



Contenedores Azul SA

Licenciatura en Administración

Contenedores Azul SA

Autor

Alexander Atem

Registro: 26530

E-Mail: alexanderatem@gmail.com

Director

Pablo Mahnic

Mendoza - 2024



CONTENEDORES AZUL SA – RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es presentar un plan de negocios de Contenedores Azul SA. Empresa que se dedica al alquiler de contenedores para residuos no contaminantes. Se considera que es fundamental este plan de negocios ya que será una fotografía de la empresa en la situación actual que se encuentra, tanto de forma interna o forma externa. Le servirá a los directores para ver qué decisiones tomar a futuro y no basarse solamente en la intuición, este paneo también es útil para buscar inversores, buscar financiamiento en bancos o algún otro tipo de apalancamiento para crecer, si es lo que se busca.

Muchas veces se piensa que nos encontramos en una posición, lo cual no es cierto, y se trabaja de forma incorrecta o tras objetivos inexistentes o confusos de forma ineficiente.

Alguna de las razones por la que se realiza este trabajo son las siguientes:

- Observar donde se encuentra situada la empresa.
- Observar el mercado potencial.
- Presentación para bancos, inversionistas, socios actuales y socios futuros.
- Ordenar los procesos, procedimientos y formas de la empresa.

En este caso, el plan de negocios será preparado por un estudiante de la Licenciatura en Administración de forma escrita, tratando de mostrar de la forma más transparente posible a la empresa, desnudando las falsas creencias en la que hoy se encuentra, en torno a los recursos humanos, socios, clientes, rentabilidad, y financiamiento.

Por más que la empresa lleve casi 25 años en el rubro y parezca mentira, nunca se ha realizado ningún plan de negocios, ningún documento escrito. Este plan no perderá el punto de vista subjetivo de quien lo realiza, tomando también sus vivencias en la empresa, las formas de trabajar y los comentarios de su gente.

Para resumir, luego de este documento solo quedarán tomar decisiones en cuanto a la visión estratégica que tenga el directorio en los próximos 5 años.



ÍNDICE

1- Relevamiento de la Organización

1. 1. Historia de la empresa	5
1. 2. El negocio	5
1. 3. Organigrama	6
1. 4. Misión	7
1. 5. Visión	7
1. 6. Valores.....	7
1. 7. Objetivos.....	8

2- Análisis de la capacidad empresaria

2. 1. Análisis de la capacidad empresaria	9
2. 2. Valor	9
2. 3. Diagnóstico del factor de identidad	11
2. 4. Misión	16
2. 5. Cultura	24
2. 6. Estructura	29
2. 7. Estimación del factor de individuación	34
2. 8. Factor de sofisticación	34
2. 9. Estimación del factor de optimización	35
2. 10. Resultado empresario	36

3- Análisis e investigación de mercado

3. 1. Análisis de mercado	37
3. 2. UEN	37
3. 3. Análisis del mercado meta	38
3. 4. Segmentación de mercado	39
3. 5. Bases de segmentación	39
3. 6. Análisis del macroentorno	40
3. 7. Análisis FODA	41
3. 8. Análisis del microentorno – Fuerzas de Porter	42

4- Determinación de la posición competitiva

4. 1. BCG	44
4. 2. Complementaria BCG	45
4. 3. Mc Kinsey	45
4. 4. Posición competitiva	46
4. 5. ADL	46



5- Formulación, selección e implementación de estrategias

5. 1. Estrategia competitiva o de negocios	48
5. 2. Estrategia de marketing	50
5. 3. Estrategia de marca	52
5. 4. Estrategia de posicionamiento	52
5. 5. Estrategia de crecimiento	54
5. 6. Estrategia organizacional	55
5. 7. Estrategia funcional	56

6- Implementación y control de la estrategia

6. 1. Control de la estrategia implementada	60
---	----

Referencias bibliográficas	62
----------------------------------	----



CAPITULO I

RELEVAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN - INTRODUCCION

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa Contenedores Azul S.A. fue fundada por Daniel Atem y su esposa Elizabeth Palumbo en 1996 con el objetivo de dedicarse al alquiler de contenedores para residuos no contaminantes. Desde el punto de vista legal, nace como una empresa unipersonal, y después con el paso tiempo cambia el formato a sociedad anónima por cuestiones de protección legal de los activos, pero siempre manteniendo la impronta familiar, con la misma misión, visión, objetivos y cultura. Comienza en la casa familiar, con 1 camión y 5 contenedores, y al día de la fecha cuenta con un predio de 2500 metros cuadrados, 7 camiones y más de 300 contenedores, consiguiendo una escala considerable para obtener mejores índices de rentabilidad.

La empresa ya se encuentra en la segunda generación de la familia, en la cual ahora trabajan Daniel, Elizabeth y tres de los hijos, Gunther, Alexander y Estefanía. En este momento, se está buscando profesionalizar, a través de la contratación de gente con experiencia en el rubro, a través de manuales de procedimientos, reglamentos internos y la implementación de un sistema de seguimiento e inteligencia artificial.

1.2. NEGOCIO

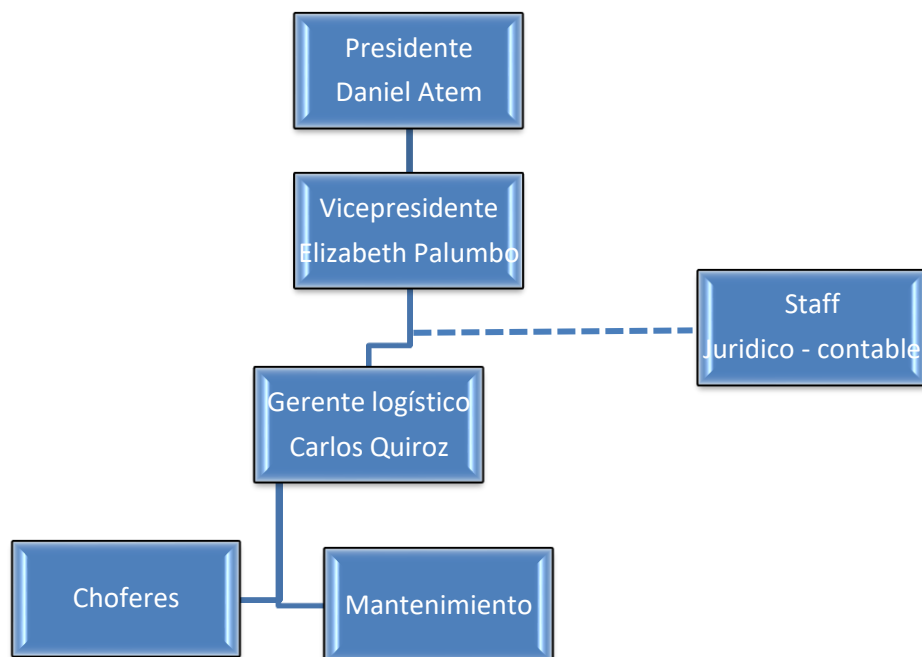
El negocio se encuentra en un mercado en el cual los márgenes de ganancia por unidad son relativamente bajos, por lo que se trata de un negocio de volumen, crecer en escala, ser eficiente y sobre todas las cosas tener una gran logística para no tener ni tiempos, ni kilómetros perdidos por parte de los camiones. Es un mercado de bajas barreras de entrada y salida a nivel económico, a nivel legal y nivel burocrático, ya que con la compra de un camión y un par de contenedores se puede ingresar en el negocio, además hoy en día con la utilización de redes sociales y telefonía celular no es necesario tener un administrativo, ya que la logística la puede manejar el mismo chofer. El servicio que se brinda es de 7:30 hs a 19 hs de lunes a viernes y los sábados de 7:30 a 13 hs.



Un problema a tener en cuenta es que la empresa se encuentra bajo el ala del sindicato de camioneros, conocido por poner trabas, ser caro con respecto a los demás y que compite contra mucha gente que no se encuentra legalmente inscripta, que se encuentra en sindicatos más baratos o que no posee seguros, ART., etc.

1.3. ORGANIGRAMA

El organigrama original de la empresa era el siguiente:

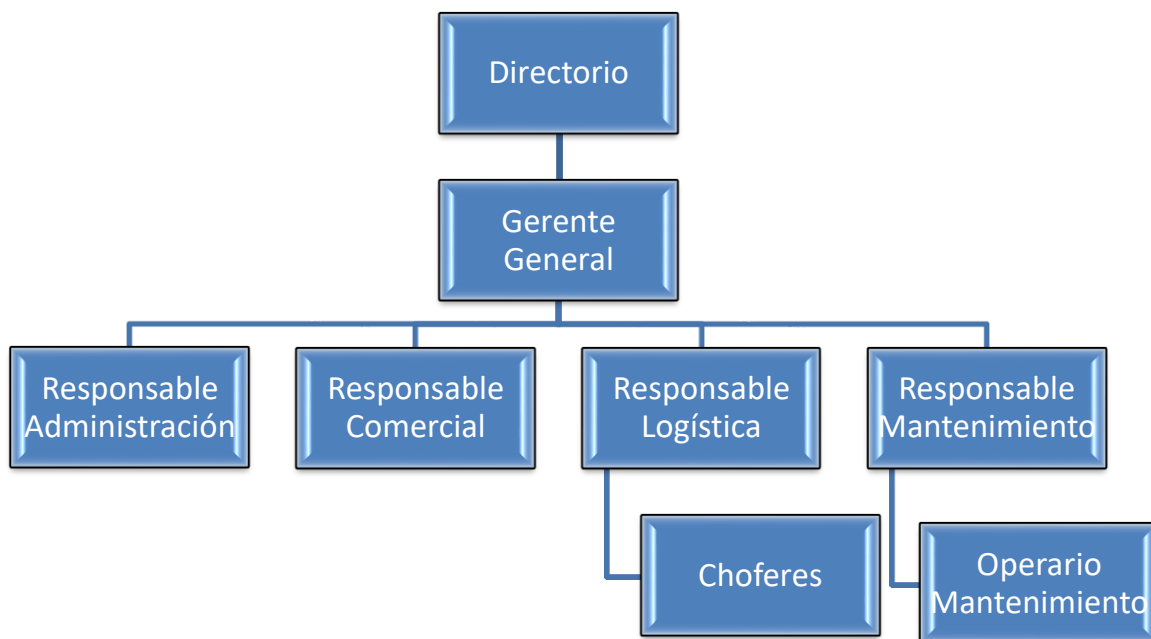


Fuente: Información proporcionada por el directorio de Contenedores Azul SA

La empresa presentaba una estructura organizacional en la cual todas las decisiones son tomadas por el presidente, lo que muchas veces lo tornaba lento y burocrático. Esto sucede en muchas empresas familiares, principalmente cuando el director lleva muchos años en el puesto, adquiriendo un conjunto de costumbres operativas que considera eficaces y evitando el riesgo de generar modificaciones en el proceso decisorio. Por lo general, esto limita a la nueva generación (los hijos) que tienen propuestas más innovadoras para la empresa. Es posible que esto genere un desgaste en los participantes y terminen abandonando la empresa o se generen “peleas” internas totalmente improductivas.



