



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

Distribuidora Comersur S.A (E.C)

Alumno: Juan Martín Sione juanmartinsione@gmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. Oscar Navos

Tutor Metodológico: Lic. Tomas Rodoreda

Marzo 2018

INDICE

Resumen.....	2
Introducción.....	3
<u>Capítulo I: Distribuidora Comersur SA.....</u>	4
Historia de la empresa.....	4
Sector autopartista argentino.....	5
Productos.....	7
Departamentalización.....	10
Cultura de la Organización.....	11
Visión, misión y valores.....	13
<u>Capítulo II.....</u>	15
Situación actual.....	15
Análisis FODA.....	16
Fuerzas de Porter.....	18
Descripción y análisis de competidores.....	19
Liderazgo y Comunicación.....	23
Situaciones Problemáticas.....	24
Propuestas de mejoras.....	26
Marketing.....	27
Conclusiones.....	31
Bibliografía.....	32

RESUMEN

La empresa que utilizaremos como objeto de análisis es Distribuidora Comersur SA, una empresa ubicada en San Nicolás de los arroyos, con más de 90 años de trayectoria en el rubro de las autopartes y hoy abocada a la producción de ruedas y llantas para camiones y colectivos.

A lo largo de este trabajo conoceremos la historia de la empresa, su entorno, y sus características e identificaremos algunas situaciones problemáticas con las que se está encontrando, y propondremos posibles soluciones para las mismas.

INTRODUCCIÓN

En adelante, analizaremos la empresa interna y externamente, identificando los factores críticos de la misma, sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y los problemas a los cuales se está enfrentando en la actualidad y propondremos cambios factibles para mejorar dichos aspectos.

Por otra parte, hablaremos y describiremos el sector autopartista argentino en el cual se desenvuelve la empresa, para conocer su entorno y su campo de acción.

Es importante para empezar, conocer a fondo la empresa, por lo que desarrollaremos la historia de la misma, y veremos su cultura, departamentalización, productos, y factores críticos a los que se está enfrentando en sus procesos productivos, los cuales llevan más tiempo de lo normal y no se siguen de cerca, (por lo que propondremos comenzar a realizar informes sobre los mismos), los plazos de pagos que no permiten a la empresa tener su dinero para trabajar y la poca conexión que esta tiene con el exterior, por lo que crearemos un departamento de marketing para poder mejorar dicho aspecto.



Figura N° 1: Logotipo de la empresa

CAPÍTULO I

HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año 1923 en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, provincia de Buenos Aires se funda la empresa bajo la firma PROTTO, es ahí mismo donde el día de hoy funciona su planta industrial, un predio de 16 hectáreas, a la vera del río Paraná. Cuenta con dos distribuidoras oficiales ubicadas estratégicamente, una en Barrancas, en la provincia de Buenos Aires y otra en la provincia de Santa fe, en la ciudad de Rosario.

En el año 2003 la empresa fue adquirida por la firma DISTRIBUIDORA COMERSUR SA, manteniendo PROTTO como su marca comercial.

Esta empresa local achico su estructura y se aboco a la fabricación de ruedas y llantas de acero para camiones, ómnibus y acoplados.

La firma logro un gran paso en sus primeros tiempos, que fue l obtención de la certificación por parte de BUREAU VERITAS, del sistema de gestión de calidad según los lineamientos de la NORMA ISO 9001-2000.El alcance de la misma incluye, desarrollo, fabricación, diseño y comercialización de ruedas y llantas de acero para todo tipo de vehículos. También logro la certificación de producto por IRAM AITA (Instituto Argentino de Normalización y Acreditación- Asociación de Ingenieros y Técnico del Automotor), actualización y certificación del sistema de gestión de calidad según ISO 9001-2008.



En la actualidad toda su producción está orientada en su totalidad a las ruedas y llantas de acero para vehículos de línea pesada (camiones, acoplados, y ómnibus) y atiende a todos acopladas y gomerías del país siendo marca líder en el mercado nacional.

Cuenta con 65 empleados en todo el país, entre operarios, ingenieros, vendedores y administrativos.

Entre los años 2008 y 2012 gracias a la experiencia en el rubro y la calidad de sus productos, logro extender sus ventas al exterior, específicamente a Brasil, Paraguay, y Uruguay. Luego hubo un declive que no le permitió seguir exportando.

En los últimos 10 la empresa ha logrado posicionarse en la Provincia de Buenos aires y en santa fe, teniendo como clientes a marcas líderes en el rubro de fabricación de camiones y acoplados, como SOLA Y BRUSA, HELVETICA, IVECO, HERMANN. Esto motivo a la empresa a pensar como seguir mejorando continuamente.

SECTOR AUTOPARTISTA ARGENTINO

La empresa pertenece al sector de autopartes. La industria autopartista y la automotriz, aparecen en Argentina a principio de los años 30, desde ese entonces y hasta mediado de los 50, el sector se aboco al armado de partes y carrocerías que en su mayoría provenían del exterior, así como la fabricación de repuestos y de partes.

En los 90 la industria autopartista nacional estaba compuesta por 400 empresas aproximadamente, la mitad de ellas ubicadas en la provincia de Buenos Aires y la otra mitad dividida por todo el país.

En las últimas décadas, se ha podido verificar un proceso de cambio en el patrón de producción de la industria automotriz (que involucra tanto a la industria terminal o ensambladoras como la producción de autopartes), que ha alterado las funciones y responsabilidad de dentro de la cadena de valor, con una decidida tendencia hacia la concentración en la industria terminal de las actividades de diseño de los vehículos y gerenciamiento de la estrategia de comercialización y finanzas, a la vez que se ha buscado transferir hacia la industria autopartista las actividades de carácter fabril.

Contemporáneamente, surgía en la región el MERCOSUR, institución que abrió nuevas oportunidades y creo desafíos entre los productores de autopartes del país. En dicho marco, la industria nacional, encaro el proceso orientado a mejores aspectos de organización, técnicos y administrativos, en pos de incrementar sus niveles de productividad y competitividad frente a un escenario diferente.

El sector autopartista recibió un importante flujo de inversiones durante la década de los 90, lo que permitió innovar tanto en maquinaria como en tecnología.

Además se fue consolidando una dinámica relación entre las empresas autopartistas y las terminales, adecuándose de esta manera al nuevo modelo de producción antes aludido.

