



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
ADQUISICIÓN DE NUEVO EQUIPAMIENTO
PARA LA FABRICACIÓN DE ENVASES
FLEXIBLES PARA UNA EMPRESA LOCAL**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Ornella Bianchi

PROFESOR TUTOR:

Mgter. María Verónica Linares

Reg.: 27534

Correo electrónico: ornebianchi1@gmail.com

MENDOZA 2019

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se propuso realizar un análisis estratégico del sector de envases de nutrición animal para la empresa Plastiandino SA, para conocer el potencial de nuevos productos y que la empresa pueda decidir la adquisición o no del nuevo equipamiento para la fabricación de bolsas de cuatro costuras.

Se desarrollaron los conceptos de diagnóstico estratégico, análisis externo e interno de la empresa, análisis PEST, cultura organizacional, análisis FODA para luego culminar con el análisis de mercado y de nuevos productos.

Las herramientas y técnicas con las que se desarrolló el trabajo fueron a través de entrevistas, cuestionarios, observación y documentación secundaria.

Luego del diagnóstico estratégico se desarrolló el análisis de mercado y del nuevo producto utilizando para ello tres escenarios: pesimista, intermedio y optimista.

Como principales conclusiones se pudo observar que la empresa tiene mayores oportunidades y fortalezas que amenazas y debilidades, por lo que el diagnóstico estratégico arroja resultados positivos para Plastiandino. Además, luego del análisis de mercado objetivo se pudo observar que el mismo está en expansión y que el nuevo producto tiene potencialidad en el mercado. Por tales motivos, se recomendó a la empresa la elaboración de una evaluación de proyectos para la decisión de compra o no del nuevo equipamiento.

Palabras claves: envases flexibles, alimentos balanceados, análisis estratégico, formulación de estrategia, desarrollo de productos, análisis de mercado.

INDICE

Introducción.....	05
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO.....	08
A. Plan de Negocio.....	08
B. Proyecto de Inversión.....	10
C. Diagnóstico Estratégico.....	11
D. Análisis externo de una empresa.....	11
D.1. Análisis del macro entorno.....	12
D.2. Análisis del micro entorno.....	13
E. Análisis interno de una empresa.....	17
E.1. Cadena de Valor.....	18
E.2. Bloques Constructivos Genéricos.....	18
E.3. Cultura Organizacional.....	19
F. Análisis FODA.....	20
G. Envases.....	21
H. Desarrollo de productos.....	22
CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	27
A. Macro entorno de negocios.....	27
1. Variables del contexto Nacional.....	27
2. Entorno Global.....	36
B. Micro entorno de negocios: Determinación del Atractivo del Sector.....	37
1. Rivalidad entre los competidores del sector.....	38
2. Amenaza de ingreso de competidores potenciales.....	41
3. Poder de negociación de compradores (clientes).....	42
4. Amenaza de productos sustitutos.....	44
5. Poder de negociación de los proveedores.....	45
C. Oportunidades y Amenazas identificadas.....	48
CAPÍTULO III – DIANÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS INTERNO.....	50
A. Información sobre la empresa.....	50
1. Historia.....	50
2. Ubicación.....	51
3. Mercados y productos.....	51
4. Proceso.....	55

5. Ventas anuales.....	56
B. Cultura Organizacional.....	56
C. Análisis de la Cadena de Valor.....	60
1. Actividades primarias.....	61
2. Actividades de soporte.....	63
D. Matriz de Bloques Genéricos.....	65
E. Análisis de los recursos de la unidad de negocios.....	66
1. Recursos Financieros.....	67
2. Recursos Físicos.....	67
3. Recursos Humanos.....	67
CAPÍTULO IV – ANÁLISIS DE MERCADO Y NUEVOS PRODUCTOS.....	72
A. Mercado objetivo.....	72
B. Nuevos productos.....	73
C. Competidores.....	73
D. Demanda estimada.....	74
E. Participación de mercado actual de Plastiandino.....	76
F. Participación de mercado que se estima lograr con la nueva máquina.....	78
Conclusiones.....	80
Bibliografía.....	82

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis estratégico del sector de envases de nutrición animal de modo tal de poder conocer el potencial de los nuevos productos y en tal sentido poder tomar la decisión de compra o no de una confeccionadora de bolsas de cuatro costuras para la empresa PLASTIANDINO S.A.

La empresa se dedica a la fabricación de envases flexibles plásticos. El proceso productivo de los envases tiene cuatro etapas, estas son: extrusión, impresión, laminación y confección. En los últimos años la empresa ha invertido en tecnología para las primeras tres etapas, pero ha quedado obsoleta la etapa de confección (hoy en día la empresa produce bolsas de sello longitudinal) por eso se ve la necesidad de invertir en ella.

La adopción de esta tecnología le permitiría a la empresa estar a la altura de los cambios advertidos en la demanda de mercado, diversificar sus productos, acceder a nuevos clientes, y crecer en el mercado de envases de alimentos balanceados.

Un alimento balanceado es aquella mezcla de ingredientes cuya composición nutricional permite aportar la cantidad de nutrientes biodisponibles necesarios para cubrir el requerimiento del metabolismo de un animal, en función de su etapa metabólica, edad y peso.

Se define también así porque la materia prima usada es utilizada en justas proporciones y porcentajes.

Otra definición es que son mezclas homogéneas de varios alimentos, formulados en cantidad y proporción para satisfacer en lo posible todas las necesidades alimenticias y nutricionales de una especie animal durante un período.

Según un artículo publicado en Diario Clarín, hoy en día la industria de alimentos balanceados está en constante crecimiento. "Es un mercado en desarrollo y esto se transfiere a los usuarios. Cada vez hay más *players* en las góndolas y las marcas más conocidas presentan más variedades de alimentos: por etapas de la vida, por sabores, por razas", dice Jorge Guauque, ejecutivo de Cuentas en Kantar Worldpanel.

En la Argentina, la cantidad total de hogares que tienen al menos un perro o gato asciende a 12.400.000, y aumenta. "El crecimiento entre 2013 y 2014 fue de 1%, lo que significa que se

incorporaron 120.000 hogares a este universo", señala Guauque. Según la investigación, aproximadamente 7 millones de hogares compran cada 46 días alimento para perros y a lo largo del año adquieren más de 40 kilogramos, en tanto unos 4 millones de familias adquieren unos 17 kilos de comida para gatos cada 34 días.

Pero las oportunidades de crecimiento no sólo se deben a que cada vez más hogares adoptan mascotas, sino a que la penetración del alimento balanceado es todavía baja: alcanza el 70% en comida de gatos, pero sólo entre el 45 y 50% cuando se trata de perros. En los "mercados maduros", como en Estados Unidos y Europa, supera el 80%.

Bárbara Pipán, gerente de Marketing de Nestlé Purina, opina que, a pesar las crisis económicas "la gente busca la manera de no cambiar el alimento balanceado". Una de las razones para seguir atendiendo la demanda de los animales es el proceso de "humanización" de perros y gatos que se desarrolló en los últimos años. "La concepción antropomórfica de los animales se observa como tendencia mundial: las personas ya no conciben a su perro o gato como animal de compañía, sino que cumplen un rol afectivo compatible con el de un hijo", comenta Candela Martínez, gerente de Marketing de Gepsa, que comercializa las marcas Top Nutrition, Winners y Tiernitos, entre otras.

Por tales motivos, en el presente trabajo, se muestra un plan de negocios para la adquisición de un nuevo equipamiento para la fabricación de envases flexibles. El principal fundamento que motiva la realización de este trabajo es que el mercado ha cambiado y la empresa quiere saber si es rentable o no invertir en tecnología para adaptarse al mismo.

Para la realización del presente trabajo, se obtuvo información de diferentes fuentes bibliográficas utilizadas durante la carrera, de internet, de la propia empresa, de revistas y organismos relacionados directamente con la industria plástica.

El trabajo se dividió en cuatro capítulos. En el primer capítulo se encuentra definido el marco teórico utilizado. En el segundo capítulo se realiza un análisis externo de la empresa, el mismo cuenta con un análisis del macro y micro entorno, realizado este último a través del análisis del atractivo del sector. Se concluye el capítulo con el análisis de las principales oportunidades y amenazas detectadas. En el tercer capítulo se realiza un análisis interno de Plastiandino, el mismo cuenta con una breve reseña de la historia de la empresa, sus mercados, productos, procesos y ventas anuales. Para la realización del análisis interno de la empresa se llevaron a cabo análisis de la cultura organizacional, de la cadena de valor, de bloques genéricos y de los recursos financieros, físicos y humanos con los que cuenta la empresa. Para finalizar el capítulo se presenta el resumen de las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis. En el cuarto capítulo se presenta el mercado objetivo al que apunta la

empresa, un análisis del nuevo producto, de los competidores y de la demanda estimada con el nuevo producto. Además, se muestra cuál es la participación de mercado actual de Plastiandino y la que se estima lograr con la nueva tecnología. Para finalizar el trabajo se presentan las principales conclusiones obtenidas y la bibliografía utilizada.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definirán los distintos conceptos que se utilizan en el trabajo. Se comienza definiendo lo que es un plan de negocio, un proyecto de inversión, el diagnóstico estratégico, análisis externo e interno de una empresa, análisis FODA y se concluye con las definiciones de envases y desarrollo de productos.

A. PLAN DE NEGOCIO. Concepto.

La inversión en una nueva maquinaria normalmente implica el desarrollo de un plan de negocios que muestre a la empresa la rentabilidad o no de esa inversión.

El plan de negocios es un documento escrito que describe las metas y objetivos del negocio, acompañado de las medidas necesarias para poder lograr tales metas y objetivos. Es un instrumento de gestión de la empresa que ayuda a conocer el negocio en detalle y sirve de guía para implementarlo. Es decir, es un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento entre otros objetivos. También se le llama una propuesta comercial, un prospectus, un plan de acción.

Longenecker, Moore y Petty (2001), definen un plan de negocios como “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio. Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

- Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocios.
- Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito.
- Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

Rodríguez (2001), engloba el plan de negocios en lo que él llama “Planes de Acción” refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras, los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa.

Para Lambing y Kuehl (1998), “un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio”. Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan también sirve para obtener Financiamiento.

Kotler y Armstrong (2007), comentan que las empresas suelen preparar planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y a largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la empresa y de cómo mantenerlos en marcha. El plan estratégico implica adaptar la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno cambiante.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Prepara el escenario para el resto de la planeación en el negocio, e implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales. Kotler y Armstrong (2007).

Cualquiera que realice un emprendimiento debe planificar cómo espera que se desarrolle el mismo y realizar un análisis previo para determinar la factibilidad y rentabilidad del mismo antes de comenzar a invertir dinero, tiempo y esfuerzo.

La utilidad del plan de negocios es tanto para un lector externo como interno al negocio. El externo es quien debe analizarlo para tomar alguna decisión acerca de: otorgar financiamiento, para lo cual tratará de determinar la probabilidad de que el proyecto genere suficientes fondos para garantizar el pago del préstamo otorgado; invertir en un proyecto, el inversionista evaluará lo atractivo del negocio y la probable rentabilidad que obtendría con su inversión.

La utilidad del plan de negocio desde la “perspectiva interna”, es decir la utilidad que tiene para el emprendedor, permite: delinear la idea de negocio; evaluar la factibilidad legal, técnica, económica y financiera de un negocio; determinar el monto de la inversión y del financiamiento necesario; servir de guía para la puesta en marcha del emprendimiento. Varela Rodrigo (2001).

La función principal de un Plan de Negocios es obligar al empresario a organizar sus ideas sobre la factibilidad de su negocio. Elimina decisiones respecto a la organización tomadas a último momento.

B. PROYECTO DE INVERSIÓN. Concepto

Para determinar la viabilidad del plan de negocios es necesario tener un proyecto de inversión. Siguiendo a Kotler y Armstrong (2013) se define proyecto de inversión como un plan al que se le asigna capital e insumos materiales, humanos y técnicos con el fin de generar un beneficio o rendimiento económico a un determinado plazo.

Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias.

Un proyecto de inversión implica etapas, que van desde la identificación de una buena idea, la evaluación del proyecto, la decisión de invertir, la administración de dicha inversión y la manejo de los resultados.

Evaluación del proyecto (según cátedra de Comercialización II):

Es un conjunto de herramientas, que ayuda en el análisis del posible rendimiento y viabilidad de un proyecto de inversión. Arroja resultados que facilitaran la toma de decisiones. Tales herramientas son:

- Estudio de mercado: Este estudio da al inversionista una idea del riesgo real de ser o no aceptado en el mercado. Permite demostrar la necesidad de un producto o servicio, considerando los elementos de juicio necesarios. Da a conocer la posibilidad de brindar un mejor producto o servicio que otros que ya se ofrecen en el mercado, además es muy útil ya que indica la cantidad de bienes o servicios que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a que precios y a través de cuales medios.

Ayuda a determinar si las condiciones del mercado son o no un obstáculo para llevar a cabo el proyecto y esta información debe servir de apoyo en la toma de decisiones.

- Análisis técnico: Está orientado a determinar la forma y los recursos para llevar a cabo la producción, contemplando cualquier detalle, desde el espacio físico, opciones para conseguir la materia prima, la maquinaria, el método de trabajo y el perfil del recurso humano.

- Análisis financiero: El presupuesto establecido para llegar a una decisión respecto a cada uno de los puntos anteriores, además es preciso evaluar el inevitable impacto económico, la depreciación, la inflación, etc.

A través de este estudio se analiza la viabilidad del proyecto y se decide si se continúa o si conviene rediseñar la estrategia para evitar pérdidas.

Luego no queda más que tomar las decisiones pertinentes, realizar la inversión, bien sea buscando financiamiento, movilizándolo propio o de la empresa y al estar ya en marcha hacer un seguimiento del cumplimiento de las metas económicas.

C. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. Concepto

Según Porter (2009), el diagnóstico estratégico consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno y análisis interno.

A través del diagnóstico estratégico, la empresa puede detectar cuáles son sus oportunidades y amenazas (mediante el análisis del entorno o análisis externo de la empresa) y cuáles son sus fortalezas y debilidades (mediante el análisis de la situación interna de la empresa). De esta manera, la empresa es capaz de determinar a qué se enfrenta y con qué cuenta.

Para ello, la empresa deberá seguir un proceso que se estructura en dos fases:

- 1) Análisis del entorno: detección de los factores clave de éxito o factores estratégicos del entorno.

- 2) Análisis interno: detección de los recursos y capacidades clave para la empresa.

D. ANALISIS EXTERNO DE UNA EMPRESA. Concepto

Un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar, tanto amenazas potenciales, como oportunidades.

La necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a la organización está motivada por el hecho de que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un universo complejo. Todas las

empresas y organizaciones operan en un mundo cambiante y están sujetas a fuerzas que son más poderosas que ellas y que están fuera de su control.

Cualquier estrategia de negocio debe tener en cuenta todas estas fuerzas para que la organización pueda navegar hacia el éxito al hacer coincidir sus fortalezas internas con las oportunidades externas.

Para ello se realiza un análisis del macro y del micro entorno de la empresa.

D.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO. Concepto

Para poder analizar el macro entorno de la empresa suele utilizarse el análisis PEST.

El análisis PEST es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

Este análisis también se realiza para evaluar el potencial de un nuevo mercado.

Factores del análisis PEST:

- Políticos-legales

Factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las entidades. Los más destacados son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria y los aranceles. También hay que incluir situaciones como las guerras, los gobiernos, entre otras.

- Económicos

Dentro de los factores económicos hay que destacar las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación y exportación.

- Socio-culturales

En este campo se engloban los factores que están relacionados con las características básicas, las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad y educación.

- Tecnológicos

Las tendencias que se dan en el área de sistemas informáticos y nuevas tecnologías. En este aspecto la nueva era digital es un área a tener en cuenta dentro de las empresas.

Ventajas del análisis PEST

Las principales ventajas del análisis PEST son las siguientes:

- Mejora la labor directiva. Cuando se conocen las características del entorno se puede planificar una estrategia más adecuada y eficaz. Además, de minimizar los riesgos externos.
- Es una herramienta sencilla y fácil de manejar.
- Evalúa los riesgos externos. El análisis PEST analiza los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos lo que es clave a la hora de tener en cuenta los posibles riesgos que se pueden originar en el mercado a la hora de introducir los servicios o productos de una empresa.