Por este motivo, se propuso armar un directorio, y que este establezca a un gerente general. El directorio determina que hacer y el gerente general es el encargado de buscar el cómo. A partir de la creación del directorio, el nuevo organigrama de la empresa pasó a ser el siguiente:



Fuente: Información proporcionada por el directorio de Contenedores Azul SA

Todos los años se evalúa el desempeño del directorio, y en caso de que no sea satisfactorio puede removerse.

1.4. MISIÓN

Estar en permanente innovación, en la búsqueda de la eficiencia y servicio de excelencia al cliente, brindando soluciones de logística.

1.5. VISIÓN

Contenedores Azul S.A apunta a ser una empresa en la cual los individuos puedan desarrollar todas sus aptitudes y actitudes, y así estar en los primeros lugares en el sector, buscando nuevos desafíos en diferentes proyectos que surgen de los mismos empleados.



1.6. VALORES

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

- Satisfacción al cliente
- Compromiso con los resultados
- Profesionalidad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Respeto
- Puntualidad
- Calidad

1.7. OBJETIVOS

- Ser el líder total en el sector a los 2 años de realizado el informe, logrando mover 750 contenedores por mes, con el mismo personal.
 - Lograr, luego de un 1 de presentado el informe, reciclar las 200 toneladas de las 50 fábricas, que hoy atendemos y eliminan sus desechos, separándolos y vendiéndolos.
 - Conseguir en 1 año del informe el trámite de transporte Residuos Peligrosos.
 - Conseguir dentro de 3 años el permiso para tratamiento de Residuos Peligrosos.
 - Ser pioneros en planes de gestión de residuos para la construcción.



CAPITULO II

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD EMPRESARIA

2.1. ANALISIS DE LA CAPACIDAD EMPRESARIA

Según Ocaña la ventaja competitiva, debe ser entendida en tres dimensiones:

A) **COMO COMPETENCIA EMPRESARIA:** se refiere al grado de identidad (ser) a través del factor de individuación. Haciendo referencia a la visión empresarial, creencias, el espíritu emprendedor y la cultura dominante hacen que la empresa sea única. Solo cuando la empresa desarrolla competencia e implementa (compite) su estrategia de negocios y es posible evaluar los resultados (performance), está en condiciones de definir su posición competitiva.

B) **COMO CAPACIDAD EMPRESARIAL:** se refiere al potencial para crear diferencias (saber qué estrategia aplicar) medidas a través del sector de sofisticación, (creatividad y conocimientos aplicados a la generación de atributos).

C) **COMO HABILIDAD EMPRESARIAL:** se refiere al nivel de eficiencia (saber llevar a la acción la estrategia, su implementación, su gestión) alcanzado por la empresa y medido a través del factor de optimización, (esta depende de la capacidad empresarial para realizar determinadas actividades de valor en forma diferente al más bajo costo posible.).

2.2. VALOR

La ventaja competitiva no se puede comprender si primero no se interpreta el concepto de valor. Existen diferentes nociones del valor que dependen del momento en que se encuentra un individuo. El valor percibido responde a los sentimientos y es previo a la experiencia, por lo tanto, es un valor ideal. El valor recibido en cambio es posterior a la experiencia entonces se convierte en un valor real. En este caso es el cliente tiene una idea del servicio de contenedor, luego de pedirlo y que es atendido va a tener un valor real.

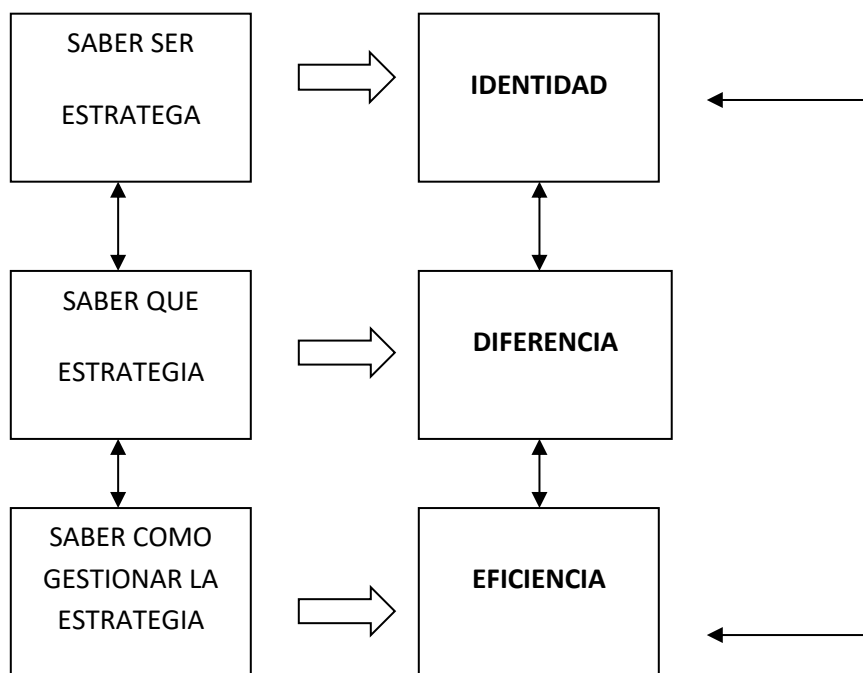


Dependiendo de la experiencia que tiene el cliente entre valor percibido y recibido es si vamos a fidelizar al cliente o no, si su valor recibido, por el servicio de contenedor, fue tras la experiencia de consumo por debajo del valor del percibido, quedara insatisfecho, y buscara un nuevo proveedor; si el valor recibido es igual al percibido, el cliente quedara satisfecho pero probablemente el cliente esté dispuesto a trasladar su demanda a otros proveedores que le brinden una mayor satisfacción; y por último si tuvo una experiencia superadora en cuanto a valor recibido versus valor percibido, seguramente tendremos un cliente fiel.

Para el cliente lo DESEABLE es VALIOSO

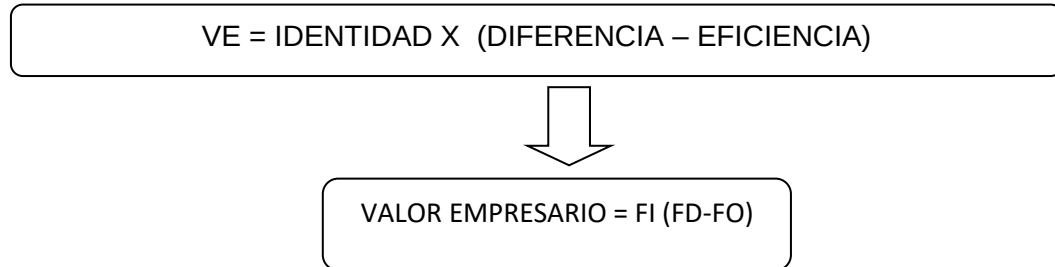
Para la empresa lo VALIOSO es DESEABLE

Creación de valor empresarial para generar una ventaja competitiva superior:





LA EXPRESION ADECUADA A VALOR EMPRESARIAL DEBERIA SER:



Esto demuestra que el valor empresario es igual al factor de individuación multiplicado por la diferencia entre el factor de diferenciación menos el factor de optimización. Quiere decir que, si dos o más empresas de contenedores se encuentran en igualdad de condiciones de generar diferencias a un mismo nivel de costos, solo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior. Las diferencias, son los atributos asociados a una marca/producto que, como cualidades, los hacen distintos entre sí.

Conclusión: con respecto a la ventaja competitiva, observando la opinión de distintos autores podemos apreciar que en el material de estudio nos basamos en la Porter (1998) aplicando una serie de cambios. Esta serie de cambios nos invita a conocer la creación de esta bajo un punto de vista objetivo por el profesor (Ocaña) a través del libro estrategias de negocios.

2.3. DIAGNÓSTICO DEL FACTOR DE IDENTIDAD (fi) DE LA ORGANIZACIÓN BAJO ANÁLISIS

La fundamentación de este cuestionario se encuentra en el libro de Ocaña (2013).



Contenedores Azul SA

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)	X			
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos.		X		
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	X			



Contenedores Azul SA

5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.				X
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.				X
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.			X	
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		X		
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.	X			
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.		X		



Contenedores Azul SA

11. Existen criterios de autoorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa.		X		
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Idem para la cooperación entre los miembros-			X	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.		X		
15. Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresaria.	X			
16. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
17. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	



Contenedores Azul SA

18. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.			X	
19. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		X		
20. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			X	
21. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.	X			
22. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
23. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)			X	
24. Idem respecto de su transparencia empresarial.				X
25. Se alienta el trabajo en equipo.		X		

Fuente: Información proporcionada por el directorio de Contenedores Azul SA



Escala y tipificación:

De 0 a 0,29	Visión Difusa
De 0,30 a 0,49	Visión Compleja
De 0,50 a 0,79	Visión Simple
De 0,80 a 1	Visión Concentrada

El resultado del cuestionario para Contenedores Azul S. A. es 0,5370. Esto quiere decir visión simple. Los valores resultantes proceden de la tabulación de los 25 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 25. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de identidades, ni que una organización necesariamente reúna sólo las características de la identidad determinada. En todo caso se podrá asumir que existe un dominio de cierto de tipo de identidad sobre las otras no descartándose características específicas de estas últimas.

Según Ocaña (2013), visión simple significa que, aunque las bases del sistema de valores y creencias está conformado por pocos factores que lo determinan, estos aparecen como sólidos, homogéneos, simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización, en su proceso de socialización. Una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir, en este caso orientado a prestar un servicio de calidad, lo mismo ocurre con las políticas que son claras y precisas pero no están explicitadas en su totalidad. En cuanto a la ética empresarial aparece una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, esto es lo que es y no otra cosa.

