Carrera: Licenciatura en Administración

MÁS ALLÁ DE LA EXPORTACIÓN,

INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME

APLICACIÓN A UNA EMPRESA DEL MEDIO

Trabajo de Investigación

POR

Antonella Tassaroli

Profesor Tutor

Hugo Ricardo Ocaña

M e n d o z a - 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 1

B. OBJETIVOS DEL TRABAJO 1

C. HIPÓTESIS 2

D. ELABORACIÓN DEL PLAN Y MARCO TEÓRICO 2

E. CONCEPTOS CLAVES 4

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE TASSAROLI S.A. **6**

A. LA EMPRESA 6

1. Su Visión 6

2. Misión empresaria 6

3. Perspectivas de la empresa 7

4. Filosofía 8

B. OBJETIVOS 9

1. Objetivos estratégicos a largo plazo 9

2. Objetivos estratégicos a corto plazo 10

3. Conclusiones sobre los objetivos de la empresa 10

C. CLAVES DE ÉXITO DE TASSAROLI 11

CAPÍTULO II: ANÁLISIS MICRO Y MACRO DE LA EMPRESA Y SU CONTEXTO **13**

A. ANÁLISIS INTERNO 13

1. Historia de la empresa 13

2. Capacidades y puntos débiles del empresario 19

3. Identidad empresaria 20

4. Definición fortalezas y debilidades 25

5. Conclusiones del análisis interno 29

B. ANÁLISIS EXTERNO Y DEL ENTORNO 30

1. Macro ambiente 30

1.1. Análisis PESTE 30

1.2. Marco mundial 37

1.3. Conclusiones macro ambiente 40

2. Micro ambiente 40

2.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter 40

2.2. Conclusión de las cinco fuerzas 57

2.3. Dinamismo del sector y ciclo de vida de la industria 58

3. Definición oportunidades y amenazas……..... 62
C. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA ……..... 64
CAPÍTULO III: PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA **67**
A. CURSOS DE ACCIÓN INMEDIATOS ……..... 67
1. Área de marketing glocal (2013-2016) ……..... 71
2. Área de recursos humanos (2013-2017) ……..... 74
3. Gestión financiera (2013-2016) ……..... 75
B. PREPARACIÓN PREVIA A LA INTERNACIONALIZACIÓN..... 77
1. Potenciar la red de contactos nacionales y externos …..... 77
2. Agrupación de posibles apoyos a la internacionalización 78
C. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN ……..... 79
1. Diagnóstico del potencial de internacionalización ……..... 81
2. Determinación de motivos proactivos y reactivos ……..... 82
3. Revisión estratégica de la empresa ……..... 82
4. Selección de mercados ……..... 83
5. Destino de glocalización ……..... 83
6. Estrategia básica de desarrollo ……..... 85
7. Estrategias funcionales para la internacionalización 86
7.1. Plan funcional de marketing internacional 87
7.2. Plan funcional de desarrollo organizacional 88
7.3. Plan de producción en el exterior 89
7.4. Plan financiero ……..... 89
8. Seguir gestionando el apoyo para la internacionalización 89
D. TASSAROLI ES UNA PYME FAMILIAR ……..... 91
CONCLUSIÓN FINAL ……..... **94**
BIBLIOGRAFÍA ……..... **96**
ANEXOS ……..... **100**

INTRODUCCIÓN

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La globalización del comercio, las finanzas y de la información, como efecto del gran desarrollo producido en las últimas dos décadas, ha generado la oportunidad de realización de negocios internacionales para las empresas, a partir de la cual las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han encontrado una nueva fuente de impulso y desarrollo de sus acciones comerciales.

Esta circunstancia ha colocado a las Pymes frente a una importante posibilidad que es la internacionalización de su producción, lo que implica un desafío múltiple: poder colocar los productos en nuevos mercados, enfrentar una mayor competencia con empresas y productos, y finalmente poder ser capaz de adaptar la propia empresa y su producción al cambio que implica abrirse al mundo. Muchas empresas que ya han abierto sus acciones comerciales al mundo, y hecho de la exportación una actividad habitual regular, hoy piensan más allá.

Existen varias razones por las que una empresa puede tomar la decisión de desterritorializarse/glocalizarse[1]en el extranjero: podría ser la **necesidad de afianzar o incrementar sus ventas**, ganar penetración en el mercado, poseer gran capacidad productiva a suplir y condiciones de crecer, necesidad de adquirir recursos, diversificación de sus fuentes de ventas y suministros, reducción del riesgo competitivo, **visión estratégica**, entre otras; pero el avanzar decididamente sobre los mercados internacionales planteará la necesidad de contar con niveles de competitividad que obliguen a las firmas evaluar los potenciales beneficios, así como los posibles costos, de emprender este importante desafío.

B. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo principal final es, a través del estudio de un caso real, determinar una *metodología que le sirva de guía práctica*[2] a la empresa a analizar, para tomar la decisión de avanzar un paso más en el camino de la internacionalización, entendiendo como primer etapa de ésta a la exportación[3]. En consecuencia, el desafío será no solamente mencionar un plan de internacionalización que tenga potencial para extrapolarse a diferentes organizaciones, sino también realizar propuestas a seguir para

[1] Grado de control de una determinada porción de espacio geográfico por una compañía multinacional. Se podría utilizar para el caso de estudio, el término **glocalización** que nace de la mezcla entre globalización y localización desarrollado dentro de las prácticas comerciales de Japón. El concepto implica que la empresa se adapte a las peculiaridades de cada entorno, diferenciando sus producciones en función de las demandas locales.-Extraído de definiciones de Wikipedia-

[2] El objetivo será presentar los pasos que deberá seguir la empresa estudiada para glocalizarse en el extranjero, a través de la apertura de una filial ya sea ensambladora o productiva, como propuesta de implementación para ella y con potencial de extrapolación para otras empresas. El desarrollo de cada paso no será parte de este trabajo, sólo se hará mención de los mismos.

[3] Si bien se considera que aquellas empresas que exportan o poseen bases comerciales en el exterior son internacionales, en este trabajo se las tratará como empresas abiertas al comercio exterior. Cuando se utilice el termino internacionalización, se estará refiriendo a la Glocalización de la empresa o desterritorialización (al haber dado ya el paso final a través de la fabricación en el exterior).

enfrentar la necesidad de adaptar y mejorar la empresa a estudiar, *su cultura, clima organizacional, necesidades estructurales, comerciales y humanas*; que le permitan diferenciarse para potenciar sus ventajas competitivas y posicionarse en su mercado objetivo.

No obstante, esta investigación se limitará al *análisis de la mediana empresa local* TASSAROLI S.A. considerando su proyección internacional "glocal"[4] como un aspecto cada vez más esencial en el marco de sus estrategias competitivas.

De esta forma, se podrían establecer como objetivos específicos que motiven el fin general de este trabajo de investigación:

I. Alcanzar un análisis interno y externo de la organización que permita pensar en alternativas estratégicas a futuro.
II. Contemplar los posibles conflictos que emerjan por resistencia al cambio organizacional que conlleva la internacionalización y determinar posibles caminos para generar una identidad organizacional que acompañe el proceso.
III. Generar un camino concreto, útil y práctico que acompañe los criterios a seguir para el análisis de la internalización.
IV. Ofrecer un Plan de Internacionalización, que sirva de guía a implementar ante la decisión de profundizar el grado de internacionalización de TASSAROLI S.A., sobre el cual luego la empresa pueda trabajar,
V. Establecer un modo de penetración e inserción internacional que a través de la construcción de ventajas competitivas aseguren el camino hacia el éxito del mismo.

C. HIPÓTESIS

"TASSAROLI S.A. es una empresa Pyme internacionalizada por el reconocimiento de la calidad de sus productos y servicios en el extranjero y bases de distribución de los mismos en dos países, por lo tanto podría estar en condiciones de afianzar su grado de internacionalización mediante la instalación completa de fabricación en otro país alineado a la visión de sus accionistas."

D. ELABORACIÓN DEL PLAN Y MARCO TEÓRICO

Existen numerosos autores que han escrito sobre la internacionalización, de los cuáles muchos se encuentran expuestos en la bibliografía de este trabajo por haber aportado ciertas características necesarias para el desarrollo de este modelo en particular de investigación. Sin embargo, el marco teórico está apoyado principalmente en la "Teoría Ecléctica" planteada por Dunning (1981), quien trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa,

[4] Termino equivalente a glocalización.

están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988).

La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de una manera racional, basándose en el análisis de los costos y ventajas de producir en el extranjero. Este análisis será especialmente útil para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas, donde las mismas evaluarán si establecer o no una subsidiaria de producción en un mercado extranjero.

Según Dunning (1981, 1988a, 1988b, 1992a), son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior:

- En primer lugar, siguiendo los aportes de la Teoría de la Organización Industrial, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales.
- En segundo lugar, y de acuerdo con la teoría de la internalización, a la empresa que posee dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajoso la explotación de éstas por sí misma antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países, es decir, le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor añadido o a través de la ejecución de nuevas actividades.
- En tercer lugar, y siguiendo las aportaciones de autores como Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, a la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras. Estas variables específicas de localización reflejan aspectos tales como la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores, costes de transporte, comunicaciones a nivel internacional, barreras artificiales al comercio, infraestructuras de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales.
- Por último, Dunning (1992a) introduce una cuarta condición. El autor considera que dada la configuración de las ventajas propias, de las ventajas de internalización, y de las ventajas de localización, anteriormente citadas, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

En relación a la metodología propuesta para realizar el Plan de Internacionalización, se desarrollará a partir de las necesidades de gestión consideradas para insertarse en el extranjero y el apoyo de consultas realizadas a autores en el tema, especialmente como:

- Gelmetti Carlos J., “Pymes Globales”.
- Comunidad Virtual de Internacionalización Empresarial, de España.
- Dunning, J. H., “Location and the Multi- national Enterprise: A Neglected Factor”.

- Alonso J., “Competir en el exterior”.

E. CONCEPTOS CLAVES

- **Internacionalización de empresa:** proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países (Galán, Galende, González, 2000). La expansión internacional de una empresa es el resultado de una estrategia cuidadosamente planeada y un proceso de decisiones incrementales de ajustes a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno (Gelmetti Carlos J., 2011). El resultado es que la empresa va instalando fuera de sus fronteras aquellas actividades de su cadena de valor más próximas al cliente final y comienza a “avanzar” en su internacionalización de éstas hacia atrás. Según Jarillo J. C. y Echezarraga J.M., las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:
    - Exportación ocasional
    - Exportación experimental
    - Exportación regular
    - Establecimiento de filiales de ventas en el extranjero
    - Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

- **Pyme:** proviene del prefijo pequeña y mediana empresa, es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. En Argentina, en el supuesto de los instrumentos previstos por la Ley N° 25.3000 de variables cuantitativas considera: número de empleados, nivel de facturación, y valor de los activos; considerando una restricción cualitativa: independencia de la empresa.

- **Identidad empresaria:** se define como una unidad de una multiplicidad de seres o unidad de un solo ser tratado como múltiple. Puede asimilarse a: esencia, existencia, ente o substancia y su definición a “ser”. La identidad empresaria es generada, desarrollada y sostenida por las personas y se consolida en la visión y la cultura empresaria, que representan la esencia, el modo de existir que define una actitud, una predisposición para desarrollar las gestión del negocio (Ocaña Hugo R., 2010).

- **Marketing internacional:** según la American Marketing Association el "marketing internacional es un proceso multinacional de planeación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de las ideas, las mercancías, los servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales u organizacionales." En simples palabras el marketing internacional es la aplicación de los principios de marketing a través de fronteras nacionales.

- **Ventaja competitiva:** característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. Es una combinación compleja de conocimientos y saberes que se ve reflejada en la posición que la empresa posee en un sector de negocios dado. La empresa sólo podrá mejorar su posición si se encuentra en condiciones de desarrollar conocimientos y saberes, como formas de identidad, diferencia y eficiencia, superiores a la de la competencia; entonces sí habrá creado ventajas competitivas (Ocaña, Hugo R., 2010). El mismo autor, cita a Hill y Jones (1996) sosteniendo que la ventaja competitiva empresaria se logra cuando la empresa logra un índice de utilidad superior al promedio del sector de negocios donde compite. La empresa que mayor cantidad de conexiones pueda generar entre los atributos (percibidos y recibidos) deseados por el cliente y los atributos que ella esté en condiciones reales de ofrecer, habrá logrado la ventaja competitiva.

- **Desarrollo organizacional (DO):** es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. Se puede ver también cómo una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE TASSAROLI S.A.

A. LA EMPRESA

TASSAROLI S.A. es una empresa metalmecánica de alta tecnología creada en 1953, ubicada su planta productiva modelo en San Rafael, Mendoza, Argentina. La empresa provee productos y servicios específicos para el sector petrolero, minero e industrial. Estas divisiones responden con personal especializado en cada área, tecnología e ingeniería para la fabricación de líneas de productos y servicios, siguiendo un sistema de aseguramiento de la calidad bajo las normas ISO 9001-2008 y procedimientos de control que permiten asegurar la trazabilidad de su oferta.

Con bases de servicios en Santiago de Chile, Neuquén y Comodoro Rivadavia (Argentina), Tassaroli ofrece soluciones eficientes y oportunas, atención personalizada a clientes, servicios de campo y depósitos estratégicos para provisiones de emergencia optimizando los tiempos de entrega.

El motivo por el cuál se decidió elegir a Tassaroli como caso de estudio para este plan, se debe a la visión que la misma posee y su necesidad de "Internacionalizarse", para estar más cerca de sus clientes.

Ilustración 1. Planta de Casa Matriz en San Rafael, Mza. Fuente: Tassaroli S.A.

1. SU VISIÓN

La visión de Tassaroli es *ser una empresa internacional, formada por un equipo de personas dedicadas e involucradas con la satisfacción del cliente y diferenciada por la calidad, confiabilidad e innovación de nuestros productos y servicios en la industria petrolera y minera.*

2. MISIÓN EMPRESARIA

Su misión es *"experimentar junto a nuestros clientes la satisfacción de desarrollar soluciones innovadoras."* La empresa ha determinado cada misión específica que los diferentes interesados de la misma poseen en la organización, tal como se muestra a continuación.

Misión de los accionistas:

Darle a la empresa la trascendencia a lo largo de las siguientes generaciones, para que los habitantes de las comunidades donde esta actúe puedan desarrollarse, tener oportunidades y dar estas a sus seguidores.

Tener productos y servicios que satisfagan a nuestros clientes, a un precio justo para ellos y con una rentabilidad lógica para la empresa, la que se reutilizará en el siguiente orden de importancia:

- Expansión, capacitación de su personal, innovación y tecnología.
- Fines educativos en las comunidades donde la empresa actúa.
- Retribución a sus accionistas, priorizando la sustentabilidad de la empresa.

Misión de los colaboradores:

- Trabajar alineado con la Misión, Visión, Valores y Política de TASSAROLI.
- Respetar y hacer respetar los procedimientos y estándares de la Organización.
- Actuar con actitud positiva y colaborativa.
- Aportar soluciones y sugerencias para la mejora.
- Ser formador de personas, en habilidades técnicas y actitudinales.
- Trabajar en equipo, buscando soluciones consensuadas, respetando a todos los integrantes manteniendo un buen clima laboral.
- Maximizar el uso de los recursos.