Otro aspecto positivo que define al sector actualmente, es que posee una mano de obra competitiva y especializada (aunque relativamente escasa).

Finalmente puede destacarse la buena calidad de los productos fabricados, que en su trabajo son de calidad internacional y pueden insertarse dentro del modelo global.

En el sector autopartista se incluye a diversas industrias relacionadas, entre las que se encuentran la metalmecánica, electrónica, textil, la producción de vidrios, plásticos y caucho, entre otras, que conforman el entramado de actividades y sectores necesarios para componer un vehículo.

El Sector es altamente dependiente de las políticas de abastecimiento global de las terminales automotrices y el de los regímenes de promoción aplicados al sector.

Prueba de ello es que, a partir del cambio del régimen automotriz de los años 90, se produjo una fuerte contracción del sector autopartista local como consecuencia de la reducción, de la exigencia de contenido nacional mínimo de los vehículos fabricados localmente y la reducción de aranceles de importación de las autopartes, creando una protección negativa para dicho sector.

El enfoque global del sector automotriz con respecto a sus proveedores ha llevado a una importante concentración de capacidades de producción de los autopartistas. Esta concentración se manifiesta en grandes nodos multinacionales, productores conjuntos y subconjuntos que a su vez funcionan como terminales que ensamblan partes, con proveedores certificados a nivel mundial, muchas veces radicados en el exterior.

Estos fabricantes, en función de sus acuerdos estratégicos globales con las terminales, deben radiarse junto a ellas en los países donde producen. Esta cercanía tiene por objeto asegurar la calidad del suministro.

Si bien los acuerdos de integración nacional se refieren a la porción de autopartes dedicada a la producción local de vehículos, es importante considerar el mercado de reposición ya que el mismo no solo depende de las terminales si no que participa también de un sistema de comercialización y servicio independiente.

Se está trabajando en un programa mediante el cual las terminales automotrices

se comprometieron a fomentar a exportación de autopartes locales que participan en el aprovisionamiento de los vehículos fabricados en la argentina que se exportan, como también a sustituir importaciones de las partes usadas en la fabricación local de vehículos. El incremento esperado de actividad por esta sustitución es muy importante dentro del rango de las partes factibles en forma inmediata de ser cubiertas con proveedores locales.

La producción de la industria autopartista se canaliza tanto en el suministro de terminales (incorporación en la línea de producción y venta de repuestos a través de su red de distribución), como para el mercado independiente, ya sea para la reposición de partes como para el mercado de los accesorios.

Por otro lado, los cambios tecnológicos incorporados en el diseño del vehículo traen nuevos requerimientos a los proveedores. Sin embargo, esto no implicaría cambios en la actual franja de partes suministradas por los proveedores locales, pero seguramente limitaría algunas áreas de participación futura.

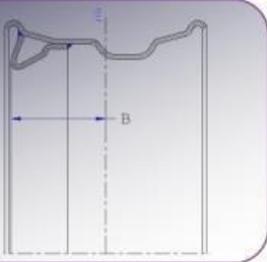
PRODUCTOS

La empresa fabrica y comercializa los siguientes productos:

- Ruedas disco 10 agujeros: este tipo de producto se utiliza para masas de ruedas disco de 10 agujeros uso sin cámara y se fabrica en diferentes medidas 7,50, 8,25, 9,00 pulgadas de ancho todas en rodado 22,5.
- Ruedas disco 8 agujeros: este producto se utiliza para masas de ruedas disco de 8 agujeros uso sin cámara y se fabrica de una sola medida 7,50 pulgadas de ancho en rodado 22,5.
- Ruedas disco de 6 agujeros: este tipo de producto se utiliza para masas de ruedas disco de 6 agujeros uso sin cámara y se fabrica de una sola medida 6,00 pulgadas de ancho en rodado 17,5.
- Llantas artilleras: se utilizan para masas de llantas artilleras y se producen en dos medidas 8,25 y 9,00 pulgadas de ancho, ambas en rodado 22,5.

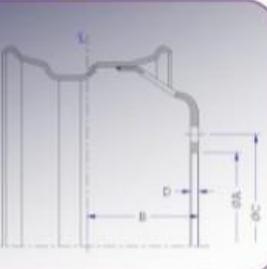
El principal producto es la rueda disco de 10 agujeros, ya que la mayoría de los camiones, colectivos y acoplados se producen con masas para ruedas disco para uso sin cámara.

RUEDA ARTILLERA 22.5" - SIN CAMARA

ART.	MEDIDAS [mm]	TIPO	B		MÉTODO DE CENTRADO	TORQUE MÁXIMO [Nm]	NEUMÁTICO RECOMENDADO	PRESIÓN MÁX. INFLADO [PSI]
			OFF SET [mm]					
2842	22.5 x 8.25	Artillera	120		Maza Artillera	270	275/80 R22.5 11 R22.5	120
2862	22.5 x 9.00	Artillera	130		Maza Artillera	270	295/80 R22.5 12 R22.5	120

RUEDA DE DISCO 22.5" - 10x335 - SIN CAMARA

ART.	MEDIDAS [mm]	TIPO	A	B	C	D	MÉTODO DE CENTRADO	TORQUE MÁXIMO [Nm]	NEUMÁTICO RECOMENDADO	PRESIÓN MÁX. INFLADO [PSI]
			AGUJERO CENTRAL [mm]	OFF SET [mm]	DISTRIBUCIÓN	ESPESOR DISCO [mm]				
7452	22.5 x 7.50	Dual	281	160	10x335	12,50	Agujero Central	610	255/70 R22.5 10 R22.5	110
7442	22.5 x 8.25	Dual	281	170	10x335	12,50	Agujero Central	610	275/80 R22.5 11 R22.5	120
7472	22.5 x 9.00	Dual	281	176	10x335	12,50	Agujero Central	610	295/80 R22.5 12 R22.5	120
7473	22.5 x 9.00	Single	281	140	10x335	12,50	Agujero Central	610	295/80 R22.5 12 R22.5	120

CATÁLOGO DE LA EMPRESA

Seguridad total sobre ruedas

Las ruedas y llantas **PROTTO** son el resultado de la eficiencia y calidad desplegadas en cada área de la empresa desde el diseño a la comercialización de los productos.