2.4. MISION

La misión es la tarea que se encomienda el estratega empresario para que sus negocios sean exitosos. La visión posee un carácter de totalidad y unidad toda vez que encierra a toda la organización dándole identidad, la misión se focaliza en la actividad específica del o de



los negocios, por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

Definir el negocio es definir la “misión”, esto se define por dos variables:

- 1- Clientes
- 2- Producto

El producto es una variable dependiente del cliente, es funcional a sus necesidades, gustos, deseos. En la actualidad esta relación puede ser inversa, el cliente es una función del producto:

$$C = f(p)$$

Esta relación inversa puede leerse como el producto “crea” su propio cliente, ya que el factor “necesidad del cliente” ha sido reemplazado por “deseo del cliente”. A las dos variables anteriores le podemos agregar otras de diversa índole, que con el fin de simplificarlo, Ocaña ha reducido estas variables a tres. Si la necesidad del cliente al día de hoy es tirar basura, se podría “crear” el deseo de darle una correcta disposición final a través del reciclado, rehusado o compostaje de los residuos, se podrían generar alianzas con cooperativas de recicladores para obtener una ventaja competitiva contra el resto.

- 3- Ámbito geográfico
- 4- Competencia
- 5- Ventaja competitiva

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Contenedores Azul SA

CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
¿Puede englobarse a los clientes bajo <u>una sola</u> categoría específica, determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría? (2)				X
¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)		X		
¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)			X	
¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)		X		
¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?	X			
¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección / preferencia / fidelización de esta organización y no de otra?			X	
¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X		



Contenedores Azul SA

¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?		X		
De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos?			X	
¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?		X		
¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				X
¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				X
¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?		X		
¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				X
¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X



Contenedores Azul SA

Usted considera ¿que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?		X		
¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?	X			
Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.				X
¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?		X		
¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?	X			
¿Estaría en condiciones que existe una "marca" que identifica los productos de la organización?			X	
¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?		X		
Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?		X		
¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?	X			
¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?		X		



Contenedores Azul SA

¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				X
¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				X
¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?	X			
¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
¿Posee información concreta de los productos / Servicios que presta la competencia?			X	
¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio" de la organización?		X		
¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X

Fuente: Información proporcionada por el directorio de Contenedores Azul SA



El resultado de este cuestionario para Contenedores Azul S. A. es 0,575.

Debemos tener en cuenta los siguientes puntos para la interpretación de este resultado:

(1) Debe entender por “conocimiento del cliente” la composición del o los segmentos; edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc, etc.

(2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.

(3) Los clientes potenciales son TODOS los clientes que podrían, en algún momento ser clientes de la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el Mercado Potencial (Mp) menos el Mercado Actual de la Empresa (Ma), o Cuota de Mercado (Cm).

(4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, además de estos, en los comprados por impulso.

(5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificada; si existe un dominio del deseo es altamente que las compras sea por impulso.

Superado el concepto de MISIÓN queda, entonces, ver cierta tipología que permitirá poseer el grado o nivel relativo a la “misión de negocios” y su definición. La matriz propuesta es la siguiente:



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña

Efectuándose las tabulaciones correspondientes –suma de los valores marcados en cada casillero dividido por 40- se obtendrá una escala numérica que señala el tipo de Misión que se trate:

0,00 a 0,24: MISIÓN CERRADA

0,25 a 0,49: MISIÓN INESTABLE

0,50 a 0,74: MISIÓN RÍGIDA

0,75 a 1,00: MISIÓN ABIERTA

Notamos que la empresa tiene una misión rígida. Significa que nos encontramos ante un tipo de misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda; típica de aquellas empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes, este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni



complementarios o, simplemente, se trata de un mercado de estructura monopólica.

Si hablamos de mercados competitivos, en la etapa madurez, donde los cambios y expectativas de los clientes son altamente variables, es poco probable que los negocios con este tipo de misión sobrevivan, al menos en el mediano y largo plazo.

2.5. CULTURA

El Concepto de cultura es un sistema de valores dominantes en la organización que le dan “personalidad de base” a la empresa (Kardiner, 1939). El rasgo sobresaliente de este enfoque cultural es que aquella es del tipo de visión empresaria caracterizada por la necesidad de éxito o realización.

La cultura empresaria se la debe enfocar teniendo en cuenta en qué medida contribuye ella a la formación de una totalidad y al proceso de socialización de los miembros de la organización.

La cultura empresaria como totalidad debe ser considerado como “el todo” de los valores dominantes en la organización y que provienen de la visión empresaria, esto debe funcionar como aglutinante de los comportamientos individuales hacia objetivos compartidos, mientras que si se trata de la simple suma indiferente e las partes, no existirá unidad, y por tanto identidad, lo que lleva inexorablemente a cierto tipo de anomia en la gestión del negocio.

Como proceso de socialización es la simulación del individuo al grupo social, más específicamente: de los miembros de la organización como individuos a la empresa a través de la cultura dominante. Al día de hoy en la empresa la única cultura es la de venir y trabajar, no se ha formado ningún equipo de trabajo, cada empleado busca su propio beneficio, sin buscar un fin común. Esto se está tratando de corregir, ofreciéndole a los empleados antiguos nuevas herramientas, para que puedan cambiar el pensamiento de que es solo un trabajo.

Cultura contextual y cultura empresaria

- La externa o del contexto
 - . La industria o sector de negocios
 - . Valores sociales
 - . Grupos organizados



En Argentina se atraviesa un momento donde muchas pymes trabajan para sobrevivir, donde los costos aumentan en mayor proporción que los ingresos, donde muchas veces el que no trabaja tiene alguna fuente de ingreso que le permite vivir, por ende, se pierde mucha mano de obra, o no se respeta el trabajo como hace algunos años, ya que en caso de ser despedido pueden cobrar indemnizaciones y además planes que no fomentan la cultura laboral. En concordancia con esto, los sindicatos son fuertes y muchas veces terminan presionando tanto a las empresas que las agobian.

- La interna o propia de la organización: Concebida por una red de intrincadas relaciones.
 - . Factores tangibles
 - . Factores intangibles

Si la visión empresarial y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa. En Contenedores Azul hay una cultura fuerte del trabajo duro, se ha comenzado a fortalecer los tangibles como dar ropa de trabajo, caja de herramientas, asistencia financiera. En cuanto a los factores intangibles, se hacen reuniones de trabajo para escuchar las inquietudes de los empleados, y ver en que se puede asistir al entorno de ellos.



Contenedores Azul SA

	NO (0)	(0,20)	(0,80)	SI (1)
1-¿En la institución, cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación (comunicacional, operativa) entre ellas?		X		
2-¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los cargos superiores?				X
3-¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia?				X
4-¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual?		X		
5-¿Da prioridad excluyente a la eficiencia?				X
6-¿Todas las áreas de la institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas exhaustivos?	X			
7-El personal ¿se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que abarcan todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?		X		
8-En la Institución ¿existe una actitud pasiva y/o expectante frente a los cambios?				X
9-¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la institución es responsabilidad exclusiva del empresario y/o gerentes?				X
10-Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar?	X			



Contenedores Azul SA

	NO (0)	(0,20)	(0,80)	SI (1)
11-¿Frente al riesgo, la institución asume una actitud cautelosa y/o conservadora?				X
12-En la institución el criterio dominante es ¿que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar?			X	
13-¿La institución ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores?	X			
14-¿Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones?				X
15-La empresa ¿funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad?	X			
16- En la institución ¿se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno cambiante?		X		
17- La realización de las actividades ¿se realiza bajo los criterios de coordinación necesarios sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?			X	
18-Para la institución ¿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 institución todos deben saber cómo hacer todo?			X	

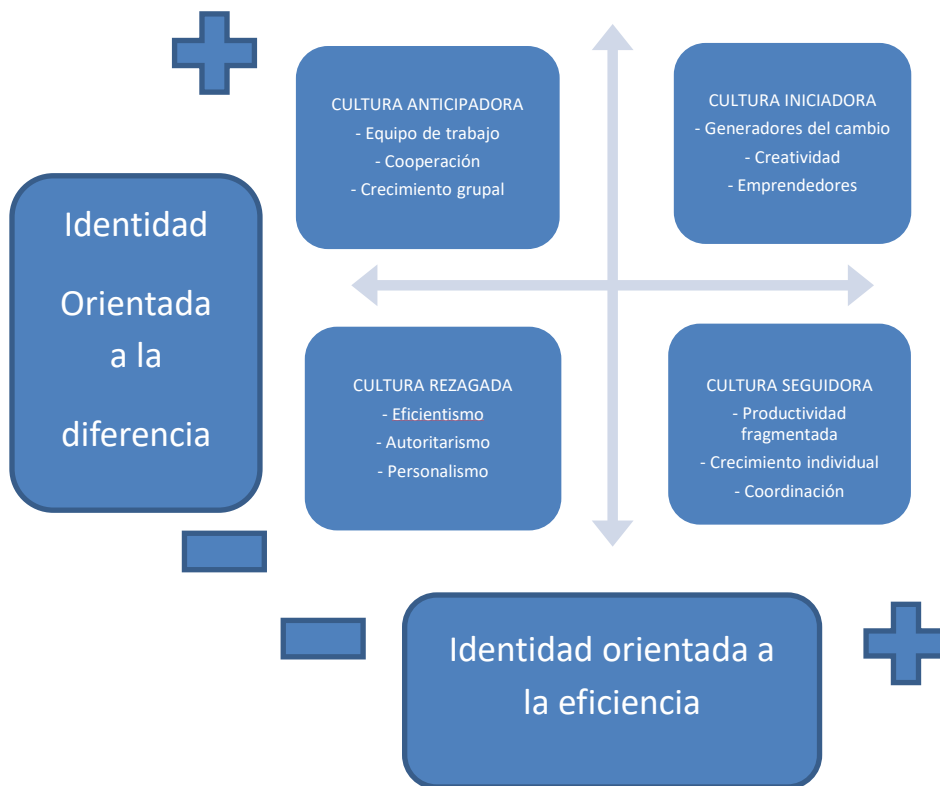


	NO (0)	(0,20)	(0,80)	SI (1)
21-La institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad	X			
22-¿Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlo con éxito?				X
23-¿Se cree y fomenta el criterio de que todas las personas de la institución deben ser creativas e innovadoras?	X			
24-En la institución ¿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 el personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa		X		
26-Algunas tareas ¿se encuentran libremente sin estrictos procedimientos?			X	
27-En la institución ¿se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizadas en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad e las personas, etc.?		X		
28-¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	X			
29-La optimización de tareas ¿se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?		X		
30-En la institución ¿es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?	X			

Fuente: Información proporcionada por el directorio de Contenedores Azul SA



MATRIZ DE CULTURA



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña

De acuerdo con el cuestionario de cultura, Contenedores Azul S.A. posee una cultura seguidora. Esto implica una identidad orientada a la eficiencia, crecimiento individual, no se busca sobresalir por la diferencia.