Misión adicional de los Directores, Gerentes y Jefes.

- Liderar las acciones necesarias para cumplir con la Misión, Visión, Valores y Política de TASSAROLI.
- Definir estrategias para ser competitivos ante cualquier situación económica y/o política.
- Mantener actualizado el Modelo de Organización.
- Invertir justificada y eficientemente.
- Promover la toma de decisiones, fomentando el análisis en conjunto y el consenso, evitando la confrontación.
- Promover la innovación y creatividad.
- Fomentar la integración entre las áreas y filiales de la compañía.
- Propiciar las condiciones para lograr un buen clima laboral.
- Fomentar la cultura de cliente-proveedor interno.
- Presupuestar con todos los costos de la operación (Directos, Indirectos, Comerciales y Financieros)

3. PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA

La empresa tiene los siguientes fines:

Económico externo: satisfacer las necesidades de la sociedad, proporcionándole productos y servicios de calidad.

Económico interno: generar una utilidad con la que todos los integrantes de la empresa puedan conseguir lo necesario para su bienestar y progreso (sueldos, prestaciones, seguridad y dividendos). De la misma manera la generación de utilidad, garantizará la reinversión en la empresa y a través de esta asegurar su permanencia y trascendencia.

Social externo: contribuir a la superación y al desarrollo de la comunidad, a través del ejemplo, enseñanza y oportunidades (educación).

Social interno: contribuir al desarrollo y superación de sus integrantes.

4. FILOSOFÍA

A los directores de la empresa les interesa ser una organización diferente, en donde el vínculo que une al colaborador con la empresa no sólo sea el trabajo y el salario sino algo más. Se busca que cada uno sienta a la empresa como suya, que esté informado de la situación de la misma, que participe en las decisiones de su trabajo, que encuentre en ella no sólo el medio de ganarse la vida dignamente sino un lugar en donde cada uno progrese y se realice como persona. Que el trabajo no sea sólo una tarea, sino una misión, una pasión y una aventura. "Para ello, las metas de los trabajadores tienen que ser las mismas de quienes la dirigen. Sólo así asumirán plenamente su responsabilidad y darán lo mejor de sí mismos", según afirma el presidente de la empresa.

El **lema** de Tassaroli es : "Compromiso y Soluciones". El **compromiso** *se evidencia cotidianamente en la actitud de la empresa para involucrarse, para ser factores que promuevan los cambios, para aportar nuevas soluciones a las dificultades y sentirse parte de nuestro equipo de trabajo, respetando tanto a las personas, como a los valores, políticas y decisiones de Tassaroli SA. Nuestro compromiso de trabajo es satisfacer a nuestros clientes, compañeros de equipos, proveedores y la comunidad, diferenciándonos por la calidad, confiabilidad e innovación de nuestros procesos, productos y servicios. Este compromiso lo asumimos en un marco de mejora permanente y nos obliga a ser protagonistas con un alto grado de involucramiento y participación proactiva donde Tassaroli desarrolle sus operaciones (Fuente: Plan Estratégico 2012 Tassaroli S.A.).* Por **soluciones**, la empresa entiende no solo ser innovadores en sus productos y servicios, sino en sus procesos de trabajo que aseguren una mejora continua. *Nuestros clientes y nosotros mismos requerimos cada vez más, soluciones integrales, creativas, innovadoras, y de bajo costo. Brindar soluciones es la actitud de estar abiertos a otras posibilidades, entendiendo que nuestros productos, procesos, servicios y relaciones con nuestros compañeros de equipos pueden ser mejores que las que tenemos actualmente. Brindar soluciones, es también realizar el ejercicio de ver nuevas opciones donde aparentemente no hay nada por cambiar, o donde "siempre se hizo así"; es también poner en marcha la fuerza creadora e innovar, para obtener mejores resultados que los que tenemos actualmente (Fuente: Plan Estratégico 2012 Tassaroli S.A.).*

Los **Valores** de la empresa son:

- **Honestidad:** cualidad humana que consiste en comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad, diciendo siempre la verdad
- **Compromiso:** actitud para involucrarse y sentirse parte de la Organización, respetando sus valores, políticas y decisiones.
- **Dedicación:** trabajar continua e intensamente hasta obtener los resultados esperados.
- **Responsabilidad:** tener conciencia del impacto de sus actos y de sus consecuencias directas y/o indirectas.
- **Tolerancia:** es escuchar y aceptar a los demás y no desanimarse cuando las cosas no salen como esperábamos.
- **Respeto a las personas:** valorar a los demás, respetando todas las ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes o contrarias a las propias. Propiciar un ambiente de seguridad y cordialidad.

Los valores se verifican siempre en las acciones cotidianas, en las políticas de capacitación, en los proyectos que se promueven, en las prácticas industriales certificadas bajo normas de seguridad, en la sistematización de políticas de gestión que inhiben las prácticas desleales o no transparentes, el respeto por las necesidades de las personas y el espíritu de querer crecer poniendo pasión en el trabajo.

La **política** de la empresa es trabajar para satisfacer a sus clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad, diferenciándose por la calidad, confiabilidad e innovación de sus procesos, productos y servicios. Este compromiso lo asume en un marco de mejora continua y la obliga a ser protagonista con un alto grado de involucramiento y participación proactiva donde Tassaroli desarrolle sus operaciones. La misma se basa en 9 principios:

1- Satisfacción del cliente
2- Calidad de productos y servicios
3- Innovación tecnológica permanente
4- Mejoramiento continúo
5-Involucramiento de todos
6- Desarrollo de los empleados
7- Cumplimiento de requisitos legales aplicables y otros
8- Prevención de lesiones, enfermedades y contaminación
9- Lograr la rentabilidad esperada de los accionistas

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO

- Penetración de mercado en los países que exporta (tanto en minería y petróleo) a través de la inserción de fábrica/base comercial/agente, según sea el caso y país.

- Instaurar un sistema de gestión por líneas de productos/región.
- Triplicar el nivel de operaciones (plan de fabricación y comercialización fuera de la Argentina).
- Obtener clientes socios y fidelizados.
- Lograr una gestión de clase mundial.
- Poseer equipos de personas de nivel mundial.
- Poseer líderes formadores.
- Ser una organización innovadora.
- Posicionar una marca global y confiable.
- Sistema de manufactura flexible.

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A CORTO PLAZO

- Entrar en nuevos negocios y diversificación sustentable en clientes/países.
- Mejorar los procesos productivos y procurar tecnologías de avanzada.
- Entregar al cliente soluciones innovadoras y de calidad.
- Trabajar según cultura innovadora.
- Instaurar instalaciones de clase mundial (expandir y consolidar 5S).
- Comodidades de clase mundial.
- Tener mejores plazos de entrega que la competencia y hacer a los clientes aliados.
- Implementación de información organizada para generar valor y tomar decisiones.
- Administrar todos los proyectos eficientemente.

3. CONCLUSIONES SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

El principal objetivo de Tassaroli es posicionarse en el mercado internacional, como una marca reconocida por la calidad, compromiso y soluciones innovadoras, atendiendo nuevos mercados y fidelizando a los existentes. De esta forma, Tassaroli está dispuesto a buscar el mejor camino para estar cerca de cada mercado.

El desafío que presenta la empresa para este fin, es trabajar sobre la mejora continua de la profesionalización de los procesos, métodos de trabajo, procedimientos, personas, instalaciones, cultura y todo lo que implique poder competir globalmente para ganar.

El gran reto para esta empresa es alinear a toda su gente hacia la visión que la compañía presenta y poder establecer estrategias que le permitan adaptarse a los constantes cambios y avanzar en los tiempos que sea necesario hacerlo.

C. CLAVES DEL ÉXITO DE TASSAROLI

Dentro de los factores considerados como clave del éxito para la Internacionalización[5] de la empresa, podemos mencionar como pilares:

1. Innovación
2. Tecnología de avanzada
3. Calidad
4. Buen precio

Ilustración 2. Pilares de Tassaroli para trascender en los mercados según entrevista realizada a Carlos José Tassaroli, fundador de la empresa. Elaboración propia.

Estos 4 pilares, a través de los cuales se ha distinguido la empresa y ha generado su ventaja competitiva, deberían mantenerse en el tiempo y acompañar las necesidades actuales de la empresa, que originaron su visión de internacionalizarse:

1. Estar cerca del cliente, para proveerle en tiempos rápidos.
2. Conocer el mercado al que está apuntando dominar, sus tendencias y expectativas, más de cerca.
3. Disminuir costos y plazos de entrega altos, asociados a políticas del país.

Innovación

De los 4 pilares antes mencionados, la innovación es el pilar fundamental para el crecimiento y permanencia de la empresa en el tiempo. Con más de 50 años de experiencia en el mercado, Tassaroli durante la crisis mundial apuntó a consolidar sus ventajas diferenciales, apostando a la innovación para abordar el nuevo escenario. Para ello, es indispensable que la innovación sea parte de la cultura Tassaroli, estimulando al personal a desarrollar enfoques innovadores y propuestas creativas.

Tassaroli, desde su departamento interno de I+D, trabaja en la innovación de productos y procesos. La importancia que le da a esta temática la llevó a ganar la edición 2009 del Premio Tenares al Desarrollo Tecnológico Argentino y la edición 2004 del Premio al Empresario Innovador en la Región de Cuyo, otorgado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

Tassaroli es cliente de Tenaris. Con Pro Pymes viajaron al exterior para explorar nuevos mercados en misiones comerciales a través del Grupo Argentino de Proveedores Petroleros (GAAP).

[5] Se consideran como clave del éxito para la internacionalización los mismo factores que le han permitido hacer historia y una marca reconocida a la empresa hasta la fecha, considerándolos como pilares esenciales para el camino que se quiere recorrer.

También recibieron asistencia para el desarrollo de nuevos productos y actualización tecnológica y participaron de las actividades de capacitación.

Actualmente, la empresa sigue concentrándose en consolidar sus líneas existentes de productos, en innovar y desarrollar nuevos productos. En su área de I+D, Tassaroli se ha puesto como objetivo lograr tres o cuatro patentes anuales de manera de dar un valor agregado. Este progreso les permitirá ofrecer a sus clientes soluciones a sus problemas, ofreciendo un adicional, una mejora en cuanto al uso. En el año 2012, se patentó un novedoso sistema de ingeniería de punzado por cañones de explotación de pequeño tamaño, al que se lo registró como Easy Gun.

Luego, podemos afirmar que Tassaroli es una empresa innovadora, que promueve el cambio en el mercado que actúa, según la teoría de difusión de innovaciones de Everett Rogers, citada por Kotler(2001).

CAPÍTULO II
ANÁLISIS MICRO Y MACRO DE LA EMPRESA Y SU CONTEXTO

A. ANÁLISIS INTERNO

1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Tassaroli es una empresa argentina fundada en 1953, orientada al diseño y la fabricación de equipamiento y prestación de servicios para las industria petrolera, minera y automotriz.

Ubicada en San Rafael, Mendoza, cuenta con una Planta Industrial de 5.200 m^2 cubiertos sobre un predio de 34.405 m2, compuesta por cuatro naves cada una de ellas orientada a diferentes procesos de manufactura. Dispone en la actualidad de un plantel de más de 240 personas.

Ilustración 3. Planta de la empresa en San Rafael, Mendoza. Fuente: Tassaroli S.A.

Tassaroli, nació en el año 53' de la mano del Sr. Carlos José Tassaroli con 23 años de edad, quien toma la decisión de llevar adelante este ambicioso proyecto. El primer taller estaba ubicado en la Avenida del Libertador a metros del km 0, de San Rafael.

Ilustración 4. El fundador de la empresa, Carlos J. Tassaroli con su primer torno. Fuente: Tassaroli S.A.

En 1967, por el crecimiento de trabajo, Don Carlos J. Tassaroli debe trasladar el taller a un predio más grande que el anterior, donde ya se encontraba integrada por más de 12 empleados. En esta instancia sólo se realizaban actividades de mecanizados.

En 1981, nuevamente se debe tomar la decisión de mudar el taller por el sostenido crecimiento comercial, para trasladarse a la planta actual ubicada en Av. Mitre 3495 de San Rafael. Hasta aquí, la organización era una empresa unipersonal.

En 1987 se forma Tassaroli Chile Limitada y se comienza a exportar con la apertura de la misma. De acuerdo a esto, hace 26 años la empresa dio el primer paso en el camino de la internacionalización con la apertura al comercio exterior. Junto al inicio de Tassaroli Chile, la casa matriz cambió su razón social, pasándose a denominar Metalúrgica Tassaroli S.A.

Sin lugar a dudas, la década de los '90, fue una de las más criticas que le tocó vivir a la industria manufacturera en la Argentina. El ingreso despiadado sin controles de mercancías importadas de bajo costo, sumado a un mercado interno muy poco competitivo por el tipo de cambio, perjudicaba enormemente a las industrias como Tassaroli. Esto se vio agravado por otros fenómenos que se sucedían en los mercados internacionales, en donde se producía una fuerte caída en los precios de los comoditas, especialmente el oro, el cobre y el petróleo, pertenecientes a las industrias a las cuales Tassaroli S.A. proveía. En esos años, los principales puntos de venta de la empresa eran la Argentina (en el mercado petrolero) y Chile (en el mercado minero). La caída en la actividad y las ventas en estos dos mercados fue muy acentuada, lo que produjo un impacto negativo en la situación de la firma. La dirección de la compañía decidió que para poder superar los problemas debía actuar. Para ello pergenió una estrategia que consistía en atacar los mercados de minería y el petróleo cambiando el enfoque.

En el sector minero, se decidió pasar a la industria de gran escala con las minas a cielo abierto, donde la maquinaria es pesada y la operación de un volumen considerable. El desafío que ese mercado presentaba fue el de ser muy cerrado, es decir, pocos proveedores por rubro, los cuales generalmente son importantes multinacionales. De esta manera, se desarrollaron barras y accesorios de perforación de gran diámetro que se usan a cielo abierto y en lo cual la firma no tenía experiencia; la cual fue superada luego de años de insistencia en conseguir muestras, desarrollarlas e insistir en que sean probadas para garantizar su funcionamiento. Finalmente, la diferenciación para ingresar al mercado fue vender los productos un 30% más caros pero con un rendimiento y vida útil de 50% más alto que los estándares ofrecidos por los proveedores chilenos y canadienses.

En el sector petrolero, se emprendieron varias "aventuras", de las cuales la primera fue viajar a Brasil y Venezuela. Allí se consiguieron muestras de lo que usaban las empresas en esos mercados y se comenzó con los desarrollos. Paralelamente se utilizaban las herramientas que existían para poder ingresar a los mercados, así fue como Tassaroli S.A. fue unos de los miembros fundadores del GAPP (grupo argentino de proveedores petroleros) con quienes participó en ferias y misiones comerciales a diferentes mercados, lo que contribuyó con el proceso de abrir mercados externos por la empresa. Se comenzó enviando muestras y visitando en forma continua a cada mercado, siendo Venezuela el primer gran mercado al que se logró ingresar. Gracias a las ferias organizadas por el GAPP se realizaron ventas a la India, Rusia, Arabia Saudita, entre otras.

En 1997, la empresa fue certificada por las normas ISO 9001.

En marzo de 1999, Don Carlos J. Tassaroli pasa la compañía a manos de su hijo Ing. Carlos Alberto Tassaroli.