D.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Existen diversas formas de realizar este análisis. Una forma común es haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.

5. Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

A continuación un resumen de cada una de estas fuerzas:

1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- la demanda por los productos de la industria disminuye.
- existe poca diferenciación en los productos.
- las reducciones de precios se hacen comunes.
- los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- los costos fijos son altos.
- el producto es perecedero.
- las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- la necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- la falta de experiencia.
- una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- grandes necesidades de capital.
- falta de canales adecuados de distribución.
- políticas reguladoras gubernamentales.
- altos aranceles.
- falta de acceso a materias primas.
- posesión de patentes.
- saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- existen pocas materias primas sustitutas.
- el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- no hay diferenciación en los productos.
- los consumidores compran en volumen.
- los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

E. ANÁLISIS INTERNO DE UNA EMPRESA. Concepto

El análisis interno consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización a para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas.

Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente, las empresas deben estar adaptándose a estos cambios, se deben diferenciar y hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta.

Las herramientas que se propone para llevar a cabo este análisis son el análisis de la cadena de valor, el análisis de bloques constructivos genéricos y el análisis de la cultura de la organización.

E.1 CADENA DE VALOR. Concepto

Siguiendo a Hill, Jones y Schilling (2015), el valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, como adquisición, fabricación y marketing. Una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación y un precio superior todo esto enfocado a lograr una ventaja competitiva.

Esta cadena de divide en actividades primarias y de apoyo. Cada actividad agrega valor al producto. Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores, junto con su apoyo y servicio de posventa.

Las actividades de apoyo son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing. La función de administración de materiales controla la transferencia de materiales físicos a través de la cadena de valor, desde la adquisición, pasando por las operaciones hasta la distribución.

Una función efectiva de administración se puede encargar del monitoreo a la calidad del insumo dentro del proceso de fabricación, lo cual genera un aumento en la calidad de las producciones de una firma. La función de I&D desarrolla nuevas tecnologías de productos y procesos, los adelantos tecnológicos pueden producir reducción de costos de fabricación y dar la creación de productos más atractivos que exijan un precio superior. La función de RR.HH. asegura que la organización tenga la combinación correcta de personal calificado para desempeñar en forma efectiva sus actividades de creación de valor. La infraestructura de la compañía está constituida por el amplio contexto de toda la empresa dentro del cual se ejecutan las demás actividades de creación de valor, incluye estructura organizacional y sistemas de control.

E.2 BLOQUES CONSTRUCTIVOS GENÉRICOS. Concepto

Según Hill et al. (2015), los bloques constructivos genéricos se derivan de las habilidades distintivas de la empresa que a su vez le permiten diferenciar su oferta de productos y con ello crear

valor percibido o reducir su estructura de costos. Los 4 fundamentos principales de la ventaja competitiva son:

a) Eficiencia: la medida más sencilla para esto es la cantidad de materiales (mano de obra, tierra, capital, conocimientos tecnológicos y administración) que necesita para producir un artículo (productos/entradas de material). Una empresa es más eficiente cuánto menos entradas de materiales necesita para producir un producto.

Dos de los componentes más importantes de la eficiencia son: productividad de los empleados (producción por empleado) y productividad del capital (producción por unidad de capital invertido).

b) Calidad: Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que hay más valor en los atributos de un producto específico, en comparación con los mismos atributos para los productos de la competencia. Un producto es confiable cuando consistentemente desempeña el trabajo para el cual se diseñó.

El impacto de un producto de alta calidad aumenta el valor de esos productos y la empresa puede pedir un precio superior, además, genera mayor eficiencia y menores costos por unidad.

c) Innovación: acto de crear nuevos productos y procesos. Hay dos tipos de innovación:

- Innovación del proceso: desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos.
- innovación de producto: desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tiene atributos superiores a los existentes.

La innovación constituye el bloque constructor más importante de la ventaja competitiva.

c) Actitud de respuesta ante los clientes: para alcanzar esto, la empresa tiene que ser capaz de hacer un mejor trabajo que sus competidores en cuanto a la identificación y satisfacción de las necesidades de sus clientes. Es decir, el logro de la calidad e innovación superiores son fundamentales para lograr una actitud superior de respuesta ante los clientes.

Un aspecto de interés hoy en día es el tiempo de respuesta al cliente; es decir, el tiempo que se requiere para entregar un producto o servicio.

E.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Siguiendo a Ocaña (2006), cultura empresaria es un concepto estructuralista y debe ser considerado como “el todo” de los valores dominantes en la organización y que provienen de la visión empresaria. La totalidad cultural le da coherencia y unidad estructural a la cultura por cuanto asigna roles y los desempeños esperados para cada uno. No debe ser considerada como la suma de las partes sino cómo unidad, que actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia los objetivos compartidos.

La cultura empresaria como proceso de socialización es un tipo de aprendizaje que el individuo desarrolla en la organización de tal forma que internaliza el sistema de valores y normas de conductas dominantes, condicionando de esa manera sus formas de comportamiento hacia objetivos comunes para todos los integrantes de la empresa.

Las empresas se encuentran influidas por dos tipos de culturas:

- La externa o del contexto, en la cual influyen tres sectores componentes: la industria o sector de negocios donde la empresa desarrolla su actividad; los valores sociales y los grupos organizados, que son aquellos como instituciones gubernamentales, cámaras empresarias, universidades que ejercen influencia directa sobre la cultura de la organización.
- La interna o propia de la organización, la cual es afectada por: factores tangibles resultantes del tipo de negocio que desarrolla la organización que están compuestos por los consumidores, productos, proveedores, tecnología, posición competitiva; y por los factores intangibles que tienen que ver con la visión empresaria y misión de negocios que definen las normas de conducta y roles implícitos a desempeñarse dentro de la organización y que, generalmente, son definidos por los fundadores o iniciadores del negocio o por sus directivos y gerentes principales.

F ANÁLISIS FODA

Su nombre deriva de las iniciales de los términos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Constituye una herramienta para resumir los resultados del análisis externo e interno de la empresa y sirve de base para la formulación de la estrategia.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades y amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para

aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

G ENVASES

El envase implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto. Incluye el contenedor principal del producto. También podría incluir el envase secundario que se desecha cuando el producto se va a utilizar. Finalmente tendría un empaque de transportación que sirve para almacenar, identificar y transponer el producto. Kotler y Armstrong (2013).

Tradicionalmente, la función principal del envase era contener y proteger el producto. Sin embargo, actualmente varios factores han convertido al envase en una importante herramienta de marketing. Con la gran competencia creciente en tiendas, los envases ahora deben desempeñar varias tareas de ventas; desde llamar la atención hasta describir al producto y venderlo. Kotler y Armstrong (2013).

Las empresas están descubriendo el poder que tiene un buen envase para provocar el reconocimiento instantáneo, de la compañía o marca, por parte del consumidor. En este ambiente tan competitivo en qué vivimos, el envase podría ser la última oportunidad de los comerciantes de influir en los compradores.

Los envases innovadores podrían darle a una empresa una ventaja sobre sus competidores. Las empresas de bienes de consumo empacados incrementaron recientemente sus inversiones en investigaciones sobre empaques, buscando diseño que capten mayor la atención o faciliten la vida de los consumidores.

a. Envases flexibles

Se llama envase flexible al que está formado por una o varias láminas de material plástico sellado o de papel pegado. Su función es proteger, transportar, mostrar, preservar el producto que contiene. El envase flexible es ligero y puede ser hermético por lo que es ideal para la industria alimentaria.

Entre los métodos de fabricación del envase flexible se encuentran:

✓ EXTRUSIÓN

El proceso de extrusión de film tubular, consiste en fundir uniformemente el polietileno.

✓ **IMPRESIÓN**

Es el proceso mediante el cual se aplica tintas (base solvente) sobre un sustrato.

✓ **LAMINACIÓN**

Proceso mediante el cual se aplica adhesivo (base solvente, sin solvente o base agua) sobre un sustrato por medio de un ánulo (cilindro con celdas que transfiere el adhesivo al material) y mediante dos cilindros presores se une al otro sustrato a laminar.

✓ **REBOBINADO**

Proceso mediante el cual el producto es refilado a la medida final que requiera el cliente, o fraccionado en bobinas personalizadas (tanto en diámetro, ancho, longitud y peso) para su traslado al cliente, o utilización en procesos de conversión siguientes.

✓ **CONFECCIÓN**

La bobina impresa o no y/o laminada, llega al cabezal, éste suelda y corta produciendo una bolsa cuya longitud es definida a necesidad. Dependiendo como se configure la máquina, se pueden realizar bolsas con una boca abierta o ambas cerradas y se le pueden aplicar diferentes accesorios. Hay máquinas que confeccionan a partir de un tubo o de una lámina y pueden realizarle soldadura longitudinal continua o confeccionar la bolsa en forma transversal a la película, puede troquelarla, etc.

Existen diferentes tipos de confección del envase:

- **Envasado de bolsas de sello longitudinal.** El producto se dosifica a través de un tubo formador que tiene como segunda función la de dar forma al envase de plástico. Una vez envasado, se cierra en su parte superior.
- **Envasado de bolsas de cuatro costuras.** El envase se cierra por sus cuatro extremos. En primer lugar, se procede a sellar los laterales a la vez que se corta la lámina para darle forma. Posteriormente, se cierra la base por el mismo procedimiento. Se realiza el envasado del producto y se suelda la parte superior.

H DESARROLLO DE PRODUCTOS

Las empresas deben desarrollar un flujo continuo de productos y servicios nuevos. Una compañía obtiene nuevos productos de dos maneras. Una es mediante la adquisición, es decir, al comprar una empresa entera, una patente o licencia para comercializar el producto de alguien más.

La otra es gracias al desarrollo de nuevos productos en el propio departamento de investigación y desarrollo de la empresa. El término “nuevos productos” se refiere a productos originales, mejoras en los productos, modificaciones en los productos y marcas nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo.

El desarrollo de nuevos productos está íntimamente ligado al ciclo de vida de los mismos, ya que cuando éstos llegan a la etapa de declive o decadencia es el momento de desarrollar nuevos productos cuando éstos ya no satisfacen del todo las necesidades y exigencias de los consumidores o cuando simplemente aparece una nueva tecnología o recursos para agregar valor al producto y más beneficios a los clientes.

En las últimas décadas los hábitos de los consumidores cambian con mayor frecuencia debido a los grandes cambios que se van originando en el mundo entero.

ÁREAS DE LA INNOVACIÓN:

PRODUCTOS: relacionado con tecnología y mercado: mercado y tecnología nueva; mercado y tecnología conocida; mercado nuevo y tecnología conocida; tecnología nueva y mercado conocido.

PROCESOS: relacionado con los procesos de fabricación, por una innovación tecnológica, por el cambio en las necesidades y en las exigencias de los consumidores, utilización de un nuevo componente.

MERCADOTECNIA: ésta innovación se apoya en los modos de organización, distribución y de comunicación, es decir relacionado básicamente con las estrategias aplicadas a la mezcla comercial de una empresa sobre sus productos y/o servicios; un cambio en la presentación de un producto (tamaño de un producto, cambio en la etiqueta, una nueva forma de distribución, un nuevo medio de pago, etc.

En este caso en particular se va a realizar una innovación en el producto: tecnología nueva y mercado conocido.

Para crear nuevos productos exitosos, una compañía tiene que entender sus consumidores, mercados y competidores, y elaborar productos que proporcionen un valor superior al cliente. Por este motivo, deben planear con cuidado los nuevos productos y establecer un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos que encuentre y haga crecer los nuevos productos.

A continuación, se resumen los 8 pasos principales de éste proceso según Kotler et al. (2013):

1. Generación de ideas

Es la búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos. Entre las principales fuentes de ideas para nuevos productos están las fuentes internas y las externas. Al utilizar fuentes internas, la compañía puede encontrar nuevas ideas mediante un departamento de investigación y desarrollo formal, o bien consultando con ingenieros o personas de fabricación y también en sesiones de “lluvia ideas”. También buenas ideas pueden provenir de fuentes externas como los mismos clientes de las compañías, quienes están en contacto en forma permanente con el producto y suelen ser los mejores proveedores de información. Los competidores también son otra buena fuente de ideas para nuevos productos, inclusive sabiendo que la competencia puede tener un mejor equipo de investigación y desarrollo que el propio, muchas veces las compañías esperan el lanzamiento de productos innovadores de la competencia para adquirirlos, mejorarlos y lanzar al mercado un producto competidor. Lo cierto es que pocas son las compañías que tiene sistematizada la etapa de generación de ideas, sobre todo en un mundo donde se puede obtener información valiosa con el acceso a internet y las redes sociales. En la actualidad un consumidor por redes sociales puede comunicarse directamente con el fabricante para hacer un reclamo de mal funcionamiento o sugerencia de mejora, por lo que las empresas deben ampliar las entradas de información para escuchar al consumidor.

2. Depuración de ideas

Esta etapa consiste en el primer filtro de todas las ideas recolectadas en la etapa de generación. Ayuda a localizar aquellas ideas que son buenas y a eliminar las que no lo son. Se busca analizar exhaustivamente cada idea para determinar el potencial que pueda tener en el mercado y determinar si resulta atractivo o no el desarrollo del producto.

3. Desarrollo y prueba de conceptos

Una idea atractiva debe desarrollarse para convertirse en un concepto de producto. Una idea de producto es una idea acerca de un posible producto que la empresa se imagina vendiendo al mercado. Un concepto de producto es la versión detallada de la idea, expresa en términos significativos para el consumidor. Una imagen del producto es la forma en la que los consumidores perciben al producto real o potencial.

Realizar una prueba de conceptos requiere exponer el nuevo concepto a un grupo de consumidores meta, para determinar si éstos sienten una fuerte atracción o no. Las nuevas tecnologías han logrado que la prueba de conceptos sean lo más real posible, utilizando software de diseños avanzados y animaciones en 3D para simular la prueba de concepto

4. Desarrollo de estrategia de marketing

La declaración de estrategia de marketing consta de tres partes. La primera describe el mercado meta; el posicionamiento planeado del producto; y las metas de ventas, participación en

el mercado y utilidades para los primeros años. La segunda parte describe el precio planeado del producto y el presupuesto de distribución y marketing para el primer año. La tercera parte describe las ventas estimadas a largo plazo, las utilidades meta y la estrategia de mezcla de marketing.

5. Análisis de negocios

Implica un informe de proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto, para determinar si estos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

Para calcular las ventas, la compañía puede basarse en datos históricos de ventas de productos similares y realizar encuestas de opinión en el mercado. Después, la gerencia evalúa los costos y las utilidades esperadas para el producto. Luego la compañía utiliza las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

6. Desarrollo del producto

Consiste en desarrollar el concepto del producto en un producto físico para asegurar que la idea del producto se convierta en un producto factible.

En ésta etapa se determinará realmente el costo real del producto y normalmente pueden aparecer “costos ocultos” si la etapa de análisis del negocio no fue correcta. El objetivo en ésta etapa es poder crear un prototipo del producto que pueda ser sometido en el departamento de calidad.

7. Mercado de prueba

En ésta etapa el producto se somete a situaciones reales de mercado. Un mercado de prueba aporta a la compañía experiencia en el marketing del producto antes de hacer la inversión de una introducción masiva. Permite a la compañía probar la estrategia comercial y de marketing. Los costos de un mercado de prueba pueden ser altos, pero reducen los costos elevados de cometer grandes errores. Existen usualmente 3 enfoques para utilizar:

- ✓ Mercados de prueba estándar: la compañía encuentra un número reducido de ciudadanos de prueba representativas, lleva a cabo una campaña de marketing completa en esas ciudades, y utiliza auditorías a tiendas, encuestas a consumidores y a distribuidores, y toma otras mediciones para evaluar el desempeño del producto. Los resultados sirven para pronosticar las ventas y utilidades a nivel nacional, descubrir problemas potenciales del producto y ajustar el programa de marketing.

- ✓ Mercado de prueba controlados: a diferencia de la prueba estándar, las tiendas y el consumidor son seleccionados, por lo que el control de la prueba es significativamente mayor. Éste método suele costar menos que los mercados

de pruebas y duran menos tiempo, pero es difícil asegurar que el consumidor evaluado sea parte del público objetivo de la compañía.