2.6. ESTRUCTURA

Las razones de cambio en la estructura organizacional pueden iniciarse en las determinantes del contexto y se reflejan en las determinantes internas o en la propia organización para luego proyectarlas en función del contexto.

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CERO (0) = PEOR VALOR; UNO (1) = MEJOR VALOR



Contenedores Azul SA

	NO (0)	(0,20)	(0,80)	SI (1)
1. La Institución se plantea acciones/estrategias de acuerdo a las áreas funcionales existentes	X			
2. Las acciones/estrategias de la institución surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización		X		
3. Las acciones/estrategias de la institución surgen como consecuencia de un proceso creativo a través de una visión compartida y luego se formalizan.		X		
4. El diseño de las acciones/estrategias se realiza partiendo de las capacidades institucionales para luego analizar el contexto.	X			
5. La visión del negocio nace en los mandos superiores, es compartida con los miembros de la organización, pero siempre como una visión corporativa orientadora de las acciones de las personas.		X		
6. En la Institución las condiciones ambientales cambiantes obligan a la empresa a nuevas acciones sin haber definido previamente las necesidades de una nueva visión y misión. condiciones ambientales, sólo después son incorporadas éstas.	X			
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.		X		
8. En la Institución se cree que las condiciones del entorno condicionan las capacidades empresarias y por lo tanto su acción/estrategia sin dejar mayor margen de maniobra operativa.			X	



Contenedores Azul SA

9. De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores creen que primero hay que cambiar rápidamente las acciones estratégicas para luego adaptar la estructura a las estrategias propuestas.	X			
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata	X			
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal	X			
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda	X			
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios		X		
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematiza, automatizado y ordenado.		X		
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario		X		
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.		X		
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.	X			

Fuente: Información proporcionada por el directorio de Contenedores Azul SA



Para calcular la estructura se suman los valores consignados en cada casilla y dividirlo por dieciocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1).

El resultado para Contenedores Azul S. A. es 0,178. Esto implica una estructura burocrática. Este tipo de estructura tiene un tipo de identidad en que no se desarrolla ni en la eficiencia ni la diferencia de manera competitiva.

La característica excluyente de este tipo de estructuras es la de haber desarrollado una forma de configuración enquistada o petrificada que pierde todo contacto o vinculación directa con el ambiente social interno o externo. Coexisten grupos de personas aisladas sin contactos entre sí más allá de la vinculación de la rutina de trabajo. De la misma manera esos grupos y, por extensión, la propia organización, pierde contacto con clientes (no poseen capacidad de respuestas a los requerimientos de los clientes) o con la competencia (las acciones competitivas propias son aisladas e independientes de las acciones de los competidores) o con los proveedores (a menudo se los percibe y trata como “enemigos” con los cuales hay que tratar porque no queda otra opción.) La cultura asociada rechaza el cambio, la estructura burocrática es exasperadamente lenta para incorporarlos. No existe, o existe muy poco lugar para las iniciativas individuales, y cuando las hay son contrarias al orden burocrático establecido.

La mejor manera de asegurarse la alineación de los factores críticos de la estructura organizacional a los cambios es creando el mecanismo para que se produzca la integración esperada. Algunos de esos propuestos por Rowe son:

Referentes al contexto:

- Nivel de incertidumbre
- Tipo de tecnología predominante
- Etapa del ciclo vital en que se encuentra la organización
- Estructura competitiva del mercado
- Numero de productos y consumidores

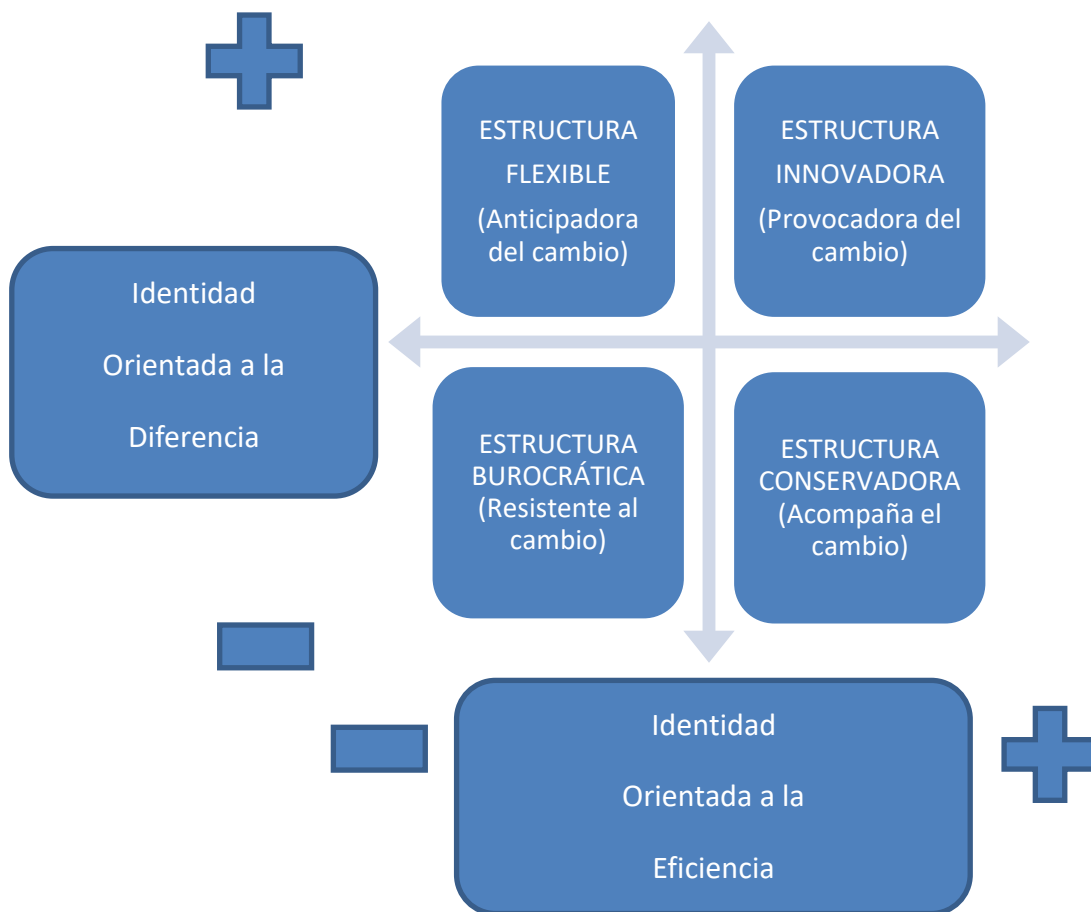
Referidas a la organización:

- Estructura jerárquica
- Políticas macro



- Establecimiento de objetivos
- Contacto directo entre los miembros de la organización
- Sinergia funcional entre las distintas gerencias
- Requerimientos de equipos temporarios de trabajo para resolver problemas de tareas críticas
- Estilo de dirección y gerenciamiento
- Sistema de información y coordinación utilizados.

Matriz de estructura frente al cambio



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña



2.7. ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

Visión resultante del cuestionario: 0,5370 Visión simple.

Misión resultante del cuestionario: 0,575 Misión rígida.

Cultura resultante del cuestionario: 0,446 Cultura seguidora.

Estructura resultante del cuestionario: 0,178 Estructura burocrática.

El factor de individuación es una medida no financiera enfocado a las actividades que producen valor en términos de identidad. Una empresa desarrolla una forma competitiva superior cuando su factor de individuación se encuentra lo más cercano posible a un ideal.

$$F(i) = 0,4 \times 0,537 + 0,1 \times 0,575 + 0,4 \times 0,446 + 0,1 \times 0,178 = 0,4685$$

La identidad de la empresa es una debilidad que debería ser mejorada.

El servicio que ofrece la empresa tiene una marca, que le da identidad y produce una diferencia, y un precio, reflejo de la eficiencia. La relación diferencia menos eficiencia señala la cantidad de valor contenida en la actividad a un costo dado.

Recordemos que el valor empresario = identidad x (diferencia – eficiencia)

2.8. FACTOR DE SOFISTICACION

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresarial. Se trata de un factor no financiero, igual que el factor de individuación.

Luego de hacer un mapeo de las actividades que corresponden y/o nos parecen más relevantes a la empresa surge la siguiente matriz para calcular el fs.



	INNOVACIÓN	MEJORA	COORDINACIÓN	PROMEDIO	PROMEDIO
RR. HH.	0,2	0,5	0,3	0,4	0,35
VENTA	0,3	0,4	0,6	0,4	0,425
LOGÍSTICA	0,6	0,4	0,2	0,2	0,35
POSTVENTA	0,4	0,5	0,5	0,2	0,4
MARKETING	0,5	0,5	0,3	0,5	0,45
MANTENIMIENTO	0,1	0,6	0,2	0,3	0,3
	TOTAL				0,379

Fuente: Información proporcionada por el directorio de Contenedores Azul SA

2.9. ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos. Ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Pueden ser del tipo tangible (materias primas, maquinarias) o intangibles (información), permanentes o consumibles y, cualquiera sea el tipo, cuantificables en términos monetarios. Por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización.

La siguiente ecuación señala la eficiencia para generar ingresos (IT) por cada peso de costos consumido (CT).

$$Fo = 1 - (CT / IT)$$

Costos Totales Anuales = \$ 800.800.000

Ventas Totales Anuales = \$ 1.100.500.000



Dado que el factor de optimización es una estimación de la eficiencia en costos con relación a ingresos totales, el mejor valor de los costos totales (CT) es uno tan próximo a cero como se pueda, en tanto el peor valor para los costos totales, en la misma escala, sería igual a 1 (uno).

$$\text{Factor de optimización} = (1 - 0.765) = 0.235$$

2.10. RESULTADO DEL VALOR EMPRESARIO

Luego de la evaluación de los distintos factores, hemos concluido lo siguiente

Cuando el cliente percibe un valor del servicio que motiva su compra, cuando la empresa es capaz de crear un valor que iguale o mejore al percibido al del cliente, entonces está generando una ventaja competitiva.