A partir de la segunda generación, la empresa comenzó a delimitar sus líneas de productos, consolidándose en el diseño y fabricación de:

- PETRÓLEO
  - Cañones de Punzado y Accesorios
  - Mandriles
  - Válvulas para inyección selectiva de agua
  - Válvulas para Gas Rif (en desarrollo)
  - Repuestos de Bombas Alternativas
  - Repuestos de Aparatos Individuales de Bombeo

- MINERÍA
  - Barras de Perforación de grandes diámetros y Accesorios.
  - Barras de Perforación de Aire Reverso.
  - Pernos de placas de Molinos.

- AUTOMOTRIZ
  - Extremos de dirección forjados
  - Cañoneras diferenciales
  - Otras piezas forjadas

- SERVICIOS
  - Tassaroli S.A. ofrece el Servicio Motores de Fondo, desde sus bases operativas de Comodoro Rivadavia y Pico Truncado (Ilustración 5).

Ilustración 5. Base Operativa Comodoro Rivadavia. Fuente: Tassaroli S.A.

En el año 2001, se pasó de tener el sistema armado a medida TASA a usar CALIPSO. A su vez, pasó de denominarse Metalúrgica Tassaroli SA a llamarse Tassaroli SA.

En 2003, comenzó a desarrollarse el área de TSP (Tassaroli Servicios Petroleros), que se dedica las 24hs., de los 365 días del año a brindar servicio de motores de fondo, para equipos de terminación de pozos para todas las compañías petroleras que se encuentren trabajando en el Golfo de San Jorge. Conjuntamente y en relación a la línea de petróleo, se realizó una alianza estratégica con ETA S.A. (Explosivos Tecnológicos Argentinos, una empresa con presencia internacional).

En el año 2004, se comenzó a implementar el sistema ORACLE y el mismo se lanzó en 2007.

En el 2008, se ingresó a una licitación en Siria (gracias a la participación de ETA S.A.), la que representó una de las ventas más importantes de la empresa hasta ese entonces.

La empresa ya pisaba fuerte en el mercado interno y externo, como un proveedor confiable y serio, esto abrió puertas en Colombia, Ecuador, Brasil y poco a poco Tassaroli S.A. se transformó en uno de los proveedores de cañones de punzado de Sudamérica.

Al mismo tiempo, se fortalecieron acuerdos globales, replicando con las filiales extranjeras de los clientes actuales, por lo cual algunos clientes de Argentina como Halliburton servían de carta de presentación para Halliburton Brasil, Colombia y Ecuador. Es decir se replicaron negocios con filiales de diferentes países de un mismo cliente.

El gran desafío lo presentaba el mercado de los Estados Unidos, ya que en Texas están los 2 principales fabricantes y proveedores globales de cañones de punzado del mundo, Owen y Titan. Después de mucho trabajo se consiguió ganar un gran cliente allí.

A partir del 2009, la facturación anual fue:

AÑO	TOTAL
2009	9.984.198,63
2010	16.052.120,88
2011	20.913.964,77
2012	22.550.355,49

Tabla 1. Facturación Anual desde 2009. Fuente: Tassaroli S.A.

Desde entonces, la empresa está compuesta por naves de forjado, mecanizado, corte y soldadura, tratamientos térmicos y tratamientos superficiales, que permiten la elaboración integral de sus productos. El diseño e ingeniería de productos se realiza con asistencia de aplicaciones CAD-CAM, bajo normas internacionales y rigurosas especificaciones de calidad. Para desarrollos complejos y de alto contenido tecnológico, se cuenta con la colaboración de ingenieros especialistas en cada materia. Ej.: utilización de materias primas especiales para condiciones de uso extremas (corrosión), diseños de equipos de competición de pozos (válvulas de inyección de agua y Gas Lift), componentes electrónicos, etc.

Ilustración 6. Algunos productos que fabrica la empresa. Fuente: Tassaroli S.A.

Hoy, Tassaroli distribuye sus unidades productivas/comerciales, en 3 países:

- Argentina: San Rafael - Comodoro Rivadavia – Pico Truncado – Neuquén

- Chile: Santiago de Chile.
- Brasil: Salvador de Bahía.

La empresa posee las siguientes certificaciones:

- Calidad: ISO 900 V 2008: desde 1997, recertificada por D N V en noviembre 2012 para el diseño, fabricación y comercialización en planta de San Rafael y la base operativa de Comodoro Rivadavia.
- Medio Ambiente: ISO 14001 V 2004, recertificada por D N V en febrero de 2010, para la base operativa de Comodoro Rivadavia.
- Salud Ocupacional: OHSAS 18001 V 2007, recertificada por D N V en febrero 2010, para la base operativa de Comodoro Rivadavia.

Para sus diseños y procesos de fabricación, la empresa utiliza las siguientes normas:

- ISO 17078-1/-2/-3: para verificación y validación de diseños y pruebas.
- API 11 V2, Ensayos de performance válvulas Gas Lift.
- API 11 V7, Reparación y seteo de válvulas Gas Lift
- API 5 CT, Especificación de Casing y Tubing
- API 5 B, Especificación de roscas, calibres e inspección
- ASTM
- AWS D 1.1 Parámetros, calificación y especificaciones de soldadura
- NACE MR-0175/ISO 15156 para la selección y Tratamiento Térmico de Materiales, según el tipo de servicio y medio corrosivo.

Es importante destacar tres grandes logros alcanzados en el 2012. En primer lugar, haber firmado un contrato para proveer a Codelco (corporación del cobre de Chile), una empresa del estado chileno, que es la más grande de Chile y el primer productor del mundo de cobre. También, se logró la apertura de TDB en Brasil, como empresa vinculada. Tercero, se patentó y desarrollo el novedoso sistema de ingeniería de punzado a través de cañones de explotación de pequeño tamaño, denominado Easy Gun. Para lograr la sinergia y fuerza que requiere cada uno de los esfuerzos, a los cuales Tassaroli se ha visto a lo largo de la historia atravesando para su crecimiento, hoy la empresa está compuesta de 6 áreas que coordinan y organizan el trabajo para el logro de los objetivos de la firma. Estas son las áreas de Ingeniería y Producción, Comercial, Supply Chain, Administración y Finanzas, Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, y Recursos Humanos como nexo de unión y comunicación entre ellas.

1.2 SINTESIS DE LA HISTORIA

Analizando la historia, Tassaroli nació siendo una empresa familiar, y si bien lo sigue siendo, ha logrado con el transcurso de los años profesionalizarse mediante una estructura que cuenta no sólo con maquinarias, tecnologías de avanzada, sistema informático de clase mundial, normas internas y especificaciones de calidad, sino también áreas compuestas por personas especialistas en cada materia, que trabajan para el logro de cada objetivo. A su vez, la empresa con el apoyo de éstos, ha logrado insertarse en mercados extranjeros mediante una exportación duradera y consolidada.

La firme decisión de la dirección ha sido una constante, invertir en abrir mercados y luego en la maquinaria necesaria para poder desarrollar y fabricar productos competitivos, con tecnología de punta. En los últimos 15 años se ha insistido en visitar cada mercado donde la organización ha puesto el foco, y gracias a la constancia, permanencia y calidad de los productos es que se llegó a exportar más del 50% de la producción anual.

Hoy en día, se están cosechando las grandes apuestas que se realizaron durante años, en donde se invirtió mucho dinero y tiempo, que hoy permite ser una empresa conocida en Sudamérica en el mercado petrolero y minero; pero esto aún no basta. Las exigencias de los clientes, la competitividad de nivel global, los costos que implica la distancia, las restricciones impuestas por terceros, etc; obligan mirar más allá e incursionar nuevas formas de competir.

La política de apostar a ingresar a nuevos mercados se mantiene a la fecha por Tassaroli, por lo que se continúa invirtiendo, visitando clientes, detectando nuevas oportunidades, deseando que el resultado sea el esperado tal como lo muestra la Ilustración 7. Con apertura al mercado exterior, todavía hay un camino a recorrer para llegar a la completa Internacionalización.

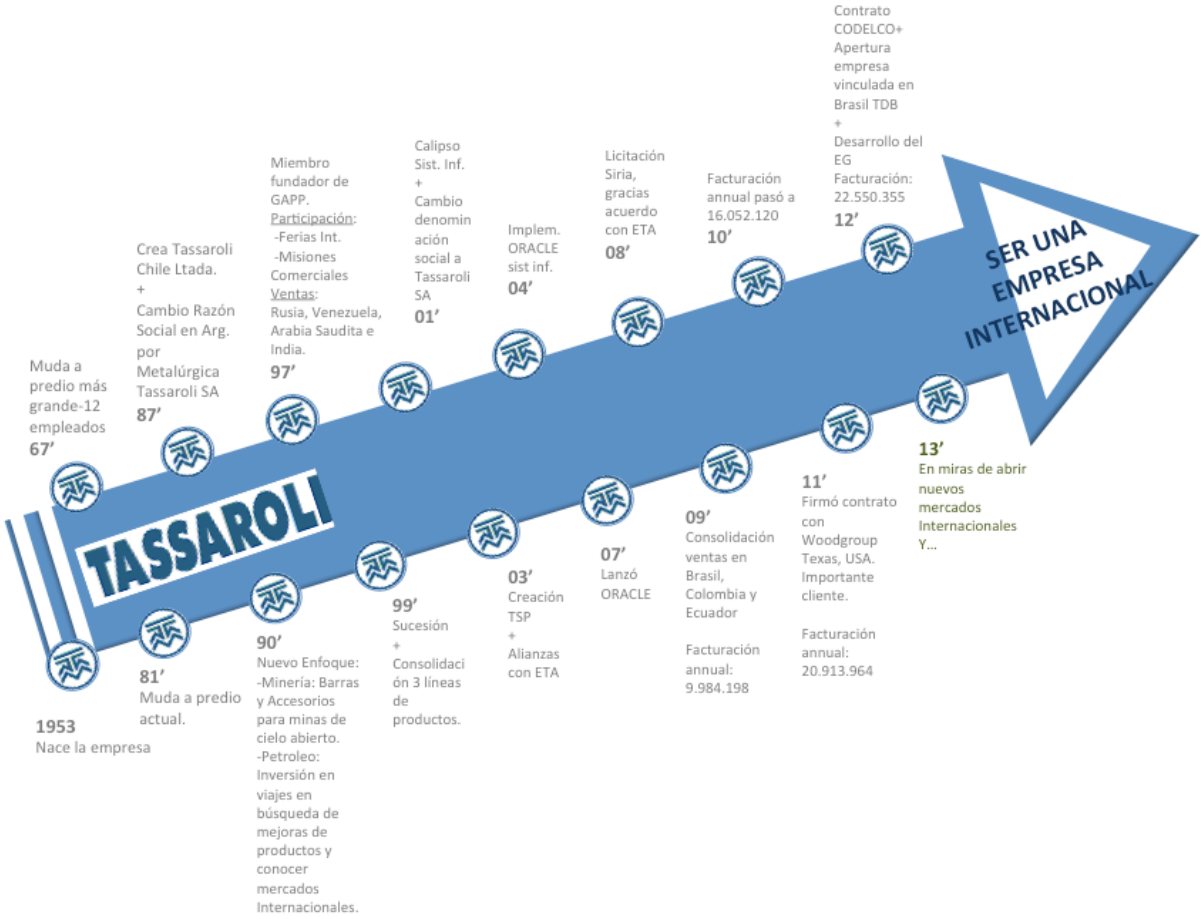


Ilustración 7. Línea del Tiempo Tassaroli SA con Hitos. Fuente: Elaboración Propia

2. CAPACIDADES Y PUNTOS DÉBILES DEL EMPRESARIO

Los retos en el siglo XXI son muy diferentes a los que han enfrentado los empresarios en épocas anteriores. Éstos podrán aspirar a ser competitivos tanto a nivel nacional como internacional, en la medida que se interesen por perfeccionarse y aprender de administración y gestión, implantar procesos de mejora continua, aplicar en la práctica los conceptos y principios de la cultura de calidad y reingeniería, y planeen estratégicamente.

Diversos autores definen el perfil del empresario exitoso. Jack Fleitman (2002), lo describe como aquel *que requiere un amplio criterio y sentido común para manejar diversas situaciones, habilidad para el manejo del personal, una mente innovadora y creativa, capacidad coordinadora, de planeación, interpretación y evaluación de resultados. Debe tener un criterio integral para efectuar el estudio de la empresa, analizando sus funciones desde dos puntos de vista, por áreas: producción, comercialización, finanzas, recursos humanos e informática y por las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control. Debe tener los conocimientos necesarios para estudiar el entorno en que se desenvuelve, su base legal y aspectos de economía y sociología. Debe estudiar a la empresa como un todo que debe funcionar armónicamente y proyectar sus planes a la luz del efecto que puedan tener, no solo a nivel de la función específica, sino también a nivel de la empresa integrada.*

Es difícil encontrar personas que cumplan con todos los requisitos del perfil ideal del empresario exitoso, pero es un camino que se puede seguir para ser cada día mejor potenciando las fortalezas y desarrollando las habilidades que se encuentran débiles.

Para analizar el perfil psicológico del empresario dueño de Tassaroli SA, se trabajó en una entrevista junto al psicólogo de la empresa, Gustavo Morales, utilizando evaluaciones de competencias y comportamientos de años anteriores, actualizadas en una matriz construida para determinar el posicionamiento de la empresa en el conjunto de parámetros que hacen al perfil, tales como[6]:

1. Motivación
2. Iniciativa
3. Autoridad
4. Compromiso
5. Capacidad de resolver problemas
6. Nivel de Información
7. Confiabilidad
8. Liderazgo
9. Know How

[6] La Tabla 17 con los cálculos del tipo de perfil psicológico del presidente de la empresa, se encuentra en la página 100 de anexos..
Todas las planillas, cuestionarios y matrices de este trabajo, se encontrarán en anexos.

10. Coaching

Como resultado, el promedio que se obtuvo del posicionamiento de la empresa en su conjunto fue de 0.77, el cual se encuentra dentro de los valores que indican una muy buena capacidad empresarial. Parámetros como iniciativa, autoridad, nivel de información y confiabilidad resultaron ser calificados como muy fuerte(5), teniendo una importancia relativa muy significativa(5) en la industria. Sin embargo, factores como la motivación, liderazgo y coaching, resultaron ser calificados como débil(2), teniendo una importancia relativa entre fuerte(4) y muy fuerte(5) dentro del tipo de empresa. Si bien la empresa cuenta con un área de recursos humanos que sirve de apoyo para potenciar estos últimos factores, es importante trabajar sobre éstos para lograr la sinergia necesaria entre las personas, que implique dar el salto deseado en el talento humano que se requiere para internacionalizarse; como así también aprovechar y potenciar aquellos aspectos en los que se tiene gran fortaleza para dar el empuje necesario.

3. IDENTIDAD EMPRESARIA

Según Hugo Ricardo Ocaña (2012), la identidad es "aquello que posee atributos o cualidades que sólo son iguales a sí mismo". Esto explica que cada organización posee atributos únicos, que nunca serán exactamente iguales a otra empresa, y éstos hacen a su identidad. La identidad empresarial comienza con la visión de la empresa, que da los rasgos esenciales de la esencia del negocio. Esta visión toma forma con la cultura organizacional y son las personas las que le dan la dinámica constructiva de su ser.