✓ Mercado de prueba simulados: la compañía muestra diferentes anuncios publicitarios y promociones de diferentes productos, incluido el nuevo producto que se está probando, a una muestra de consumidores. Luego les entregan un monto determinado de dinero a cada consumidor y se los invita a un negocio real o simulado donde puede comprar algún producto o ninguno. De ésta forma se evalúa la eficacia del comercial de televisión y del packaging del producto.

Por lo general, las empresas eligen uno de los tres enfoques. Hay que tener en cuenta que el mercado de prueba no garantiza el éxito.

8. Comercialización

Es el lanzamiento del producto al mercado.

Si la compañía decide avanzar en la comercialización del producto, deberá incurrir en la mayor inversión de todas las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos. Además, deberá decidir en ésta etapa los tiempos de la introducción, normalmente se fijará el mes en que mayor impacto en ventas pueda generar durante el lanzamiento en función a los datos de ventas históricos de productos similares. También se debe decidir donde lanzar el nuevo producto, puede ser en una sola región, en el mercado nacional o en el mercado internacional, normalmente planean una estrategia de salida gradual al mercado. En éste caso se seleccionan los mercados más atractivos que son referentes para la compañía y luego se comienza gradualmente a ampliar la distribución a todo el mercado nacional.

Como conclusión, en el presente capítulo se presentaron las definiciones de los principales conceptos que son desarrollados en el trabajo: plan de negocio, proyecto de inversión, diagnóstico estratégico, análisis externo e interno de una empresa, análisis FODA, envases y desarrollo de productos. Tener conocimiento de ellos facilitará al lector la comprensión de los distintos temas abordados en los siguientes capítulos.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Se realizará un diagnóstico del macro entorno o entorno general del sector de negocios de bolsas de cuatro costuras, utilizando el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) el cual nos permite analizar los distintos factores que afectan el entorno de negocios de una industria y que afectan a la empresa. De este modo al analizar cómo cambian estos factores, la empresa podrá diseñar sus estrategias para adaptarse, defenderse o aprovecharse de las grandes tendencias que afectaran a todo el sector o mercado.

Luego se realizará un análisis estratégico del micro entorno del sector de negocios de envases de nutrición animal con el fin de poder detectar el grado de atractividad del mismo.

A MACRO ENTORNO DE NEGOCIOS

A continuación se identifican las variables y sub-variables a analizar del macro entorno o entorno general, denominado análisis de PEST. Es así que se estudiarán las variables del Entorno Global y del Contexto Nacional, relevantes para cada sector de negocio.

1.1. Variables del contexto nacional

Dentro de las variables del contexto nacional se analizan cuatro tipos de variables, estas son:

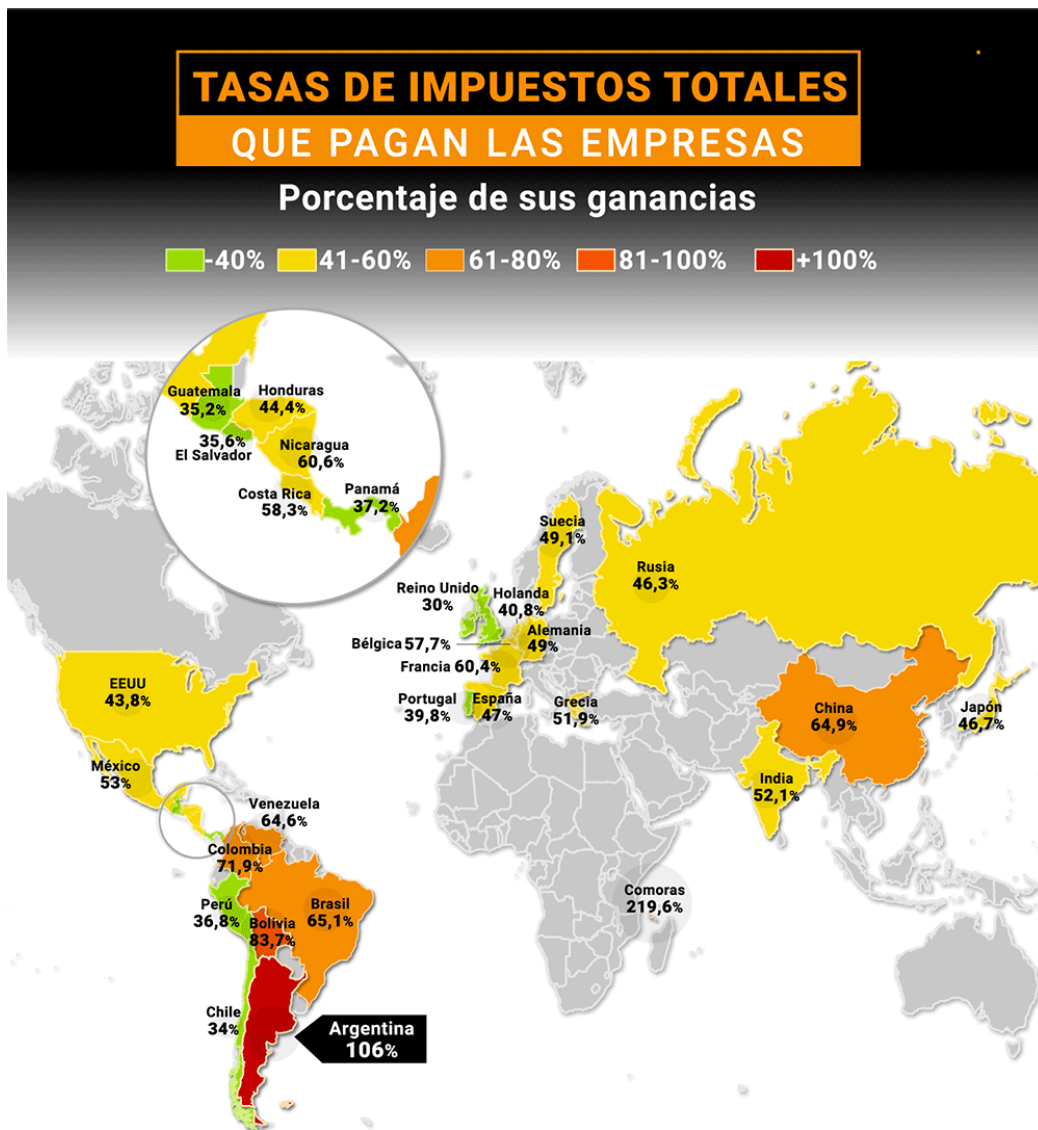
1.1.1. Entorno político

- Estabilidad política; el actual proceso de normalización de las relaciones con el mundo y de la política económica crean un ambiente de negocios donde los procesos de inversión pueden proyectarse a mediano y largo plazo, y dónde las barreras para el ingreso de bienes de capital se han reducido y se rigen por parámetros transparentes.
- Carga impositiva; según un artículo publicado por Infobae, la carga impositiva en Argentina es la segunda más alta del mundo. Según los datos del último informe Doing Business (Haciendo negocios), un proyecto conjunto del Banco Mundial y la consultora PwC, la tasa total de impuestos y contribuciones obligatorias que debe abonar una empresa local

durante su segundo año de actividad es de 106%, expresada como un porcentaje de sus beneficios.

En todo el mundo, **solo dos países tiene porcentajes por encima del 100%: la Argentina y Comoras, que alcanza el 219,6%**. En los países vecinos, en tanto, los porcentajes van desde un 34% para Chile hasta un 83,7% para Bolivia, pasando por un 65,1% en el caso de Brasil. En la siguiente imagen se pueden observar los distintos porcentajes:

Imagen N°1: Tasas de impuestos totales que pagan las empresas en el mundo



FUENTE: Banco Mundial

Si bien, como se puede observar, la presión tributaria de Argentina para la actividad industrial es una de las más desvalorizadas del mundo, el actual gobierno ha presentado un

panorama de baja de dicha presión a mediano plazo, lo cual permite dimensionar el proyecto no sólo al mercado local sino a países limítrofes.

- Medio ambiente y leyes de empleo; no se consideran dado que responden a una normativa nacional.
- Seguridad; Un informe brindado por la ministra de seguridad Patricia Bullrich, publicado por Diario Clarín (2017), destaca el ranking de las 10 ciudades con mayor índice de homicidios dolosos del país. El listado quedó de la siguiente manera:

1. Santa Fe Capital, con 22,2 casos cada 100.000 habitantes (mantiene el primer puesto en el interanual).

2. Moreno (Buenos Aires), con 15,8 casos (pasó del puesto 8 al 2).

3. Patiño (Formosa), con 14,7 hechos (pasó del 4° lugar al 3°).

4. Rosario (Santa Fe), con 14,4 homicidios (salió del 2° lugar para ubicarse en el 4°).

5. Mendoza (Capital), con 13,4 casos (mantiene ese puesto).

6. Zárate (Buenos Aires), con 13,9 hechos (durísima caída, ya que estaba en el puesto 60 en 2015).

7. Luján de Cuyo (Mendoza), con 11,8 homicidios dolosos (ocupaba el puesto 22 en el registro previo).

8. Necochea (Buenos Aires), con 11,6 casos.

9. Las Heras (Mendoza), con 11,6 casos, para salir del podio (estaba 3°).

10. Lanús y Quilmes (Buenos Aires), con un registro de 11,4 casos cada 100.000 habitantes. Lanús estaba 31° y Quilmes, 15°.

Cómo se puede observar, 3 ciudades de Mendoza se encuentran entre las 10 ciudades con mayor índice de homicidios del país.

Además, según datos arrojados por el Ministerio de Seguridad de la Nación en el Registro de Estadísticas Criminales de la República Argentina, publicados por Diario San Rafael (2017), “en San Rafael se registraron 10.382 hechos delictivos durante 2016, con un descenso en relación al año anterior cuando habían sido reportados 13.388 y también el 2014 con 12.394 casos.

Esto significa una baja interanual de un 22,4% en los hechos delictivos denunciados en San Rafael, algo así como 3 mil casos menos en un año.

San Rafael registra el 7% de los hechos registrados en Mendoza.”

La localización de la empresa, en San Rafael, hace que se encuentre en un entorno donde, según se puede observar en los índices anteriormente expuestos, genera un aspecto diferencial positivo respecto de competidores radicados en grandes centros urbanos.

1.1.2. Entorno económico

- Tipo de cambio; Cómo se puede observar en el gráfico adjunto sobre la variación del tipo de cambio el billete estadounidense comenzó el año 2018 con un valor de \$ 18.65 en la jornada del 2 de enero y en la última actualización correspondiente al 28 de diciembre, el billete cotizó a \$ 38.60, lo que representó un incremento anual del 106.97%. Comenzó la jornada del 2 de enero 2019 al precio de \$ 38.60 y en la última actualización del día 24-05-19 cotiza a \$ 45.80, lo que representa un incremento en lo que va del año del 18.652% (Cotización histórica según Banco Nación Argentina). Economistas y bancos proyectan una mayor devaluación para 2019 y 2020. Según un informe publicado por La Nación (2019), el consenso de los consultados espera un dólar de \$50,07 para fin de año.

Gráfico N°1: Variación del tipo de cambio



Fuente: TradingView

Por lo anteriormente expuesto, el tipo de cambio es una variable que influye de manera negativa en el análisis del proyecto dado que la totalidad de la materia prima se adquiere en dólares mientras que el precio de venta y/o facturado se realiza en pesos argentinos, por tal motivo la inestabilidad de esta variable tiene impacto directo en la disminución de la rentabilidad del negocio.

- Tasa de interés; si el Banco Central baja la tasa de interés los créditos son más accesibles, mientras que al subir la tasa para el empresario será más costoso financiarse con un préstamo.

En este sentido, altas tasas, si bien tienen como objetivo controlar el valor del dólar y bajar la inflación, generan una caída en la actividad, ya que “el consumo y la inversión se desaceleran porque la gente prefiere estos elementos financieros y los préstamos resultan muy caros”. Es decir que muchos prefieren invertir en los instrumentos como las Lebac antes que otro tipo de compras o inversiones.

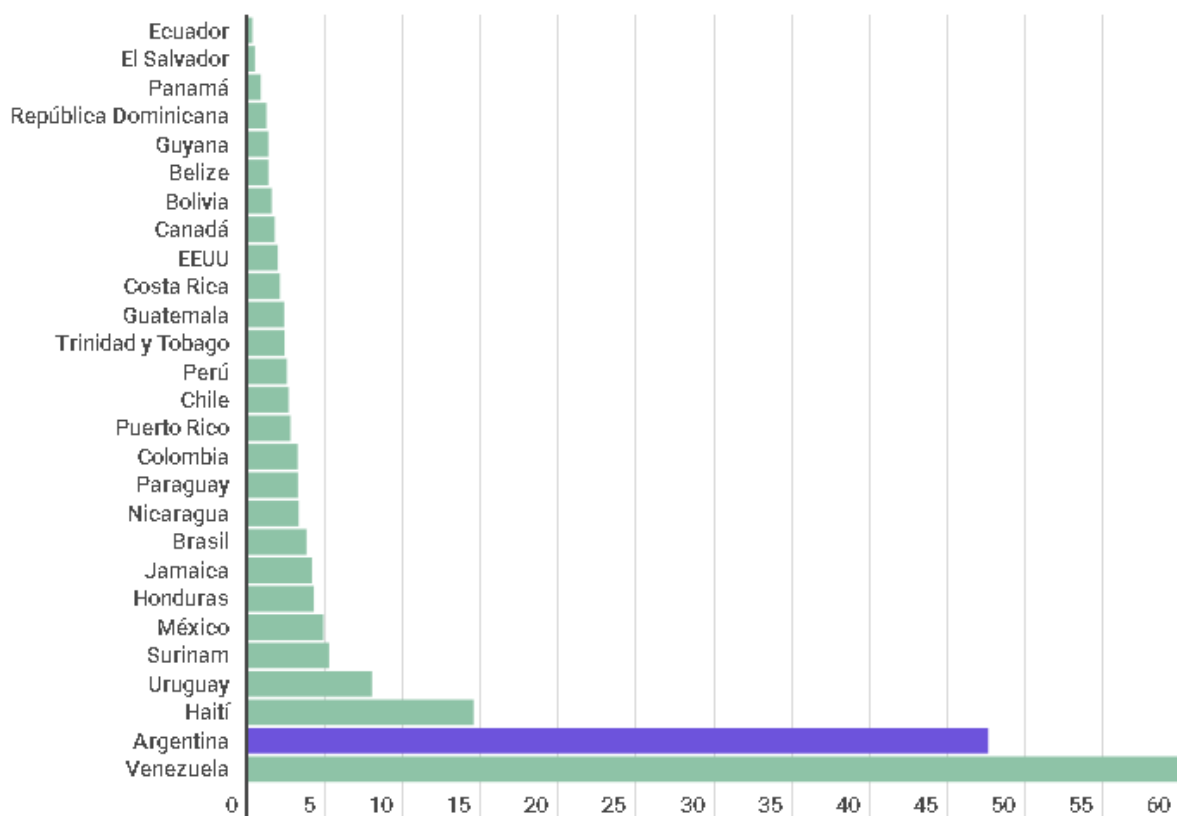
Tras el aumento del dólar, el 27 de abril de 2019 la tasa aumentó a 30,25%, el 3 de mayo el Banco Central volvió a subir la tasa a 33,25% y el 4 de mayo la subió al 40%. (Chequeado, 2018)

Cómo se plantea anteriormente esta variable también representa una amenaza para el sector ya que las tasas de interés no sólo afectan el costo de créditos para inversión sino también el financiamiento del capital de trabajo.

- Tasa de inflación; La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Para medir el crecimiento de la inflación se utiliza el Índice de Precios al Consumidor (IPC). (El Economista, 2019)

Argentina integra el reducido grupo de las cinco economías con mayor inflación en el mundo. La inflación en Argentina se aceleró a 47,6% anual, sólo superada en la región por la hiperinflación en Venezuela cómo se puede observar en el siguiente gráfico publicado por Infobae (2019):

Gráfico N° 2: Porcentaje de inflación anual



Fuente: Infobae.

La tasa de variación anual del IPC, según un informe publicado por Datos Macro (2019), en Argentina en abril de 2019 ha sido del 55,8%, 11 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 3,4%, de forma que la inflación acumulada en 2019 es del 15,6%.

