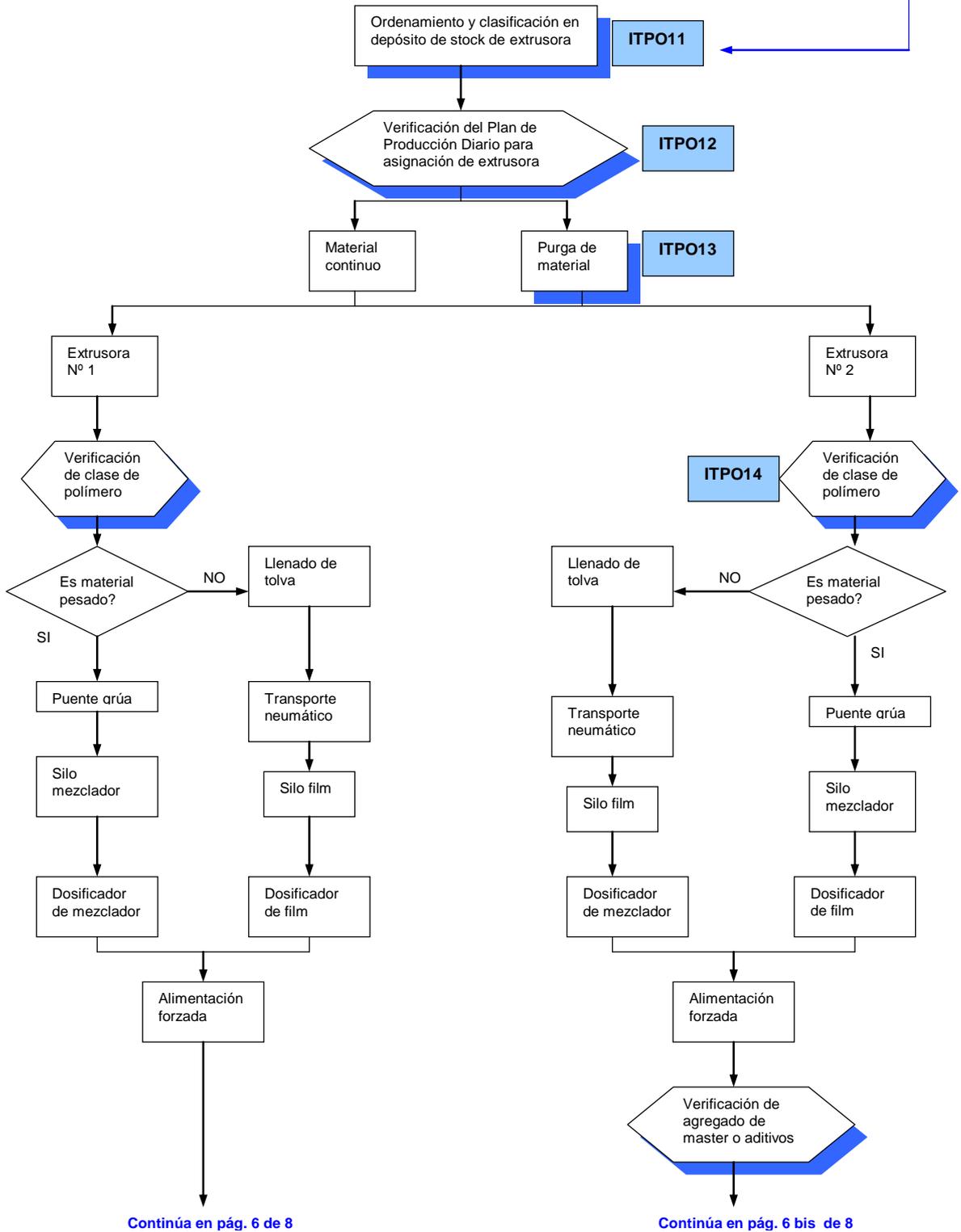




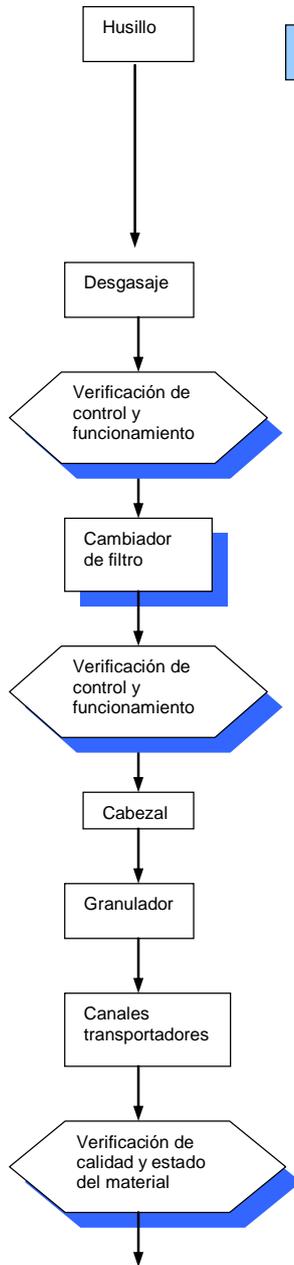


Continúa en pág. 5 y 5 bis de 8



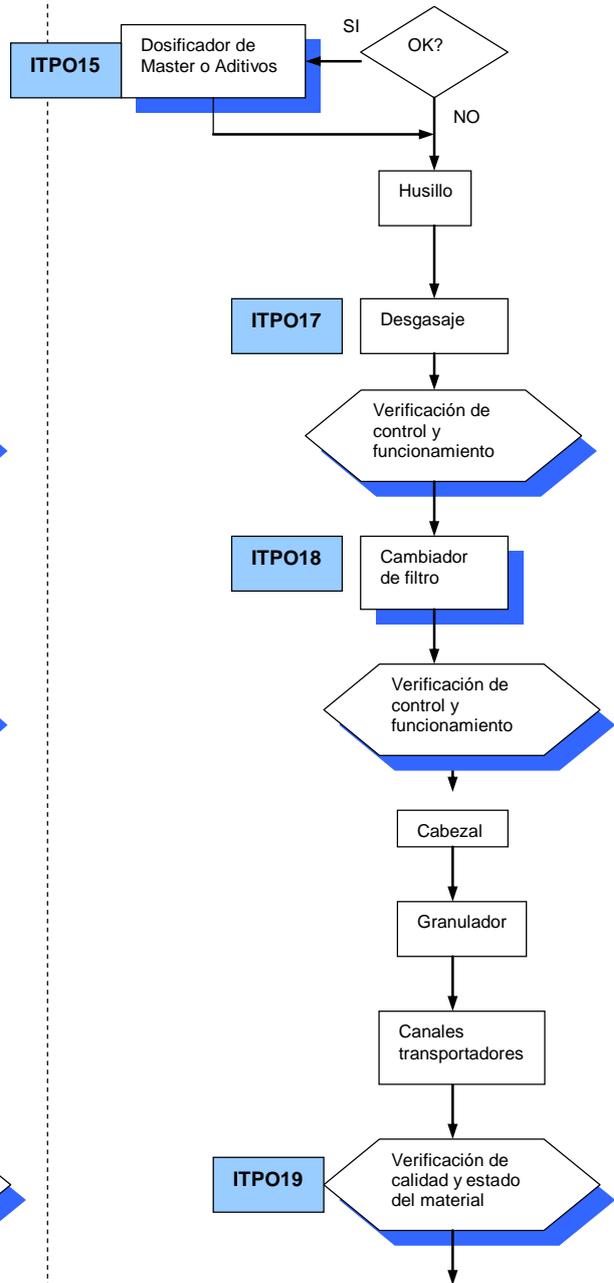


De pág. 4 de 7



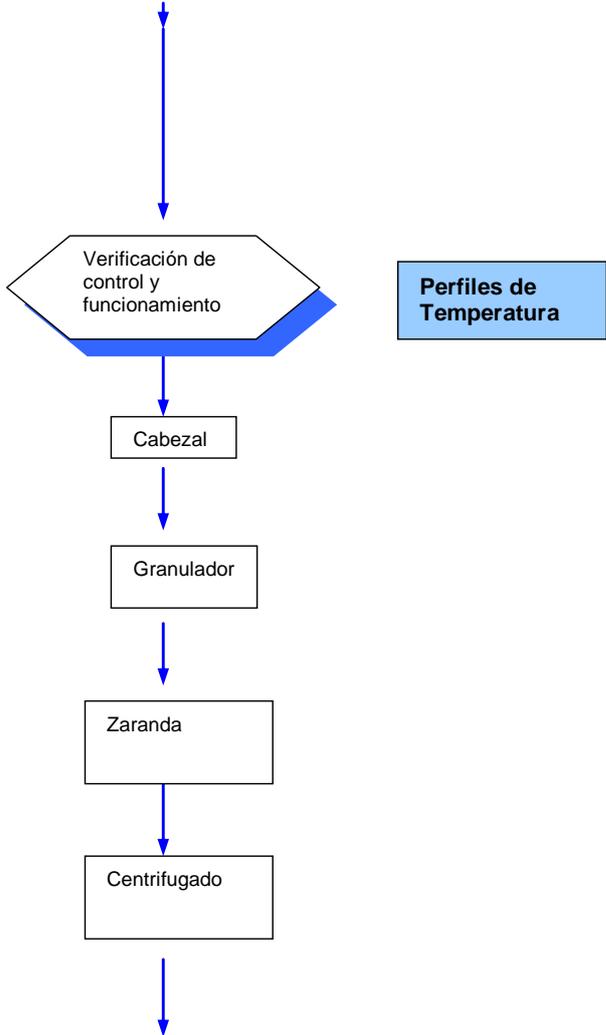
Continúa en pág. 6 de 7

De pág. 4 de 7

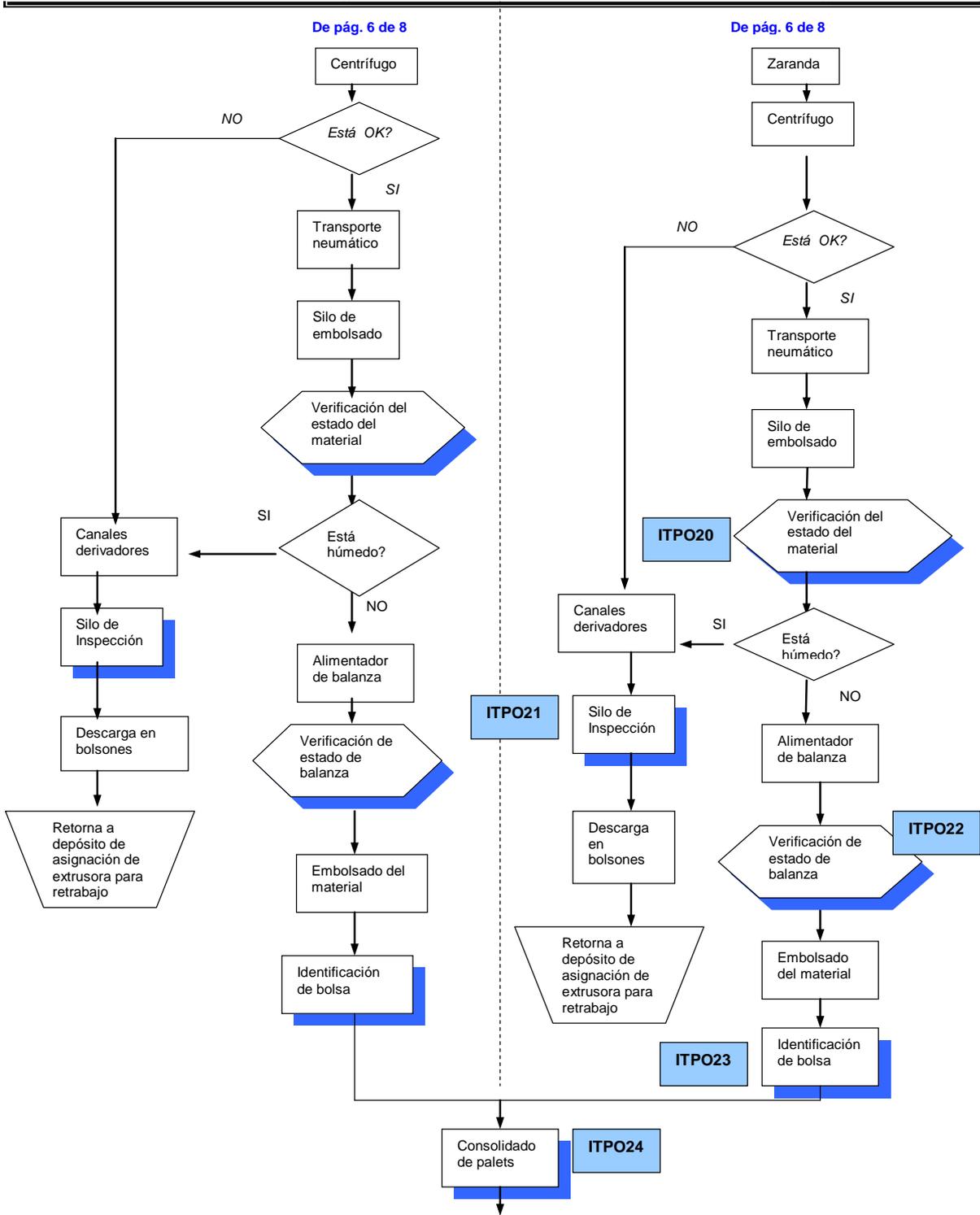


Continúa en pág. 6 de 7

De pág. 5 bis de 8

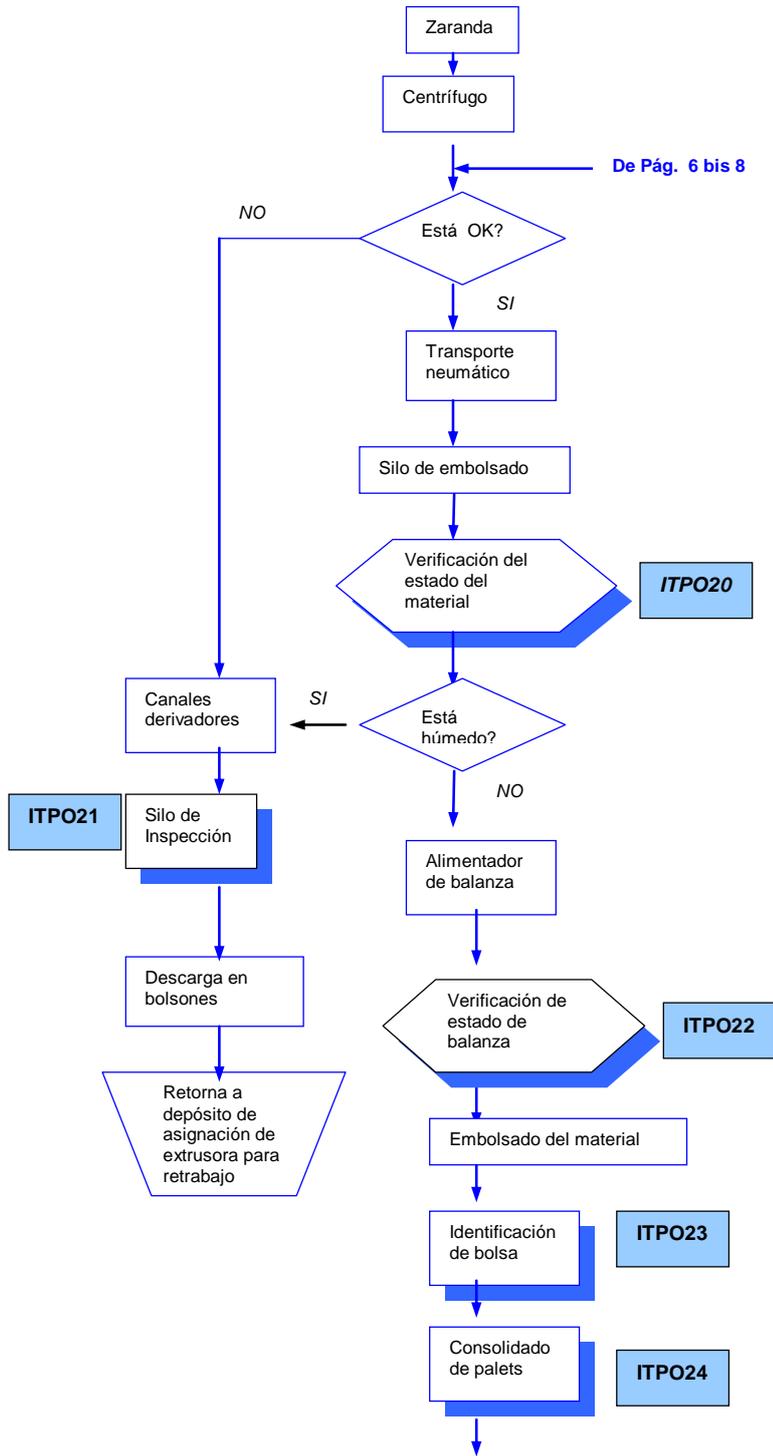


Continúa en pág. 7 bis de 8

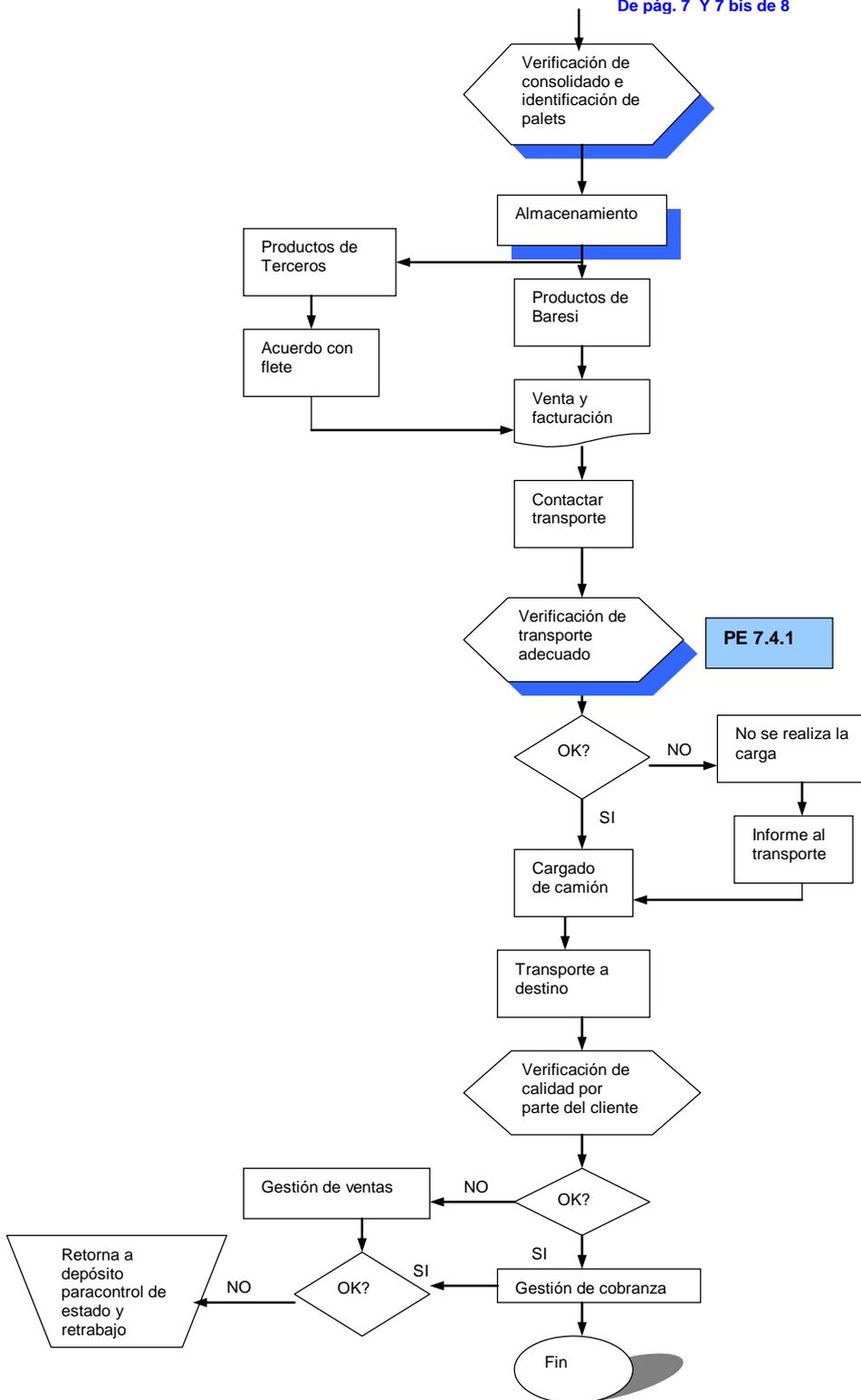


Continúa en pág. 8 de 8

De pág. 6 bis de 8



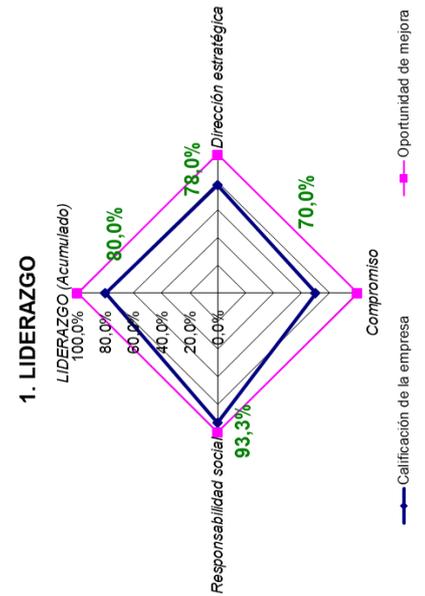
Continúa en pág. 8 de 8



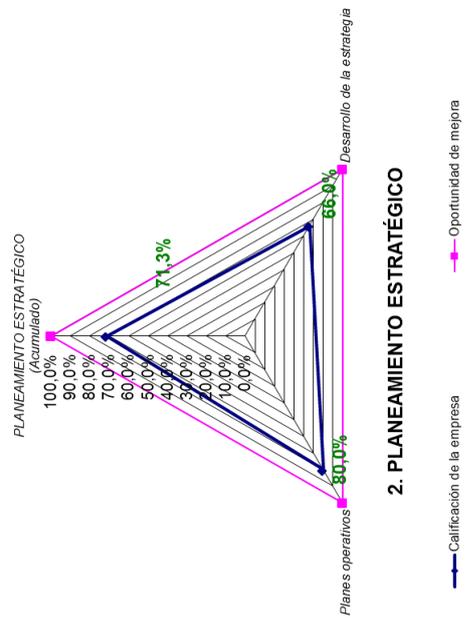
ANEXO B

Resultados del Modelo Estratégico de Evaluación de Gestión Empresarial de Excelencia para Baresi S.R.L

N° DE ORDEN	PREGUNTAS	DATOS Y EVIDENCIAS	OPORTUNIDAD DE MEJORA	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					