Modelos

Revisión N° 7

RUEDAS Y LLANTAS PARA NEUMATICOS SIN CAMARA

Modelo	Carroz (mm)	Medida (mm)	Tipos	A	B	C	D	Peso (kg)	N° Ventanas	Material de construcción	Forma (mm)	Resistencia (kg/cm²)	Velocidad máxima (km/h)	Presión máx. (kg/cm²)
2011 2042	20x4.25	425	Antera	---	130.7	---	---	35.8	2	Mixta Antera	270	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 2068	20x6.00	600	Antera	---	130.8	---	---	37.8	2	Mixta Antera	270	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7438	20.5x7.50	750	Dual	289.0	180.0	10 + 338	18.8 (Eax)	38	10	Apoyo Central	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7468	20.5x7.50	750	Dual	289.0	180.0	10 + 305	18.8 (Eax)	38	10	Apoyo de Fianza	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7464	20.5x7.50	750	Dual	289.0	180.0	10 + 305	18.8 (Eax)	38	10	Apoyo Central	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7468	20.5x7.50	750	Dual	289.0	180.0	8 + 275	18.8 (Eax)	41.5	8	Apoyo Central	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7018	20.5x7.50	750	Dual	289.0	180.0	8 + 275	18.8 (Eax)	41.5	8	Apoyo de Fianza	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7448	20.5x8.25	825	Dual	289.0	170.0	10 + 305	18.8 (Eax)	41	10	Apoyo Central	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7468	20.5x8.25	825	Dual	289.0	170.0	10 + 285.75	18.8 (Eax)	40	10	Apoyo Central	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7478	20.5x8.00	800	Dual	289.0	170.0	10 + 338	18.8 (Eax)	40.5	10	Apoyo Central	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7068	20.5x7.75	775	Single	289.0	138.8	10 + 338	18.8 (Eax)	38	10	Apoyo Central	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30
2011 7048	20.5x7.75	775	Single	289.0	138.8	10 + 305	18.8 (Eax)	38	10	Apoyo Central	310	175/80 165/80 175/80	130-170	1.30

Modelos

RUEDAS Y LLANTAS PARA NEUMATICOS CON CAMARA

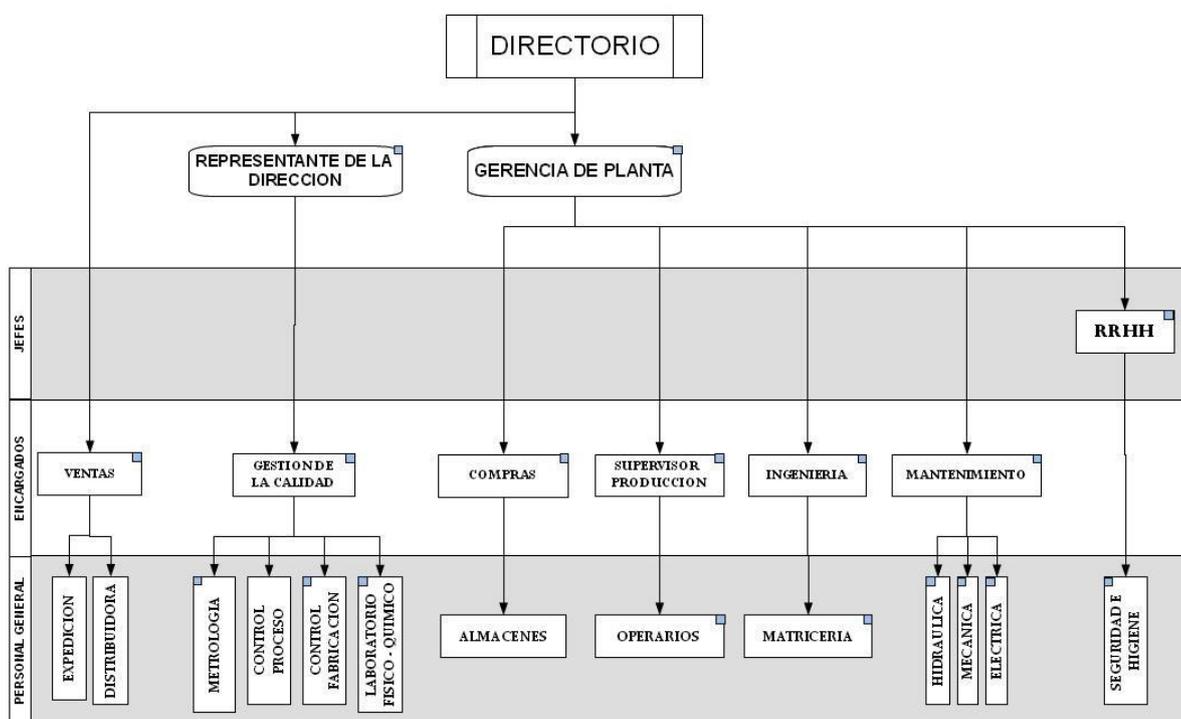
Modelo	Carroz (mm)	Medida (mm)	Tipos	A	B	C	D	Peso (kg)	N° Ventanas	Material de construcción	Forma (mm)	Resistencia (kg/cm²)	Velocidad máxima (km/h)	Presión máx. (kg/cm²)
2011 2068	20 x 6.0	600	Antera	---	130.8	---	---	37.8	---	Mixta Antera	270	800 900	130	
2011 2068	20 x 6.0	600	Antera	---	130.8	---	---	37.8	---	Mixta Antera	270	1100 900	130	
2011 2068	20 x 6.0	600	Antera	---	130.8	---	---	38	---	Mixta Antera	270	1100 900	130	
2011 2028	20 x 7.0	700	Dual	289.0	152.8	8 + 275	8.8	41.5	4	Apoyo de Fianza	310	800 900	130	
2011 7068	20 x 7.0	700	Dual	289.0	152.8	10 + 338	11.0	41.5	8 (pasaneros & ventilaciones)	Apoyo Central	310	800 900	130	
2011 7068	20 x 8.0	800	Dual	289.0	170.0	10 + 338	11.0	48	8 (pasaneros & ventilaciones)	Apoyo Central	310	1100 900	130	
2011 7068	20 x 8.0	800	Dual	289.0	174.0	10 + 285.75	11.0	51	8 (pasaneros & ventilaciones)	Apoyo Central	310	1100 900	130	
2011 7078	20 x 8.0	800	Dual	289.0	174.0	8 + 275	8.8	50	4	Apoyo de Fianza	310	1100 900	130	

DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La departamentalización es un medio para organizar las actividades de la empresa, con el fin de facilitar la consecución de sus objetivos, consiste en la coordinación, en la combinación y/o agrupación adecuada de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos.