El consenso casi total entre los economistas privados sugiere que la suba de precios anual en la Argentina superará el 30%. Según un informe de LatinFocus Consensus Forecast publicado en el Diario La Nación (2019), el promedio de las estimaciones de bancos y consultoras locales arroja una inflación para 2019 de 34,3%.

Al igual que las otras variables, la tasa de inflación tiene un impacto negativo para el análisis del proyecto.

- Déficit primario y total de gobierno nacional; El déficit primario es la diferencia entre los gastos corrientes de un Estado y su recaudación de impuestos. Es decir, recoge los gastos menos los ingresos públicos sin contar los pagos de intereses de la deuda pública.

La utilidad del déficit primario es que recoge los pagos y cobros sobre los que el gobierno tiene control. El gobierno puede variar su nivel de gasto y los impuestos que recauda a través de su política fiscal.

El déficit primario resulta importante a la hora de calcular la sostenibilidad de la deuda pública. Si un gobierno cosecha déficits primarios año tras año, deberá endeudarse para poder hacer frente a sus gastos. En cambio, si un gobierno obtiene un superávit primario (recaudación > gastos) generará recursos con los que podrá pagar los intereses de la deuda. (Economipedia)

Según un informe brindado por Infobae (2019) El Ministerio de Hacienda informó que en febrero de 2019 se registró un superávit fiscal primario de \$6.726 millones.

En saldo favorable registrado por el Sector Público Nacional No Financiero (SPNF) sirvió también para revertir el déficit primario de \$20.228 millones observado en febrero de 2018.

De esta forma, el superávit fiscal primario, que no contabiliza los vencimientos de deuda pública, se amplió a \$23.384 millones en el primer bimestre. El contraste es fuerte respecto del período enero-febrero de 2018, cuando Hacienda había registrado un déficit primario de 16.299 millones de pesos. En el siguiente gráfico podemos observar su evolución del 2012 al 2019.

Gráfico Nº 3: Evolución del déficit primario



Fuente: Infobae

El análisis de su tendencia y de los compromisos asumidos por el gobierno es de vital importancia para comprender la evolución futura de las variables tipo de cambio, tasa de interés y de inflación. Este superávit de inicios del 2019 ha sido el resultado de los aumentos de tasas, la inflación y tipo de cambio que incrementaron los ingresos fiscales.

- Impuestos; si bien en Argentina no existen impuestos que graven específicamente la actividad, la existencia de competidores radicados en el territorio de Tierra del Fuego, dónde cuentan con un régimen de promoción industrial, beneficios arancelarios hacen de esta variable un aspecto a tener en cuenta ante la posibilidad de que el negocio sea abordado por la competencia radicada en dicha provincia (Plásticos de la Isla Grande S.A. y Río Chico S.A.). (Decreto Nacional 479/1995 derivado de la Ley Nº 19.640)

1.1.3. Entorno Socio-Cultural

- Nivel de educación y cultura; San Rafael cuenta con Escuelas Secundarias Técnicas y una importante oferta Universitaria en su Departamento, lo cual brinda a la empresa acceso a mano de obra local con un nivel de formación técnica acorde a los perfiles de puestos de la actividad industrial y definidos por la Empresa. Entre las Escuelas Secundarias Técnicas y Universidades podemos mencionar: Escuela 4-117 Ejército de los Andes, Escuela 4 -124 Reynaldo Merín, Escuela 4-114 Manuel Belgrano, UNCuyo, Universidad de Mendoza Sede San Rafael, UTN-Facultad Regional San Rafael, Universidad Champagnat, Universidad J.A. Maza- Sede Sur, Universidad Siglo 21-CAU San Rafael, Instituto Tecnológico Universitario.

- Patrones de compra de los consumidores; Según un estudio presentado por Clarín (2015) de la consultora Kantar Woldpanel: En la Argentina, la cantidad total de hogares que tienen al menos un perro o gato asciende a 12.400.000, y aumenta. "El crecimiento entre 2013 y 2014 fue de 1%, lo que significa que se incorporaron 120.000 hogares a este universo", señala Guauque, ejecutivo de Cuentas en Kantar Worldpanel. Según la investigación, aproximadamente 7 millones de hogares compran cada 46 días alimento para perros y a lo largo del año adquieren más de 40 kilogramos, en tanto unos 4 millones de familias adquieren unos 17 kilos de comida para gatos cada 34 días.

Pero las oportunidades de crecimiento no sólo se deben a que cada vez más hogares adoptan mascotas, sino a que la penetración del alimento balanceado es todavía baja: alcanza el 70% en comida de gatos, pero sólo entre el 45 y 50% cuando se trata de perros. En los "mercado maduros", como en Estados Unidos y Europa, supera el 80%.

"Las marcas todavía tienen mucho por ganar. Por eso la categoría viene creciendo de forma más rápida que otras", señala al respecto Bárbara Pipán, gerente de Marketing de Nestlé Purina, que produce las marcas Pro Plan, Excellent, Dog y Cat Chow, Dogui y Gati, entre otras.

La ejecutiva opina que, a pesar las crisis económicas, "la gente busca la manera de no cambiar el alimento balanceado". Una de las razones para seguir atendiendo la demanda de los animales es el proceso de "humanización" de perros y gatos que se desarrolló en los últimos años. "La concepción antropomórfica de los animales se observa como tendencia mundial: las personas ya no conciben a su perro o gato como animal de compañía, sino que cumplen un rol afectivo compatible con el de un hijo", comenta Candela Martínez, gerente de Marketing de Gepsa, que comercializa las marcas Top Nutrition, Winners y Tiernitos, entre otras.

Por lo expresado en el informe anterior se puede concluir que en la última década las mascotas han pasado a ser un integrante más de la familia dónde el respeto hacia los animales y la valoración de una correcta alimentación se han ido incrementando. Esto se ve reflejado en un crecimiento permanente de los volúmenes de alimentos para mascotas que se comercializan y la cantidad de oferentes del producto.

1.1.4. Entorno tecnológico

- Inversión pública y promoción del desarrollo tecnológico; según un estudio presentado por la Cámara Argentina de la Industria Plástica (2018), en Argentina desde hace unos cinco años a través del IRAM se está avanzando en la redacción y aprobación de una ley de envases que ordene y disminuya el volumen de residuos sólidos urbanos, contribuyendo a la sustentabilidad de la industria del envase. De esta manera se busca promover el reciclado de los materiales plásticos post consumo.

La empresa ha desarrollado conjuntamente con sus proveedores de materias primas y organismos estatales una tecnología de sustratos para los envases flexibles que aseguran la reciclabilidad mecánica de los envases que produce.

- Grado de adaptabilidad; la tecnología incorporada es de última generación y contempla las diferentes presentaciones requeridas por el mercado para el producto en cuestión.

A continuación, se puede observar la "matriz de impacto de las variables y sub variables del macro entorno":

Tabla N° 1: Matriz de impacto de las variables y sub variables del macro entorno

VARIABLE	GA 1	A 2	MO 3	O 4	GO 5	PROMEDIO
Estabilidad política				4		4
Carga impositiva			3			3
Seguridad				4		4
Tipo de cambio	1					1
Tasa de interés		2				2
Tasa de inflación		2				2
Déficit primario y total de gobierno nacional		2				2
Impuestos		2				2
Nivel de educación y cultura					5	5
Patrones de compra de los consumidores					5	5
Inversión pública y promoción del desarrollo tecnológico					5	5
Grado de adaptabilidad					5	5
						3,33

GA= Gran Amenaza

A= Amenaza

MO= Mediana Oportunidad

O= Oportunidad

GO= Gran Oportunidad

Fuente: elaboración propia sobre la base de información relevada.

Estimado del nivel de atractivo del macro entorno: $40/12= 3,33$ – **Mediana Oportunidad.**

1.2 Entorno global

Todas las organizaciones viven en un entorno que afecta sus operaciones. El entorno es la fuente de recursos necesarios para sobrevivir. Todas aquellas condiciones externas que pueden afectar potencialmente a una organización incluyen un entorno global organizativo.

Las variables del entorno global que se considera para el estudio, son:

- Compromisos de sustentabilidad de empresas multinacionales. Las generalidades de empresas han adherido a protocolo de sustentabilidad dentro del marco del acuerdo en el cual aumenta el compromiso al año 2025 de que sus envases sean reciclables.

La tecnología a incorporar a la empresa permite la producción de envases mono materiales reciclables mecánicamente.

- Apreciación del dólar frente al resto de las monedas dado que el equipo se adquiere en euros y se financia en pesos argentinos.

Como resultado del análisis del macro entorno de negocios podemos concluir que el mismo es medianamente atractivo para la empresa, ya que si bien hay variables que le influyen negativamente hay otras que le afectan positivamente.

B MICRO ENTORNO DE NEGOCIOS: Determinación del Atractivo del Sector

De acuerdo a Michel E. Porter, “la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas”; para lo mismo se determina el análisis de cinco factores de la competencia y sus determinantes estructurales que se interaccionan en el mundo empresarial y que fundamentan el análisis del micro entorno. Estas son:

- La rivalidad entre los competidores del sector
- La amenaza de ingreso de competidores potenciales
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de productos sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio.

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores: los CLIENTES, PROVEEDORES, SUSTITUTOS Y COMPETIDORES POTENCIALES son todos COMPETIDORES para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

El modelo de los cinco factores permite a la empresa ir más allá de la complejidad y descubrir los elementos indispensables para competir e identificar las innovaciones estratégicas que mejorarán

más la rentabilidad del sector de nutrición animal y la propia. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarse a favor de la empresa.

A continuación, se detallan cada una de estas fuerzas competitivas para el sector de nutrición animal.

1. Rivalidad entre los competidores del sector

La rivalidad competitiva que se da entre las empresas del sector de nutrición animal, se encuentra condicionada por una serie de variables que se detallan a continuación. El análisis conjunto de las mismas determina que la rivalidad entre los competidores actuales impacte sobre el atractivo del sector en forma de atractivo medio.

Análisis de las variables:

- **Número de competidores:** esta variable considera el número de fabricantes de bolsas de cuatro costuras que compiten en el mercado local de nutrición animal. Cuanto menor es el número de competidores, cómo se considera en el sector de estudio, la rivalidad disminuye y por lo tanto el atractivo aumenta.

Plastiandino actualmente fabrica bolsas de sello longitudinal, en donde tiene más de 30 competidores en el mercado.

Quiénes están proveyendo actualmente en el mercado local bolsas de cuatro costuras son: AMCOR, PETROPACK, POLINOA, BOLSAFLEX, FLEXOPLAS y MEGA EMBALAGEM (Brasil).

Se considera que este número de competidores es bajo en comparación a los que hoy en día tiene la empresa en sello longitudinal y al existir un requerimiento alto de capital y de conocimientos (know how) para ingresar al mercado, dificulta que sea atractivo a otros competidores ingresar a este mercado.

Otro punto a tener en cuenta es que cada vez son más los clientes que demandan bolsas de cuatro costuras, por lo que es un mercado con poca oferta y cada vez más demanda.

Por los motivos anteriormente mencionados, esta variable se considera atractiva para el estudio.

- **Crecimiento del sector:** Según un estudio presentado por la Dirección Nacional de Producción de Alimentos y Bebidas del Ministerio de Agroindustria en el Diario El Economista, nuestro país es el mercado con mayor penetración de mascotas por hogar de América Latina: 78% de ellos contaría al menos con una, seguido de Chile (74%), México (56%) y Brasil (43%). Si se compara la población total de cada uno de los países mencionados,

Argentina presentaría mayor número de mascotas por habitante, correspondiendo cerca de 70% a perros y 30% a gatos.

Por volumen de ventas y nivel de penetración de alimentos balanceados para mascotas nuestro país constituye el 11° mercado a nivel mundial, en un ranking liderado por los Estados Unidos (EE. UU.) –que concentran el 30% de las ventas globales–, Brasil (7%), y Francia y Alemania (6%, respectivamente), estimando el propio sector que el consumo anual per cápita de alimento para mascotas en Argentina está en los 14 kilogramos por habitante.

En este sentido el mercado argentino de dichos productos alcanzó 626.000 toneladas en 2017, de las que –según datos de la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal– 84% se destina a alimentos para perros y 16% para gatos.

Según un estudio realizado por la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal (CAENA), publicado por El Agrositio (2010), el mercado de nutrición animal (Pet food) es un mercado en crecimiento permanente, con un índice cercano al 10%, la penetración de la categoría va aumentando, pero todavía queda mucho por delante. En el año 2009, versus 2008, se creció un 5% a pesar de la crisis financiera, lo cual significa que la tendencia de crecimiento va más allá de la situación económica.

Mientras que gran parte de las mascotas todavía se alimentan con verduras, frutas y restos de comidas caseras, el volumen comercializado permite cubrir entre un 35 a un 40% de la totalidad de calorías que el número de animales domésticos existentes precisan. En este escenario de creciente humanización de las mascotas, un objetivo a cumplir es la presentación de productos atractivos no solamente desde el perfil nutricional sino conceptualmente distintos. El mercado de productos para mascotas fue sumando nuevos rubros impulsado por tendencias demográficas y culturales como el crecimiento de los hogares unipersonales o de parejas sin hijos, que adoptan animales de compañía. Por lo que el potencial de crecimiento es muy alto, lo cual está reforzado por la gran disponibilidad en los distintos canales comerciales con gran variedad de precios y el esfuerzo educacional de los veterinarios para concientizar sobre las ventajas del uso de la comida preparada.

Por lo expresado anteriormente se puede concluir que el mercado de Pet food es un sector que se encuentra en pleno crecimiento, hay mucha demanda por parte de los clientes potenciales y muy poca oferta, lo que hace al mismo muy atractivo.

- **Equidad impositiva:** la existencia de competidores potenciales localizados en provincias que cuentan con un régimen de promoción industrial y beneficios arancelarios hacen que el atractivo del sector disminuya.

- **Diferenciación de productos:** en el sector analizado al tratarse de un producto industrial, es decir que se venden directamente a los usuarios industriales, y que además es un producto estandarizado, se observan muy pocas posibilidades de diferenciación del producto en cuanto a sus características. Pero, la empresa, tiene altas posibilidades de diferenciación de los productos en cuanto a la prestación del servicio, la importancia que adquiere la calidad de la materia prima, maquinaria y cumplimiento en las entregas, estos elementos son fundamentales como diferenciadores. Por lo expuesto, la variable analizada hace que el sector sea medianamente atractivo.

- **Costo de cambio:** al existir una poca cantidad de competidores en el sector, el costo de cambio del consumidor es alto para pasar de un producto a otro. Ya que, por más que el producto es estandarizado por el cliente, lleva mucho tiempo de pruebas y validaciones que deben hacerse entre la empresa con el cliente y también con sus proveedores para lograr brindarle al cliente producto requerido y, estas pruebas, demoran semanas e incluso meses. Por tal motivo para el cliente no es sencillo cambiar de proveedor. Por lo que esta variable hace atractivo el sector.

Tabla Nº 2: Variables que determinan la rivalidad entre los competidores del sector

VARIABLE	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	PROMEDIO
Número de competidores				4		4
Crecimiento del sector					5	5
Equidad impositiva		2				2
Diferenciación del producto			3			3
Costo de cambio				4		4
						3,6

MPA= Muy Poco Atractivo

PA= Poco Atractivo

AM= Atractivo Medio

A= Atractivo

MA= Muy Atractivo

Fuente: elaboración propia sobre la base de información relevada.

Estimado de nivel de atractivo en cuánto a rivalidad competitiva del sector: $22/6=3,6$ -
Medianamente Atractivo.

2. Amenaza de ingreso de competidores potenciales

Cuando un sector de negocios aparece como una oportunidad en términos de rentabilidad esperada (o por otros motivos), entonces las empresas que ya compiten en él se ven expuestas a las amenazas de todas aquellas otras que están interesadas por invertir en el negocio. Simultáneamente la competencia, explícita o implícitamente crea barreras (competitivas) para desalentar el ingreso de los posibles competidores potenciales. Esta es una de las amenazas externas a que se ve sometido el sector de estudio haciendo que sean más o menos atractivas. Para esta amenaza externa considerada, se ha determinado que el sector aparece como medianamente atractivo.

A continuación, un análisis de las variables concurrentes que determinaron la conclusión antes apuntada.

- **Barreras de ingreso:**

- Barreras de ingreso legales:** al no existir mayores barreras de ingreso legales se genera una amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector.