Recordando entonces:

$$V_e = V_c$$

$$\text{Identidad} \times (\text{Diferencia} - \text{Eficiencia}) = \text{Marca} - \text{Precio}$$

Siendo:

$$V_e = F_i \times (F_s - F_o)$$

$$V_e = 0,469 (0,379 - 0,235)$$

$$V_e = 0,068 \text{ (Resultado en valor absoluto)}$$

Es importante recordar que la expresión numérica del valor empresario lleva a conclusiones de tipo cualitativa; el resultado del V_e señala ciertas conclusiones acerca de la generación de valor empresario por parte de la empresa, de tal manera que si el valor empresario es menor que uno la empresa se encuentra en una posición para generar valor, teniendo aún posibilidades de mejorarlo.



CAPITULO III

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. ANÁLISIS DE MERCADO

Es un mercado que surgió a mediados de los 90, en el cual fue creciendo hasta llegar en la actualidad a una etapa de madurez. Unos pocos años después de la crisis del 2001 comenzó a crecer exponencialmente hasta llegar a su techo en el año 2013/2014, en el cual se ha mantenido una demanda constante para todo el sector por igual, existe un precio promedio de mercado que es conocido por todos.

Este sector es de gran tamaño, una rentabilidad media, rivalidad competitiva altísima, crecimiento estancado.

En cuanto al segmento de la industria vemos que se encuentra en un negocio fragmentado ya que hay muchos segmentos y no se aprovechan las ventajas competitivas que ofrece el mercado. Las barreras de entrada y salida son bajas ya que el nivel de inversión para los equipos es realmente bajo, no hay protecciones legales o corporativas ni gubernamentales, los márgenes de rentabilidad son inestables. Es posible que se logre una gran rentabilidad y posición si la empresa pasa a un mercado especializado, ya que es un nicho que no está explotado. Por ejemplo, en todo lo que refiere a para basura electrónica o residuos peligrosos, entre otros.

3.2. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN)

Conceptualmente la podemos definir como unidad de organización o foco de planificación que agrupa:

- 1- Un grupo de clientes claramente segmentados.
- 2- Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado.



- 3- Un conjunto definido de competidores.
- 4- Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.

La empresa desarrolla un proceso de negocios para lograr una posición competitiva dentro del sector donde actúa. Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas. A mayor venta, mejor posición.

Para definir la posición competitiva de la empresa, primero se debe hacer una correcta identificación del sector, segmento y grupo donde compite. Una vez realizada esta tarea se procederá a posicionar a la competencia y a la propia empresa dentro del sector.

3.3. ANÁLISIS DEL MERCADO META

Según Kotler y Armstrong (2012), el mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer, y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio.

Mientras una empresa u organización no lo defina claramente, no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleará, las herramientas de promoción que utilizará y el precio que planteará al mercado, lo cual es decisivo para que una organización sea atractiva al mercado.

Actualmente, las empresas u organizaciones reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos que no pueden atraerlos a todos de la misma manera debido a que estos son demasiado numerosos, dispersos y variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Además no siempre tienen la capacidad suficiente para servir a los diferentes segmentos del mercado. Entonces en lugar de tratar de competir en un mercado completo (que generalmente incluye muchos segmentos de mercado) y en algunas situaciones, contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.



3.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Segmentar un mercado consiste en dividirlo en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. La diferencia puede deberse a sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades particulares.

3.5. BASES DE SEGMENTACIÓN

No existe una sola forma de segmentar un mercado, se deben probar diferentes variables de segmentación, solas y mezcladas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. Entre las variables principales se encuentran:

- Segmentación geográfica: consiste en dividir el mercado en distintas regiones geográficas tales como nación, provincia, municipio, etc.
- Segmentación demográfica: fragmenta el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, educación, religión, etc.
- Segmentación psicográfica: divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, personalidad
- Segmentación conductual: esta base toma sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Incluye la ocasión de compra, los beneficios que se buscan, la situación del usuario, la frecuencia de uso y el grado de lealtad.

Para Contenedores Azul se utilizan la siguiente segmentación

- Geográfico: Argentina / Mendoza
- Demográfico: sexo indistinto, mayores de 25, de nacionalidad indistinta, de ccupación albañil, constructor, arquitecto, diseñador, maestro mayor de obras, encargado de planta, entre otros.
- Psicográfico: clase social A, B C1 y C2, estilo de vida: trabajador, Personalidad: ordenado, limpio.



- Conductual: Ocasión de compra: Limpieza de obra, urgencia por intimación, detenimiento de obra, mantenimiento.

3.6. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno es aquel que afecta a todas las organizaciones y que está fuera del control del sistema organizacional pero que influye en mayor o en menor medida en su desempeño. Es importante el estudio de las variables presentes en él ya que son fuentes de oportunidades y amenazas para la empresa. Este estudio incluye análisis de aspectos económicos, políticos, tecnológicos y sociales.

FACTORES TECNOLÓGICOS

En este tipo de empresa no son muy utilizados, aunque viviendo en el siglo XXI y conociendo las terribles ventajas que se pueden llegar a obtener de esto, si puede llegar a ser utilizado como una gran fortaleza para la empresa. Se está buscando implementar un software para ahorrar dinero, a través de la optimización de todos los recursos, ya sea kilómetros, tiempo, aumento de cantidad de contenedores realizados. A su vez, este software en un futuro podrá ser vendido a otras empresas, este tema será ahondado más adelante.

ANALISIS DE FACTORES POLÍTICOS

Este es un factor a tener en cuenta, ya que el destino final de los residuos depende totalmente de una decisión política. Queda mucho por trabajar en este aspecto por el tema del tratado de estos, hoy dependemos de los políticos de turno para ver donde podemos depositarlos, ya han cerrado en varias ocasiones el único vaciadero gratuito autorizado, generando un colapso de la basura en el Gran Mendoza. No hay políticas a corto, mediano ni largo plazo establecidas.



ANÁLISIS ECONÓMICOS

En este momento de realización de la tesis, están en pleno crecimiento los planes de créditos hipotecarios muy bien logrados, desde mi punto de vista. Esto está generando un importante apalancamiento para el sector de la construcción, rubro del cual depende la empresa en un 85% directa e indirectamente.

ANÁLISIS CULTURAL

En Argentina siempre se busca el camino más fácil, aunque no sea el correcto desde el punto de vista ético. Hoy los impuestos y las cargas sociales son realmente muy altas para las pymes, la diferencia entre estar y no estar registrado es importante, y las sanciones por incumplimiento son pequeñas. A veces se hace inviable para una pequeña empresa pagar tan altos costos. En este momento se están discutiendo unas reformas tanto tributarias como laborales. Así mismo, yo pienso que muchos empresarios seguirán evitando estos costos con tal de ahorrar todo lo posible. La empresa, al estar en regla tiene costos realmente mucho más altos que sus competidores.

3.7. ANÁLISIS FODA

<u>FORTALEZA</u>	<u>DEBILIDAD</u>
ESCALA	PODER DE DECISIÓN CENTRALIZADO POR EL PRESIDENTE DE LA EMPRESA
SERIEDAD	BUROCRACIA EN DECISIONES IMPORTANTES
CUMPLIMIENTO	FALTA DE PROFESIONALISMO



<u>OPORTUNIDAD</u>	<u>AMENAZAS</u>
TOMAR CLIENTES GRANDES POR CONDICIONES QUE ELLOS IMPONEN COMO TENER LOS EMPLEADOS EN BLANCO.	COMPETENCIA DESLEAL
MANEJAR GRAN PARTE DEL MERCADO	FINANCIACIONES IMPUESTAS POR LOS CLIENTES
VENTAJA COMPETITIVA PROFESIONALIZANDO LA EMPRESA Y LOS PROCESOS	SINDICATO DE CAMIONEROS

3.8. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LAS FUERZAS DE PORTER

AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Al ser un negocio de bajas barreras de entrada y de salida, con pocas legislaciones, nivel de inversión bajo, es muy fácil ingresar al negocio, por lo que siempre existen nuevos competidores, se está en un estado de alerta permanente al ingreso de estos.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Al ser un mercado tan amplio, hay clientes de todo tipo. Abarcando desde YPF, bodegas, grandes empresas constructoras, y consumidores finales para una limpieza de la casa. Por la gran cantidad de agentes en el mercado, el mismo parece encontrarse cercano a la competencia perfecta. Sin embargo, existe una pequeña cuota de poder de negociación que detentan los consumidores.



AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

Los posibles proveedores de servicios sustitutos son: carretelas, camiones que se quedan esperando a cargar y la municipalidad. Las primeras deberían estar prohibidas y a las empresas generalmente no ingresan. Los camiones cobran por hora, y generalmente son caros, exceptuando las obras grandes en las cuales hay cargadores, es un costo mucho mayor al del contenedor. Y la municipalidad por ahora no entorpece en el mercado, solo a algunos residuos domiciliarios chicos. Más aún, a veces favorecen intimidando a estos si el tamaño es mayor.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