En el análisis interno de la organización se pone atención a estudiar la identidad empresaria de Tassaroli, porque ésta da la única posibilidad final de lograr una ventaja competitiva sostenible, ya que es en la identidad donde se encuentran los únicos atributos inimitables. *"La globalización no es un simple proceso de homogeneización, sino de reordenamiento de las diferencias y desigualdades sin suprimirla," según afirma* García Canclini, citado por Ocaña (2012). El fin de este plan estratégico a presentar es precisamente pensar estratégicamente el reordenamiento de los negocios para fijar diferencias. La identidad, como competencia empresaria, es el punto de partida para lograr diferencias en la diversidad global.

De acuerdo a un cuestionario para el diagnóstico de la identidad organizacional (Ocaña Hugo, 2012), el valor promedio obtenido para medir el factor identidad, fue de 0.33. En este caso se puede asumir que existe un dominio de tipo de "**Identidad Compleja**"[7]. Esta complejidad se da por la multiplicidad de valores y creencias que coexisten en la organización, según análisis de respuestas realizadas en el cuestionario. Luego, se hace necesario adquirir la capacidad de tener una ideología compartida de tipo corporativa y no caer bajo diferentes formas de políticas carentes de unicidad.

[7] Véase tabla 18 en Anexos, con su respectivo cuestionario y definición de cada tipo de identidad.

Bajo este análisis, es importante recordar que a la hora de glocalizarse en el mundo, la industria está liderada por empresas de gran tamaño pero su actividad se complementa con pequeñas empresas proveedoras y usuarias o simplemente subsidiarias de los grandes grupos, por lo que no es imposible lograrlo. Sin embargo, la penetración internacional de las empresas de tamaño pequeño y mediano (pymes) deben plantearse métodos de salida al exterior, ya que carecen de una imagen de marca global reconocible por el potencial cliente, que posean ventajas claves. Dado que la visión, misión, cultura y estructura determinan cuáles son las características de la organización en un determinado momento y la intensidad de sus vínculos constituye la base de la identidad empresaria como competencia empresaria (Ocaña, 2012), es necesario hacer su respectivo diagnóstico para poder determinar si Tassaroli orienta su ventaja competitiva hacia la diferencia o eficiencia. Esto nos ayudará a tener una perspectiva más amplia a la hora de preparar las estrategias dentro del plan de internacionalización de la empresa.

La visión empresaria a través de las creencias forja la representación de un paradigma organizacional que define el tipo de cultura dominante y, dentro de ésta, se inscribe la estructura organizacional que sostiene al negocio (Ocaña, 2012).

3.1 VISIÓN Y MISIÓN

Tomando como premisa que la visión incluye a la misión según lo que afirma el autor Hugo Ocaña, en su capítulo 5 del libro Estrategias de Negocios, definiendo a la misión inicialmente por el cliente y en segundo lugar por el producto. En nuestro caso de análisis, la empresa obtuvo una muy fuerte orientación tanto al cliente, como al producto; inclinándose más por este último. Esto se debe al tipo de rubro, que obliga a enfocarse en la calidad del producto y asegurar su excelencia. "La satisfacción del cliente es la esencia de nuestra organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y amplia los beneficios de la empresa y de todos. Debemos ser reconocidos por la mejor calidad, brindando soluciones integrales y competitivas…", según lo expresó el presidente de la firma Carlos Alberto Tassaroli en un artículo publicado en el Boletín (julio 2011) de la empresa.

El puntaje obtenido en el diagnóstico de la misión fue de 0.85, lo que clasifica a la empresa dentro de una Misión de tipo Abierta (véase Ilustración 8).

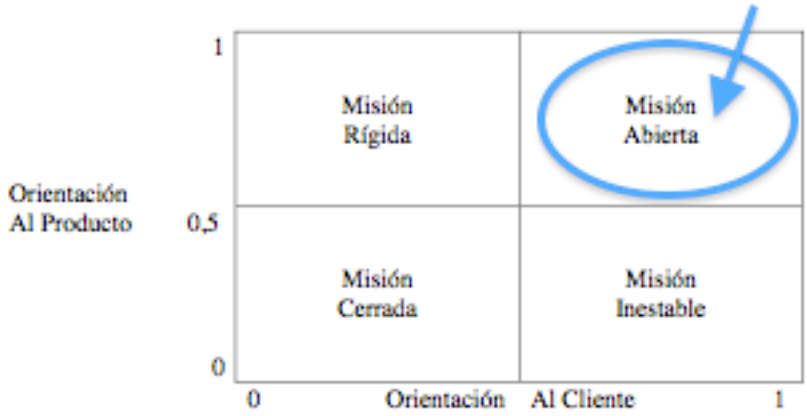


Ilustración 8. Matriz tipo de misión según orientación Cliente- Producto. Hugo R. Ocaña (2012).

La fuerte orientación en ambos ejes de la matriz, permite diagnosticar que Tassaroli S.A. tiene una clara definición de quienes son sus clientes y cuáles son sus demandas, teniendo bajo observación lo que éste necesita, tomando consecuentemente las acciones que se requieran para ajustar el producto a las exigencias del mismo (Véase en Anexo Tabla 20).

3.2 CULTURA

Desde el punto de vista estratégico lo que interesa es en qué medida ante una nueva dirección del negocio (en relación a la visión, misión, objetivos de la empresa) la cultura organizacional podrá adaptarse a los nuevos requerimientos que impone la estrategia. En el caso de un cambio hacia la internacionalización, lo que interesa saber es si la cultura es capaz de generarlo. Según afirma Hugo R. Ocaña en su libro, "Si la visión empresaria y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa." Entonces se puede concluir que en los procesos de transformación, la dirección a seguir es marcada por la estrategia y según lo antes mencionado es sin duda un factor crítico el desempeño cultural que realice la empresa.

El desempeño cultural según Van del Erve (1993), es la capacidad para asimilar visiones empresariales complicadas y refinadas. También se refiere al período necesario para asimilar una visión nueva" . En su libro, Hugo R. Ocaña (2012), ejemplifica al desempeño como un hueco o ¨gap¨ al cual hay que llenar, por lo que ese será el puente que permitirá pasar de una a otra cultura (Ilustración 9).

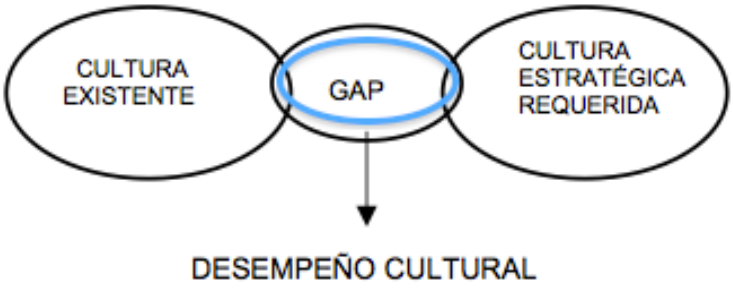


Ilustración 9. GAP del Desempeño Cultural para llegar a la Cultura requerida. Fuente: Hugo R. Ocaña, Estrategias de Negocios.

En el caso especial de Tassaroli S.A., se realizó un cuestionario para diagnosticar el tipo de cultura organizacional en relación al cambio (véase tabla 21). Como resultado de su orientación competitiva, la empresa obtuvo una puntuación de 0.6 de "Identidad orientada a la diferencia" y 0.53 de "Identidad orientada a la eficiencia", categorizando según el promedio pertenecer a una "Cultura iniciadora" leve (Ilustración 10).

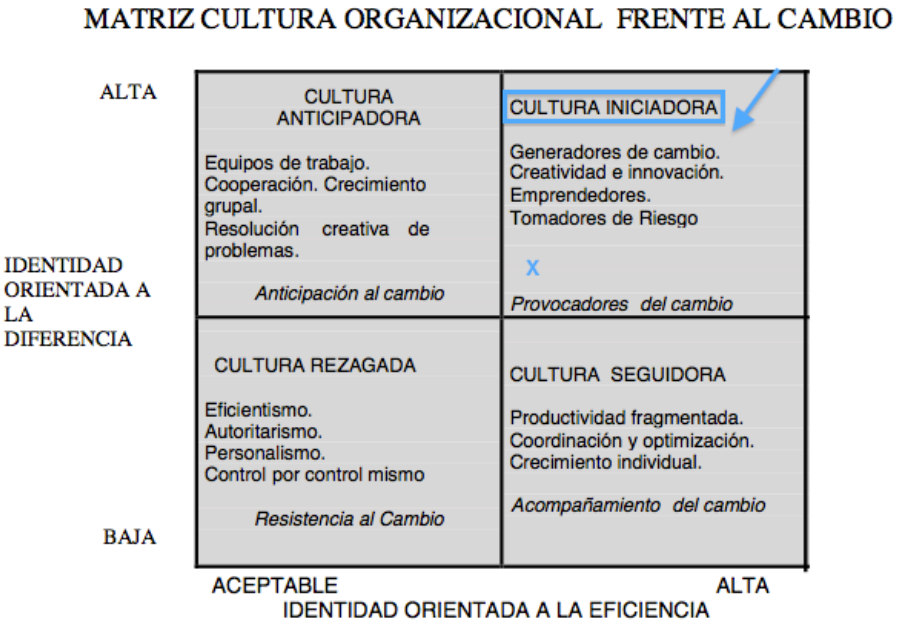


Ilustración 10. Matriz tipo de cultura orientada a la Diferencia-Eficiencia, según Hugo R. Ocaña (2012).

Las creencias de la empresa están orientadas a la generación de diferencias competitivas, pero el valor se ve un poco disminuido por falta de pro-actividad en algunos sectores. Si bien en las respuestas se observó que existe la "voluntad", todavía no se encuentra totalmente instaurado en las raíces de todas las partes de la empresa, un espíritu emprendedor sostenido de creatividad e iniciativa total. Sin embargo, las creencias y valores son orientados hacia la diferencia siendo capaz Tassaroli de generar conocimientos que impliquen la innovación permanente de sus productos, servicios, procesos, tecnologías, etc. En la institución es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones y desde la dirección se considera que frente al cambio hay que ser audaz y llevar la iniciativa, incentivando a que todas las personas de la empresa sean innovadoras.

Para acompañar su nueva visión, la empresa debe aprovechar su inclinación iniciadora para facilitar el cambio.

3.3 ESTRUCTURA

"Llevar adelante una nueva visión empresarial sin una estructura organizacional que la acompañe, está condenada al fracaso"(Thompson y Strickland, 1995). Los fines anteriores era diagnosticar (visión, misión, cultura) el "cómo es la organización", sin embargo lo que ahora interesa analizar es el cómo funciona, para definir "cómo debería funcionar mejor a los fines estratégicos". En nuestro caso, se propone una metodología de "estrategia sigue a la estructura", que implique primero dar una revisión hacia adentro de Tassaroli, para que luego de conocer sus capacidades, se pueda definir como competir en el sector que corresponda y hacer los ajustes necesarios en la estructura organizacional que ya se posee para poder adecuarla a los requerimientos competitivos. En el caso de lo que haya que estructurar y armar nuevo, sí se recomienda seguir el camino de lo que los autores Raymond Chandler (Estrategia Estructura, 1962) y Philip Selznick (Liderazgo en Administración, 1957) citados por Ocaña (2010), defienden como premisa básica: *que "la estructura sigue a la estrategia...como el pie izquierdo al derecho", y con ello se quiere significar que la organización es una parte componente de su entorno y, por lo tanto, el desarrollo de la estrategia debe preceder al diseño de la estructura. La estrategia es el pie derecho mientras que la estructura es el izquierdo.* De esta manera se permitirá primero pensar para luego actuar en el negocio.

Revisando el modelo estructural de Tassaroli a través de un diagnóstico de la cultura, se concluyó que la empresa posee dominancia y rasgos característicos de la "Estructura Flexible" moderada (véase Tabla22). La calificación que se obtuvo fue de 0.71 de "identidad orientada a la diferencia" y 0.4 de "identidad orientada a la eficiencia", obteniendo en promedio 0.56 de estructura moderadamente flexible asociada a una cultura anticipadora tal como se muestra en la Ilustración 11.

Ilustración 11. Matriz tipo de Estructura orientada a la Diferencia-Eficiencia. Hugo R. Ocaña (2012)

La estructura de la empresa Tassaroli es consecuencia de una rápida adaptación al cambio. Según el análisis, si bien se observa que el diseño de las acciones/estrategias se realiza partiendo de las

capacidades institucionales, éstas se adaptan finalmente a los cambios. Se observan puestos de personas que cumplían roles determinados, rápidamente cumpliendo otros para reforzar otro sector. Así, prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y las tareas. A su vez, existe cierto dominio de las economías de alcance con el aprovechamiento de los recursos para poder adaptarse a los cambios planeados y no planeados. Un ejemplo claro se observa en el área de Supply Chain, con el sector de planificación de la demanda y planificación de la producción.

Sin embargo, como el puntaje lo indica, la estructura de Tassaroli no es 100% flexible. Existe una gran planeación y estandarización de funciones y tareas, especialización en cada sector y división en cuanto al estatus de cada uno de sus miembros, lo que la asemeja más a una estructura de tipo burocrática que se repercute en una menor eficiencia, y de esto es que emerge una preeminencia de la estructura por sobre la estrategia.

3.4 FACTOR DE INDIVIDUALIZACIÓN

Como el fin de este análisis es poder trazar un perfil de la identidad de la empresa y además encontrar los mecanismos necesarios para que la visión, la cultura y la estructura se conviertan en un tipo de invariables que le den la identidad necesaria a la empresa y sus productos.

Dado el factor de individualización como medida que materializa la identidad y ser de la empresa:

fi = (Id + Mi + Cu + Es) / 4 = (0.33+0-85+0.6+0.56)/4= 0.58

Podemos concluir que el factor de individualización como representación de la identidad empresaria de Tassaroli es 0,58. Si bien, debido a que son variables cualitativas debemos tener consideración de su subjetividad (afirmando que las mismas no definen con total precisión el resultado), se debe tener en cuenta que el componente que más aporta a la identidad de la firma es la visión y misión empresaria, la cual está fuertemente consolidada. En relación a la cultura y estructura, en ambas se posee una orientación más inclinada hacia la diferenciación que hacia la eficiencia, si bien en ambas se supera el promedio medio. El factor que puede explicar el freno a la eficiencia en estos dos últimos factores (si bien resultó en los parámetros aceptables) es el de "identidad", que fue calificado como el más bajo con 0.33, determinándola como "compleja". Esta complejidad dada por falta de unicidad en los comportamientos y creencias, y necesidad de alineación de todos los sectores de la organización hacia el mismo camino; provoca que el factor de individualización caiga hacia el límite medio.

El análisis final es responder si; ¿sirve la identidad actual de Tassaroli S.A. para desarrollar una competencia empresaria que le permita asegurar el éxito de sus negocios internacionales?

4. DEFINICIÓN FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Armada una estructura de análisis para realizar un diagnóstico interno de las fortalezas y debilidades de la empresa (Jardel M. Eduardo, 2011), con el fin de conocer cómo se encuentra hoy la

firma internamente y de esta forma poder reducir sustancialmente el tiempo de toma de decisiones por medio del control de desvíos a tiempo y alertas tempranas, y conociendo las capacidades para poder potenciarlas, se determinará el FO. La consideración de la internacionalización en todos los niveles de la organización ha de ser una variable más en la definición de la estrategia de las empresa para lograr la supervivencia de la misma (Improven, 2013). "Solo se es internacional cuando todas las áreas de la empresa lo son y actúan como tal".