- Barreras de ingreso de capital:** al existir un requerimiento alto de capital para infraestructura, tecnologías, equipamiento, insumos, know how, entre otros es una barrera importante. Esto desalienta a potenciales competidores y convierte al sector en atractivo.

- Barreras de posicionamiento:** en el sector analizado la diferenciación en la prestación del servicio es la verdadera ventaja competitiva. Cuanto mayor posicionamiento del servicio que compite en el sector, mayores son las barreras que desalientan el ingreso de nuevos competidores. Por ello, se considera que el sector aparece como muy atractivo, debido a que los productos y servicios en los que la empresa compite en la actualidad en el sector se encuentran muy bien posicionados.

- **Economías de escala:** existen economías de escala, ya que es un producto en el que es necesario el volumen para disminuir su costo, lo que hace al sector medianamente atractivo.

- **Diferenciación del producto:** cuánto menor diferenciación en un sector, menores son las barreras que desalientan el ingreso de nuevos competidores. En nuestro caso

se observa poca diferenciación del producto, pero esto se debe a que está bastante estandarizado, por lo que si ingresan nuevos competidores no van a tener muchas opciones para diferenciarse, más que en precios. Por lo que hace atractivo al sector.

Tabla Nº 3: Variables que determinan la amenaza de ingreso de competidores potenciales

VARIABLE	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	PROMEDIO
Barreras de ingreso legales		2				2
Barreras de ingreso de capital				4		4
Barreras de posicionamiento				4		4
Economías de escala			3			3
Diferenciación del producto				4		4
						3,4

MPA= Muy Poco Atractivo

PA= Poco Atractivo

AM= Atractivo Medio

A= Atractivo

MA= Muy Atractivo

Fuente: elaboración propia sobre la base de información relevada.

Estimado el atractivo en cuanto a la amenaza de nuevos ingresantes: $18/5=3,4$ – **Atractivo medio.**

3. Poder de negociación de los compradores (clientes)

Otra de las variables a considerar para determinar el atractivo del sector es el poder de negociación de los compradores. Cuanto más alto sea éste, menor es el atractivo del sector. Un análisis conjunto de la misma determina que esta variable se la considere como medianamente atractiva para el sector bajo análisis.

Análisis de las variables:

- **Número de clientes importantes:** para el análisis se consideró a clientes que la empresa considera como potenciales, pero que actualmente (a lo que la empresa no

cuenta con esa tecnología) compran bolsas de cuatro costuras a la competencia y también se consideró a los clientes que actualmente la empresa tiene en bolsas de sello longitudinal, pero están requiriendo de cuatro costuras. El número de clientes es intermedio, pero los mismos son clientes grandes (cómo Nestlé-Purina, Royal Canin, P&G, entre otros). Lo que tiene como desventaja es que estos clientes al ser tan grandes determinan ellos las condiciones de compra. Por lo que esta variable tiene un atractivo medio.

- **Disponibilidad de proveedores alternativos para el producto para el cliente:** debido a las barreras tecnológicas, hoy en día pocas empresas elaboran bolsas de cuatro costuras. Por lo que esta variable es atractiva en el sector.

- **Diferenciación del producto ofrecido:** cómo se mencionó anteriormente, el producto tiene poca diferenciación en sus características tangibles, por lo que la competencia puede imitarlo fácilmente. Por lo que esta variable hace poco atractivo el sector.

- **Costo de cambio a la competencia:** el costo de cambio es elevado, debido a todas las pruebas y validaciones que deben hacerse entre las empresas para poder realizar los productos que, si bien son estandarizados, pero con requisitos de impresiones del cliente, lo que puede llevar semanas y meses. Por lo que esta variable es medianamente atractiva.

- **Amenaza del cliente de integración hacia atrás:** es baja, debido a los altos costos que esto significa. Por lo que esta variable es atractiva.

- **Costo del producto en la estructura de costos de los clientes:** el costo del producto para los clientes es bajo lo que hace más atractivo al sector.

Tabla Nº 4: Variables que determinan el poder de negociación de los compradores

VARIABLE	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	PROMEDIO
Número de clientes importantes.			3			3
Disponibilidad de proveedores alternativos para el producto para el cliente.				4		4
Diferenciación del producto ofrecido		2				2
Costo de cambio a la competencia			3			3
Amenaza del cliente de integración hacia atrás				4		4

Costo del producto en la estructura de costos de los clientes				4			4
							3,3

MPA= Muy Poco Atractivo

PA= Poco Atractivo

AM= Atractivo Medio

A= Atractivo

MA= Muy Atractivo

Fuente: elaboración propia sobre la base de información relevada.

Estimado el nivel de atractivo en cuánto al poder de negociación de los clientes es:
 $20/6=3,3$ – **Atractivo Medio.**

4. Amenaza de productos sustitutos

La otra amenaza externa al sector la constituyen aquellos productos sustitutos, es decir que compiten en el mismo mercado satisfaciendo una misma necesidad.

Esta situación impacta sobre el atractivo del sector: a mayores sustitutos, menor atractivo del sector. Para esta amenaza externa se ha considerado que el sector es atractivo.

Análisis de las variables:

- **Disponibilidad de sustitutos:** las bolsas de cuatro costuras pueden llegar a ser sustituidas por bolsas de sello longitudinal o ya pasar a otro tipo de envase, que satisfacen la necesidad de contener y proteger un producto, pero no son estéticamente iguales. Y el mercado actual demanda bolsas de cuatro costuras. Por lo que la amenaza de sustitutos es baja, por lo que esta variable hace el entorno atractivo.
- **Costo de cambio para el cliente:** al tener pocos sustitutos, y que los mismos no cubren la demanda estética y de moda actual, el cliente tiene poca opción de cambio provocando que sea atractivo el sector.

Tabla Nº 5: Variables que determinan la amenaza de productos sustitutos

VARIABLE	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	PROMEDIO
----------	----------	---------	---------	--------	---------	----------

Disponibilidad de sustitutos cercanos.				4		4
Costo de cambio para el cliente.				4		4
						4

MPA= Muy Poco Atractivo

PA= Poco Atractivo

AM= Atractivo Medio

A= Atractivo

MA= Muy Atractivo

Fuente: elaboración propia sobre la base de información relevada.

Estimado del atractivo en cuanto a la amenaza de productos sustitutos: $8/2 = 4$ – **Atractivo**.

5. Poder de negociación de los proveedores

Otras de las variables a considerar para determinar el atractivo del sector es el poder de negociación de los proveedores. Cuanto más alto sea éste, menor es el atractivo del sector. Un análisis conjunto de la misma determina que esta variable se la considere como poco atractiva para el sector bajo análisis.

Análisis de las variables:

- **Número de proveedores importantes:** por cada insumo que tiene la empresa la misma cuenta en la mayoría de los casos con un único proveedor o a lo sumo dos; lo que esta variable hace muy poco atractivo el sector ya que cuánto menor es el número de proveedores mayor es su poder de negociación y además la empresa corre el riesgo de desabastecimiento.
- **Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores:** existe muy poca disponibilidad de sustitutos, esto lo hace poco atractivo.
- **Diferenciación de productos de los proveedores:** la diferenciación se encuentra en determinados componentes, formulaciones y calidades a la hora de adquirir la materia prima que influyen directamente en el producto final. Por eso al analizar esta variable se la considera muy poco atractiva, viéndose necesario la realización de todo un proceso de aprobación del proveedor y su producto.

- **Costo de cambio de los proveedores:** Esta variable se refiere a la facilidad o dificultad que tienen las empresas del sector para cambiar de proveedores. Estas condiciones de cambio estarán restringidas, entre otros factores, por el número de proveedores importantes y por el grado de diferenciación logrado en los productos que se proveen. Teniendo en cuenta esta situación, esta variable se la considera como poco atractiva.
- **Amenaza del proveedor de integración hacia adelante:** es baja, rara vez se da, por lo tanto, es muy atractivo.
- **Costo de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria:** es elevado respecto al precio de venta, lo cual lo hace poco atractivo.

Tabla Nº 6: Variables que determinan el poder de negociación de los proveedores

VARIABLE	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	PROMEDIO
Número de proveedores importantes.	1					1
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.		2				2
Diferenciación de productos de los proveedores.	1					1
Costo de cambio de los proveedores.		2				2
Amenaza del proveedor de integración hacia adelante.					5	5
Costo de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria.		2				2
						2,2

MPA= Muy Poco Atractivo

PA= Poco Atractivo

AM= Atractivo Medio

A= Atractivo

MA= Muy Atractivo

Fuente: elaboración propia sobre la base de información relevada.

Estimado del nivel de atractivo en cuanto al poder de negociación de los proveedores:

$13/6=2,2$ – **Poco atractivo.**

Resumen del atractivo del micro entorno

Tabla N° 7: Variables que determinan el atractivo del micro entorno

VARIABLE	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	PROMEDIO
Rivalidad entre los competidores del sector			3			3
Amenaza de ingreso de competidores potenciales			3			3
Poder de negociación de los compradores (clientes)			3			3
Amenaza de productos sustitutos				4		4
Poder de negociación de los proveedores		2				2
						3

MPA= Muy Poco Atractivo

PA= Poco Atractivo

AM= Atractivo Medio

A= Atractivo

MA= Muy Atractivo

Fuente: elaboración propia sobre la base de información relevada.

Estimado del atractivo del micro entorno: $15/5=3$ – **Medianamente atractivo**

Resumen del atractivo del sector

Tabla N°8: Resumen del atractivo del sector

VARIABLE	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	PROMEDIO
----------	----------	---------	---------	--------	---------	----------

MACROENTORNO			3			3
MICROENTORNO			3			3
						3

Fuente: elaboración propia sobre la base de información relevada.

GRADO DE ATRACTIVO DEL SECTOR: $6/2=3$ – **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**

C. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS

A continuación se presenta un resumen con las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis anteriormente expuesto.

Tabla Nº 9: Resumen de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estabilidad política, los procesos de inversión pueden proyectarse a mediano y largo plazo y las barreras de ingreso de bienes de capital se han reducido.	Tipo de cambio, por su gran inestabilidad se considera que puede afectar a la rentabilidad del negocio.
Carga impositiva, si bien la presión tributaria para la actividad industrial es una de las más desvalorizadas del mundo el actual gobierno ha presentado un programa de baja de dicha presión a mediano plazo.	Tasa de interés, las altas tasas de interés que hay actualmente afectan el costo de créditos para la inversión y el financiamiento de capital de trabajo.
Seguridad, la localización de la empresa en San Rafael hace que este aspecto se considere positivo en relación a los competidores radicados en grandes centros urbanos.	Tasa de inflación, la Argentina se encuentra entre las cinco economías con mayor inflación del mundo. Las altas tasas de inflación afectan negativamente a la rentabilidad del proyecto.
Nivel de educación y cultura, las escuelas técnicas y universidades con las que cuenta San Rafael brinda a la empresa el acceso a mano de obra local calificada.	Déficit primario y total del gobierno nacional, el superávit de inicios del 2019 ha sido el resultado de los aumentos de tasas, la inflación y tipo de cambio que incrementaron los ingresos fiscales.

<p>Patrones de compra de los consumidores, hay un crecimiento permanente de los volúmenes de alimentos para mascotas que se comercializan y la cantidad de oferentes del producto.</p>	<p>Impuestos, se considera una amenaza en comparación de aquellos competidores que tienen el régimen de promoción industrial</p>
<p>Inversión pública y promoción del desarrollo tecnológico, la empresa ha desarrollado conjuntamente con sus proveedores de materias primas y organismos estatales una tecnología de sustratos para los envases flexibles que aseguran la reciclabilidad mecánica de los envases que produce.</p>	
<p>Grado de adaptabilidad, la empresa cuenta con tecnología de última generación que contempla los requerimientos del mercado.</p>	

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa se basa en establecer su estrategia en sus recursos y sus capacidades. Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente, las empresas deben estar adaptándose a estos cambios, se deben diferenciar y hacer cosas distintas, y para ello se deben basar en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta.

Se realizará un análisis interno de la empresa para el cual se realiza un análisis de la cultura organizacional, que permite comprender qué tipo de identidad tiene la empresa.

Para continuar con el análisis interno de la empresa se realiza un análisis de la cadena de valor y de los recursos de la unidad de negocio.

Antes de comenzar con el análisis en sí, se inicia el capítulo con una introducción de la historia, productos, mercados y procesos de la empresa.

A INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

1. Historia

Plastiandino SA inició sus actividades en el año 1972 bajo el nombre de Rodolfo Bianchi y Señora, pasando a su actual denominación en febrero de 1977.

Desde sus orígenes se ha dedicado a la producción de envases flexibles plásticos, siendo una empresa integrada ya que su tecnología incluye los procesos de transformación y conversión.

Desde el año 1999 su proceso de gestión de calidad se encuentra certificado bajo la norma ISO 9000, y a partir del año 2004 se certificó ISO 14000 el sistema de gestión ambiental. Además ha implementado Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en su proceso productivo.

Su gestión se encuentra orientada a brindar soluciones sustentables en envases. Esto se refleja no tan solo en la integración con sus clientes, sino con sus proveedores con quienes tiene convenios estratégicos y de confidencialidad, en la inversión sostenida en tecnología de punta, y en la capacitación y calificación de su personal.

Actualmente la empresa cuenta con 141 empleados y tiene una capacidad de transformación de 10.000 toneladas año, mientras que en conversión alcanza los 132 millones de metros año.

2. Ubicación

Plastiandino S.A se encuentra ubicado en el distrito de Cuadro Nacional del Departamento de San Rafael, provincia de Mendoza.

Imagen N° 2: Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps

3. Mercados y productos

Mercados

- **Alimentos y Bebidas:** Elaboran envases y films personalizados para alimentos como aderezos, salsas, sopas, especias, quesos y lácteos, galletas y budines, jugos, pastas secas y frescas, golosinas, harinas e insumos de pastelería/panadería, masas, dulces y mermeladas, gaseosas concentradas, aceites, y una extensa lista que incluye innovadores envases para nuevos segmentos y productos.



- **Cuidado Personal:** Envases y films para jabones, talcos, papel higiénico, protección femenina, pañales, pañuelos faciales y toallas húmedas, entre otros.

- **Hogar y Limpieza:** Envases y films diseñados para contener aromatizantes, algodón y gasas, suavizantes y jabones para ropa (líquido y en polvo), limpiadores, ceras, lavandinas, rollos de cocina, paños, entre otros.



- **Nutrición Animal:** Envases y bolsas diseñadas a pedido para contener alimento de mascotas, seco o húmedo, piedras sanitarias, golosinas, alimento (Feed) animal y aditivos.

Envases

1. DOY PACKS: Envase elaborado con/sin tapa o zipper.

2. POUCHES: Envase elaborado con 4 costuras.



Se utilizan para envasar alimentos y bebidas y productos de cuidado Personal, hogar y limpieza.

3. BOLSAS: Envase industrial o laminado.
Opciones:

- Boca abierta laminada o monolámina.
- Doble termo para embalaje secundario manual.
- Valvuladas.



Se utilizan para envasar alimentos, bebidas, productos de cuidado personal, hogar, limpieza y nutrición animal.

4. BAGS IN BOX: Utilizado para contener jarabes de gaseosas, vinos, aceites, lácteos, jugos y concentrados de frutas y verduras, químicos y aditivos, entre otros.

Elaborado para envasado automático (troquelado o web), o semiautomático (sin troquelar).



Films

1. LAMINADOS

Ciente uso final, especialidad: con Easy Peel. Film para envasado automático.

- BOPP/BOPP

- PET/PE sin barrera
- PET/PE Barrera
- PETA/PE
- PET Met/PE sin barrera
- PET Met/PE Barrera
- PE/PE sin barrera
- PE/PE

Barrera

2. BARRERAS

- Film termoformados: alta y media barrera.
- Film envasado automático: alta y media barrera.
- Films Varios con:
 - EVOH: barrera al oxígeno/gases/olores.
 - PA: propiedades mecánicas y barreras al oxígeno/gases/olores.
 - EVOH + PA: combinación de los anteriores.

3. TERMOCONTRAÍBLES: Con antiadherente, para embalaje secundario/terciario.

- Film PE Cristal.
- Film PE Cristal Impreso.
- Film PE Pigmentado.
- Film PE Pigmentado Impreso.