Por funciones: también denominada como departamentalización funcional, la cual consiste en agrupar actividades y tareas en relación a las funciones que se desarrollan en la empresa. La división del trabajo hace que la organización se departamentalice de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional, como por ejemplo tenemos: producción, ventas y finanzas. La departamentalización por funciones es el criterio más utilizado para organizar actividades empresariales.

El gráfico N° 1 muestra como es organigrama de Distribuidora Comersur S.A, con un directorio el cual tiene un representante y una gerencia de planta. De ahí se desprenden los distintos encargados de cada área que a su vez tienen personal a cargo.



■ PUESTO QUE POR SU RELEVANCIA CUENTA CON "ANALISIS DE PUESTO".-

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Cultura organizacional: es la psicología de la empresa, se la puede definir como el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa. Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como folklore, el idioma o la comida.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

1. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y a la comunidad en general.
2. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas y la expresión personal.
3. Como se ejercita el poder y cómo influye la información a través de su jerarquía.
4. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

La cultura organizacional está íntimamente relacionada con el termino cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran impone los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá una cultura interna existente dentro de los empleados.

Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema. Por ejemplo, los técnicos en informática tendrán experiencia adquirida independientemente de la organización y su presencia y comportamiento puede influir en la cultura de la organización como un todo.

Esta cultura comienza a gestarse cuando se crea la organización, son sus propios fundadores quienes consciente o inconscientemente van volcando sus propios valores, costumbres y tradiciones en ella, luego son los primeros empleados los que se les unen formando el núcleo de la misma, y a la vez con el tiempo cada sector de la empresa va formando su propia cultura la cual no es la misma entre sí pero generalmente contienen los mismos objetivos que el resto de la misma, de eso se trata.

La cultura de la empresa es bastante moderna, más allá de ser su directorio y gerencia totalmente familiar, estos son abiertos al dialogo con todos los empleados, incluso su dueño recorre la planta todos los días y conversa con su personal, lo que hace que el clima laboral sea relajado y que los empleados se comprometan con los objetivos que tiene la organización, ya que las organizaciones son ellos mismos.

El poder es centrado está centrado en el directorio, el cual es familiar, sin embargo, se toman decisiones luego de escuchar a todos los encargados de cada sector, lo que hace que cada decisión parezca de todos los integrantes de la organización.



VISIÓN Y MISIÓN

Los cambios constantes en todos los aspectos obligan a una institución a tener una guía, un rumbo marcado, algo que los haga actuar en consecuencia de un objetivo, y una visión, movilizados por ciertos valores, esto ayudara a que la organización se ponga en acción con fines de desarrollo y no solo con fines de supervivencia.

La misión de una empresa depende de la actividad que realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos que dispone, esta dependerá también del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en un momento dado y de la situación del mercado

La visión por otro lado se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para seguir con su trabajo.

La misión que quiere alcanzar es mantener su posicionamiento y ampliar su participación en el mercado nacional e internacional, mediante los productos que ofrece y mediante sus valores.

Como visión la organización pretende ser continuamente una empresa líder y ampliar su cartera de clientes con vista también al exterior, brindándoles productos de extrema calidad.

VALORES

Los valores son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear pautas de comportamiento.

No olvidemos que estos son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. ¿Cómo somos? ¿En que creemos?

La empresa es reconocida y junto con ellas sus valores también, los cuales son los siguientes:

- Respeto
- Confianza
- Liderazgo
- Compromiso
- Ética laboral
- Trabajo en equipo



CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la empresa se encuentra en constante crecimiento, en este año aumento, (aunque muy poco), su producción, su equipo de trabajo y sus ventas, esto favorecido por las políticas económicas actuales que benefician a aquellos que fabriquen camiones y acoplados con todas autopartes argentinas, lo que provoco el ingreso de nuevos clientes y mejoro las compras de los que ya tenía.

Debido a la importancia de esto, se optó por invertir en una máquina de última generación por la cual pasa la rueda y terminada y se le sellan todos los poros que pueden llegar a existir, lo que provoco otro gran paso y u n salto de calidad en su producto.

En los últimos 5 años se realizó una gran inversión al adquirir una maquina estiradora para la fabricación de ruedas disco para otorgar una ventaja competitiva y agilizar la producción, de manera de conseguir mayor velocidad y calidad y en futuro planea adquirir otra maquinaria, lo que llevaría una gran inversión.

Más allá de este buen momento, esta etapa de crecimiento a la vez dejo a la luz algunos inconvenientes que está teniendo la organización en varios aspectos, los cuales detallaremos más adelante con el objetivo de buscarles posibles soluciones.

ANALISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA, cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En el caso de la empresa que estamos analizando el cuadro sería el siguiente

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Marca reconocida	Equipos de producción viejos, poca tecnología
Productos avalados por el CHAS (certificado de homologación de autopartes de seguridad)	Temor a la inversión debido a políticas económicas cambiantes
Sistema de gestión certificado	Dificultad para cumplir con tiempo y forma plazos de entrega
Marco laboral eficiente	Escasos recursos para hacer frente a inversiones y aumentar la producción
Los productos que se ofrecen son calidad	La empresa no cuenta con ningún tipo de publicidad masiva
Estandarización de procesos productivos	Espacios improductivos
	Cheques fuera de cartera