Para ello, se analizaron y calificaron las siguientes áreas con los respectivos parámetros que poseen una importancia significativa en la gestión de una empresa internacional. De la relación entre el resultado real de Tassaroli y el resultado del máximo relativo de la industria (a nivel internacional), resultó calificando en cada aspecto[8]:

1. DIRECCION GENERAL ESTRATÉGICA **0.56**

- ✓ Definición de estratégicas mediano-largo plazo
- ✓ Realización planificación de actividades día-semana-mes
- ✓ Cultura empresarial fuerte y conocida por los empleados
- ✓ Conocimiento de la competencia
- ✓ Capacidad de anticipación a los cambios
- ✓ Insatisfacción - quejas de clientes
- ✓ Nivel de endeudamiento
- ✓ Ingresos por ventas - generación de flujos de caja
- ✓ Resolución inmediata de problemas
- ✓ Importancia sobre infraestructura, equipos o tecnología
- ✓ Plan de competitividad y crecimiento

2. COMERCIALIZACION **0.56**

- ✓ Desarrollo de nuevos productos
- ✓ Calidad de los productos
- ✓ Funcionalidad de los productos
- ✓ Amplitud de la línea de productos
- ✓ Grado de complementariedad de los productos
- ✓ Protección legal de productos (marcas y patentes)
- ✓ Políticas de precios
- ✓ Canales de distribución entre países
- ✓ Sistemas de comercialización internacional
- ✓ Imagen de marca global
- ✓ Política publicitaria global y local
- ✓ Política de promoción global y local
- ✓ Políticas de desarrollo de nuevos productos
- ✓ Conocer a todos los clientes
- ✓ Territorialización y glocalización mundial
- ✓ Facultades para tomar decisiones de servicio a clientes

3.PRODUCCIÓN **0.54**

- ✓ Nivel tecnológico
- ✓ Conocimiento del proceso productivo
- ✓ Adecuación del proceso productivo

[8] Véase Tabla 23 en Anexos con los cálculos correspondientes, de acuerdo a la importancia relativa en la industria y la valoración de la empresa.

- ✓ Nivel de cumplimiento de los programas de producción
- ✓ Manejo de stock y políticas de abastecimiento para cada base
- ✓ Política de investigación y desarrollo de nuevos procesos
- ✓ Nivel de robotización
- ✓ Calidad de procesos y materiales
- ✓ Estándares de producción en diferentes bases (calidad y proceso)
- ✓ Mantenimiento de maquinarias

4.RECURSOS HUMANOS **0.43**

- ✓ Métodos de selección del personal de clase mundial
- ✓ Políticas de desarrollo del personal para la internacionalización (idioma, consolidación culturas entre bases, coordinación)
- ✓ Antigüedad del personal
- ✓ Procesos de formación continua
- ✓ Plan de jóvenes profesionales de clase mundial con disponibilidad para viajar
- ✓ Detección líderes formadores
- ✓ Cualificación del personal

5.FINANZAS **0.52**

- ✓ Capacidad de generación de fondos
- ✓ Endeudamiento de la empresa
- ✓ Diversificación de riesgos
- ✓ Medición crecimiento de cada mercado
- ✓ Gestión de las finanzas

6.COSTOS **0.68**

- ✓ Estructura de costos fijos por base
- ✓ Sistemas de ingeniería de costos
- ✓ Costos variables de comercialización
- ✓ Costos variables de producción
- ✓ Costos variables de recursos humanos
- ✓ Estructura de costos totales de punta a punta

7.ORGANIZACIÓN **0.63**

- ✓ Dimensión de la estructura organizativa casa matriz
- ✓ Adecuación estructura de cada base
- ✓ Grado de integración horizontal
- ✓ Asignación de funciones
- ✓ Sistemas de información mundial
- ✓ Normalización de tareas desde casa matriz hasta cada base

8.CALIDAD **0.56**

- ✓ Aseguramiento sistemas de calidad en todas las bases
- ✓ Sistemas de mejoramiento de procesos y productos
- ✓ Implementación six sigma
- ✓ Implementación 5S
- ✓ Recursos asignados al control de la calidad

La empresa obtuvo una puntuación total de **0.56**, como se muestra a continuación:

VALOR PROMEDIO DEL INDICADOR FORTALEZAS	**0.56**	(-) 0,5

Y DEBILIDADES

	"0,50-0,70
	(+) 0,70

La ponderación se hizo relacionando cada parámetro con la forma en que operan empresas internacionales (lo implica un producto máximo alto en la mayoría de los factores), lo que implica una mayor exigencia para Tassaroli en cada uno de los puntos a analizar.

El resultado se observa en amarillo "alertando", lo que nos dice que para poder operar como una empresa internacional, Tassaroli S.A. deberá trabajar en la mejora de varios parámetros y potenciar los de resultado más alto. De este análisis, se identificarán aquellas **fortalezas** que potenciarán y facilitarán su internacionalización y aquellos aspectos mejorables o **debilidades**, que pudieran dificultar el alcance de sus objetivos a medio plazo, desprendiéndose lo siguiente (Tabla2):

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1- Buena **Capacidad de definición de estrategias** mediano-largo plazo.	1- **Endeudamiento**.
2- Productos de **Calidad**.	2- Falta **política publicitaria** y de promoción local y **global**.
3- Importante **Infraestructura, equipos y tecnología** (ej. robots).	3- Muy débil en políticas de **desarrollo del personal** para la Internacionalización.
4- **Resolución** inmediata de **problemas** y respuesta ante necesidad del cliente.	4- No se trabaja en la **detección de líderes formadores**.
5- Buena **funcionalidad de productos** y compatibles con los de competidores grandes.	5- No hay una metodología de **selección de profesionales** con **visión internacional.**
6- Fuerte **política de precios** (en el mercado internacional menores precios que los líderes).	6- No existen **planes** de **Jóvenes** Profesionales de **clase mundial** con disponibilidad para viajar.
7- **Protección legal** y patente de productos nuevos como el Easy Gun.	7- **Planta no integrada**, que teniendo capacidad, falta de volumen en productos estratégicos (como por ej. Cañones) por la diversidad de líneas.
8- **Imagen Global**.	8- No existen **estándares de producción** para las diferentes **bases**. (Existe una sola base productiva).
9- Importante dimensión **estructura organizativa** en **casa matriz**.	9- Nivel medio de cumplimiento de los programas de producción .
10- **Sistema Informático ORACLE** de nivel mundial.	10- Necesidad de redefinición manejo de stock y políticas de abastecimiento para cada base.
11- **Capacidad** de **generación** de fondos.	11- **Falta** de **medición de riesgos**, diversificación de los mismos y medición de crecimiento por mercado.
12- Gestión de Finanzas buena.	12- **Falta** de **control** sobre **costos variables comercialización.**
13- Sistema de **Ingeniería de costos**.	13- **No** se implementa **Six Sigma**.
14- **Sistema Integrado de Calidad** para el Mejoramiento de procesos y productos.	

Tabla 2. Listado FO de Tassaroli SA. Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

Luego de diagnosticar diferentes aspectos que hacen a la esencia de la organización y su funcionamiento, podemos notar una fuerte capacidad de *diferenciación* como fuente de su ideología, que desde su existencia se ha ido penetrando en las raíces de la empresa como principal forma de actuar. Una *fuerte capacidad estratégica* en su nivel superior se ve reflejada en el empuje, iniciativa, confiabilidad y perseverancia de la empresa, que a lo largo de la historia ha permitido alcanzar las metas aún sin el acompañamiento de contextos ideales.

Sin duda, la empresa posee una *fuerte orientación hacia los productos y los clientes*. Tassaroli es capaz de generar conocimientos e innovación. La funcionalidad, calidad y competitividad en el exterior de sus productos, han permitido que hoy la empresa se conozca fuera del país y siga

invirtiendo en infraestructura, equipos y tecnología, ingeniería de costos, sistemas informáticos globales; lo que la mantiene preparada para competir a nivel global.

Sin embargo, en su fortaleza de poseer una *visión y misión clara* (y lo concerniente a aspectos "duros"), renacen aspectos no considerados que dificultarían el alcance de sus objetivos estratégicos (en miras a su visión) y cambio requerido; relacionados a aspectos "blandos"[9] de la empresa. Esta debilidad se ve reflejada en una *identidad compleja*, donde la multiplicidad de valores y creencias que coexisten no permiten unificar la cultura que conlleve a las personas por un mismo sendero. Existen sectores no involucrados de igual manera con la estrategia de la organización. No existe una buena comunicación institucional que lleve a todas las partes de la empresa el mismo mensaje. No se detecta quienes podrían ser líderes formadores. Tampoco re realizan planes de desarrollo personal para todas las personas dentro de la organización, ni se realizan las selecciones de acuerdo a un nivel profesional de clase mundial en todas las áreas por igual. Agregados como éstos, no ayudan y no fomentan el cambio necesario que la organización requiere para lograr sus objetivos estratégicos y validar su visión.

D. ANÁLISIS EXTERNO Y DEL ENTORNO

1. MACRO AMBIENTE

1.1 ANÁLISIS PESTE

El macro ambiente externo determina el bienestar y prosperidad general de la economía, afectando la capacidad de la compañía para obtener rentabilidad. Es por ello, que los cambios ocurridos en el ambiente externo de la empresa pueden tener un impacto directo en la estructura competitiva de la industria en general.

El modelo PESTE (Jhonson, Whittington y Scholes, 2011), clasifica las influencias del entorno en cuatro grandes categorías: esfera política, económica, social y tecnológica. La importancia creciente al comienzo del siglo XXI de los factores ecológicos y ambientales, ha hecho desarrollar una versión actualizada del modelo PEST, denominado en inglés STEER (PESTE), para además analizar los factores ecológicos y regulatorios.

Es importante destacar que estos factores no son independientes entre sí, sino que muchos están relacionados y a medida que van cambiando, afectan el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones. En el caso de Tassaroli S.A., los principales "motores de cambio" en el país donde reside la empresa que afectan directamente al plan estratégico de internacionalización son:

[9] Aspectos "blandos": Término utilizado para englobar todo los temas concernientes a las personas que forman una organización, estilo de dirección, aptitudes claves, objetivos personales, planes de carrera, etc.

1.1.1 Ámbito político-legal

La existencia de barreras estatales desfavorables y dictado de normas que limitan las importaciones "tanto de insumos como así también de repuestos y maquinarias", afectan a las empresas nacionales que dependen de productos extranjeros.

Las exportaciones también se han visto reducidas significativamente en el último año perjudicando la balanza comercial del país, colocando aranceles extras para desalentar las mismas, disminuirlas y poder controlar los precios internos. Esta baja del beneficio para empresas fabricantes de bienes de capital demuestra que no existe una política de promoción y global respecto de las exportaciones que forme parte de la estrategia de desarrollo del país. A excepción de Pro Mendoza, que ofrece líneas gubernamentales a bajo costo para incorporar tecnologías, capacitar al personal y facilitar el acceso a mercados importantes con misiones estratégicas; la promoción de exportaciones en el exterior queda en manos de las embajadas y no existen oficinas de promoción especializadas en la materia. No existen políticas focalizadas en mercados específicos de interés estratégico para la promoción de "imagen país" y los servicios de apoyo que brinda el estado no apalancan recursos del sector privado. A su vez, los plazos de pago por parte de clientes de extranjeros se han visto reducidos, por lo que afecta la relación empresa-cliente para casos donde el plazo es parte de la estrategia competitiva.

En cuanto a las redes de información sobre el comercio exterior, no existe un servicio de inteligencia competitiva de fácil acceso y apoyo por el estado, como es el caso de otros países como por ejemplo Brasil y Chile.

Gracias a las regulaciones monetarias existentes, no se pueden girar divisas al exterior para realizar aportes de capital a sociedad, lo que presenta una gran amenaza a los planes de internacionalización para empresas argentinas.

La ausencia de políticas estables y duraderas que imposibilitan tomar decisiones a largo plazo, ocasiona en el país un ambiente muy inestable y difícil para que las empresas puedan centrar su atención en lo estratégico de su negocio.

1.1.2 Ámbito económico

La crisis de Europa central y Estados Unidos repercutió en la economía argentina, teniendo que convivir con una larga rescisión. Esto afectó a los países emergentes con una desaceleración del crecimiento y en el caso de Argentina, desde setiembre 2011 se comenzó a sufrir los problemas de menores exportaciones a Brasil (en primer lugar) y a China, Europa y EEUU en segundo término (50% de las ventas externas del país); según Rovelli 2012. Esto afecta a empresas argentinas que dependen en gran porcentaje de la demanda global, ya que está muy vinculada con los vaivenes de la economía global. Sin embargo, existen algunas perspectivas mejores a futuros para los países antes mencionados.

Según fuentes de IERAL, Argentina ha mostrado en la última década una alta inestabilidad macroeconómica, que sin dudas afecta su potencial de crecimiento e integración en una economía globalizada. Un país que no ofrece perspectivas claras de crecimiento y de precios relativos futuros torna difícil la inversión y el crecimiento de sus empresas.

Las altas tasas de inflación existentes en el país ocasionan el aumento en los costos operativos y de materia prima como también pérdida del poder adquisitivo del dinero, impactando negativamente en la rentabilidad de las empresas. A su vez, la quita en los subsidios en insumos básicos como por ejemplo la luz y el gas, hacen difícil que se mantengan los márgenes de contribución.

Otros factores como el cepo a la moneda extranjera y el cambio de la misma influye en los costos de los productos, y la tendencia es que el tipo de cambio siga regulado. En las empresas donde los precios también son en dólares (como es el caso de Tassaroli) y el valor del dólar crece menos que los costos internos (por una inflación superior), resta competitividad a la firma y previsibilidad. El dólar bajo, tiene un alto impacto y afecta directamente en la competitividad de las empresas que venden a nivel internacional.

En relación a la estructura impositiva, es acumulativa en cada una de las cadenas de producción y consumo, no sólo aplicable al mercado interno sino también la existencia de presión por otros impuestos como leyes sociales, impuestos a las transacciones financieras y otros, restan competitividad permanentemente a las empresas. Esto sumado a la existencia de numerosas trabas para las devoluciones y reintegros de impuestos. En el tema laboral, se considera que los convenios laborales son muy rígidos y que hay poca gravitación de las pymes en las negociaciones laborales colectivas (Improven, 2013).

En cuanto al costo de tomar créditos, la variabilidad de la tasa de interés condiciona la factibilidad de realizar inversiones con financiamiento de terceros, aunque en este último tiempo la empresa se ha visto beneficiada por costos financieros bajos en cuanto a la tasa.

En relación a la industria que nos interesa para el caso, se espera que el precio de petróleo crezca en el corto plazo por causa de aumentos en la demanda de petróleo de las economías de Brasil, India, China, y el Medio Oriente y con inseguridad y disrupciones en la producción en países como Libia, Egipto, e Irán.