				No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Modelo de excelencia	PUNTAJE DE SU EMPRESA
1. LIDERAZGO (110 PUNTOS)									
A) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (50 PUNTOS)									
1	¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?	La empresa cuenta con la definición documentada de la Misión, Visión y valores. Están comunicados tanto dentro de la planta de producción mediante cartelera, como en comunicaciones internas y externas y en la página web. En cuanto a los objetivos, la empresa desarrolló un plan estratégico para un periodo de 4 años y hace revisiones anuales y mensuales.	Se podría aumentar la participación del personal operativo en la formulación del plan estratégico para que estos estén más comprometidos durante su implementación.	0	7	16	27	34	27
2	¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?	Cuenta con indicadores para la medición del desempeño del negocio, pero no realiza comparaciones con otras organizaciones.	Mejorar el tablero de comando e introducir indicadores que permitan la comparación con competidores y referentes para contar con un marco contextual	0	3	9	13	16	12
B) COMPROMISO (30 PUNTOS)									
3	¿El equipo de dirección demuestra con su ejemplo cotidiano, su compromiso con la visión, la misión, los principios y los objetivos?	Es una empresa familiar, comprometida con su negocio y con los valores que busca promover entre sus empleados		0	6	15	24	30	21
C) RESPONSABILIDAD SOCIAL (30 PUNTOS)									
4	¿El equipo de dirección participa en programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad?	La empresa suscribió en el año 2006 un convenio con el COMIEN (CEAMEN, la Fundación CONIN y la Fundación Hospital Humberto Notti para llevar adelante un programa de recolección y disposición final de los envases vacíos de agroquímicos. Programa AGRULUMPO. El objetivo de este convenio es gestionar la recuperación, y transformación de un residuo agrícola como son los envases vacíos de agroquímicos, para un bien social, que mediante su comercialización ayude a mejorar la salud de los niños, evitar y/o disminuir la contaminación ambiental y proteger la salud de los aplicadores y de su entorno familiar. Asimismo la empresa contribuye con comedores escolares situados en su zona de influencia y apoya a ONG como Fundacer. Además, la empresa implementó y mantiene voluntariamente un sistema de gestión ambiental que satisface la norma ISO 14001.	La empresa podría asociarse a organizaciones que fomenten la responsabilidad social como por ejemplo Valora.	0	3	7.5	12	15	14
5	¿El equipo de dirección establece políticas eficaces para la preservación del medio ambiente?			0	3	7.5	12	15	14
LIDERAZGO - TOTAL DE PUNTOS				0	22	55	88	110	88