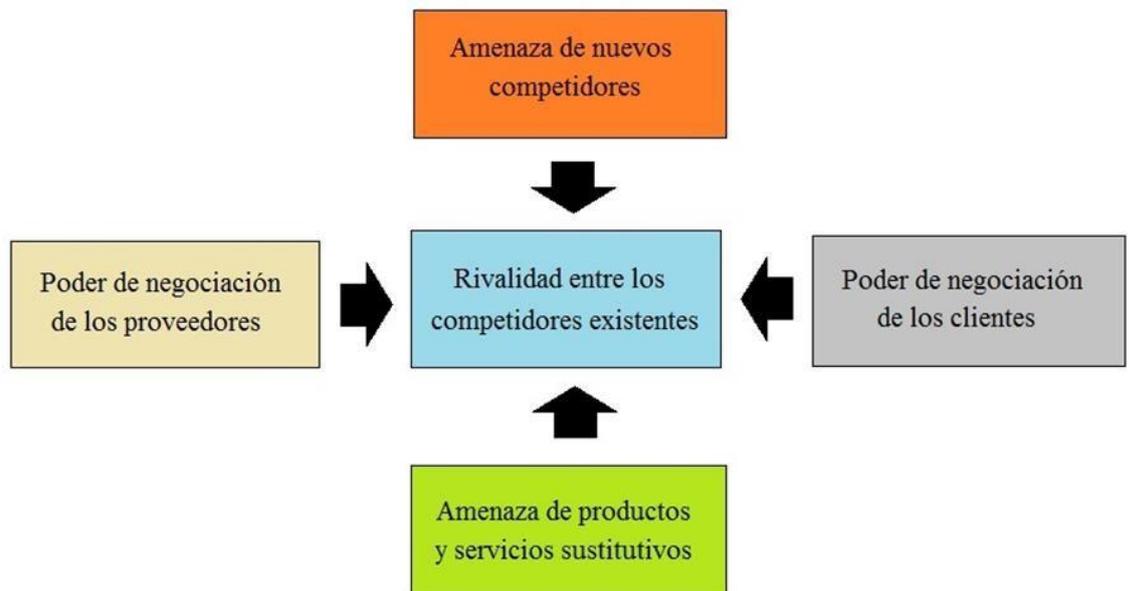
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Responder a la recuperación del mercado interno	Productos importados a precio bajo
Incorporar clientes de consumo programado	Poca claridad de proyección de indicadores macroeconómicos
Aumentar satisfacción en cuanto a entregas	Inflación anual superior al 35%
Mejorar posicionamiento	Competidores potenciales
Plan estratégico de producción	Barreras de ingresos a los mercados
Mercados sin explotar	Cuentas corrientes
	Políticas económicas cambiantes

La principal fortaleza que tiene la empresa es que su producto es de total calidad y su marca muy reconocida, por lo que tiene muchas oportunidades de seguir creciendo y llegar a todos los puntos del país, y porque no abrirse nuevamente al mundo.

La principal debilidad, más allá de haber sido beneficiada en este último año por las políticas económicas y haber aumentado su producción, sigue siendo, el temor a la inversión ya que en nuestro país estas políticas son totalmente cambiantes por lo que hoy nos pueden favorecer y mañana perjudicar.

CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Dicho modelo fue desarrollado en 1979 y permite a los directivos de una empresa anticiparse a las tendencias de la industria, ya que es una herramienta de análisis simple y eficaz que permite identificar la competencia de la misma, así como entender en qué medida está esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficios. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.



Amenaza de nuevos competidores:

Cuanto más fácil resulte participar de una industria y cuanto más atractivas sean las utilidades, la aparición de nuevos competidores es cuestión de tiempo. Si la demanda de productos no aumenta proporcionalmente a la capacidad de producción del o los nuevos participantes, es muy probable que nos veamos obligados a bajar los precios o a tomar medidas de reposicionamiento, lo que contribuirá a una reducción de las utilidades. Por ende, la amenaza de nuevos participantes impone un tope a la rentabilidad de la industria.

En este momento para la empresa no existe amenaza alguna de nuevos competidores, siempre son los mismos debido a que el mercado está cubierto.

Rivalidad entre competidores

Es la forma más evidente de competencia, la rivalidad frente a frente de empresas que fabrican productos similares y los venden en el mismo mercado. Esta competencia se puede limitar a una dimensión, como por ejemplo los precios, o a muchas otras y tomar otra dimensión, como en los servicios, la calidad del producto, tiendas, publicidad e innovación de productos.

Si los productos del sector son parecidos y para el consumidor no representa un costo cambiar de uno a otro es otro factor que intensifica la rivalidad, como también lo es la variedad de estrategias, personalidad, prioridades, políticas, origen y recursos de los competidores.

En el caso de nuestra empresa, la mayor competencia está muy cerca, más precisamente en la ciudad de Figuera, provincia de Santa Fe, esta fabrica exactamente los mismos productos, pero su desventaja es su baja producción, que no llega ni siquiera a la mitad, y la otra es una rueda que ingresa desde Brasil a precio muy bajo, por lo que hace fuerte la rivalidad.

Poder de negociación de los proveedores

Con aspectos similares al de los compradores, los proveedores de recurso e insumos vitales para la industria pueden imponer el ritmo del negocio, ya sea modificando los precios, las entregas o la financiación, subiendo los costos y reduciendo utilidades.

Los proveedores de una industria son poderosos y representan una amenaza

cuando: el producto es importante para el comprador, cuando la cantidad de proveedores es chica u gozan de posiciones seguras, el costo de cambio de proveedor es alto cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a las clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

En el caso de la Distribuidora Comersur su proveedor más poderoso fuerte es Siderar, ya que es el único que vende la materia prima más importante de nuestro producto que es la chapa ya que representa el 75% del mismo, por lo que hay que comprarlo al precio que sea.

Poder de negociación de los clientes

Los compradores poderosos pueden obligar a la empresa a mal negociar y desperdiciar utilidades potenciales de los integrantes de la industria. Pueden presionar para que algunas firmas ofrezcan precios más bajos, mejor calidad y financiación que las otras. Estos toman relevancia cuando no hay muchos clientes, se venden grandes cantidades y estas representan un porcentaje alto del total de ventas de la organización, si la industria vendedora está compuesta por gran cantidad de pequeños vendedores es otro factor que hace un cliente poderoso. De la misma forma, si el artículo comercializado es lo bastante estándar, no es un insumo importante o cuando los clientes pueden, sin detrimento de su economía, comprar estos insumos a varios proveedores, son situaciones en la que el vendedor debe estar alerta y preparado para negociar o perder un cliente.