4. TÉCNICOS

- FILM PROTECTIVOS: Protección de superficies metálicas, PVC, otros (automotriz, electrodomésticos, construcción, vidrios, otros). Convertidores.

- **FILM CONVERSIÓN:** Laminación de convertidores, convertidores.
- **FILM ENVASADO AUTOMÁTICO:** Envasado de productos, cliente uso final.
- **FILM AGROINDUSTRIALES:** Para usos varios, coberturas en general, aislamiento en secaderos/invernaderos/cultivos/industrias/construcción.

4. Proceso

1. EXTRUSIÓN

El proceso de extrusión de film tubular, consiste en fundir uniformemente el polietileno. Plastiandino SA cuenta con extrusoras y coextrusoras de 3 a 7 capas, que permiten realizar películas de polietileno de varias capas. Mediante esta tecnología se logra aumentar la resistencia de la lámina y reducir el espesor, disminuyendo el consumo y la presencia cuantitativa de los envases en el medio ambiente.

2. IMPRESIÓN

Es el proceso mediante el cual se aplica tintas (base solvente) sobre un sustrato. El sistema empleado es flexográfico de tambor central con cámara cerrada de tinta.

3. LAMINACIÓN

Proceso mediante el cual se aplica adhesivo (base solvente, sin solvente o base agua) sobre un sustrato por medio de un ánulo (cilindro con celdas que transfiere el adhesivo al material) y mediante dos cilindros presores se une al otro sustrato a laminar.

4. REBOBINADO

Proceso mediante el cual el producto es refilado a la medida final que requiera el cliente, o fraccionado en bobinas personalizadas (tanto en diámetro, ancho, longitud y peso) para su traslado al cliente, o utilización en procesos de conversión siguientes.

5. CONFECCIÓN

La bobina impresa o no y/o laminada, llega al cabezal, éste suelda y corta produciendo una bolsa cuya longitud es definida a necesidad. Dependiendo como se configure la máquina, se pueden realizar bolsas con una boca abierta o ambas cerradas y se le pueden aplicar diferentes accesorios. Hay máquinas que confeccionan a partir de un tubo o de una lámina y pueden realizarle soldadura longitudinal continua o confeccionar la bolsa en forma transversal a la película, puede troquelarla, etc.

También cuentan con máquinas que utilizan películas laminadas y coextruída 7 capas con material barrera para elaborar las bolsas Bag in Box y DoyPack.

5. Ventas anuales.

Según resultados arrojados en el Balance 2018, la empresa tuvo ventas anuales de \$ 515.060.595,76 de los cuales el 8,8% son de exportaciones (u\$s 1.665.003,76).

Cómo se puede observar en el siguiente cuadro, la empresa durante el año 2018 vendió en el mercado interno 5.986 toneladas (un 6.72% más que en el año 2017) y en el mercado externo 579 toneladas (un 19% menos que el año 2017). Lo que genera un total de 6.565 toneladas, un 3.76% más que el año 2017.

Tabla Nº 10: Ventas anuales de la empresa

	2017	2018	Variación porcentual
Mercado interno	5.609 tn	5.986 tn	6.72%
Mercado externo	718 tn	579 tn	-19.36%
Total	6.327 tn	6.565 tn	3.76%

Fuente: elaboración propia en base a información relevada

B CULTURA ORGANIZACIONAL

Diagnóstico de la cultura organizacional

Para hacer el diagnóstico de la cultura de la organización se consideró oportuno utilizar el modelo propuesto por Hugo Ocaña en su libro "Estrategia y gestión de negocios" Cap. 3. Allí el autor propone diagnosticar la cultura a través de una serie de encuestas a distintos actores de la organización.

A continuación, se presenta el modelo de encuesta completada por el presidente de Plastiandino SA, Hugo E. Bianchi.

Tabla Nº11: Encuesta realizada al presidente de la empresa

SI	NO	

X		1. En la organización, ¿cada sector o área desarrolla sus actividades en forma con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
X		2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
X		3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
X		4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
X		5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
X		6. ¿Todas las tareas de la institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?
X		7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
	X	8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
	X	9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?
	X	10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?
X		11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
X		12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?
	X	13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
X		14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?

	X	15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
X		16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados y mejorados, si es el caso, periódicamente?
X		17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
X		18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
	X	19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X		20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?
	X	21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?
	X	22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?
X		23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
X		24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
X		25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?
X		26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).
	X	27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?

X		28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
X		29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
X		30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?

Fuente: elaboración propia

La tabulación consiste en asignar valor cero (0) a las preguntas respondidas como "NO" y uno (1) cuando sean "SI". Hacer el cociente de las respuestas "SI" dividido 30.

La escala utilizada para categorizar las distintas culturas, según Ocaña (2006), es la siguiente:

CULTURA REZAGADA..... 0.00- 0.40

Es la síntesis de la identidad orientada a la eficiencia y actitud fuertemente reactiva y con fuerte resistencia al cambio; identidad profundamente anclada en el eficientismo que desconoce o ignora el rol de la persona en la organización, con reglas, procedimientos y controles extremadamente rígidos, le dan a la empresa un tipo de cultura consistente para desarrollar productos altamente estandarizados y de bajo costo.

CULTURA SEGUIDORA..... 0.41-0.60

La identidad se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos últimos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.

CULTURA ANTICIPADORA..... 0.61-0.80

Es la síntesis de la identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos; es un tipo de identidad empresaria sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

CULTURA INICIADORA..... 0.81-1.00

Es la síntesis de la identidad orientada a la generación de diferencias competitivas con un alto desarrollo de actitud proactiva. La visión, la cultura, las creencias y valores son orientados hacia la diferencia manteniendo niveles de eficiencia cuando se trata de agregar valor; es una organización

inteligente capaz de generar un tipo de conocimiento que, aplicado al saber, implica la innovación permanente en los bienes, servicios, procesos, tecnología, etc.; se trata de una cultura que promueve a las personas miembros de la organización formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor sostenido por la creatividad e innovación.

Resultado de la encuesta:

Cantidad de respuestas "SI": 21

$21/30=0.70$

CULTURA ANTICIPADORA

De acuerdo a los resultados que arroja el cuestionario se llega a la conclusión que se está frente a una "Cultura Anticipadora", lo cual pareció coherente ya que se está ante una empresa donde se valora muchísimo el trabajo en equipo y se prioriza la eficiencia en la optimización de costos.

C. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Se realizará un análisis de la cadena de valor de la Unidad de Negocios, de acuerdo a las actividades primarias y actividades soporte de Plastiandino según el siguiente diagrama:

Imagen N° 3: Diagrama de cadena de valor de la Unidad de Negocios



Fuente: Elaboración propia

1. Actividades primarias

Logística de entrada

Para brindar un producto de excelencia al cliente, es imprescindible contar con una materia prima acorde al producto que se ofrece. Un producto nunca podrá alcanzar un estándar de calidad, aunque se realicen controles muy estrictos durante todo el proceso, si la política de abastecimiento prioriza el precio por sobre la calidad y una relación estable con los proveedores. Para ello, la logística de entrada es un proceso clave sobre el cual trabajar. Para mejor análisis, se dividió éste apartado en dos: Compras y Depósito.

Comenzando con la función de compras, Plastiandino le da mucha prioridad a la calidad de la materia prima, para abastecer el proceso productivo de inputs que estén a la altura del producto final que se busca. Para ello se considera fundamental la selección de proveedores.

El proceso de selección de proveedores cuenta con un procedimiento que indica los factores a tener en cuenta en la selección. Una vez que el proveedor se considera apto y previa negociación de precios, plazos de pago y entrega se debe aprobar la materia prima, para lo cual se le envía al proveedor las Especificaciones de Materias Primas (EMP) en donde se indican todas las características y forma de entrega de la misma exigidas por Plastiandino y por las Normas ISO 9001, 14001 y 22000. Luego, el proveedor envía una muestra que es evaluada por el departamento de ingeniería y de calidad. Si la misma es aprobada se puede empezar a comprar. De todas formas, el proveedor sigue siendo evaluado semestralmente.

El departamento de Compras no puede comprar a ningún proveedor que no esté apto ni ninguna materia prima que no se encuentre en la lista de materias primas aprobadas. De esta forma, la empresa trata de asegurar que el proveedor y la materia prima que provee siguen cumpliendo con los niveles de calidad exigidos.

En la gestión de compras, un aspecto a resaltar, es que la empresa busca establecer relaciones fuertes y estables en el tiempo con sus proveedores, de manera de asegurar que sus productos se mantengan inalterables en cuanto a su composición y funcionalidad. Esta solidez se refleja en “alianzas estratégicas” con los principales proveedores, las cuales no sólo buscan la calidad del producto, sino que son uno de los pilares fundamentales de la permanente innovación y desarrollo de productos que la firma ofrece al mercado.

Respecto al departamento de Depósito, el factor a considerar es el espacio disponible. A fines de 2018 Plastiandino terminó con una obra de ampliación del depósito. Antes de esta ampliación, la

empresa alquilaba un depósito a unos kilómetros de distancia. Este nuevo depósito le permite tener toda la materia prima en la planta sin demoras en las entregas para producir. Es importante destacar, que en el mismo se mantienen rigurosamente las condiciones de almacenaje de materias primas para productos alimenticios y de materiales inflamables de acuerdo a como lo estipulan las normas ISO, para lograr productos de acuerdo a los estándares de calidad pre-establecidos.

Ingeniería y Desarrollo

Es muy importante, para diferenciarse y mantenerse siempre actualizado, analizar continuamente los productos y servicios que la organización ofrece, en búsqueda de potenciales adaptaciones que permitan cubrir nuevas necesidades o expectativas de los clientes.

Por tal motivo, el departamento de Ingeniería siempre está atento a las necesidades cambiantes de los clientes y a lo que sucede en el mercado con la competencia. Los productos que Plastiandino ofrece se caracterizan por no ser estandarizados, sino que se producen a medida de cada cliente. De esta manera, el contacto que la empresa tiene con el cliente es muy cercano. Así, es muy común que se reciban sugerencias y “críticas constructivas” que contribuyen a mejoras. Ante estas situaciones, la empresa evalúa las mismas, y normalmente se aplican adaptando los procesos de producción y servicio. Ya que la empresa considera que si no se adapta a las exigencias de sus clientes y del mercado queda fuera del mismo.

Un ejemplo de esto, es lo que sucedió con las bolsas de cuatro costuras: el cliente, por cambios en las preferencias de sus clientes, empezó a exigir bolsas de cuatro costuras en vez de las que hasta el momento se le ofrecía de sello longitudinal central. De ahí se empezó a analizar la decisión de invertir o no en esa nueva tecnología que permitirá que la empresa no pierda sus clientes y que le va a permitir incorporar nuevos.

Producción

Es justamente prestando especial atención al proceso productivo, una de las mejores maneras de diferenciarse y generar valor extra para el cliente. Cuando se habla de proceso productivo se refiere a la producción en la planta y a la prestación del servicio post venta.

El proceso productivo es susceptible de ser controlado y llevado adelante de manera tal que genere un mayor valor para el cliente, tal como se explica en los siguientes apartados:

- Buenas Prácticas de Manufactura: Muchos de los productos que fabrica la empresa luego van a estar en contacto directo con alimentos, por eso se considera importante contar con una aplicación seria de un conjunto de normas que apuntan a la correcta producción, para lograr un producto final

apto para el contacto con alimentos y sobre todo inocuo. Esta medida es aplicada por la empresa no sólo para cumplir con los requisitos exigidos por la Norma ISO 22000, sino también para que el cliente evidencie en el producto terminado, su correcta manipulación, generando mayor confianza, y evitando cualquier tipo de contaminación generada en el establecimiento, que ocasionaría un gran problema para la imagen del cliente y, consecuentemente, de la empresa.

- Tiempos de elaboración: Una variable que la empresa considera fundamental, a la hora de brindar el servicio personalizado que ofrece, es el cumplimiento de los tiempos de entrega. Para Plastiandino es de vital importancia cumplir con los tiempos de entrega al cliente, por tal motivo considera fundamental la relación con el proveedor y el transporte ya que una demora de parte de cualquiera de ellos afecta al cumplimiento con el cliente.

Marketing y Ventas

En Plastiandino, la función de Marketing no está muy desarrollada. De todos modos, la creación de valor se basa en el contacto y comunicación directa con el cliente objetivo identificado, desarrollo de productos y servicios a medida del mismo y propuestas de valor basadas en la innovación y/o sustentabilidad.

Con respecto a las ventas, Plastiandino cuenta dentro del establecimiento con un departamento de comercial que se encarga de cotizar los productos, tomar los pedidos y verificar que los mismos se cumplan según los requerimientos del cliente. El sector se complementa con un grupo de vendedores en Mendoza, Córdoba y Buenos Aires que están en contacto y disposición permanente con el cliente y además buscan nuevos clientes o segmentos de negocios.

Servicio al Cliente

El servicio al cliente se encuentra formado no tan solo en lo que al producto provisto se refiere, sino en un acabado conocimiento de los procesos y tecnologías empleadas por los clientes. De esta forma el sector es un departamento clave para la creación de valor, fidelización y satisfacción de los clientes.

2. Actividades de Soporte

Recursos Humanos

En Plastiandino se tiene en cuenta que los Recursos Humanos son un factor clave y fundamental para brindar el tipo y calidad de producto según tiempo y forma pactada. Por este motivo,

hay un especial énfasis en propiciar que el ámbito de trabajo sea, por sobre todas las cosas, agradable y ameno. Se busca generar vínculos estrechos entre las distintas áreas y personas que contribuyan al mejoramiento del trabajo en equipo durante la jornada laboral.

Esto para la dirección es de suma importancia, ya que se considera que el correcto ambiente laboral y la conformidad del empleado son factores que contribuyen a mejorar o empobrecer la entrega del producto final al cliente.

Más que área de recursos humanos se trabaja con el concepto de desarrollo de talento.

Tecnología

- Sistemas de Información: actualmente la empresa está trabajando en la implementación de un nuevo sistema informático (Metrics) que permitirá grandes mejoras en la obtención de datos como por ejemplo stock disponible, cotizaciones, pedidos, costos, entre otros y que agilizará las gestiones lo que le permitirá a la empresa brindar un mejor servicio al cliente.

Además, en enero del 2019 Plastiandino decidió tercerizar el departamento de innovación. Se inició un proyecto, con el departamento de innovación de la UTN, para incorporar la tecnología 4.0 en la empresa. La misma permitirá que todo esté conectado y que se puedan obtener datos reales en el momento. Por ejemplo, hoy en día, los costos de la empresa se obtienen un mes más tarde. Con este proyecto 4.0 la empresa quiere lograr conectar todas las máquinas productivas para que arrojen los datos en el momento que ocurren. De esta forma, se podrán tomar decisiones más rápidas y certeras.

Infraestructura de la Empresa

En este apartado se hace especial hincapié en la Calidad. La gestión de la calidad es un departamento y se encarga de tener actualizado los distintos procedimientos de cada sector y de que se cumplan cada uno de ellos como así también las normas ISO para las diversas tareas que se realizan a diario y de esta forma poder cumplir con el producto deseado y correcto para el cliente.

Localización e Instalaciones

Respecto a la localización, a pesar de que la mayoría de los proveedores y clientes de la empresa se encuentran en Buenos Aires, hoy en día no le genera costos mayores. La empresa realizó un análisis hace unos años como resultado del mismo se obtuvo que el flete de Buenos Aires a San Rafael tenía el mismo costo que si la empresa tuviera un depósito en Buenos Aires que le permitiera hacer entregas y recibir mercadería en el mismo.

La empresa si considera un inconveniente, en cuanto a la localización, a la comunicación. Una visita de/a un cliente o proveedor le requiere a la empresa tiempo de planeación y mínimo se deben contar con dos días a causa del viaje y la poca frecuencia y horarios de vuelos directos a San Rafael.

En cuanto a instalaciones se considera un beneficio, ya que Plastiandino cuenta con alta tecnología y, a diferencia de sus competidores, es un productor integrado, es decir que cuenta con todos los procesos (Extrusión, Impresión, Laminación, Corte y Confección) a diferencia de la competencia que hace sólo uno o alguno de ellos.

D. MATRÍZ DE BLOQUES GENÉRICOS

Para completar el análisis de la cadena de valor se utiliza la matriz de bloques genéricos propuesta por Hill y Jones donde se analizan cada una de las actividades en función de cinco grandes bloques genéricos generadores de valor o no para la empresa.