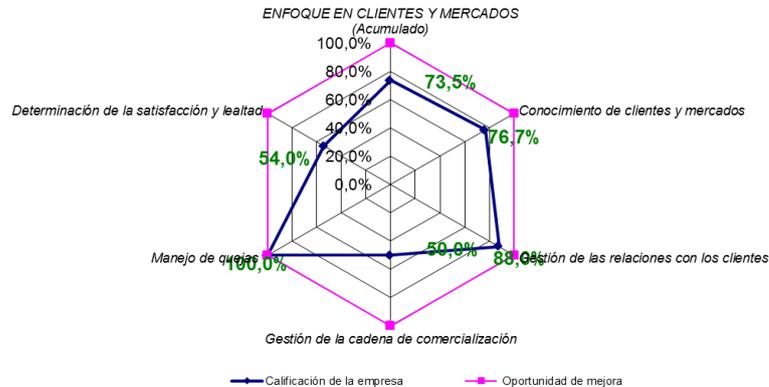
N° DE ORDEN	PREGUNTAS	DATOS Y EVIDENCIAS	OPRTUNIDAD DE MEJORA	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					
				No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	PUNTAJE DE SU EMPRESA
2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (80 PUNTOS)				33					
A) DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA (50 PUNTOS)									
6	¿Dispone la empresa de un proceso de planeamiento que se cumple integralmente?	La empresa desarrolla un plan estratégico para un periodo de 4 años y hace revisiones anuales y mensuales. El plan estratégico tiene muy en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización pero no incorpora integralmente la oportunidades y amenazas del entorno. El análisis externo lo realiza el gerente general durante la conducción diaria de la organización, pero no está incluido formalmente en el plan estratégico		0	6	14	22	28	22
7	¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?	Formalizar y mejorar el análisis del entorno de la organización para reflejar las oportunidades y amenazas en el plan estratégico		0	4	11	18	22	11
B) PLANES OPERATIVOS (30 PUNTOS)									
8	¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?	Al menos una vez al mes, se reúne el comité para evaluar el desempeño del plan y establecen acciones correctivas, preventivas y/o de mejora para salvar los desvíos. También, cada responsable de área controla y ajusta sus propios objetivos.		0	3	7,5	12	15	12
9	¿Ha establecido la empresa indicadores clave de desempeño de corto y largo plazo para monitorear el logro de los planes y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones?	La empresa cuenta con una serie de indicadores para monitorear el desempeño de sus procesos y la evolución del logro de sus objetivos Si bien la empresa cuenta con los indicadores, no cuenta con un cuadro de mando integral formalizado, el cual podría implementarlo fácilmente al contar con indicadores bien constituidos.		0	3	7,5	12	15	12
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO - TOTAL DE PUNTOS				0	16	40	64	80	57



2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

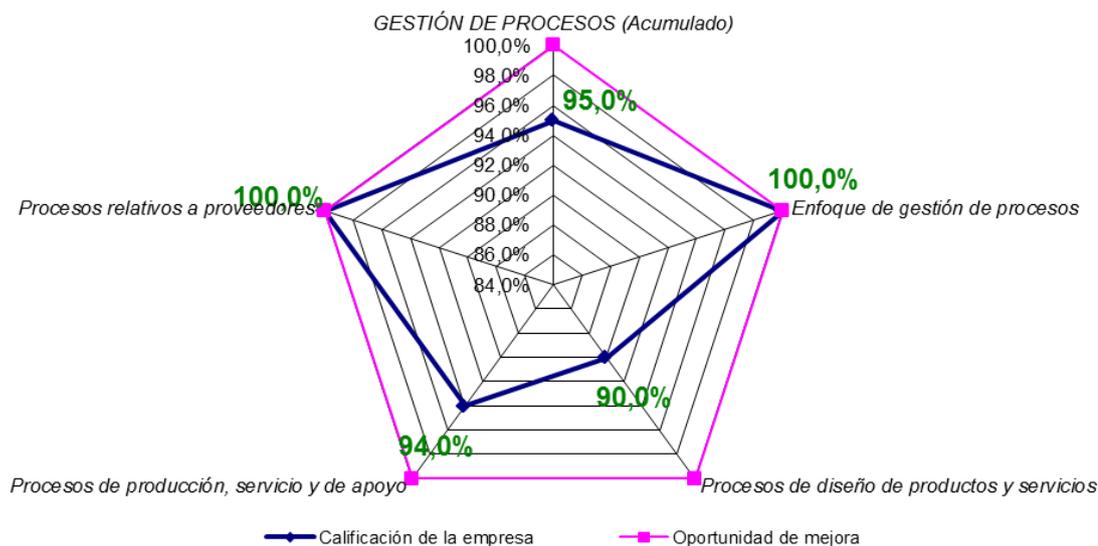
N° DE ORDEN	PREGUNTAS	DATOS Y EVIDENCIAS	OPORTUNIDAD DE MEJORA	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO						
				No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia		
3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (100 PUNTOS)										
A) CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS (30 PUNTOS)					23					
10	¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?	Al comercializar un commodity, la empresa desarrolla una estrategia basada en precios, diferenciación, especializado en productos.		0	3	7	12	15	12	
11	¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?	Como las materias primas plásticas se van complejizando con el tiempo, la empresa está en permanente contacto para identificar los cambios en las necesidades de los clientes y la eficacia de los productos en la satisfacción de las mismas. Además, se ha desarrollado un sistema de encuestas de satisfacción al cliente que ha tenido una baja tasa de respuesta.	Para mejorar la tasa de respuestas de la encuesta de satisfacción se podría incluir algún premio como incentivo, que puede ser muy eficiente y de bajo costo para la empresa, como por ejemplo el sorteo de cajas de vino. También, se puede elaborar una metodología para evaluar la efectividad de los métodos para medir la satisfacción del cliente, y desarrollar algún mecanismo o métrica a la encuesta para medir la satisfacción y lealtad de los clientes de los principales competidores.	0	3	7	12	15	11	
B) GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (25 PUNTOS)					22					
12	¿Provee la empresa información y fácil acceso a los clientes que solicitan asistencia o desean formular observaciones?	La empresa provee información a través de su página web y ofrece además, un servicio de asesoramiento personalizado de ventas, en el cual se le recomienda a cada cliente el producto específico que mejor se adapte a su proceso productivo.		0	5	12,5	20	25	22	
C) GESTIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN (10 PUNTOS)					5					
13	¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?	Casi la totalidad de las ventas se realiza directamente a los clientes ya que son en su mayoría pocas empresas que consumen grandes volúmenes y la empresa no cuenta con una cadena de comercialización y distribución externa.		0	2	5	8	10	5	
D) MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS (10 PUNTOS)					10					
14	¿Existe la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?	La empresa cumple con los requisitos de la ISO 9001 para la gestión de productos no conformes y tiene formalizado un procedimiento para recibir y gestionar las quejas y reclamos. Además, cuenta con una política de reposición de productos defectuosos.		0	1,4	3,5	5,4	7	7	
15	¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas – raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?	Ante algún problema la empresa realiza un análisis de la trazabilidad para detectar la causa raíz. Generalmente esto está asociado a problemas de la materia prima utilizada, por lo que se realiza un análisis de trazabilidad hacia atrás para identificar el proveedor y solucionar el inconveniente.		0	0,6	1,5	2,6	3	3	
E) DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES (25 PUNTOS)					14					
16	¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de los clientes de sus principales competidores?	Se ha desarrollado un sistema de encuestas de satisfacción al cliente que ha tenido una baja tasa de respuesta. Pero no analiza la satisfacción y lealtad de los clientes de sus principales competidores	Para mejorar la tasa de respuestas de la encuesta de satisfacción se podría incluir algún premio como incentivo, que puede ser muy eficiente y de bajo costo para la empresa, como por ejemplo el sorteo de cajas de vino. También, se puede elaborar una metodología para evaluar la efectividad de los métodos para medir la satisfacción del cliente, y desarrollar algún mecanismo o métrica a la encuesta para medir la satisfacción y lealtad de los clientes de los principales competidores.	0	5	13,5	20	25	13,5	
ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS - TOTAL DE PUNTOS					0	20	50	80	100	74