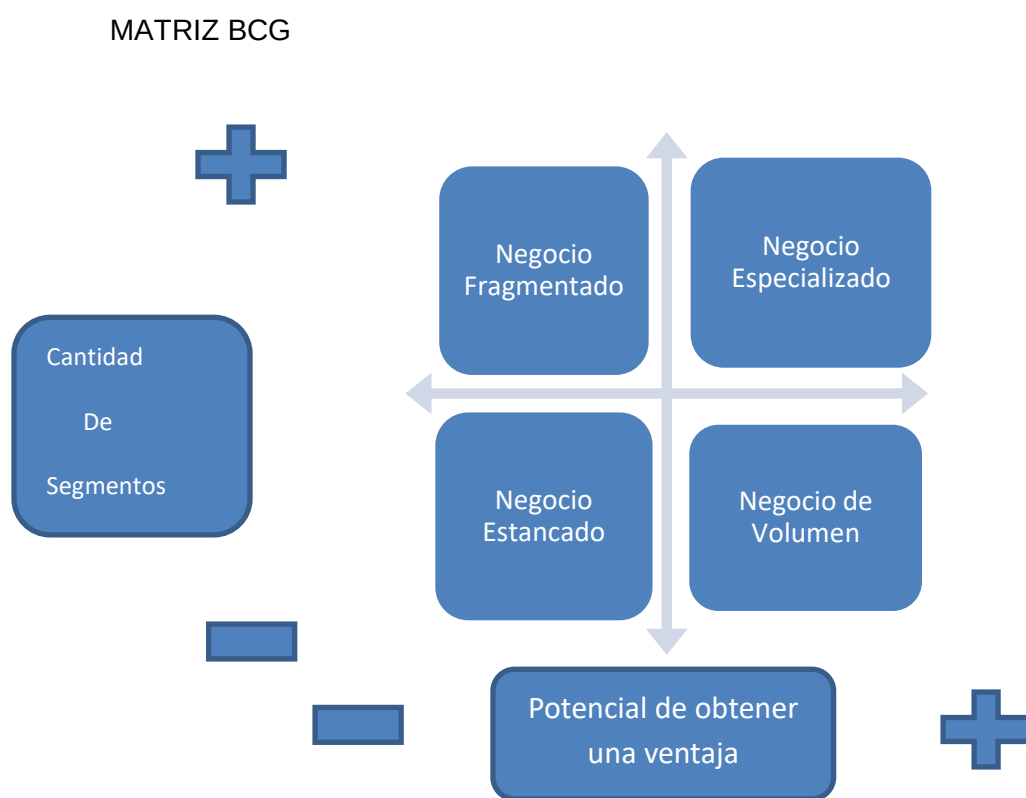
El costo más alto es el del gasoil, para el cual hay un precio establecido que pone el mercado. En este sentido, lo único que la empresa puede modificar o negociar es la financiación. Algún otro tipo de proveedor serían las repuesteras, en la cual hay tan poco stock de repuestos, ya que son importados, y algunos evitan tener capital detenido. Con el fin de reparar rápidamente un camión, se paga muchas veces sin saber un precio de referencia. Por lo que no tenemos mucho poder frente a nuestros grandes proveedores.



CAPITULO IV

DETERMINACION DE LA POSICION COMPETITIVA

Vamos a realizar un análisis de la cartera de negocios:



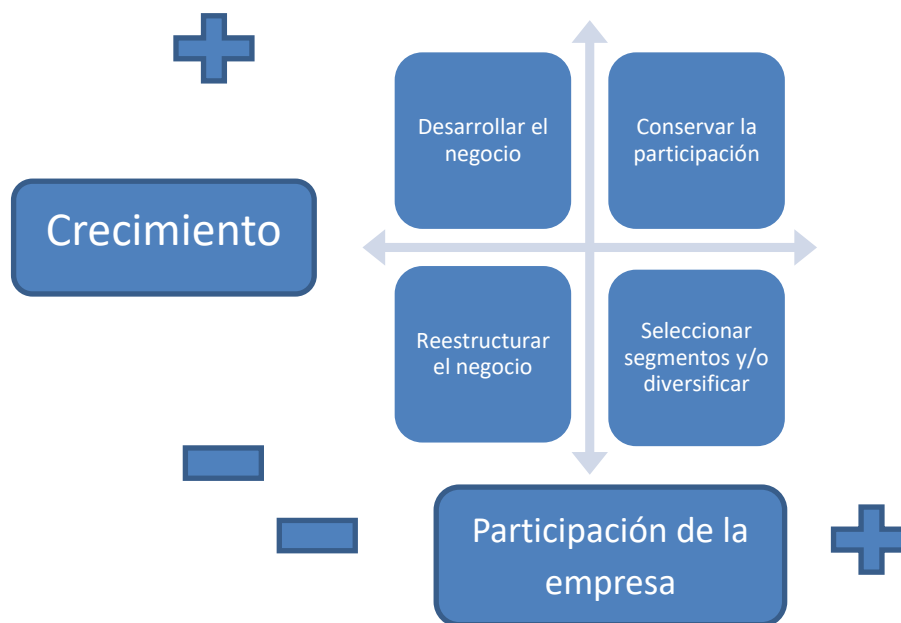
Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña

Vamos a considerar que Contenedores Azul tiene una única UEN, ya que los clientes desde lo perceptual, los productos desde los atributos y las ventajas competitivas son iguales.

La empresa se encuentra ubicada en como negocio vaca lechera, ya que el crecimiento del sector se encuentra estancado por el momento y la participación de la empresa en el mercado, es la primera en ventas de las empresas en el segmento. En cuanto a las acciones en la matriz de variación respecto de la BCG la idea es poder diversificar el negocio.



La matriz de variación respecto de la BCG



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña

En cuanto a la matriz de McKinsey, el atractivo del sector consideramos las siguientes variables:

Variable	Condición	Ponderación	Nivel de atractivo	Valor
Tamaño de mercado	Grande	0,2	4	0,8
Rentabilidad	Medio	0,3	3	0,9
Rivalidad competitiva	Altísimo	0,25	5	1,25
Crecimiento del sector	Bajo	0,25	2	0,5
			TOTAL	3,45

Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña

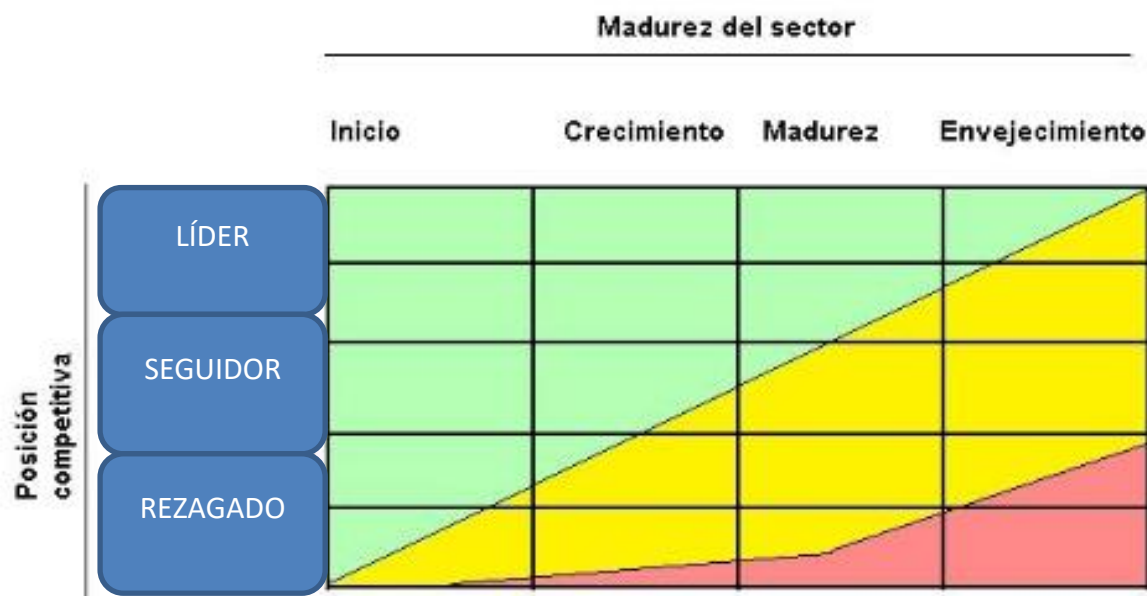


En cuanto a la posición competitiva serían las siguientes variables:

Variable	Condición	Ponderación	Nivel de atractivo	Valor
Marca	Media	0,2	3	0,6
Precio	Medio	0,35	3	1,05
Servicio de venta	Excelente	0,25	5	1,25
Cobertura de mercado	Baja	0,2	1	0,2
TOTAL				3,1

Fuente: Información proporcionada por el directorio de Contenedores Azul SA

MATRIZ ADL



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña



En la matriz ADL, la zona verde se llama zona de desarrollo natural y supone el compromiso de utilizar todos los recursos necesarios para el desarrollo, y el objetivo será potenciar el desarrollo de los negocios situados en esta zona.

- Identificación: Servicio de contenedores.
- Clasificación según grado de madurez: Mercado en madurez
- Determinación de posición competitiva: Líder
- Mantener cuota de mercado

Nos encontramos en una situación que hay INVERTIR PARA ESTRUCTURAR. Estructurar en forma selectiva, en las fortalezas y reconvertir las debilidades de la empresas, tales como marca, precio y por más que no tenga mucha importancia la cobertura de mercado

Para finalizar la matriz ADL, según lo planteado anteriormente y dado que sabemos que el sector se encuentra en una etapa de ciclo de vida en la etapa de madurez y se supone que la empresa es líder, debemos seleccionar el segmento de mercado. Esto nos permitirá establecer estrategias de diversificación. Por ejemplo, en residuos peligrosos, tratando de reducir los costos al máximo, ya que estamos en la etapa de madurez.

Como conclusión podemos observar que la empresa se encuentra como líder en una etapa de madurez en la cual debe mantener la participación de mercado, yo recomendaría no dejar de lado la publicidad en cuanto a la marca para hacer recordar y persuadir a los clientes manteniendo el posicionamiento, con una alta comunicación.



CAPITULO V

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

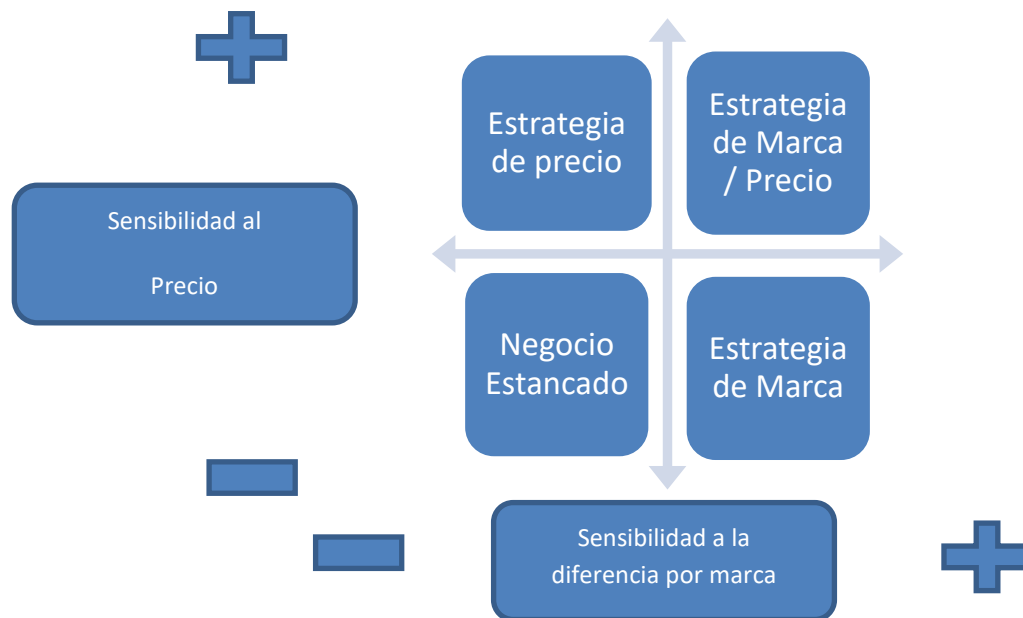
La estrategia empresarial de Contenedores Azul SA se basará en la propuesta del profesor Ocaña (2012), la cual segmenta esta tarea en 5 dimensiones.