Gran debilidad	1
Leve debilidad	2
Mediana fortaleza	3
Fortaleza	4
Gran fortaleza	5

Tabla Nº 12: Matriz de bloques genéricos

	Innovación	Eficiencia	Calidad	Tiempo	Adaptación al cliente	Promedio
Actividades	7.05/2=3.525	7.55/2=3.775	8.7/2=4.35	7.4/2=3.7	8.25/2=4.125	
1. Actividades primarias	19/5=3.8	19/5=3.8	23.5/5=4.7	21/5=4.2	22.5/5=4.5	21/5=4.2
1.1 Logística de entrada	6/2=3	8/2=4	9/2=4.5	8/2=4	9/2=4.5	3.67
-compras	3	4	5	4	4	4
-depósito	3	4	4	4	5	4
1.2 Ingeniería y desarrollo	5	4	5	4	5	4.6
1.3 Producción	5	3	5	5	5	4.6
1.4 Marketing y ventas	3	4	4	4	4	3.8
1.5 Servicio al cliente	3	4	5	4	4	4
Promedio	3.67	3.83	4.67	4.17	4.50	
2. Actividades soporte	13/4=3.25	15/4=3.75	16/4=4	13/4=3.25	15/4=3.75	14.4/4=3.6
Recursos Humanos	2	3	4	4	5	3.6
Tecnología	4	4	4	4	4	4

Infraestructura de la empresa (calidad)	3	4	4	3	3	3.4
Localización e instalaciones	4	4	4	2	3	3.4
Promedio	3.25	3.75	4	3.25	3.75	

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada

Como resultado del análisis de la matriz anterior, en donde se valorizó cada una de las actividades analizadas en el punto C en función del valor que generan para cada uno de los bloques genéricos, el bloque que genera mayor valor para la empresa es la calidad, este resultado es coherente con la ideología de la empresa, donde prioriza calidad ante todo. Calidad tanto en la elaboración del producto como en la prestación de un servicio post venta y atención al cliente.

También se puede observar que las actividades que generan mayor valor son ingeniería y producción, las cuales son unas de las que trabajan más fuerte (junto con compras) en la calidad, tanto de la elaboración de la materia prima (como es el caso del área de producción) como del contacto con el cliente y desarrollo de nuevos productos o adaptaciones de los existentes (como es el caso de ingeniería y desarrollo).

De este análisis también surge la identificación de ventajas competitivas existentes o a desarrollar en función de lo que necesita la empresa para competir exitosamente en su sector de negocios.

Se puede identificar que la empresa tiene una ventaja competitiva existente en los bloques de calidad y adaptación al cliente y en las actividades de ingeniería y producción. Y se identifica como ventaja competitiva a desarrollar los bloques de innovación y tiempo y con respecto a las actividades las de marketing y localización. La empresa actualmente está empezando un proceso de innovación 4.0 ya que es consciente que debe desarrollar más este bloque.

Se recomienda a la organización desarrollar la actividad de marketing, ya tiene uno de los valores más bajos de la tabla, y se considera hoy en día que el marketing es fundamental para generar mayores ventajas competitivas.

E. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

1. Recursos Financieros

Financieramente se analizan dos factores: inversiones en activos fijos y capital de trabajo.

Inversiones en activos fijos

Estas inversiones la empresa las financia con créditos de largo plazo. Plastiandino tiene cómo política usar los programas del Estado Nacional para la promoción y apoyo a la inversión para de esta forma minimizar la tasa.

Capital de trabajo

Se analiza el capital de trabajo en dos aspectos:

- **Proveedores:** la empresa trata de equilibrar el capital de trabajo requerido para los clientes con financiamiento de los proveedores. Plastiandino negocia con cada proveedor un plazo acorde al ciclo de inventario (tiempo requerido por el proveedor para cobrar y en que tarda en convertirse la materia prima en efectivo) y de sus clientes para minimizar las necesidades de capital de trabajo.
- **Necesidades Operativas Financieras:** Líneas que evalúa la empresa para financiar su capital de trabajo:
 - i) Descuento de valores en el sistema bancario o por intermedio de la bolsa de valores en función de un análisis del costo total de la inversión.
 - ii) Créditos a sola firma para financiar el capital de trabajo.
 - iii) Exportaciones: líneas de prefinanciación de exportaciones.
 - iv) Importaciones: líneas de financiación de importaciones.

2. Recursos Físicos

En este apartado se tienen en cuenta los activos más relevantes de la empresa:

Inmueble: Plastiandino cuenta con un inmueble propio. Durante el año 2018 se realizó la ampliación del depósito lo que permite contar con el espacio en la planta en caso que se decida la inversión en la nueva máquina.

Tecnología: actualmente la empresa cuenta con dos extrusoras, dos coextrusoras, dos impresoras, una laminadora, dos rebobinadoras y tres confeccionadoras.

3. Recursos Humanos

En Plastiandino, se considera a los Recursos Humanos como uno de los capitales más preciados, por lo tanto la política de la empresa siempre va en dirección a desarrollarlos y motivarlos para que su identificación con la empresa sea muy alta.

Reclutamiento y selección de personal

En el marco de la misión del grupo Plastiandino *“Ser una empresa regional líder en la Innovación, desarrollo y producción de envases flexibles con RRHH profesionales y procesos eficientes con una adecuada gestión estratégica que brinde soluciones sostenibles a los distintos grupos de influencia de la organización”*, el procedimiento de selección de personal se inscribe dentro de los objetivos propuestos por la empresa para alcanzar la misma:

- Proponer las pautas que contribuyen a la selección del candidato más apto para el puesto que la organización define como vacante.

- Homogeneizar la manera de realizar el proceso en toda la empresa, aportando a los clientes internos, reglas claras de gestión y a los colaboradores de Plastiandino, la claridad necesaria para reflexionar sobre sus alternativas de desarrollo profesional dentro de la empresa.

El proceso de selección es único y homogéneo para todos los candidatos en cada una de las alternativas de procesos.

La selección de personal comienza cuándo el Jefe de unidad o Gerente de Área, ante la necesidad de cubrir una vacante, informa esto al área de RRHH. Una vez aprobado este pedido de personal se comienza con el proceso de reclutamiento y selección. El mismo puede ser a través de:

Búsquedas internas: Es el proceso de reclutamiento dirigido a candidatos que trabajan en la empresa (personal de planta permanente, contratado, pasante o practicante de PPS). Se anuncia a través de carteleras internas, e-mails de Comunicaciones Internas, entre otros medios que se consideren apropiados.

Búsquedas externas: Es el proceso de reclutamiento dirigido a candidatos de fuera de la empresa. Se anuncia a través de publicaciones de avisos en medios públicos o privados. También son fuentes de información los Cvs que las personas presentan espontáneamente, los referidos y postulantes de búsquedas anteriores.

Selección directa: En forma excepcional se puede solicitar la promoción de un candidato (interno o externo) sin mediar competencia con otros candidatos por el puesto. Para ello, el Gerente correspondiente lo solicita vía mail al Área de RRHH justificando las razones del pedido. Este tipo de búsqueda se reserva para cuando las características del perfil a cubrir (relación costo- beneficio,

especificidad del perfil, escasez de candidatos en la empresa y/o en el mercado, etc.) hacen esta alternativa la menos costosa y más efectiva, o cuando provenga del cumplimiento de un plan de carrera o sucesión. En todos los casos, el candidato deberá aprobar un proceso de evaluación unipersonal para ocupar el puesto.

Búsquedas mixtas: Es cuando se combina más de un tipo de búsqueda, no pudiendo faltar nunca la modalidad de búsqueda interna.

Luego se hace el reclutamiento del personal con las entrevistas correspondientes.

Una vez seleccionado, el postulante completa durante la primera semana de trabajo lo previsto un programa de inducción a la empresa y al puesto correspondiente.

Capacitaciones

La empresa realiza a lo largo del año diferentes capacitaciones que tienen como objetivo garantizar que el personal que realice trabajos que afecten a la calidad e inocuidad del producto o que pueda generar un impacto ambiental significativo sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas; y además tenga conocimiento de la autoridad que posee con respecto al puesto designado.

Las necesidades de capacitación se detectan en la empresa teniendo en cuenta los siguientes factores:

- I. Comparación entre los datos del personal y el Perfil de Puesto.
- II. Incorporación de tecnologías.
- III. Rotación de puestos y promociones.
- IV. Accidentes o eventos particulares que indiquen la necesidad.
- V. Detección de actividades o productos que puedan generar impactos ambientales significativos y/o accidente o riesgo de inocuidad alimentaria.

Cuando los Responsables de Áreas o Sectores, teniendo en cuenta los factores planteados, detectan necesidades de capacitación, la comunican a RRHH para definir en forma conjunta cómo llevarla a cabo.

De acuerdo con las solicitudes de capacitación surgidas de las Áreas o Sectores, y a las posibilidades y necesidades de Plastiandino s.a., el responsable de RRHH elabora el Plan de Capacitación el cual debe ser aprobado por el Gerente General.

Si con posterioridad a la aprobación del Plan de Capacitación surgen nuevas necesidades, éstas son enviadas a RRHH e incorporadas al Plan de Capacitación mediante una revisión del registro.

Principales conclusiones del análisis interno

Para completar el capítulo de análisis interno de la organización se presenta a continuación un listado de fortalezas y debilidades detectadas.

Tabla Nº 13: Resumen de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la inversión.	La localización de la empresa en el interior, genera una debilidad en comunicación.
La empresa le da prioridad a la calidad de la materia prima para obtener el producto final buscado	Se considera que la empresa no tiene desarrollada el área de marketing y que se puede mejorar.
La construcción del nuevo depósito hizo que la empresa cuente con mayor espacio disponible y que no tenga que incurrir en gastos de alquiler para almacenamiento.	El actual sistema de información con el que cuenta la empresa se considera una debilidad ya que no permite obtener la información y los datos de manera rápida para tomar decisiones. La empresa es consciente de esto por tal motivo está implementando un nuevo sistema que le va a permitir mejorar este área.
La empresa está atenta a las necesidades de los clientes y a los cambios que suceden en el mercado.	El desfase que se genera en la negociación entre los plazos de pago de clientes y proveedores en ocasiones es muy grande provocando a la empresa un aumento de necesidades de capital de trabajo.
La empresa presta mucha atención al proceso productivo para generar mayor valor al cliente.	
El departamento de calidad se encarga de que cada sector de la empresa cumpla con los estándares establecidos para brindarle al cliente el producto deseado	
La empresa considera a los recursos humanos un factor clave y fundamental para brindar un producto según lo pactado. Por tal motivo les brinda un ámbito de trabajo agradable y ameno.	
Cumplimiento de las normas de calidad exigidas: ISO 9000, 14000 y 22000	

La empresa considera clave generar un buen servicio al cliente para crear valor, fidelización y satisfacción del cliente. Por tal motivo está muy desarrollado.	
La empresa se puede financiar con créditos de largo plazo del Estado Nacional que le permiten minimizar la tasa.	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el presente capítulo, como conclusión del análisis de la cultura organizacional se llegó a que la empresa cuenta con una cultura anticipadora donde la identidad empresaria es sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

Como conclusión del análisis de la cadena de valor se resumieron, en el cuadro anterior, las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis. Podemos concluir, que la empresa cuenta con mayores fortalezas que debilidades. De igual manera, se recomienda a la empresa no dejar de lado esas debilidades y trabajar sobre ellas para disminuirlas lo mayor posible.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE MERCADO Y NUEVOS PRODUCTOS

El siguiente capítulo tiene como objetivo determinar si el nuevo producto tendrá potencial o no en el mercado.

Para ello se analizará el mercado objetivo, los nuevos productos, los competidores, la demanda estimada y se finalizará el capítulo con la participación actual de la empresa en el mercado y la que se estima lograr con la nueva máquina.

A. MERCADO OBJETIVO

La inversión de la nueva confeccionadora está dirigida al sector de Nutrición animal, específicamente al mercado de Alimentos para mascotas, también llamado PETFOOD. Este es un mercado en plena expansión con un gran crecimiento en los últimos años y mucha inversión por parte de las marcas de alimentos.

El mercado de Nutrición animal abarca a los alimentos para bovinos, aves, conejos, equinos, cerdos, peces y mascotas (perros y gatos). Éste último abarca sólo el 4 % de la cantidad producida anual del sector, ya que el mayor porcentaje de la producción se destina al alimento para bovinos, cerdos y aves. Sin embargo, es el mercado que más ganancias percibe, con un 32%.

Actualmente existen un poco más de 75 empresas, nacionales y multinacionales, que comercializan alimentos para animales en nuestro país, y a su vez cada una de ellas cuentan con varias marcas. Del total de toneladas anuales el 85 % se destina a alimento para perros y el 15 % para gatos.

En cuanto a la segmentación del mercado por el tipo de alimento balanceado, el 42 % son alimentos económicos, el 29 % estándar, el 18 % Premium y un 11 % súper Premium.

El alimento para mascotas, junto con pañales y cremas faciales, son las categorías con el desembolso más alto dentro de la canasta básica de alimentos, limpieza y perfumería. Se

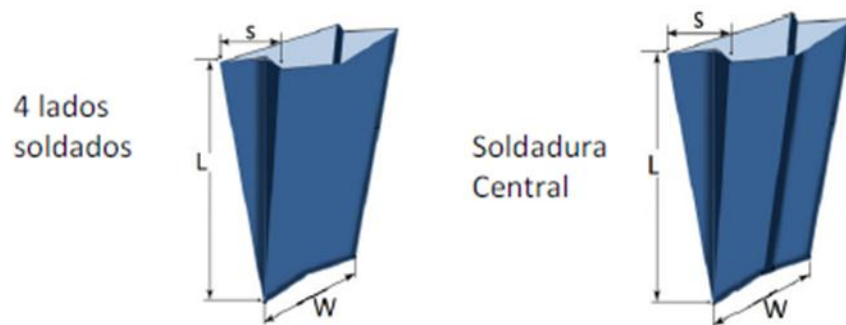
calcula que el negocio mueve más de \$30.000 millones por año en el mercado local, según las estadísticas de la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal.

B. NUEVOS PRODUCTOS

Los productos que se podrán elaborar con la inversión de la confeccionadora nueva serán bolsas para el mercado de Alimentos para mascotas del tipo boca abierta laminadas con soldadura de 4 costuras.

Estas bolsas contienen cuatro sellados en los bordes de los fuelles, dándole de esta manera al envase un acabado estéticamente más atractivo.

Imagen N° 4: Bolsa de cuatro costuras



Fuente: relevada por la empresa

C. COMPETIDORES

Actualmente en el mercado de bolsas PETFOOD son 6 las empresas que confeccionan bolsas con 4 costuras:

Tabla N° 14: Competidores del nuevo producto

Competidor 1	Petropack
Competidor 2	Amcor
Competidor 3	BolsaFlex
Competidor 4	Flexoplas
Competidor 5	Polinoa
Competidor 6	Mega Embalagem (Brasil)

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada.

Cada una de estas empresas cuenta con sus respectivos clientes. Sin embargo al sumarse Plastiandino como competidor, se supone que una cierta cantidad de estos clientes elegirán a la empresa como proveedor para realizar alguna de las presentaciones de sus bolsas, debido a que la mayoría nunca elige un solo proveedor.

La ventaja competitiva que tiene Plastiandino sobre las demás empresas competidoras es que cuenta con alta tecnología y, a diferencia de sus competidores, es un productor integrado, es decir que cuenta con todos los procesos (Extrusión, Impresión, Laminación, Corte y Confección) a diferencia de la competencia que hace sólo uno o alguno de ellos. Además es la única de las empresas que cuenta con la certificación de la ISO 22000 y una de las pocas que cuenta con la ISO 14001. Sin embargo, esta ventaja es relativa a la importancia que le den los clientes al compromiso con la seguridad alimenticia y la preservación del medio ambiente de su proveedor.

D. DEMANDA ESTIMADA

Para estimar la demanda de bolsas 4 costuras que tendrá Plastiandino cuando adquiera la nueva confeccionadora, se realizó un relevamiento de cuales habían sido las empresas que habían solicitado un presupuesto por este tipo de bolsas y no habían podido atender.

De las 16 empresas que habían consultado por bolsas de 4 costuras, se estimó captar a 8 clientes.