A la hora de negociar los clientes también se hacen fuertes, ya que estos conocen nuestras competencias y sus productos, por lo que muchas veces la empresa termina bajando el precio para no perder a grandes empresas, como por ejemplo IVECO, que no solo es un gran comprador, sino que a la vez que sus vehículos salgan de fábrica con nuestra rueda, nos da un gran prestigio ya que es una marca de calidad reconocida.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Se entiende al producto sustituto como aquel que satisface la misma necesidad que el producto que se produce en la industria. Cuando hablamos de sustitutos es primordial entender cuáles son las necesidades que realmente están satisfaciendo dentro del sector industrial al que pertenecemos. La competencia de los sustitutos se ve afectada por la facilidad con la que los compradores pueden optar por el mismo.

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto. Existen muchos productos sustitutos en el mercado, debido a que la empresa no trabaja todas las marcas de un mismo producto, por una cuestión de espacio.

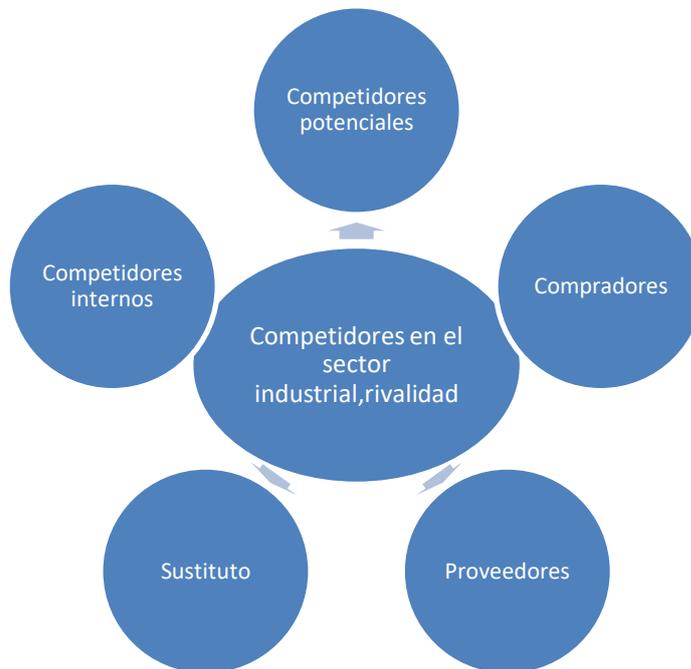
Como nombrábamos anteriormente el cliente se ha vuelto un gran rival a la hora de negociar ya que tiene mucha información sobre todos los productos del mercado, por lo que hay que tener una buena comunicación hacia afuera, especialmente un buen plan de marketing para que nos sigan eligiendo.

Los autores Omar Cejas y Paulo Lanza (Cejas, 2006), dicen que “*a estas cinco fuerzas clásicas del sector industrial desarrolladas por el profesor Michael Porter se les debe agregar actualmente una sexta, que consiste en el **poder de los competidores internos**” (Cejas, Omar, Lanza, Paulo; 2006, 60)*

Poder de los competidores internos

Implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa. Desde el punto de vista del empresario es importante incentivar la participación en la empresa de los empleados; consiguiendo así una motivación en los empleados que al final se traduce en una mayor productividad/rentabilidad para la misma. Cabe aclarar que contar con empleados fieles a lo largo del tiempo influye en la estabilidad de la misma.

Es importante como hemos hablado anteriormente en este trabajo, hacer que los trabajadores se sientan parte y compartan los mismos objetivos, un empleado contento contribuye a trabajar de manera eficiente y eficaz.



MICHAEL PORTER

Es un economista estadounidense nacido en 1947, se centra en temas de economía y administración de empresas, fue el pionero en introducir el análisis de la cadena de valor para crear y sostener la ventaja competitiva de una empresa.

Especialista en gestión y administración, dio clases en la universidad de Harvard y es el director del instituto para la estrategia y la competitividad.



LÍDERAZGO Y COMUNICACIÓN

El director de la organización y los encargados de cada sector son los responsables de mantener firmes los objetivos de la empresa fomentando un ambiente colaborativo y participativo entre todos los empleados de la misma, para crear así un cálido ambiente laboral, el cual está totalmente relacionado con la cultura de la misma.

En el caso de la organización que estamos analizando el director se comporta autocráticamente, más allá de que permite trabajar libremente a todos los empleados y los escucha en sus inquietudes, la última palabra y decisión final son tomadas por él

En cuanto a la motivación accede a negociar horarios de trabajo con todos aquellos que estudien una carrera relacionada con lo que hacen en el mismo, lo que provocó que muchos integrantes de los distintos sectores opten por profesionalizarse.

En los últimos años esta empresa familiar ha aumentado su profesionalismo lo que le permitió adaptarse a los nuevos cambios y complejidades del negocio y del propio mundo cambiante en el que vivimos.

Mediante la profesionalización también se logró comenzar a trabajar de manera más seria a la hora de comunicarse, ya que la comunicación era totalmente informal y lograron que esta sea totalmente formal, escalonada y a la vez se comenzó a usar el mail (que no se utilizaba), lo que hace que toda conversación, pedido o reclamo, ya sea de un empleado, cliente o proveedor quede guardada y no quede en el aire.

La comunicación, es el principal medio por el cual se cimentan liderazgos y se construyen equipos de trabajos.

Los líderes inteligentes establecen redes de comunicación formal e informal que les ayuden a establecer una orientación exacta del conocimiento de las personas que dirigen, motivo por el cual dos de las funciones de la comunicación que debe tener un buen líder es saber escuchar a su gente y saber explicar con claridad las cosas.

No importa en un líder cuál sea su automotivación si no puede transmitir sus ideas a otros. Un líder debe ser capaz de dar a conocer sus ideas y a su vez debe entender las ideas de los demás para poder guiarlos.

Comunicarse a cada momento con el equipo de trabajo, por las diferentes situaciones que se presentan a diario y que tienden a encontrar soluciones, para la toma

de decisiones por parte de la dirección, es una de las habilidades más importantes que puede desarrollar un líder para ser exitoso. Se entiende que habrá una información que por algún motivo no debe salir de la dirección. Para esto, se utilizarán los medios que estén a su alcance por ejemplo: Outlook, folletos, comunicación interna, circulares, reuniones, mesas de trabajo, videoconferencias, teléfonos y cualquier otro medio disponible en el momento.

“Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia.” (Robert Papin)

SITUACIONES PROBLEMATICAS

Como contábamos anteriormente hemos descubierto algunos problemas que desarrollaremos a continuación:

LAY OUT – PRODUCCION

En el español, Lay out o “lay out” significa diseño, disposición, plan. Cuando se habla de layout en marketing, se está haciendo referencia al diseño o disposición de los productos/servicios en sectores o categorías en los puntos de venta de una empresa.

CONCEPTO DEL LAYOUT

El Lay out en su concepción busca el emplazamiento óptimo de los componentes, sean activos o pasivos, para alcanzar los volúmenes requeridos minimizando el consumo de mano de obra, los movimientos, las existencias o almacenamientos intermedios y la inactividad o espera de los equipos.

Si bien el termino es interpretado en muchas áreas de la economía y administración como “distribución”, su significado en algunos casos va más allá. Por ejemplo, en logística, si se quiere operar a niveles altos de eficacia, muchas veces se debe distribuir o redistribuir todo el medio físico de producción, aún en sistemas denominados pasivos, como pueden ser grandes depósitos.

FORMATOS DEL LAYOUT

Se distinguen dos categorías principales:

1. Layout con transformación.

- Layout por proceso: los componentes se agrupan por la función especial que cumplen, sin referirse a ningún producto en particular. (por ejemplo, talleres por encargo).

- Layout por Producto: Los componentes se ordenan en función de las etapas por las cuales pasa el producto, desde la entrada de la materia prima hasta la salida del producto terminado (por ejemplo, montaje de automóviles)
- Layout por Posición Fija: El producto por sus características, permanece inmobilizado y los diversos medios de fabricación requeridos se sitúan alrededor del mismo (por ejemplo, aviones, astilleros). Los medios de producción inmobilizados, sirven para la fabricación de más de una unidad.
- Layout por Proyecto: Se refiere a situaciones especiales, como construcción de edificios o carreteras. A veces coincide este formato de layout con el de posición fija, pero el de proyectos debe planearse teniendo en cuenta el terreno particular en el que se lleva a cabo la tarea, el cual puede sufrir cambios

2. Layout sin transformación

- Layout del almacenamiento: El objetivo es cumplir con una función de inventario y analiza la colocación de los componentes en un almacén.
- Marketing Layout: Los componentes se ubican de forma tal de facilitar la venta. (por ejemplo, supermercados)

La empresa pierde aproximadamente una hora de producción por día debido a que la línea de producción tiene una separación entre proceso y proceso, la cual tiene solución debido a que solo habría que trasladar una maquinaria de un galpón a otro.

A esto se suma que no se siguen de cerca los procesos productivos, la empresa no sabe cuánto va a producir, ni cuanto produce en un mes, debido a que nunca se realizó un informe de producción, lo que deriva en problemas de entrega ya que no se cumplen los plazos y el cliente no queda al 100 % satisfecho.

No se sabe cuál es el inventario de hoy en día, ni el stock exacto.

PLAZOS DE PAGO

Se acostumbró a entregar mercadería y luego cobrarla, por lo que hoy se encuentra en serios problemas financieros, ya que, al ingresar tarde el dinero, nunca puede tener los valores en su cartera (hoy está mejorando).

La empresa paga la materia prima a los 10 de efectuada la compra y vende a 90 días o más, lo que dificulta el flujo de efectivos.

MARKETING

La publicidad esta estática, debido a que la empresa tiene una marca reconocida

y un buen nivel de ventas, pero no puede quedarse con eso. Hay provincias en la argentina a las cuales no está llegando y el marketing es un factor clave para esto.

La página web de la empresa es muy básica, y no aparece en sitios como Facebook, Instagram, Twitter, esto se debe también a que la gerencia de la empresa está constituida por gente grande que no está al tanto de estas nuevas tecnologías de comunicación y abocada a la tecnología de la producción y a mejorar procesos productivos, por lo que la publicidad quedo totalmente olvidada.

PROPUESTAS DE MEJORAS

LAY OUT

Para comenzar, realizaremos un inventario y un control de stock actual de la empresa.

Realizaremos un control a fin de mes para saber la cantidad que hemos producido, y a partir ajustaremos y detallaremos los controles de stock.

Comenzaremos a realizar informes mensuales y semanales de producción lo que me permitirá tener una proyección productiva y llevar más de cerca la cantidad de productos y los plazos de entrega.

Informes de tiempo de entrega, producción proyección de ventas, informes de stock.

Comprar estiradora (ultima inversión realizada)

PLAZOS DE COBRO

Comenzar un plan de cobranzas.

A partir de la fecha la mercadería se entregará con los valores en mano, y dependiendo del monto de la venta los mismos podrán ser a 30-60 o 90 días para grandes clientes.

No se aceptarán cheques a desconocidos, solo a clientes.

Tener los valores en cartera permitirá a la empresa poder costear el aumento de la producción ya que podrá aumentar la compra de materia prima.

MARKETING

Comenzaremos a crear un presupuesto de publicidad por mes, además propondremos la creación de un departamento de marketing ya que, si o si hay que adaptarse a los cambios en todos los sectores de la organización, hoy en día una marca que no tenga conexión con el afuera, prácticamente queda olvidada.

MARKETING

El marketing (mercado o mercadotecnia en español) es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. Así, la función del Departamento de Marketing de una empresa es analizar la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Es por esta razón que el área de marketing es vital no solo para el éxito de una empresa, sino también para su existencia. Sin ella, la empresa no podría sobrevivir. En otras palabras: sin marketing no podríamos conocer al consumidor y, por consiguiente, lo que quiere o busca. El marketing es la conexión entre el consumidor y la empresa, a través de él sabemos qué, cómo, cuándo y dónde demanda el producto y/o servicio.

Gracias al marketing las empresas definen nichos de mercado a los que se dirigen directamente. Así, si la empresa logra conocer y entender al consumidor al cual se dirige, ofreciéndole la calidad que busca, creará una fuerte relación con él y sus ventas aumentarán notablemente.

A menudo se relaciona el marketing con la publicidad, pero esta solo es una pequeña parte del mismo. El marketing incluye muchas más cosas: el diseño del producto, su precio, su distribución, etc. La promoción es una de las partes fundamentales del Departamento de Marketing de cualquier empresa. ¿Cómo contratarán un servicio o comprarán un producto si no saben que existen? Necesita de una promoción para que el consumidor lo conozca y así pueda llegar hasta él.