- 1- Estrategia competitiva o de negocios
- 2- Estrategia de posicionamiento
- 3- Estrategia de crecimiento
- 4- Estrategia organizacional
- 5- Estrategia funcional

5.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS

El primer nivel de la formulación de la estrategia, también denominado estrategia competitiva o de negocios, se sientan las bases con la cual competirá la organización. Por medio de dicha estrategia, se plantea el valor que generará la organización, para el logro de una ventaja competitiva superior, teniendo en cuenta el valor empresario actual y el valor que le genera al cliente, definido anteriormente.

Se toma como base el grado de sensibilidad al precio y por otro lado el grado de sensibilidad a la marca.



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña

A lo largo de todo el trabajo hemos expuesto que el rubro de contenedores es muy sensible al precio, debido a que hay gran cantidad de empresas de contenedores, y el servicio es muy difícil de diferenciar. Sin embargo, la antigüedad en nuestros clientes, muestran que es posible fidelizar en el negocio. La fidelización se mantiene incluso cuando el valor económico que es alto, o que cuando aumenta en una proporción mayor a la inflación. Por este motivo se justifica una estrategia de marca/precio, sin descuidar un precio competitivo.

Para mantener precios competitivos, es necesario aumentar los volúmenes de producción y comercialización, a través de una mayor participación de mercado (Ocaña, 2012). De esta manera se busca conseguir lo que se llama economías de escala, obteniendo una disminución de los costos unitarios de los servicios.

5. 1. 1. COSTOS UNITARIOS

Los medios para disminuir los costos unitarios son:

- Ofrecer a los mismos clientes una mayor cantidad de servicios
- Ampliar la carteras de clientes



- Apuntar a otro segmento

Otro factor crucial para ejecutar la estrategia marca/precio es la reducción de los costos totales. Dentro de los costos totales los de mayor incidencia en el precio final es el gasoil y la mano de obra. Esto conlleva a una necesaria revisión de la logística de la empresa, ya que en el simple proceso de entrega un contenedor surgen eventualidades que terminan aumentando el costo del servicio. Algunas de ellas son:

1. La falta de espacio para ubicar el contenedor o algún responsable para recibirlo.
2. El cliente lo paga generalmente In Situ.
3. A partir de los 7 días la empresa puede ir a retirarlo.

En este simple proceso, puede haber eventualidades que hagan que un camión se traslade hasta el lugar y no pueda dejar el contenedor o retirarlo. Esto se evitaría mejorando el proceso, por ende, aumentaría la producción al final de la jornada.

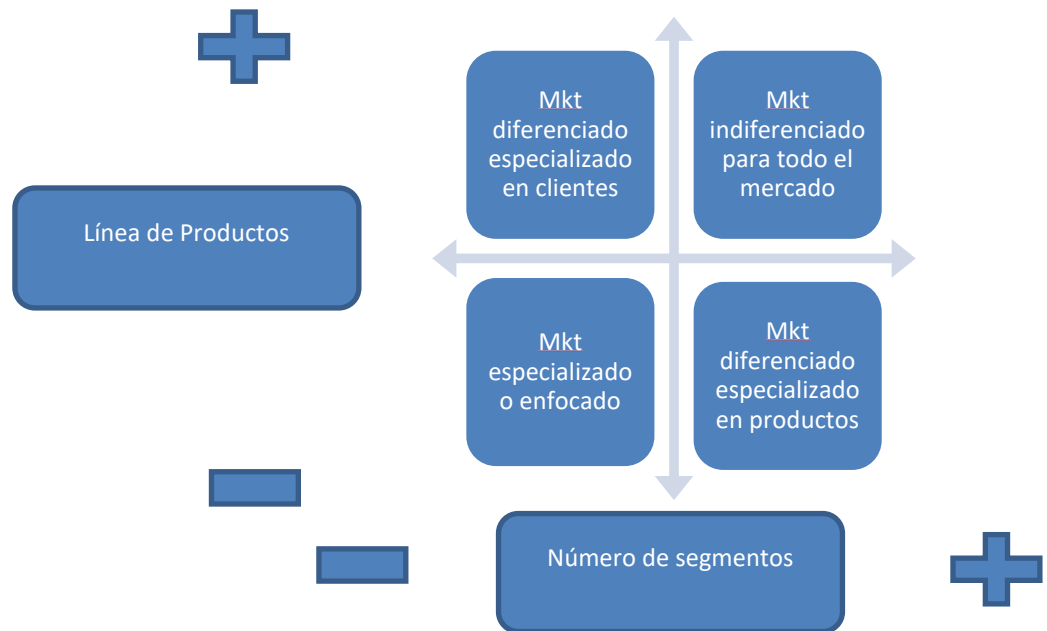
Por este motivo, se están implementando mejoras, lo cual han tenido un gran impacto, aumentando hasta un 20% la producción. Las mismas han sido:

1. Llamar al cliente antes de salir para ver si hay lugar y hay algún responsable.
2. Preguntarle al cliente si alguien tiene el dinero para abonar.
3. Para retirarlo se llama al cliente si ya se puede retirar, por más que ya hayan pasado 7 días (ya que muchas veces al llegar el camión a retirarlo piden dejarlo unos días más).

Aumentando los volúmenes de producción el costo de los empleados administrativos, gerenciales, alquiler para guarda, internet, agua, valor del mecánico se verá disminuido, ya que al tener un costo fijo se prorratea, disminuyendo los costos unitarios totales.

5.2. ESTRATEGIA DE MÁRKETING

A continuación, definiremos con más precisión el segmento meta, refiriéndonos a las alternativas de marketing:



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña

La línea de productos la definiremos según su amplitud y su profundidad. En el caso de los contenedores se trata de una sola línea de productos poco profunda y poco ancha.

En tanto en la cantidad de segmentos meta se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa, en éste caso son muchos los segmentos a los que se quiere llegar, a todos los que producen basura. Petroleras, bodegas, empresas constructoras, casas, limpieza de obras, industrias, etc. Es por esto que debemos apuntar a un marketing diferenciado especializado en productos.

Dicha estrategia pretende abarcar mayor cantidad de mercado, apuntando a todos los segmentos. Siguiendo la línea con la estrategia de precios que propone aumentar ventas, reduciendo costos. Recordamos que nos encontramos en una etapa de madurez, se analiza la aplicación de estrategias.

Dada la posición de líder en el mercado, también es posible adoptar otras 2 alternativas en la fijación de precio:



- Igualar al promedio de mercado, con lo cual aumentaría su rentabilidad, solamente si logra mayor participación, y, por lo tanto, se acerca a la escala más eficiente.
- Estrategias de precio paraguas: Puede bajar sus precios por debajo del precio promedio de mercado en forma proporcional a la baja de sus costos unitarios, con lo cual lograría cada vez mayor participación de mercado.

5.3. ESTRATEGIA DE MARCA

La verdadera diferencia en la marca es aquella que deviene de la creación de una identidad. Al estar en una etapa de madurez, en la que los clientes ya conocen la característica del producto y poseen acceso a información abundante para decidir su compra. Se utilizará una estrategia basada en.

1. Alta comunicación para recordar la marca
2. Alta comunicación para persuadir sobre la marca conocida

Esto puede hacerse a través de redes sociales, radio, televisión. Se cree que es muy importante invertir en esta parte, ya que se necesita estar presente en la mente de los consumidores presentes y/o futuros.

5.4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Se adopta una estrategia funcional u operativa. Se trata de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa.

Para poder realizar este análisis es fundamental aplicar información obtenida de antemano, como así también el estudio del contexto. La empresa competirá por sus clientes en una industria o segmento en particular de mercado (Hill, Jones y Schilling, 2015). Aquí surge la pregunta ¿Qué posición tomará la empresa? Surgen dos posibilidades.

- Estrategia de ataque
- Estrategia de defensa



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña

A partir del diagnóstico de la organización hemos observado que la empresa tiene dominio de fortalezas, además en el entorno se presentan varias oportunidades importantes. A partir de este análisis la empresa debería tomar una estrategia de ataque o contraataque.

El objetivo base de la estrategia de ataque es aumentar la participación de mercado. Contenedores Azul en el momento de redacción, se encuentra en una posición líder con un 10% de participación. Se considera que, debido a esto, y al tener un volumen mayor de operaciones, debería consolidar un aumento de participación de mercado.

Según la Harvard Business Review (2024) la manera de crecer es la siguiente:

- **Nuevos procesos.** Venda lo mismo con márgenes más altos. Reduzca los costos de producción y entrega, automatice la eficiencia, corte la grasa en la cadena de suministro o fabricación, y utilice robots.
- **Nuevas experiencias.** Venda más de lo mismo a las mismas personas. Aumente la retención y el uso compartido mediante una conexión poderosa con los clientes. Vender a clientes materiales de construcción.