1.1.3 Ámbito socio-cultural

Según estudios realizados por analista regional de Manpower (2012), en el sector privado empieza a agudizarse el déficit de profesionales. La escasez de mano de obra capacitada y el tiempo que le lleva a las empresas preparar a su personal, obliga a las empresas a ocuparse de preparar programas de retención para evitar la migración de su personal y aumentar las remuneraciones. Las dificultades para conseguir mano de obra calificada en sectores petroleros y mineros son otro problema cuya solución no se encuentra en el corto plazo. Las pymes en general no tienen recursos para invertir en la capacitación de su propio personal y por ello el problema las golpea de lleno (RIW

Consultores, 2013). En otros casos, le es muy difícil competir contra empresas grandes como es el caso de Techint, YPF, Repsol, etc,; quienes pagan grandes remuneraciones y paquetes de beneficios. Y en el caso de por ejemplo profesionales ingenieros jóvenes, son beneficiados por hacer "escuela" en empresas pymes para luego aspirar a grandes puestos en empresas más grandes como las antes mencionadas.

Lo que alerta de los escenarios antes mencionados (falta de profesionales e inigualdad de posición entre empresas pymes y grandes cías.), es el no sobre-empleo que limita al reclutamiento sino que la tasa real de desocupados supera el 21%", de la población económicamente activa (Infobae, 2013).

Según un artículo publicado en Apertura.com, la falta de estudiantes de ingeniería y profesionales de esta carrera es un problema. El mismo artículo menciona a Alfredo Fagalde, director General de ManpowerGroup Argentina, cuando explica por qué la Argentina tiene problemas para saciar la demanda de ingenieros. "La dificultad está bastante instalada, y siempre está entre los primeros lugares, pero no sólo en la Argentina, sino en el mundo", detalla Fagalde, al tiempo que enumera las causas que existen por detrás: "no estudia la carrera la suficiente cantidad de gente, las carreras de ciencias duras cuestan más, los jóvenes no son fomentados desde el secundario y hay una inercia social a no asociar el esfuerzo del estudio universitario con la posibilidades de estudio posteriores". Más allá de ingenieros, también los perfiles que responden a técnicos, ingenieros y oficios manuales calificados (como el caso de torneros) completaron el podio de los más demandados durante el último año en la Argentina, aunque sin respuesta por el lado de la oferta, que no pudo hacer pie y suplir las exigencias del mercado laboral.

En relación a la lucha entre las empresas por tener a los mejores profesionales, por las características propias de la generación "Y" (jóvenes a partir de los 80'), la alta rotación y la falta de compromiso es un aspecto a tener cuenta por las empresas. *"Hasta hace unos años atrás, los trabajadores entraban a una empresa y se jubilaban en ella. Hoy no ocurre eso, por eso las empresas velan por tener las mejores políticas de retención de talentos".* El 65% del personal de las empresas en Argentina pertenecen a esta generación y según encuestas realizadas por trabajando.com, en Argentina las características más valoradas que poseen son: iniciativa en primer lugar, siguiendo por capacidad de realizar tareas en simultáneo, trabajo en equipo y gran energía. Lo que los motiva no es sólo lo económico sino en gran parte los desafíos y nivel de crecimiento que les espera a futuro. En el caso de las generaciones "X" más adultas y comprometidas, lo que los motiva es lo económico acompañado de la posibilidad de seguir perfeccionándose en los nuevos avances.

En relación al ámbito tributario como laboral, hay un alto costo de cumplimiento, tanto por la complejidad de los trámites como el tiempo que llevan. Por ejemplo en Argentina, el tiempo promedio entre la presentación de una solicitud y la respuesta es de 3,9 meses. La alternativa suele ser la evasión y la informalidad. En tanto, el tráfico de influencias y el pago de sobornos fueron señalados como prácticas frecuentes por empresarios de todos los países consultados.

En cuanto a los estratos sociales del país, la situación ha cambiado mucho con respecto a décadas pasadas, en los últimos años hubo una reestructuración del estrato social medio, producto del avance de parte de la clase trabajadora que, como consecuencia de los sucesivos aumentos salariales de hasta un 35% acordados en paritarias, ha llegado a escalar incluso por encima de quienes históricamente conformaban la clase media "típica", compuesta en gran parte por empleados administrativos y del sector servicios que, por estar fuera de convenio, fueron quedando rezagados.[10] Sin embargo, según explicita Moiguer (en el artículo "Pirámide Social" publicado en iprofesional.com) "lo que uno ve es que hay una sociedad de clase media que hoy, al no poder comprarse una casa (al no comprar futuro en términos de ahorro) compra otros bienes". Esta tendencia a pensar cortoplacista modifican ciertos comportamientos. Financiarse en cuotas, aprovechar las ofertas que brindan los bancos y tarjetas de crédito, los supermercados y hasta los cupones de descuento que se consiguen por internet, son rasgos que hoy caracterizan a este segmento y ya no son privativos de quienes tienen menores ingresos. ¿Qué relación tiene esto con las empresas? Esta realidad va de la mano con el cambio de mentalidad de una sociedad que piensa cortoplacista, olvidando el sentido del esfuerzo de la inversión con miras a un largo plazo (característico de los empresarios).

Finalizando, en momento como los actuales donde la competitividad es intensa, los acuerdos de confidencialidad es un requisito importante a tener en cuenta. La alta rotación y movimientos de personal entre las empresas, ocasiona la necesidad de tener mayor seguridad y control sobre la vigilancia de la información de la empresa.

1.1.4 Ámbito tecnológico

En relación a los servicios e infraestructura, los costos de los servicios públicos resultan elevados en cuanto a precio-calidad, sumado a problemas en el transporte y la logística. Los empresarios también reconocen un bajo nivel de inversión, tecnología obsoleta, escaso aseguramiento de la calidad y certificaciones. Otra debilidad del sistema, que a escala local suele agudizarse, está constituida por algunas carencias en materia de infraestructura, servicios tecnológicos, capacitación y asistencia técnica, pese al importante papel que cumplen el INTA y el INTI en ese sentido.

A su vez, la Argentina cuenta con una considerable base científico-tecnológica en cuanto a la dotación de recursos humanos calificados dedicados a actividades de I+D[11]. Sin embargo, de acuerdo con parámetros internacionales e incluso regionales, son extremadamente bajos los recursos materiales asignados a sostener y potenciar las actividades de los investigadores. Otro aspecto desfavorable es la

[10] http://www.iprofesional.com/notas/128955-Pirmide-social-revelan-qu-es-ser-hoy-un-clase-media-y-cunto-se-debe-ganar-para-formar-parte

[11] Los datos de la RICYT muestran que, entre 1995 y 2002, Argentina mantuvo un promedio de 1,68 investigadores por cada mil integrantes de la PEA, muy superior al promedio de América Latina y el Caribe (0,69) y al correspondiente al segundo país en este rubro en la región (Chile) que alcanzó 1,05. De todos modos, estos son valores bajos a escala internacional, donde España ostentaba 5,09 en 2002, Canadá 6,41 y EEUU 8,77 (www.ricyt.org).

baja proporción de graduados en doctorado y post-doctorado, mientras que la composición etaria se presenta como una pirámide invertida, siendo preocupante el bajo número de investigadores jóvenes en el sistema.[12]

Las graves dificultades de acceso al crédito que enfrentan las empresas argentinas desde hace varios años, operan en contra de un mayor dinamismo innovador y del aumento de sus demandas a otros productores de conocimientos a pesar de los esfuerzos del FONTAR en este sentido. Sin embargo, este último año se han observado cambios a favor. Así también, como mencionamos en el ámbito socio-cultural, para el rezago en materia de educación técnica y la insuficiente titulación de ingenieros, se promulgó la "Ley de Educación Técnica" para brindar un sostén adecuado a la recuperación de esta actividad formativa, del mismo modo que, en un plano más general, la "Ley de Financiamiento para la Educación" actualmente en tratamiento por el Congreso de la Nación. El Programa de Mejoramiento de la Enseñanza en Ingeniería (PROMEI) del Ministerio de Educación de la Nación está también orientado en esa dirección.

En relación a la necesidad de adquisición de tecnologías de avanzadas para las actividades innovadoras, en los últimos 15 años las empresas se han concentrado en la adquisición de éstas, sobre todo en bienes de capital pero también hardware. Sin embargo, desde mediados del 2012 y principios del 2013 especialmente, con las restricciones a las importaciones las empresas argentinas se han visto perjudicadas.

Las estrategias innovadoras prevalecientes en la industria argentina no son, precisamente, las que proporcionan mayores posibilidades de lograr mejoras competitivas sólidas y extensivas a los mercados internacionales. Más aún, parecen prevalecer estrategias innovadoras destinadas a defender posiciones de mercado y no a conquistar nuevas competencias en segmentos productivos con mayor contenido de conocimiento, como sería necesario para lograr ventajas competitivas sustentables y acumulativas en las empresas y un cambio en las tendencias de especialización hacia una estructura productiva y comercial que aporte mayor solidez al sector externo y paulatinas mejoras en los niveles de ingreso.

Según entrevistas efectuadas por la CENIT/EUDEBA, entre el empresariado argentino (sobre todo entre las pymes) existe una marcada resistencia a tomar contacto y relacionarse con sus pares y con el medio científico-tecnológico, incluso en temas próximos o vinculados al campo específico de acción de su empresa, ya sea por aprensión, temor o desconfianza a un campo desconocido o menos familiar, o por dificultades de orden burocrático (incompatibilidad en los plazos o en las disposiciones relativas al manejo de la información) o bien por desconocimiento o insuficiente grado de conciencia respecto de las posibilidades que el camino del mejoramiento en la gestión del conocimiento le ofrece en términos de ventajas competitivas y de los riesgos que enfrentan las firmas que no intentan recorrerlo de manera sistemática y consistente (Chudnovsky y Lopez, 2001). También en el campo de

[12] http://www.mincyt.gov.ar

la investigación (principalmente en las Universidades), se advierte resistencia a la vinculación con las empresas, basados en principios ideológicos y políticos o bien, por prejuicios muy arraigados.

En lo que respecta a inteligencia competitiva, el MINCyT ofrece el programa el programa VINTEC (Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva), para aumentar la competitividad en las organizaciones, brindando herramientas claves para transformar datos en información útil para la toma de decisiones estratégicas. (Ilustración 12)

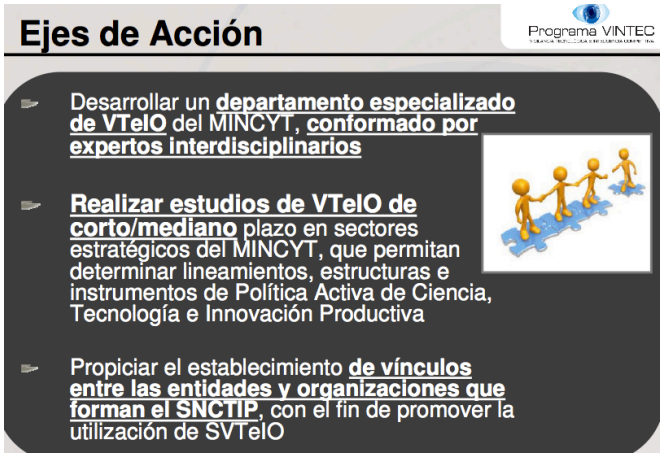


Ilustración 12. Programa VINTEC. Fuente: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Presidencia de la Nación Argentina.

1.1.5 Ámbito ecológico-regulatorio

Haciendo enfoque en el sector que nos interesa analizar, se ha comenzado a exigir responsabilidades a las empresas líderes del mismo sobre los impactos producidos en el medio ambiente, no sólo durante la extracción de gas y petróleo, sino también como consecuencia del consumo del producto a comercializar. De esta forma, se sigue la lógica ya establecida en otros sectores como el tabacalero y los asbestos.

Bajo la forma de "deuda ecológica", se reconocen las nuevas obligaciones de las empresas de este sector respecto de la sociedad. De esta forma exigiendo una deuda obviada hasta la actualidad, se podrá lograr un cambio en el sector (ODG, 2013). La deuda ecológica en estas empresas aparece y crece mediante principalmente por dos motivos:

1. En los procesos de extracción no se tienen en cuenta de una manera realista los impactos locales ambientales y culturales que han producido y producen en el medio y las comunidades donde se realizan la explotación.
2. A pesar de ser conscientes que los productos que comercializan (petróleo y gas) son una fuente muy importante de emisiones de CO_2 a la atmósfera, y que éste acelera el cambio climático, no toman ninguna medida para evitar que los efectos se produzcan

De esta forma, se puede calcular la deuda de carbono de estas empresas a través del dinero que han dejado de invertir en evitar los efectos de las emisiones excesivas de CO_2. Esto obligaría a seguir en la industria pero de la forma correcta.

En el caso de la minería, la CAEM considera que el crecimiento de la minería debe estar acompañado de un concienzudo trabajo ambiental. Para esto, un monto significativo de las inversiones que realizan las empresas mineras para llevar adelante sus proyectos tiene como finalidad el cuidado del medio ambiente. El destino de estos fondos está contemplando desde que comienza la factibilidad del proyecto, es decir mucho tiempo antes de la explotación del mineral. En Argentina, la industria minera es la única actividad que tiene una ley que controla y regula el cuidado ambiental, esta es la ley Nº 24,585.

1.2 MARCO MUNDIAL

En lo que respecta al rubro y específicamente de la industria minera y petrolera, podemos diferenciar:

1.2.1 MINERÍA

Según diferentes informes de Investigación, las adquisiciones harán parte de la estrategia de crecimiento del sector minero. Una parte importante de las compañías tienen previsto ejecutar adquisiciones y fusiones dentro de su estrategia. Así por ejemplo, Pedersen &Partners realizó una encuesta entre 160 firmas mineras de distintos tamaños y según el informe, a pesar de la incertidumbre que aún ronda en la economía mundial, "hay claros indicios de que se producirá un incremento de la actividad de fusiones y adquisiciones en el sector, y de que los principales actores aumentarán las desinversiones para concentrarse en las materias primas básicas. Esto, a su vez, debería beneficiar a algunos actores intermedios que puedan llevar a cabo algunas adquisiciones".

Según las proyecciones económicas 2013 presentadas por lasegunda.com, un nuevo ciclo a nivel internacional es el que atraviesa el sector minero. Procesos de catch up por las economías emergentes, especialmente China, han generado alteraciones en los motores de la demanda mundial y ha impactado sobre los precios de los metales. El sector minero en Chile por ejemplo, vive un momento histórico ya que el precio del cobre presenta niveles altos, superiores en más de 40% al promedio de los últimos 11 años, que fue de US$ 248 c/lb y aproximadamente 80% por sobre el promedio de los últimos 31 años, de US$ 197 c/lb. Esto ha determinado un importante portafolio de inversión, uno de los más grandes de la región, valorizado en US$ 104 mil millones, que abarca iniciativas en la minería del cobre, oro y plata, hierro y minerales industriales.

A su vez, también se observan otros factores relacionados a los mercados financieros que se añaden a la presión alcista de los precios, como bajas tasas de interés mundiales. No obstante, los commodities metalíferos han experimentado cierta volatilidad, los patrones de comportamiento del mercado, sustentan un nuevo ciclo de la minería a nivel global e incluso, a más largo plazo existe aún un camino por recorrer en materia de crecimiento por las economías emergentes. "Como resultado de ello, las empresas de escala global del sector han incrementado sostenidamente sus inversiones en exploración, buscando poner en explotación yacimientos marginales de mayores costos de extracción. Esta situación representa un cambio estructural que marcará la realidad del sector durante la próxima

década" (CAEM[13], 2012).