Tabla Nº 15: Clientes potenciales

EMPRESA	UNIDADES MENSUALES	
ACA (ASOC COOP ARG)	100.000	Posible cliente
AGROINDUSTRIAS BAIRES	120.000	
ALIBA	10.000	Posible cliente
ANIMAL FOOD - NUTRICION ANIMAL	40.000	
BRASCORP	30.000	Posible cliente
EQUIDIET	10.000	
FEEDTRACK	20.000	
GRUPO PILAR	90.000	Posible cliente
METRIVE	20.000	
MOLINO CHACABUCO	150.000	Posible cliente

MOLINOS TASSARA / PATAGONIA PET	100.000	
NUTRICION PROFESIONAL	130.000	Posible cliente
PANACEA	20.000	
SEDA	40.000	
ALICAN	20.000	Posible cliente
MOLINOS INDELMA	50.000	Posible cliente
UNIDADES MES 4 COSTURAS	950.000	

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada.

Para estimar la cantidad de presentaciones de bolsas por mes que podrían demandar a la empresa, se planteó un escenario pesimista, donde se considera realizar 1 sola presentación por mes de cada cliente, uno intermedio, donde se considera realizar 2 prestaciones por mes de cada cliente y uno optimista, con 3 presentaciones por mes.

Tabla Nº 16: Análisis de escenarios

EMPRESA	Unidades mensuales	Promedio de bolsas por presentación	Total de presentaciones	Escenario pesimista		Escenario intermedio		Escenario optimista	
				Presentaciones	Unidades	Presentaciones	Unidades	Presentaciones	Unidades
ACA	100.000	10.000	10	1	10.000	2	20.000	3	30.000
Aliba	100.000	10.000	10	1	10.000	2	20.000	3	30.000
Brascorp	30.000	10.000	3	1	10.000	2	20.000	3	30.000
Grupo Pilar	90.000	10.000	9	1	10.000	2	20.000	3	30.000
Molino Chacabuco	150.000	10.000	15	1	10.000	2	20.000	3	30.000
Nutrición Profesional	130.000	10.000	13	1	10.000	2	20.000	3	30.000
Alican	20.000	10.000	2	1	10.000	2	20.000	3	30.000
Molinos Indelma	50.000	10.000	5	1	10.000	2	20.000	3	30.000
UNIDADES MES	670.000	80.000	67	8	80.000	16	160.000	24	240.000

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada

Tabla N°17: Resumen del análisis de escenarios en unidades mensuales y anuales

Escenario	Unidades bolsas 4 costuras mensuales	Unidades bolsas 4 costuras anuales
Pesimista	80.000	960.000
Intermedio	160.000	1.920.000
Optimista	240.000	2.880.000

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada

E. PARTICIPACIÓN DE MERCADO ACTUAL DE PLASTIANDINO

A continuación se muestra en la siguiente tabla la cantidad total de toneladas anuales producidas por todas las empresas del mercado de nutricional animal, información obtenida del sitio web de la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal (CAENA).

Tabla N° 18: Toneladas anuales producidas por las empresas del mercado de nutrición animal

	Ton. Año	\$ AR/Año
Total - CEA - Bobinos de Carne TNS	2.685.920	13.135.093.801
Total - CEA - Bobinos de Leche TNS	3.474.892	11.258.650.080
Total - CEA - Aves - Parrilleros TNS	4.547.176	21.826.444.800
Total - CEA - Aves - Ponedoras TNS	2.190.838	9.464.420.160
Total - CEA - Cerdos TNS	2.366.000	9.660.000.000
Total - CEA -Conejos TNS	34.500	234.600.000
Total - CEA -Equinos TNS	8.925	44.425.000
Total - CEA - Acuicultura TNS	6.600	33.000.000
Total - Petfood	612.000	31.230.526.848
Total	15.926.851	96.887.160.689

Fuente: elaboración propia en base a información de CAENA

Si se toma el valor del total de toneladas anuales que corresponde al mercado PETFOOD y se lo traduce en cantidad de bolsas de 15 kg (ya que la mayoría de bolsas para

alimentos de mascotas que confeccionan son de 15 kg) obtenemos un estimado de la cantidad de bolsas por año que demanda dicho mercado.

Tabla N° 19: Cantidad demandada de bolsas por año

Información del mercado de Nutrición Animal según las estadísticas de CAENA				
Argentina	Total PETFOOD	Toneladas año	KG por año	Bolsas por año (/15 kg)
		612.000	612.000.000	40.800.000

Fuente: elaboración propia según estadísticas de CAENA

Si se compara la demanda de bolsas total por año del mercado con la cantidad demandada a la empresa Plastiandino, se puede calcular la porción del mercado de Plastiandino.

Tabla N° 20: Porcentaje de mercado actual de la empresa

Empresa	Situación	Tipos de bolsas	Cantidad de bolsas*	% del mercado
Plastiandino	Actual	Bolsas laminadas + monolámina	817.827	2%

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

*Cantidad de bolsas laminadas y monolámina que se confeccionó Plastiandino en el 2018 para empresas del mercado de Nutrición animal.

En la tabla anterior se puede observar que la porción del mercado que ocupa Plastiandino es del 2%. Ese porcentaje surge de dividir la cantidad de bolsas demandada a Plastiandino en el 2018 por la cantidad total de bolsas demandadas en el mercado por año ($817.827/40.800.000=0.02$)

En la tabla siguiente se expresa el porcentaje del mercado de alimentos para mascotas que atiende Plastiandino y sus principales competidores. Los valores fueron estimados luego de un análisis de mercado que realizó el responsable de Desarrollo de Negocios y Marketing de la empresa.

Tabla Nº 21: Porcentaje de mercado actual de la empresa y sus competidores principales

Producto/s: bolsas PETFOOD		
	Nombre o razón social	Fracción del mercado
Propia	Plastiandino	2%
Competidor 1	Petropack	30%
Competidor 2	Amcor	20%
Competidor 3	BolsaFlex	10%
RESTO	Flexoplas – otros	38%

Fuente: elaboración propia en base a información relevada

F. PARTICIPACIÓN DE MERCADO QUE SE ESTIMA LOGRAR CON LA NUEVA MÁQUINA

El poder realizar bolsas de 4 costuras con la nueva confeccionadora, permitirá a la empresa aumentar la cartera de clientes y recuperar a aquellos a los que no han podido atender en el pasado debido a no poder satisfacer sus pedidos con la máquina actual, por lo que aumentará la fracción que atienden del mercado.

Para estimar la fracción de mercado que se abarcará cuando la empresa adquiera la nueva confeccionadora, se comparó la cifra de cantidad de bolsas por año que demanda la totalidad de mercado de alimentos para mascotas con la cantidad de bolsas que se estima que serán demandas a la empresa Plastiandino cuando se encuentre ya en funcionamiento la nueva máquina.

Tabla Nº 22: Cantidad demandada de bolsas por año

Información del mercado de Nutrición Animal según las estadísticas de CAENA				
Argentina	Total PETFOOD	Toneladas año	KG por año	Bolsas por año*
		612.000	612.000.000	40.800.000

*Se dividió por 15 kg

Fuente: elaboración propia según estadísticas de CAENA

Tabla N° 23: Fracción de mercado que abarcará la empresa según los diferentes escenarios

Empresa	Situación	Tipos de bolsas	Cantidad de bolsas	Fracción del mercado
Plastiandino	Escenario pesimista	laminadas + monolámina	817.827	4,36%
		laminadas 4 costuras	960.000	
		TOTAL	1.777.827	
Plastiandino	Escenario intermedio	laminadas + monolámina	817.827	6,71%
		laminadas 4 costuras	1.920.000	
		TOTAL	2.737.827	
Plastiandino	Escenario optimista	laminadas + monolámina	817.827	9,06%
		laminadas 4 costuras	2.880.000	
		TOTAL	3.697.827	

Fuente: elaboración propia según información relevada

En conclusión, se estima que al término del primer año de producción de bolsas 4 costuras, la fracción del mercado que ocupa la empresa aumentará a 4,36% si se considera el escenario pesimista, a 6,71 % si se considera el escenario intermedio y a 9,06% si se considera un escenario optimista. Esto significa un aumento de un 2,36%, un 4,71% y un 7,06% respectivamente, del porcentaje que ocupa la empresa actualmente (2%).

Como se puede observar, el nuevo producto tiene potencial en el mercado.

CONCLUSIONES

El presente trabajo tenía como objetivo *realizar un análisis estratégico del sector de envases de nutrición animal de modo tal de poder conocer el potencial de los nuevos productos y en tal sentido poder tomar la decisión de compra o no de una confeccionadora de bolsas de cuatro costuras para la empresa PLASTIANDINO S.A.* Ese objetivo fue logrado luego de realizar un análisis externo, interno, de mercado y del nuevo producto. La información se obtuvo de diferentes fuentes bibliográficas utilizadas durante la carrera, información brindada por la empresa y también se recurrió a bibliografía en revistas y organismos específicos de la industria.

A continuación se presentan las principales conclusiones de los análisis realizados.

Como resultado del análisis externo, podemos concluir que tanto el macro como el micro entorno de negocios son medianamente atractivos para la empresa, ya que si bien hay variables que la influyen negativamente hay otras que la afectan positivamente.

De ese análisis de las variables, donde se investigaron las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el sector, se puede observar que la empresa cuenta con mayores oportunidades que amenazas, por tal motivo el sector es medianamente atractivo. Se recomienda a la empresa tener en cuenta estas amenazas que le influyen para tomar una decisión pero sin dejar de lado las oportunidades que las contrarrestan.

En el análisis interno, se pudo observar que la empresa tiene una cultura anticipadora, donde se valora mucho el trabajo en equipo y la creatividad para la resolución de problemas. Lo cual es muy positivo, a la hora de enfrentarnos con las amenazas del sector, poder contar con buenos equipos de trabajo.

Luego del análisis de la cadena de valor se observa que la empresa cuenta con las actividades primarias y soporte muy desarrolladas y establecidas. Dónde todas las áreas comparten la misma cultura e ideología de la empresa, que es la satisfacción del cliente y la calidad que va desde la materia prima hasta el servicio brindado al cliente. Se pudo observar que el área de marketing no está muy desarrollada, por tal motivo se recomienda a la empresa mejorar la misma.

Como principales conclusiones del análisis interno, la empresa cuenta con mayores fortalezas que debilidades. Pero, de todas formas, se recomienda a la empresa trabajar para

mejorar esas debilidades y disminuirlas lo máximo posible para tener mayores fortalezas para poder hacer frente a las oportunidades y amenazas del entorno cambiante en el que se encuentra.

En el análisis de mercado, se observó que el mercado objetivo de la empresa es un mercado en plena expansión con un gran crecimiento en los últimos años y mucha inversión por parte de las marcas de alimentos.

Luego del análisis del nuevo producto, se concluye que el mismo tiene potencialidad en el mercado. Con este nuevo producto, la empresa podrá satisfacer la demanda de sus clientes actuales y también llegar a nuevos clientes. De esta forma, podrá aumentar su fracción en el mercado.

Por los motivos anteriormente expuestos y por la cultura de la empresa de escuchar siempre las necesidades de sus clientes y tratar de satisfacerlas, se recomienda a la empresa la realización de una evaluación de proyectos para la decisión de compra o no de la nueva máquina que le permitirá satisfacer la demanda de sus clientes actuales y potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

- Análisis FODA (2018). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094560/cap02.pdf>
- Análisis interno de una empresa (2018). Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/05.pdf>
- Academia (2019). Guía Análisis PEST. Obtenido de https://www.academia.edu/7507003/Guia_Analisis_PEST
- Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP). <https://www.caip.org.ar/>
- Cámara Argentina de la Industria Plástica (Septiembre de 2018). Materiales plásticos reciclables. Recuperado de <https://caip.org.ar/2015/wp-content/uploads/2018/12/13710-P1.pdf>
- Chequeado (4 de mayo de 2018). El Banco Central aumentó la tasa de interés al 40%: por qué es importante esta tasa y cómo impacta su cambio. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/el-banco-central-aumento-la-tasa-de-interes-de-referencia-al-40-por-que-es-importante-esta-tasa-y-como-impacta-su-cambio/>
- Cotización Dólar. Cotización dólar histórico Banco Nación Argentina año 2019. Recuperado de <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-bna-2019.php>
- Datos Macro (Junio de 2019). IPC de Argentina. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- Decreto Nacional 479/1995 derivado de la Ley Nº 19.640 y sus Decretos Reglamentarios 1139/1988, 805/1988 1345/1988, 1927/1993, 1371/1994 y 1395/1994 y Anexo I al Decreto 479/1995
- Diario Clarín (2015). Alimentos balanceados: conclusiones de un estudio sobre consumo. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/mascotas-alimentos_balanceados-consumo-hogares_argentinos_0_H1Z5iH5wmx.html?ns_campaign=prueba&ns_channel=prueba&ns_source=ageamkt_google-dynamic_pago&gclid=EAlaIQobChMIk-bE3Y6W1QIViZF-Ch0QzwevEAAYASAAEgKTBfD_BwE

Diario Clarín (5 de julio de 2017). Las 10 ciudades con mayor índice de homicidios del país. Obtenido de: https://www.clarin.com/policiales/10-ciudades-mayor-indice-homicidios-pais_0_BJ_5M8qVW.html

Diario El Economista (29 de agosto de 2018). Los alimentos para mascotas están en expansión en el país. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.ar/2018-08-los-alimentos-para-mascotas-estan-en-expansion-en-el-pais/>

Diario San Rafael (7 de julio de 2017). El 7% de los hechos delictivos de Mendoza se producen en San Rafael. Obtenido de: <https://diariosanrafael.com.ar/el-7-de-los-hechos-delictivos-de-mendoza-se-producen-en-san-rafael-1559/>

Economipedia (2019). Análisis PEST. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Economipedia (2019). Déficit Primario. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/deficit-primario.html>

El Agrositio (16 de diciembre de 2010). Pet Food: un mercado en crecimiento con mucho terreno por ganar. Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/118533-pet-food-un-mercado-en-crecimiento-con-mucho-terreno-por-ganar>

El Economista (2019). Inflación. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/inflacion>

Hill, C., Jones, G y Schilling M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos, Un enfoque integral*, Decimoprimer edición. México: Learning.

Infobae (13 de enero de 2019). Argentina multiplica por 12 la tasa de inflación de los países vecinos. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/01/13/argentina-multiplica-por-12-la-tasa-de-inflacion-de-los-paises-vecinos/>

Infobae (15 de marzo de 2019). El superávit fiscal primario alcanzó los \$23.384 millones en el primer bimestre. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/03/15/el-superavit-fiscal-primario-alcanzo-los-23-384-millones-en-el-primer-bimestre/>

Infobae (8 de abril de 2019). Las empresas argentinas pagan la segunda tasa impositiva más alta del mundo. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/04/08/las-empresas-argentinas-pagan-la-segunda-tasa-impositiva-mas-alta-del-mundo/>

Kotler,P. y Armstrong,G. (2013). *Fundamentos del marketing*, Decimoprimer Edición. México: Pearson

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*, Decimoprimer Edición. México: Pearson

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*, Decimosegunda Edición. México: Pearson

Ocaña Hugo R. (2012). *Dirección estratégica de los Negocios*. Buenos Aires: Dunken

Ocaña Hugo R. (2006). *Estrategias de Negocios*, Segunda Edición. Mendoza: FFyL

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*, Edición actualizada y aumentada. Barcelona: Deusto

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Segunda Edición reformada. México: Patria

La Nación (12 de abril de 2019). A cuánto llegará el dólar y la inflación en 2019, según estimaciones de economistas. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/a-cuanto-llegara-dolar-inflacion-2019-segun-nid2237795>

Revista de la facultad de ingeniería industrial 16(1): 80-84 (2013) UNMSM ISSN: 1560-9146 (Impreso) / ISSN: 1810-9993 (Electrónico) 10/10/13

Revista Digital Tecnología del Plástico. Obtenida de <http://www.plastico.com/>

Tradingview (2019). USDARS Gráfico de Forex. Obtenido de <https://es.tradingview.com/symbols/USDARS/>

Varela V. Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial*, Segunda edición. Bogotá: Pearson

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 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 transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 30 de Julio de 2019


Firma y aclaración

27.534

Número de registro

36.788.258

DNI