3. ENFOQUE EN CLIENTE Y MERCADO



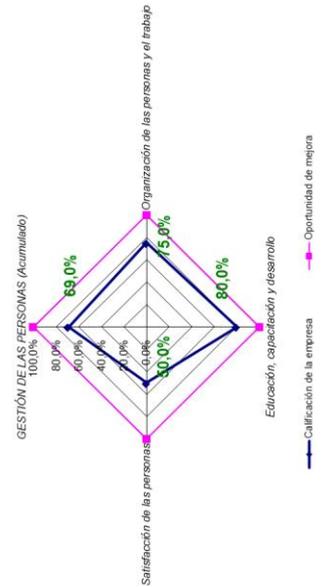
N° DE ORDEN	PREGUNTAS	DATOS Y EVIDENCIAS	OPRTUNIDAD DE MEJORA	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE SU EMPRESA
				No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
4. GESTIÓN DE PROCESOS (100 PUNTOS)									
A) ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE PROCESOS (20 PUNTOS)									
17	¿Define y documenta la empresa los procesos clave?	Sí, la empresa tiene definidos y documentados todos los procesos de la organización para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001		0	4	10	16	20	20
B) PROCESOS DE PRODUCCIÓN, SERVICIOS Y DE APOYO (20 PUNTOS)									
18	¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?	Sí, esto es fundamental para la empresa, ya que al evolucionar rápidamente la composición de los polímeros necesitan adaptar sus productos a los requerimientos de sus clientes y del mercado.		0	4	10	16	20	18
C) PROCESOS DE PRODUCCIÓN, SERVICIO Y DE APOYO (50 PUNTOS)									
19	¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos?	Por un lado la empresa registra la satisfacción y conformidad de sus clientes con sus productos y por el otro realizan pruebas e inspecciones a sus productos para asegurarse de que cumplan los estándares de calidad (ej.: grado de MFI, presencia de burbujas gaseosas en los pellets.)		0	6	14	22	28	25
20	¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?	La empresa cuenta con procedimientos formalizados para la aplicación de acciones preventivas, correctivas y de mejora.		0	4	11	18	22	22
D) PROCESOS RELATIVOS A PROVEEDORES (10 PUNTOS)									
21	¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?	Sí. Esto es muy importante, ya que al recuperar residuos plásticos, el aspecto clave para asegurar la calidad del producto final es asegurar la calidad de la materia prima.		0	2	5	8	10	10
GESTIÓN DE PROCESOS - TOTAL DE PUNTOS				0	20	50	80	100	95