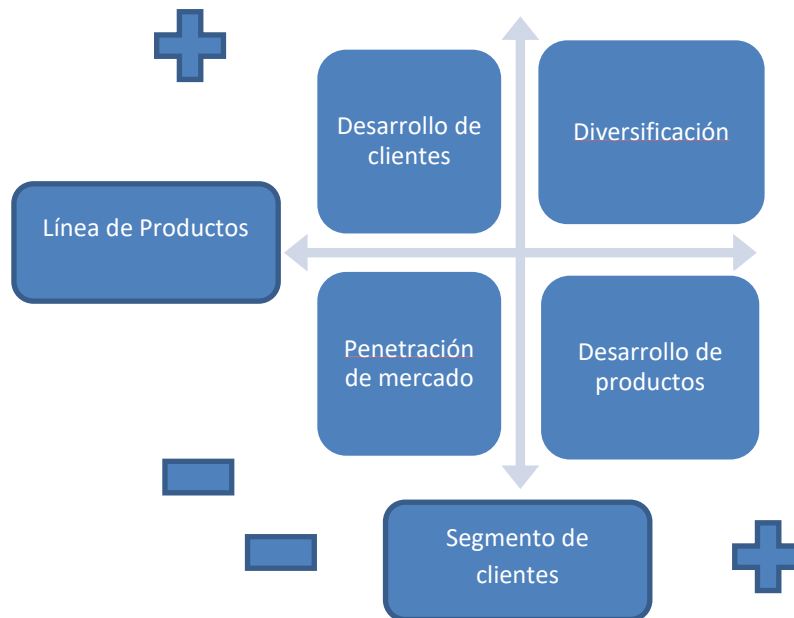
- **Nuevas funciones.** Vender cosas mejoradas a las mismas personas. Añada mejoras que impulsan compras incrementales. Un ejemplo de esto sería reciclar la basura que ellos desechan o compostar.
- **Nuevos clientes.** Venda más de lo mismo a personas nuevas. Introduzca el producto en nuevos mercados con necesidades similares a su núcleo, o a mercados en los que podría abordar una necesidad diferente.
- **Nuevas ofrendas.** Crear nuevas cosas para vender: desarrolle un nuevo producto, no solo mejoras. Encuentre nuevas necesidades que resolver dentro de los mercados existentes, o invierta en una nueva categoría. Por ejemplo, transportar residuos peligrosos.
- **Nuevos modelos.** Venda cosas de una manera nueva: reimagina cómo salir al mercado creando nuevos flujos de ingresos, canales y formas de crear valor. Esto puede ser tan simple como pasar a un modelo de suscripción, vender un servicio de contenedor express (a un valor más alto).

La táctica envolvente no es otra cosa que abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen.

5.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Luego de determinar la forma de cómo va a competir la empresa y que participación quiere lograr, lo próximo es ver el camino para crecer.

Podemos verlo a través de la matriz de Ansoff:



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios". Hugo Ocaña

Recordamos por análisis anterior tenemos una línea de producto y varios segmentos de clientes, por lo que se recomienda el desarrollo de producto, es una estrategia intensiva, el objetivo es aumentar la cuota de mercado, comercializando productos nuevos, modificados, mejorados o marcas nuevas, sobre clientes actuales.

Algunos ejemplos:

- Ampliar la gama de productos (Ofrecer contenedores de distintos tamaños).
- Rejuvenecimiento de una línea de productos (Se contrató un diseñador para rejuvenecer la marca, y se está trabajando en la parte de digitalización para hacer pedidos)
- Mejorar la calidad (En este sentido se está trabajando para mejorar la vestimenta, imagen, forma de comunicarse de parte de la administración y los choferes.)
- Adquirir una gama de productos (Desde la empresa podrían ver para comprar alguna empresa en marcha que ofrezca productos para la construcción)

5.6. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Según Ocaña (2012) el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir el crecimiento del negocio. En base a lo estudiado en esta empresa, se propone el desarrollo interno.



Es una empresa con más de 20 años haciendo el mismo trabajo, de una misma manera. Es difícil adaptar nuevos procesos, establecer mejoras, pero es necesario realizarlo, ya que si se desea crecer, debería ser de una manera ordenada.

Es también conocido como reestructuración, y se debe alinear personas, funciones, jerarquías, autoridades, sistema de información, tareas y responsables. Este éxito o fracaso de las estrategias dependerán en gran medida del grado de alineamiento a la visión empresarial, cultura corporativa y estructura organizacional. Se deben fijar objetivos organizacionales y distintas acciones para conseguirlos. Estos cambios provocarán situaciones de conflicto como choque, incredulidad, rechazo y finalmente habrá una toma de conciencia.

Como dijimos en el principio, a pesar de la antigüedad de la empresa, nunca se habían fijado objetivos, valores, misión, visión, etc., que luego fueron descriptos en el trabajo. Se está trabajando en estos aspectos y vemos que los más reacios al cambio son los antiguos empleados (por más que sean jóvenes).

5.7. ESTRATEGIA FUNCIONAL

Se trata de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas funciones de la empresa en base a objetivos estratégicos de negocios, crecimiento y organizacional.

Se puede establecer 4 estrategias básicas a nivel funcional:

1. Estrategia de operaciones

- Capacidad Instalada. la empresa al día de hoy funciona a un 60% lo que nos indica que podríamos reducir personal y maquinaria, o buscar nuevos clientes, para tratar de llegar a un 80%.
- Tecnologías de proceso. Se ha incorporado celulares con GPS, para no hacer rutas incorrectas, para comunicarse con los clientes antes de salir (para no perder tiempo al llegar), camiones con seguimiento satelital (para ver que no se desvíen de la ruta asignada).



- Gestión de calidad. Se ha contratado a una consultora para implementar la mejoras en métodos, personas, máquinas, materiales con los que trabajamos, mantenimiento, medio ambiente.

2. Estrategia de comercialización

- Información de comercialización. Se ha propuesto comenzar a tomar nota con la cantidad de pedidos rechazados, cantidad de clientes disconformes.
- Decisiones sobre distribución. Se está haciendo un análisis para contratar un servicio de logística, el cual resuelve de manera automática cuales son las rutas optimas de entrega. De esta manera se ganará en tiempo y costos.
- Decisiones de comunicación. Desde la parte administrativa surgió la posibilidad de generar un proceso de venta para que los clientes sean atendidos de forma profesional, sin dejar de lado la personificación.

3. Estrategia financiera

- Mediciones de rentabilidad. No se ha tenido en cuenta durante todos estos años el valor invertido en la empresa, versus la ganancia obtenida. No se ha tenido en cuenta el riesgo de cada empleado que tenemos, ni si hay un crecimiento proyectado.

4. Estrategia de desarrollo organizacional y personal

- Selección, promoción y asignación de personal. Durante años la empresa ingresaba sólo personas que eran recomendadas por los empleados del momento, lo que no dio buenos resultados. Esto se ha cambiado y se busca a través de pruebas psicológicas, recomendación y prueba de 1 mes de trabajo que las personas trabajen de acuerdo con los valores de la empresa.
- Evaluación de personal. Se ha implementado distintos índices de medición en los empleados, lo que nos ofrece un panorama tanto cualitativo como cuantitativo de cada uno de ellos, lo que a fin de mes se muestra para los que estén más atrasados vean que es posible trabajar de otra manera.



Contenedores Azul SA

- Relaciones laborales. Por pandemia se ha complicado la situación para trabajar en grupos las relaciones laborales. Se proyecta comenzar a realizar actividades apenas finalice los confinamientos.



CAPITULO 6

IMPLEMENTACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Todos los objetivos seleccionados, los cuales se desarrollaran a través de diferentes estrategias, se llevan a cabo a través de personas, procesos y recursos. La mayor parte de la responsabilidad cae en las personas, partiendo desde los directivos.

Recordamos que los cambios generan conflictos organizacionales, sobre todo cuando es una empresa como esta que lleva más de 20 años trabajando de la misma forma.

Se nota con los pequeños cambios que se han comenzado a introducir que los miembros de la organización más antiguos, son los que la rechazan. Tal como nos dice Ocaña (2012), el proceso de comunicación deberá estar acompañado del ambiente adecuado, para facilitar el compromiso de los individuos. Es por esto que, desde hace 3 años todos los sábados a través de un experto, se hablan temáticas de mejoras que son expuestas por los distintos miembros del equipo, de esta manera, y tal como propone Buenos Campos (1996), se busca involucrar y comprometer a los mismos.

A pesar de ser una organización pequeña (10 personas), en la empresa encontramos tanto personas receptivas y activistas del cambio, como no receptivas y opositoras al cambio. Se ha buscado una convergencia gradual en el tipo de cambio.

Según Kotler *et al.* (1995) hay 6 errores que debemos evitar:

1. Falta de una visión clara
2. Falta de una comunicación adecuada de la visión
3. Falta de Institucionalización de los cambios a implementar
4. Falta de una coalición guía poderosa
5. Falta de un sentido de urgencia
6. Falta de resultados a corto plazo



6.1. CONTROL DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA

Para finalizar, establecemos los pasos a seguir del sistema de control de estrategia a implementar siguiendo a Hill y Jones (1996):

1. Establecer objetivos y estándares.
 - Dentro de los objetivos de producción es aumentar en un 10% la entrega de contenedores
 - En el sector de los que hacen la empresa: lograr un bienestar y orgullo de trabajar en ella.
 - En el sector de los socios: Lograr una rentabilidad de la empresa y diferenciación por la mejora en la comunidad.
2. Creación de un sistema de medición y monitoreo.
 - Se ha establecido un GPS a los camiones los cuales nos dan indicación de la cantidad de kilómetros recorridos de camión por contenedor, además se contabiliza la cantidad de contenedores realizados por cada chofer, cantidad de litros consumidos por camión.
 - En la parte administrativa se evalúan la cantidad de clientes perdidos por mala atención, como así también cuando se le puede vender un producto adicional, gracias a una buena gestión.
3. Comparación entre el desempeño real frente a los objetivos establecidos
 - Cada chofer debería lograr hacer 150 contenedores por mes.
 - Desde el punto de vista de comercialización, lograr vender esa cantidad
 - Desde la administración lograr un rendimiento de la inversión mayor al que ofrece un plazo fijo.
4. Evaluación de los resultados y realizar los ajustes que sean necesarios



- Están todos convencidos de los resultados que se buscan, como así también que es un trabajo que se debe hacer día a día, en donde seguramente habrá altibajos, objetivos no alcanzados, y nuevos objetivos. Todo ello se busca a través de un proceso de mejora continua.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Buenos Campos, E. (1996). Organización de Empresas. Estructura, Procesos y Modelos. Pirámide Ediciones.

Harvard Business Review, [Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders \(hbr.org\)](https://hbr.org/). Consultado en enero de 2024.

Hill, C. y Jones, G. (1996): Administración estratégica. Un enfoque integrado. Mc-Graw Hill, Colombia.

Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). Administración estratégica. Teoría y Casos. Un enfoque integral. CENGAGE Learning, 11° ed, México.

Kardiner, A. (1939). The individual and his society; the psychodynamics of primitive social organization. Columbia University Press, New York, United States.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. Pearson, 14° ed., México.

Kotter, P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.

Ocaña, H. (2013). Dirección Estratégica de los Negocios. Dunken, Buenos Aires, Argentina.

Porter, M. (1998). Estrategia Competitiva. CECSA, México.

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, 12 de diciembre de 2024



Alexander Atem

.....
Firma y aclaración

..... 26530
Número de registro

..... 35194920
DNI