América Latina, cuenta con una posición estratégica por sus ventajas comparativas de potencial geológico, en este contexto. De los 12 principales destinos de inversiones de exploración, 6 pertenecen a América Latina, lo que refleja la inminencia del continente para abastecer la demanda mundial durante las próximas décadas.

El 2012, fue el año de acuerdos entre grandes mineras y F&A.[14] El "gran" acuerdo del año fue la fusión exitosa de U$S 54 mil millones entre Glencore International(Suiza)-Xstrata(Reino Unido), para formar una de las mayores mineras diversificadas del mundo (Ilustración 13):

Ilustración 13. Fusión entre Xstrata-Glencore

Luego, en relación a las Adquisiciones del año 2012, las dos mayores fueron:

-Pan American Silver a Minefinders (por 1400$ millones de dólares).

-B2Gold a CGA Mining (por 1.2$ millones de dólares).

Según las investigaciones realizadas por PwC's global mining (2012), para el 2013 no se esperan megafusiones. Muchas compañías grandes como Barrick Gold, BHP Billiton, Anglo-American y Rio Tinto ha revelado que están en el mercado para vender y no buscan megafusiones, pero sí hacer acuerdos conjuntos (de tipo Joint Ventures), con Intermediarios que tengan una sólida posición de efectivo y un historial de llevar con éxito sus proyectos. En el mismo informe, se menciona que inversores chinos están buscando este tipo de oportunidad para incrementar sus tenencias globales en estos recursos.

El oro y el cobre representaron la de mitad de las 20 mejores ofertas del 2012 y se espera que siga esta tendencia. Lo que se proyecta para el 2013 son mineras juniors buscando oportunidades de creación de valor en sí, a través de fusiones para crear una cía. más fuerte. Un ejemplo son las ofertas realizadas por Silver Wheaton y Franco- Nevada. La primera, de financiar la producción de plata durante la vida de dos de las minas de HudBay, una en Canadá y el proyecto Constancia en Perú. Franco-Nevada ofreció financiar proyectos a Inmet Mining. Otro ejemplo es la decisión de Lupaka Gold en fusionarse con la otra empresa Junior Andrean American Gold, para explotar 5500 hectáreas ubicadas en el sur de Perú.

La exploración se centra en América Latina para los próximos años, por lo que es esperable que este ofertas tentadoras tengan en miras este mercado. Según un informe de mercado de

[13] Cámara Argentina de Empresario Mineros.

[14] F&A: Fusiones y Adquisiciones.

BNAméricas (2012), américa latina concentra inversiones previstas en el desarrollo de proyectos mineros cercanos a US$200.000 millones en conjunto para los próximos 4 años.

Principales proyectos mineros previstos para entrar en operación en América Latina en 2013

Proyecto	Propietario	País	Inversión (millones de US$)	Producto
Carajás adicional 40 Mt/a	Vale	Brasil	2.968	Hierro
Conceição Itabritos	Vale	Brasil	1.174	Hierro
Salobo II	Vale	Brasil	1.427	Cobre
Caserones	Lumina Copper	Chile	3.000	Cobre
Cerro Negro	CAP Minería	Chile	880	Hierro
Ministro Hales	Codelco	Chile	2.300	Cobre
Toromocho	Chinalco	Perú	2.200	Cobre

Fuente: BNamericas

Ilustración 14. Resumen Ejecutivo (Noviembre 2012).
Intelligence Serie: Outlook 2013 in Mining. Fuente: Business News Americas.

1.2.2 PETROLEO

La inestabilidad sigue siendo una gran preocupación en todo el mundo con respecto al sector petrolero. En 2011-2012, la crisis económica de la Unión Europea y la primavera Árabe fue el foco de atención. Hoy la inestabilidad política sigue en los titulares de los medios. Sin embargo, a pesar de tanta incertidumbre la industria no pueda estar quieta y esperar a tiempos mejores. La población mundial sigue creciendo y con este, la demanda de energía aumentará.

Las compañías de petróleo y gas se han enfocado en controlar los costos, ponderando los riesgos y beneficios de nuevos proyectos, productos y capital a invertir. Las empresas también están buscando inversiones en fuentes alternativas de energía, incluyendo las no convencionales, biocombustibles, fuentes de energía renovables y otras.

Según la OPEC (2012), se espera que en el mediano plazo (3-4 años) la demanda mundial de petróleo aumente entorno al 5-6%, mientras que a largo plazo 2013-2035 un 27%. Este crecimiento se producirá principalmente en los países en vía de desarrollo. La disminución de la demanda se espera en los países de la OCDE, especialmente Europa.

En relación a la oferta, hay un claro potencial para el Shale Oil y Gas en el escenario del mundo energético, siendo los Estados Unidos el principal productor. Se espera que en el mediano plazo, el 90% del aumento de la demanda se satisfará con esto. Replicar el éxito de Estados Unidos de este tipo de producción internacionalmente, requerirá enfrentarse a aumento en los costos de extracción, necesidad de evolución tecnológica, falta de infraestructura, alta densidad en la población, etc.

En cuanto al precio, el WEO espera en el corto plazo que el precio del barril se sitúe alrededor de los 100 dólares, aumentando para el 2025 en igual proporción que la inflación en US y alcance los 120 dólares/b. A más largo plazo si se espera un aumento en el precio real a 155 dólares/b, causado

por la necesidad de explotar nuevos yacimientos para satisfacer la mayor demanda de petróleo. Esto sumado a nuevos avances tecnológicos hará aumentar el costo marginal de producción.

En el informe "El mundo en el 2015" de Friedrich (2015), se mencionan las previsiones sobre la energía y el futuro de los recursos de energía primaria. La Agencia Internacional de la Energía (IEA) estima que *el petróleo, que representa casi el 38 % del consumo mundial de energía, seguirá siendo la fuente de energía dominante en las dos próximas décadas, aunque será necesario 'descubrir' más del 30 % de los recursos requeridos.* Si bien en los países industrializados se hace hincapié sobre el potencial de las energías renovables y existe una amplia percepción social de la necesidad de reemplazar los combustibles fósiles (carbón, gas y petróleo) por otra fuentes energéticas más limpias, según el informe realizado por el Instituto Americano de Geología, *si no se concreta una rápida y espectacular revolución tecnológica o un cambio de modelo socioeconómico y energético, la cantidad total de carbón, petróleo y gas utilizada podría incrementarse en términos absolutos respecto a los niveles actuales, con su consiguiente impacto negativo sobre el calentamiento global del planeta, representando el 80% de la energía primaria para el año 2030*.

Según el Instituto de Valor del Negocio IBM, para la mayoría de los participante en la industria del petróleo, el éxito futuro podría depender de la administración del rendimiento, análisis del riesgo empresarial, excelencia operativa, administración efectiva del personal y la capacidad de adaptación del modelo de negocio. La capacidad crítica de desarrollar e implementar tecnologías estratégicas de producción se considera el factor de éxito más importante.

1.3 CONCLUSIONES MACROAMBIENTE

Se presentan oportunidades en el exterior por el potencial que sigue existiendo tanto a nivel petróleo como minería. En cuanto a minería, las empresas grandes como las juniors buscan hacer acuerdos conjuntos y a su vez, América Latina es la posición estratégica para hacer las inversiones 2013-2015. En el petróleo, se espera crecimiento de la demanda. En relación a lo que presenta el marco mundial, es positivo.

Por lo contrario, del análisis PESTE surgen una serie de amenazas que a nivel nacional se presentan para la empresa por barreras estatales, regulaciones monetarias desfavorables, ausencias de políticas estables y duraderas, falta de promoción y protección local, altas tasas de inflación, leyes sociales e impositivas, déficit de profesionales calificados, falta de campo de investigación vinculado con empresas locales, entre otras; que afectan a la competitividad de las empresas a argentinas tanto a nivel nacional como internacional.

2. MICROAMBIENTE DE TASSAROLI S.A.

2.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para poder determinar que posición es la apropiada para Tassaroli, es importante evaluar la industria en la que la misma está inserta. Esto lo haremos utilizando como herramienta el modelo de

las cinco fuerzas competitivas que propone Michael E. Porter (1980). El objetivo es analizar cada una de estas fuerzas que delimitan precios, costos, necesidades de inversión y el atractivo de la industria, para identificar las oportunidades y amenazas que afectan la capacidad de la compañía para obtener mayores resultados.

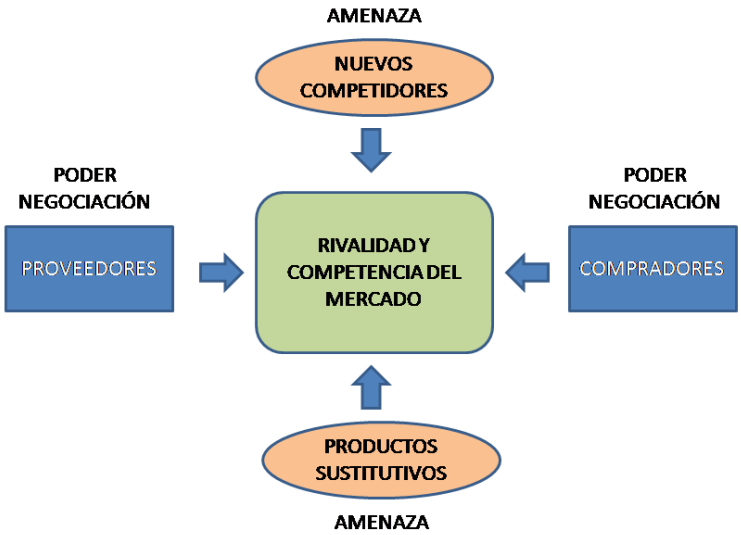


Ilustración 15. Modelo de Michael E. Porter ,"Competitive Strategy", (1985), disponible en: http://www.rankia.com/blog/apuntes-trading/529946-analisis-trading-como-negocio-porter-modelo-cinco-fuerzas

2.1.1 Poder de negociación de los proveedores

Tassaroli tienen un único proveedor de su principal materia prima (acero), que fija tanto los precios como los plazos de pago, siendo alrededor de un 60% a 70% de los costos estándar de la empresa. La empresa es Tenaris y tiene un gran poder de negociación sobre la firma.

5. Atractivo del poder de los proveedores

Actual
Futuro

PODER DE LOS PROVEEDORES		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	Deslocalización y puesta Fábricas	x	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja						Alta	Deslocalización	Oportunidad Acceso	
Costo de cambio de los proveedores	Alto						Bajo	Deslocalización	Oportunidad a Futuro	Hoy no podemos, dependecia
Amenaza de los proveedores de integración hacia delante	Altas						Bajas		x	
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Alta	Disponibilidad		
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta						Baja			x
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción						Pequeña fracción			x
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Grande	Crecimiento Ventas grandes	x	
Grado Cooperación proveedor-empresa	Poca						Gran	Crecimiento Ventas grandes	x	

Tabla 3. Atractivo del poder de los proveedores. Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la Tabla 3, si bien esto es una desventaja hoy para la empresa porque le crea múltiples dependencias de este proveedor, en el caso de internacionalizarse se abriría un abanico de oportunidades y posibilidad de nuevos accesos. Así, si por ejemplo la empresa tan sólo tuviera una

fábrica en Chile, podría proveerse de Tenaris, Benteler, Vallourec &Mannesmann, TMK y múltiples proveedores chinos, entre otros.

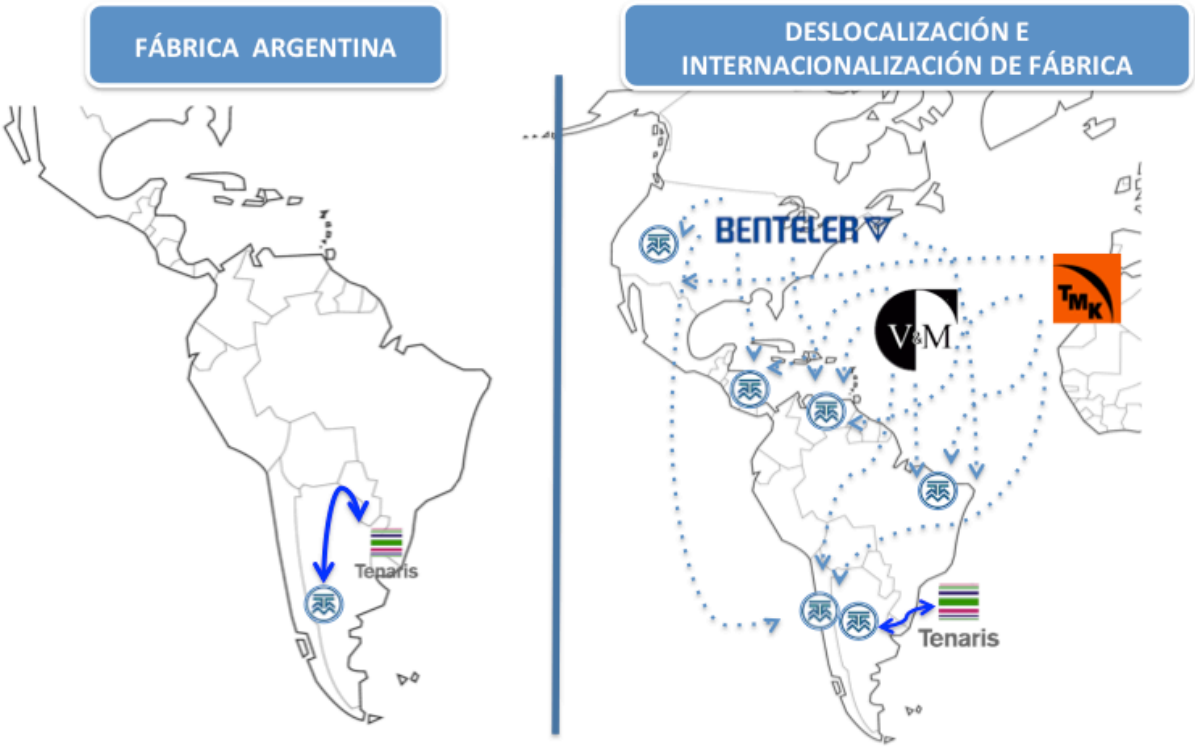


Ilustración 16. Relación Tassaroli-Proveedor caso real vs. relación caso Internacionalización con deslocalización planta fabricación. Fuente: Elaboración propia.

A través de la Internacionalización, Tassaroli podría encontrar sustitutos para los productos de los proveedores y disponer de menores costos. De esta forma, una de sus amenazas presentes (competidores como por ejemplo Owen y Titan -USA- disponen de tubos consignados por Benteler), podría ser transformada en la oportunidad de competir en las mismas condiciones. A su vez, tener diferentes alternativas le permitiría a Tassaroli poseer mayor poder sobre las exigencias de calidad a sus proveedores y condiciones de pago, lo que hoy se puede pero es difícil.