4. GESTIÓN DE PROCESOS



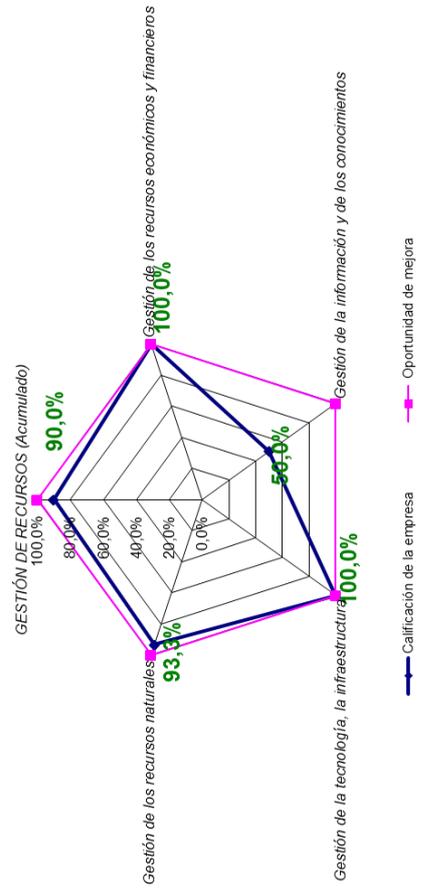
N° DE ORDEN	PREGUNTAS	DATOS Y EVIDENCIAS	OPORTUNIDAD DE MEJORA	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO				
5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS (100 PUNTOS)								
A) ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS Y DEL TRABAJO (40 PUNTOS)								
22	¿Planifica la empresa la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores para estimular su iniciativa y crecimiento?	Si, la empresa le da mucha importancia al desarrollo de su capital humano. Este aspecto es uno de los objetivos del plan estratégico y cuenta con un indicador propio para su seguimiento.		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia
23	¿Asigna y comunica la empresa metas a cada colaborador, en forma inequívoca, de modo que éste pueda autoevaluar sus logros?	Los objetivos se plantean por sector y luego se asignan responsabilidades individuales pero no se ha desarrollado una proceso formal de autoevaluación. El logro de los objetivos se comunica, pero en forma global por sector.	La empresa podrá fomentar la autogestión y la autoevaluación entre su personal para lo que debería determinar en forma más específica los objetivos de logro para cada empleado.	0	3	7	11	14
24	¿Dispone la empresa de una política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo y de métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos?	La empresa cuenta con una estructura de remuneraciones para cada puesto y reconoce el logro de los objetivos. Sin embargo no ha logrado desarrollar un sistema de recompensa eficiente ya que no ha logrado aumentar la motivación del personal para el logro de los objetivos	La empresa se podría ver beneficiada con la implementación de un sistema de gestión basado en la Administración por Objetivos, en el que se formulen los objetivos individuales de recompensa participativa con cada miembro y que vincule la remuneración al cumplimiento de estos.	0	2	6	10	12
B) EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (30 PUNTOS)								
25	¿Capacita la empresa al personal para apoyar sus estrategias?	Si, la empresa le da mucha importancia al desarrollo de su capital humano y lleva adelante capacitaciones continuas.		0	3	7,5	12	15
26	¿La empresa promueve y facilita el aprendizaje en el puesto de trabajo?	Si. Además, la empresa busca contar con empleados polifuncionales, por lo que promueve la rotación de los mismos entre los distintos sectores de la planta.		0	3	7,5	12	15
C) SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS (30 PUNTOS)								
27	¿Crea y mantiene la empresa un ambiente de trabajo que contribuye a la motivación del personal?	La empresa está trabajando para mejorar en este aspecto. Lo ha incluido en su último plan estratégico, y ha incorporado un indicador de rotación del personal.	La empresa podría contratar los servicios de una consultora de RRHH para poder desarrollar un plan para mejorar la motivación.	0	3	7,5	12	15
28	¿La empresa mide periódicamente la satisfacción de sus colaboradores?	No, solo se cuenta con un buzón para propuestas de mejora.	Se podría implementar un sistema de encuestas de satisfacción del personal.	0	3	7,5	12	15
GESTIÓN DE LAS PERSONAS - TOTAL DE PUNTOS				0	20	50	80	100
69								

5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS



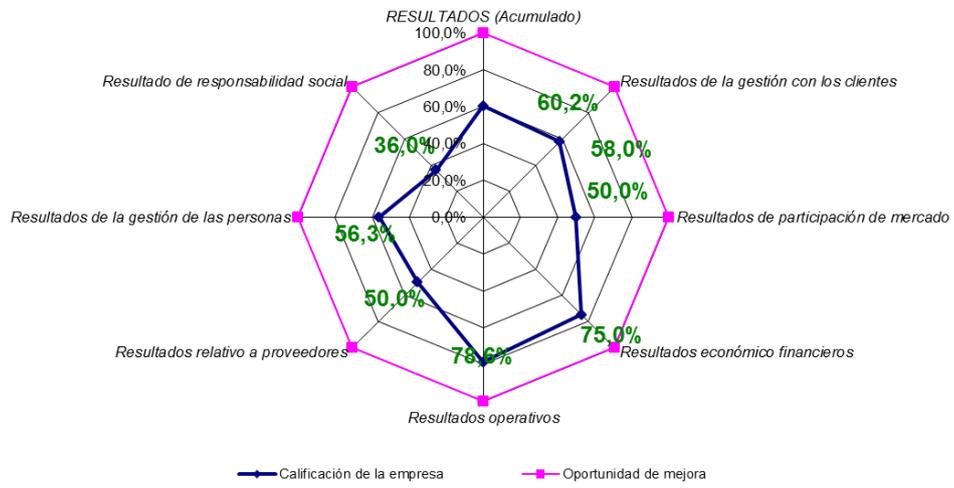
N° DE ORDEN	PREGUNTAS	DATOS Y EVIDENCIAS	OPORTUNIDAD DE MEJORA	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE SU EMPRESA
6. GESTIÓN DE RECURSOS (60 PUNTOS)									
A) GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS (20 PUNTOS)									
29	¿Define la empresa la estrategia financiera para apoyar el logro de los objetivos?	Si. La estrategia financiera forma parte del plan estratégico y está íntegramente formalizada y explicitada.		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	20
B) GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE LOS CONOCIMIENTOS (10 PUNTOS)									
30	¿Administra la empresa la adquisición, organización, retención, protección y confidencialidad de la información y del conocimiento?			0	2	5	8	10	5
C) GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA, LA INFRAESTRUCTURA Y LAS ASOCIACIONES DE SOPORTE TECNOLÓGICO (15 PUNTOS)									
31	¿Desarrolla, adapta y optimiza la empresa la tecnología disponible mediante la revisión, correcto mantenimiento y mejora de los procesos?	Si. Baresi se distingue dentro de su actividad por incorporar continuamente tecnología de vanguardia que le permite procesar polímeros cada vez más complejos		0	3	7,5	12	15	15
D) GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES (15 PUNTOS)									
32	¿La empresa identifica, trata y controla los aspectos de sus actividades que tienen impacto significativo en el medio ambiente?	La empresa implementó y mantiene voluntariamente un sistema de gestión ambiental que satisface la norma ISO 14001.		0	3	7,5	12	15	14
GESTIÓN DE RECURSOS - TOTAL DE PUNTOS				0	12	30	48	60	54