En definitiva, el marketing genera rentabilidad y se adelanta a las necesidades futuras del cliente; es, por tanto, el timón de la empresa.

MARKETING DIGITAL

Vivimos en un mundo cambiante en el cual es de suma importancia que las organizaciones sean flexibles para poder adaptarse rápidamente y de manera eficaz a los nuevos requerimientos y necesidades de los clientes y a los cambios tecnológicos que cada vez son más y más rápidos. Es casi una obligación actualizarse día a día buscando la mejora continua.

El marketing digital aplica las estrategias de comercialización y comunicación en medios digitales, es decir que utiliza todas las técnicas de manera online.

Es un canal de comunicación sumamente amplio, como las redes sociales más conocidas, Twitter, Instagram, Facebook y WhatsApp que en estos últimos años se convirtió en una fuerte herramienta de comercialización. Todas estas son un nuevo camino directo a los consumidores, a las que se le suman también las paginas web y los correos electrónicos que en este momento son una herramienta crucial a la hora de comercializar.

Este tipo de marketing permite al cliente estar más cerca del producto o servicio que se quiere vender, y además le da la posibilidad de obtenerlo en segundos mediante un solo clic.

Es importante para las empresas conocer las exigencias y necesidades de los clientes, las cuales van variando día a día, por lo que la web hoy en día es la mejor manera de estar conectados todo el tiempo con estos. A su vez debemos orientar esta en base a los segmentos de clientes a los cuales nos dirigimos, es decir no es lo mismo crear una página web para nuestra distribuidora, la cual vende sus productos generalmente a gente mayor de edad, que crear una web que comercialice, por ejemplo, juguetes.

El uso de tecnologías en estos días que estamos viviendo en los cuales esta gana un gran terreno permite que las organizaciones conozcan mucho más el mercado en el que se encuentran.

VENTAJAS DEL MARKETING DIGITAL

- Permite establecer una relación personalizada con cada cliente
- Gestiona la imagen de la empresa
- Genera tráfico hacia nuestro sitio web
- Permite conocer la reputación de nuestra marca y la de la competencia
- Genera y capta nuevos clientes
- Es una publicidad eficaz sin limites
- El cliente se vuelve fiel debido a la atención personalizada
- Rápida respuesta al publico



En este caso propondremos contratar a una sola persona que será la encargada del departamento de marketing, preferentemente joven y con mucha orientación hacia el cliente y las ventas, las cuales será nuestro objetivo que crezcan al invertir en la creación de este departamento.

Las funciones principales de este serán:

Información de Marketing	Políticas de Producto	Políticas de Precios
Elaborar y llevar a cabo experimentos de marketing.	Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos	Análisis de precios de la competencia
Observar y analizar el comportamiento del consumidor	Modificar o eliminar productos	Determinar estrategias de precios
Elaborar encuestas	Creación de nombres y marcas comerciales	Fijar precios
Análisis de la información	Planear envases, diseños, formas, colores y diseños	Políticas de descuentos, márgenes, comisiones
Realización de test de mercado		Establecer términos y condiciones de venta
Evaluación de las posibilidades de un mercado		

Políticas de distribución	Políticas de Promoción	Control de Marketing
Analizar canales de distribución	Fijar objetivos promocionales	Establecer metas y objetivos
Seleccionar canales	Determinar los tipos de promociones a realizar	Planear las actividades de marketing
Establecer centros de distribución	Seleccionar y programar medios de publicidad	Evaluar y controlar todas las actividades de marketing
Analizar los sistemas de transporte y entrega	Desarrollar anuncios publicitarios	
Determinar localizaciones de plantas	Medir la eficacia de las campañas	
	Determinar territorios y zonas de venta	
	Llevar a cabo promociones	
	Elaborar y distribuir publicaciones y propaganda	

CONCLUSIONES

En un mundo cambiante como el nuestro, las organizaciones no quedan exentas, más allá de ser reconocidas o de tener un producto de extrema calidad, toda organización debe adaptarse a los cambios de toda índole, desde tecnologías de producción hasta tecnologías de información, desde tratados, hasta leyes nuevas, incluso a los cambios de los consumidores y las necesidades de estos.

Lo que tratamos de demostrar en este trabajo es que la organización es un sistema lo que refiere a un conjunto de eslabones interrelacionados donde la falla de uno lleva a la falla de todos.

Es por eso que nos dimos cuenta de que por más positivo y bueno que sea el presente y por más que veamos un futuro provechoso, siempre hay cosas para mejorar, y nunca hay que desatender ningún ámbito de la organización, promoviendo a la mejora continua desde todos los lugares.

Muchas veces como en este caso al ser una empresa familiar la manera de trabajar es siempre igual y cuesta un poco más adaptarse al cambio, sin embargo, la cultura de esta empresa que permite a los trabajadores opinar colaborara en que la puedan ayudar y en no quedarse atrás en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Cejas, Omar y Lanza, Paulo. “Dirección Estratégica” Editorial Nobuko, 2006. Buenos Aires, Argentina.
- Dei, Daniel. “Tesis”. Editorial Prometeo Libros, 2006. Buenos Aires, Argentina.
- Fassio, Adriana, Pascual, Liliana y Suarez, M. Francisco “Introducción a la metodología de la investigación”, 2º edición, Buenos Aires: Machi Grupo Editor.
- Martínez Echezárraga, Jon. “Empresas Familiares, Reto al destino”. Editorial Granica, 2010. Buenos Aires, Argentina.
- Sabino Carlos. “Como hacer una tesis” Editorial Lumes Humanitas, 1998. Buenos Aires, Argentina.
- Scavone, Graciela M. “ Como se escribe una tesis” Editorial La Ley, 2002. Buenos Aires, Argetina.

Textos citados:

- Cejas, O. y Lanza P. “Dirección Estratégica” Nobuko. Buenos Aires, Argentina.

Páginas web:

- A.F.A.C Asociación de Fábricas Argentina de Componentes (2016) disponible en <http://www.afac.org.ar/>
- Página web de la empresa. www.protto.com.ar
- Web sobre marketing: www.moranteasesores