6. GESTIÓN DE RECURSOS



N° DE ORDEN	PREGUNTAS	DATOS Y EVIDENCIAS	OPORTUNIDAD DE MEJORA	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE SU EMPRESA
				No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
7. RESULTADOS (450 PUNTOS)									
Para cada uno de los aspectos a medir, se debe contar con la siguiente información: a) Los resultados de los últimos 3 años de la empresa. b) Los resultados de los últimos 3 años de sus principales competidores y de empresas consideradas como modelo local o internacional, y los objetivos internos a fines de comparación.									
A) RESULTADOS DE LA GESTIÓN CON LOS CLIENTES (100 PUNTOS)									
33	¿Cómo son los resultados de los indicadores de satisfacción y lealtad de los clientes?	Las encuestas de satisfacción han sido implementadas desde hace 2 años y si bien la tasa de respuesta no ha sido muy elevada, los resultados muestran una tendencia positiva. No se realizan comparaciones con competidores o con empresas modelos, pero si se comparan con los objetivos planteados.	Se deberían implementar comparaciones con otras organizaciones	0	11	28	47	57	28
34	¿Cómo son los resultados de los indicadores de quejas y reclamos ?	Este indicador muestra una tendencia positiva desde hace casi 10 años, cuando certificaron la norma ISO 9001, ya que el número de quejas y reclamos por productos no conformes ha ido en constante disminución. No se realizan comparaciones con competidores o con empresas modelos, pero si se comparan con los objetivos planteados.	Se deberían implementar comparaciones con otras organizaciones	0	9	22	33	43	30
B) RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO (50 PUNTOS)									
35	¿Cómo son los resultados de los indicadores de participación según productos y servicios?	No tiene indicadores que reflejen estas variables, dado que en realidad el negocio consiste en buscar materia prima de buena calidad para ser procesada, ya que todo lo que se consigue tiene mercado para ser vendida.		0	6	15	24	30	15
36	¿Cómo son los resultados de los indicadores de participación según segmentos de clientes?	No tiene indicadores que reflejen estas variables, dado que en realidad el negocio consiste en buscar materia prima de buena calidad para ser procesada, ya que todo lo que se consigue tiene mercado para ser vendida.		0	4	10	16	20	10
C) RESULTADOS ECONÓMICOS FINANCIEROS (80 PUNTOS)									
37	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución de la utilidad neta?	Las utilidades de los últimos 5 años muestran una tendencia positiva creciente y han superado las expectativas de logro planteadas en el plan estratégico. Esto se debe a que la empresa ha logrado que los costos aumenten menos que lo que ha logrado aumentar sus precios a pesar de la inflación. No se realizan comparaciones con competidores o con empresas modelos, pero si se comparan con los objetivos planteados.	Se deberían implementar comparaciones con otras organizaciones	0	16	40	64	80	60
D) RESULTADOS OPERATIVOS (70 PUNTOS)									
38	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de los productos y servicios?	Los indicadores de calidad de los productos muestran una tendencia positiva en los últimos años, explicados por mejoras introducidas en la tecnología de producción. No se realizan comparaciones con competidores o con empresas modelos, pero si se comparan con los objetivos planteados.	Se deberían implementar comparaciones con otras organizaciones	0	8	20	30	38	30
39	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de los procesos clave, tanto de producción como servicios y de apoyo?	Estos indicadores también muestran una tendencia positiva y sostenida gracias al enfoque de mejora continua con el que trabaja la organización. No se realizan comparaciones con competidores o con empresas modelos, pero si se comparan con los objetivos planteados.	Se deberían implementar comparaciones con otras organizaciones	0	6	15	26	32	25
E) RESULTADOS RELATIVOS A PROVEEDORES (20 PUNTOS)									
40	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de los proveedores clave?	Los resultados de estos indicadores están mostrando una mejoría pero aún no se puede establecer que exista una tendencia positiva. Los proveedores son el aspecto clave del negocio y se realizan grandes esfuerzos para fidelizarlos y mejorar la calidad de sus materias primas. No se realizan comparaciones con competidores o con empresas modelos, pero si se comparan con los objetivos planteados.	Se deberían implementar comparaciones con otras organizaciones	0	4	10	16	20	10
F) RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS (80 PUNTOS)									
41	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los factores clave de motivación de las personas (reconocimiento, desarrollo de carrera, delegación)?	Sólo existen indicadores sobre la rotación, el ausentismo y la cantidad de horas de capacitación. Falta desarrollar indicadores sobre otros aspectos de la gestión de los RRHH. No se realizan comparaciones con competidores o con empresas modelos, pero si se comparan con los objetivos planteados.	Se debería mejorar la planificación y control de los RRHH e incorporar más indicadores relevantes. Además, se deberían implementar comparaciones con otras organizaciones	0	8	20	32	40	20
42	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los factores clave de satisfacción de las personas (paga y beneficios, seguridad en el empleo, salud y seguridad)?	Sólo hay un indicador sobre el número de accidentes y otro que mide el ausentismo relacionado a enfermedades laborales y/o a accidentes de trabajo. Estos muestran una tendencia positiva, ya que los accidentes han ido disminuyendo. No se realizan comparaciones con competidores o con empresas modelos, pero si se comparan con los objetivos planteados.	Se deberían incorporar más indicadores relevantes para medir estos resultados. Además, se deberían implementar comparaciones con otras organizaciones	0	8	20	32	40	25
G) RESULTADOS DE LAS ACCIONES RELATIVAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (50 PUNTOS)									
43	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad?	No se han desarrollado indicadores para medir estos resultados.	Se podrían desarrollar indicadores relevantes que permitan medir las acciones que la empresa realice para mejorar la calidad de vida de la comunidad	0	6	15	22	28	0
44	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para preservar y mejorar el medio ambiente?	La empresa cuenta con una serie de indicadores que miden la eficacia de las acciones que se realizan en el marco de la ISO 14001. Estos muestran una tendencia positiva, principalmente gracias a las mejoras introducidas en los procesos de producción para mitigar los ruidos, disminuir el consumo de agua, eliminar el desperdicio de energía eléctrica, entre otros. No se realizan comparaciones con competidores o con empresas modelos, pero si se comparan con los objetivos planteados.	Se deberían implementar comparaciones con otras organizaciones	0	4	10	18	22	18
RESULTADOS - TOTAL DE PUNTOS				0	90	225	360	450	271

7. RESULTADOS



DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 22 de Agosto del 2013

BROOSKY ZIRWENIK, Nicolás
Apellido y Nombre

26056
Nº de Registro


Firma