En relación a las integraciones, no se observan grandes intereses en integraciones hacia delante por parte de los proveedores. Mejor aún, existe una gran cooperación entre los mismos y las empresas demandantes. En el caso de Tenaris-Tassaroli (T-T), la primera brinda numerosos beneficios e incentivos para el crecimiento de la PyME tanto comercial, técnico y financiero. A través de programas, como es el caso de Propyme, fomenta a la profesionalización y el desarrollo de la firma. Mientras Tassaroli demuestre tener gran potencial de crecimiento en sus ventas, seguirá teniendo grandes oportunidades en su relación T-T.

2.1.2 Posibilidad de nuevos competidores

El análisis de la posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores en el mercado de Tassaroli, es un elemento importante para medir la rentabilidad o no que puede tener el

mercado. A través de un diagnóstico de las barreras de entrada teniendo en cuenta factores como la inversión requerida, costos, tecnologías propietarias, acceso a canales de distribución, etc; podemos sacar una conclusión según se muestra en la Tabla 4:

2. Atractivo de las barreras de entrada

Actual
Futuro

BARRERAS DE ENTRADA		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Economías de Escala	Pequeñas						Grandes			
Diferenciación del producto	Escasa						Importante	Mucha competitividad con iguales precios	x	
Identificación de la marca	Baja						Alta	Para nosotros no los dará Easy	x	
Costo de cambio	Bajo						Alto			
Acceso a los canales de distribución	Amplio						Restringido			
Requerimientos de capital	Bajos						Altos			
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido			x
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido			x
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante		x	

Tabla 4. Análisis de Nuevos Entrantes a través de las Barreras de Entradas. Elaboración Propia.

Se puede observar que en la industria del petróleo y minería, los niveles de inversiones requeridos para acceder al mismo son altos. Las economías de escala son muy importantes para ser competitivos en los costos. A su vez, el nivel de competitividad que existe en el sector obliga que ante precios acordes al mercado, la empresa diferencie sus productos para tener una ventaja competitiva y lograr una identificación de la marca como delantera (esto también requiere de una gran esfuerzo, que lleva su tiempo). El costo de cambiar de productos dentro de cada línea no es tarea fácil, requiere un estudio de la funcionalidad y requerimiento del producto acompañado de su ingeniería, desarrollo, verificación y validación; que tiene su costo tanto financiero como de know how importante. Todo lo mencionado hasta aquí sumando la experiencia como factor importante para ingresar al mercado, se presentan como oportunidades y/o barreras de entradas fuertes para la empresa.

Sin embargo, se determinó como amenazas el acceso a materias primas y tecnologías, ya que desde la posición que la empresa se encuentra hoy, posibles nuevos entrantes podrían en cualquier parte del mundo acceder ampliamente a últimas tecnologías y materias primas (contando con el recurso financiero).

Luego, el acceso a los canales de distribución no es un problema como entrada.

Normalmente, los nuevos concurrentes aportan al sector no sólo una capacidad y absorción de cuota del mercado, sino también recursos significativos e ideas competitivas que influye en los precios, reduciendo en última instancia la rentabilidad del sector en su conjunto (Allen y Gorgeon, 2006). En el caso de la industria petrolera y minera, se pueden observar como nuevos ingresos en los respectivos mercados y líneas (Ilustración 17):

Ilustración 17. Nuevos Ingresos Relacionados al Sector en diferentes mercados. Elaboración Propia.

Relacionado al caso de estudio, los últimos ingresos de Technosteel en Chile (minería) y Yellow Jacket en USA (petróleo), podrán afectar el juego competitivo de Tassaroli ya que ambas cuentan con un gran nivel tecnológico y estructura de costos. En el caso de Technosteel, se trata de una empresa ya existente que decidido diversificar sus actividades (se dedicaba a la fabricación de diamantina y ahora decidió fabricar barras de grandes diámetros). LRI también es existente, pero ingresó a través de la ampliación de sus operaciones a nuevas áreas geográficas (Austin, Texas, USA). Ecogreen es una pyme local y se la considera nuevo ingreso porque ha adquirido herramientas de MDF para TSP, pero no afectaría la competitividad por el momento (sólo se la menciona para tenerlo en cuenta). Finalmente Yellow Jacket es relativamente nuevo con un ingreso de gran potencial.

2.1.3 Posibilidad de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos reales o potenciales, hacen que el mercado no sea atractivo. Peor aún si los sustitutos son avanzados tecnológicamente e ingresan a precios más bajos reduciendo los márgenes de la empresa y la industria.

En el caso de Tassaroli, se desprenden oportunidades más que amenazas en este aspecto, ya que la empresa no dispone de sustitutos cercanos en su conjunto. Al producir una sería de múltiples productos en cada línea, se intentó representar como promedio general de su abanico de ofertas la siguiente Tabla 5:

4. Atractivo de la disponibilidad de sustitutos

Actual
Futuro

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa	Sólo en el caso cañones con cañones ranulados en Colombia por ejemplo	x	
Costos de cambio del usuario	Bajos						Altos	Caso cañones ranulados: tienen mayor probabilid de fallar, Nuevos desarrollos cañones punzado,	x	
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas		x	
Relación Precio/valor del sustituto	Alto						Bajo		x	

Tabla 5. Atractivo de la disponibilidad de sustitutos. Fuente: Elaboración propia.

En minería no se cuenta con sustitutos, ya que las especificaciones vienen dadas por los clientes y son estándares en la industria.

En cuanto al petróleo, en lo que respecta a mandriles no hay sustitutos en general, lo que puede variar son las características del producto. En relación a las válvulas se pueden diferenciar entre las de polímero, gas lift y agua (la empresa hoy sólo fabrica éstas últimas), pero tampoco se las considera sustitutas entre sí porque cumplen funciones diferentes (si es importante tener en cuenta las tendencias y preferencias de usos de cada modelo). Finalmente los cañones sí poseen sustitutos, aquellos de tubo ranulado. En Colombia la empresa perdió oportunidad de ventas por preferencias de este tipo de producto. En Comodoro Rivadavia (Argentina) fue probado pero no funcionó. Como oportunidad se observa que el costo de cambio de los usuarios a este tipo de cañón es alto, porque tiene mayor posibilidad de fallar.

En general, no se observan amenazas importantes en cuanto a sustitutos.

2.1.4 Poder negociador clientes

Mediante sus requerimientos y expectativas, los clientes introducen competitividad en un sector. Así, los requerimientos de mayor calidad, mejor servicio o exigencia de precios bajos por ejemplo, enfrenta unas empresas con otras y modifican la rentabilidad del conjunto del sector.

De esta forma, depende de diversos factores como los clientes afecten a la estrategia competitiva de la empresa. El poder relativo de los compradores y vendedores no es fijo, es un proceso de negociación continua y dinámica, y por ello lo analizamos para evaluar las fuerzas de ambas partes y buscar una estrategia acorde a la situación.

En el caso de Tassaroli, el análisis del poder de sus clientes se hace más complejo porque se diferencia en lo que respecta a la minería, automotriz y petróleo. En cuanto a minería y petróleo, la situación del mercado local varía del mercado externo.

En términos generales y en promedio se puede observar en la Tabla 6:

6. Atractivo del poder de los compradores

Actual
Futuro

PODER DE LOS COMPRADORES/CLIENTES		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Número de compradores importantes	Escasos						Muchos	Mejoras en P(x) Arg y cercanía-mayor disponibilidad EXT	x	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta						Baja		x	
Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto			x
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta						Baja	Preferiran que otros fabriquen por ellos	x	
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja						Alta			x
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña						Grande	Arg-> se guían por precio más q po calidad. Ext-> se guían por calidad y precio pero les interesa que estés ahí.		x
Rentabilidad de los compradores	Baja						Alta	Hay perspectivas favorables y de crecimiento del mercado.	x	

Tabla 6. Poder de negociación de los Clientes. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esto, existe un mercado potencial alcanzable y posibilidad de agrandar la cartera de clientes, pero para ello se requiere tomar conciencia del grado de poder de negociación que en el caso de Tassaroli, sus clientes presentan.

En términos generales, la empresa posee un 20% del total de sus clientes que representan de sus ventas y nivel de *facturación el 80%*. Éstos que representan una proporción muy alta del negocio de Tassaroli, a su vez le compran un porcentaje importante a la firma. Estas dos primeras afirmaciones demuestran el alto grado de poder que estos clientes poseen. En segundo lugar, el grado de fidelización de los clientes en cualquiera de los diferentes negocios, está dado por ofrecer un *bajo precio* acorde al mercado. En este último año, los precios de la competencia se han visto reducidos, lo que implica una importante amenaza ya que no basta la calidad de Tassaroli para seguir compitiendo. En tercer lugar, muchos de los clientes importantes de la empresa son a su vez *fabricantes de los mismos productos*. Esto presenta una amenaza si no se abastece de acuerdo a las especificaciones y necesidades que los mismos poseen en relación precio, calidad y disponibilidad rápida; pero a su vez presenta una oportunidad en lograr fidelizarlos con acuerdos prolongados de fabricación con los mismos, ya que se observa una tendencia a delegar la fabricación por éstos (en el caso que su demanda siga en crecimiento). En fin, "el costo del comprador de cambiarse a la competencia es sumamente bajo y no basta con la calidad que la empresa brinda hoy para fidelizarlo".

En términos específicos, podemos diferenciar para el análisis los mercados de la empresa:

MINERÍA

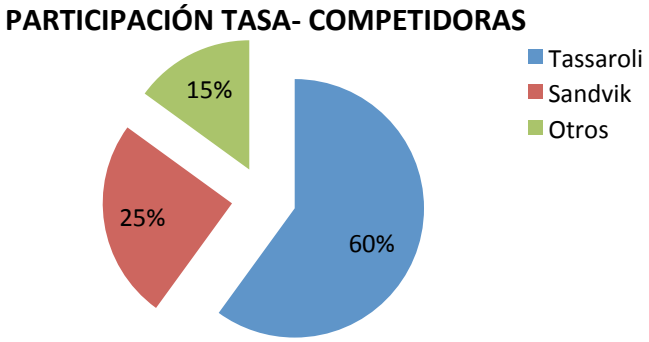
La empresa realiza sus ventas a mineras locales argentinas y exporta a mineras chilenas. En la Ilustración 18 se presentan las empresas compradoras más importantes que tienen gran impacto en el resultado de la organización.

Ilustración 18. Clientes más importantes Minería -Mercado Local y Chile-. Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, la empresa está teniendo un buen desempeño en el sector minero cumpliendo con sus previsiones de ventas y logrando seguridad al haber conseguido acuerdos con muchos de sus clientes. En el caso de los presentados en la Ilustración 18 las condiciones demandadas son precio, calidad sostenida y cumplimiento de los plazos de entrega. La empresa se ha logrado posicionar, logrando que sus clientes tengan como sensibilidad de la marca una alta percepción de calidad y precios acordes al mercado, lo que implica una oportunidad de permanencia en el mismo ya que el costo de lo clientes de cambiarse a la competencia en este rubro es mayor. Esto último se debe a que el cambio implica un costo de "tiempo" de relevamiento de productos, preparación de ingeniería para el cliente, sumado a los riesgos implicados con inicios del proceso comercial; por lo que el cliente si está conforme con la empresa preferirá seguir el acuerdo.

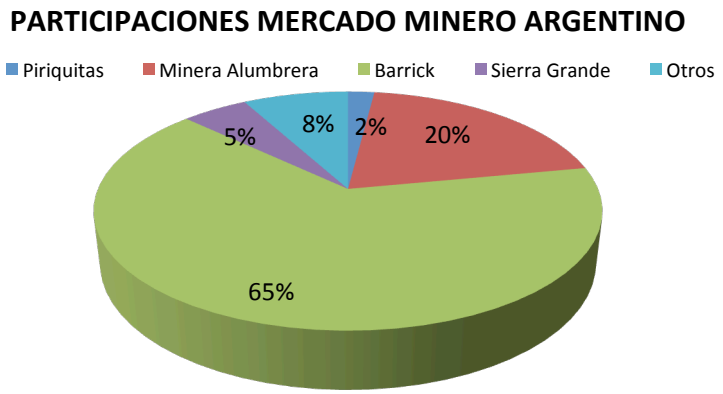
- **LOCAL**

En el mercado argentino, todos los compradores de Tassaroli son empresas mineras que consumen barras de perforación de grandes diámetros, adaptadores, amortiguadores y bujes de rodillo principalmente. La empresa en relación a la competencia posee una participación del 60%, lo que demuestra su buena presencia en el rubro a nivel nacional (Gráfica1).



Gráfica 1. Participación Tassaroli S.A. en el mercado que participa. Elaboración propia con fuente comercial de la empresa.

En cuanto al mercado minero en Argentina, este es de U$S 2.000.000, en los cuales participan (Gráfica2).

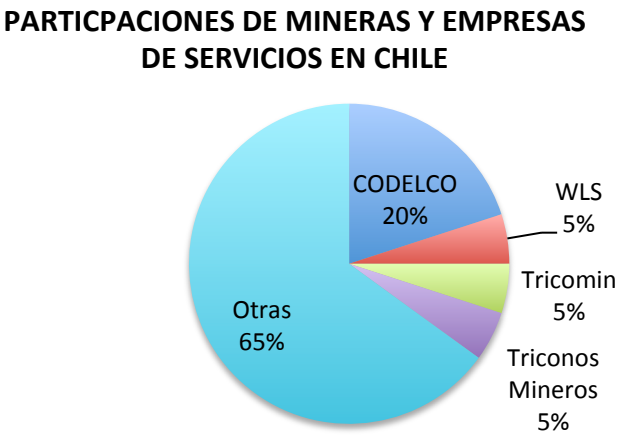


Gráfica 2. Participación Mercado Minero Argentino. Elaboración propia con información comercial de Tassaroli S.A.

Como se observa, Barack se lleva más de la mitad del mercado con un 65% y Minera Alumbrera le sigue con el 20%, siendo estos dos los clientes más importantes.

- **CHILE**

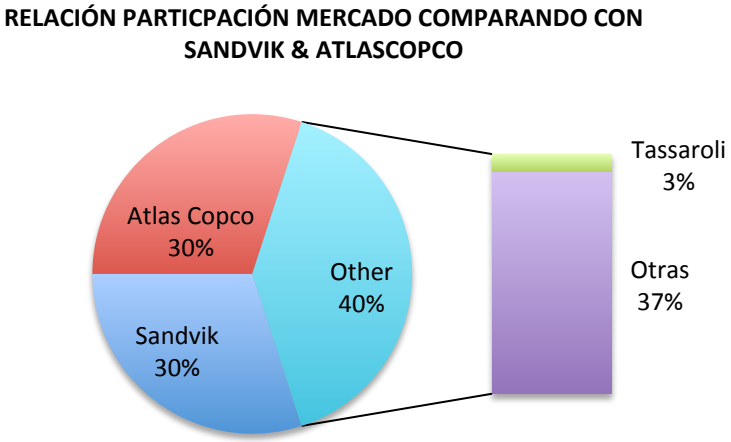
De las seis empresas mencionadas como clientes más importantes externos, CODELCO es la única minera, la cual posee 9 minas de las que Tassaroli provee a 5. WLS Drilling, Tricomin y Triconos son empresas proveedoras de servicios mineros. Para hacerse una idea de la implicancia de CODELCO en el mercado, éste representa el 20% del mismo, mientras que el otro 80% del mercado se conforma por otras mineras y empresas de servicios. Véase Gráfica 3[15]:



Gráfica 3. Participación mayoritaria de CODELCO en industria minera chilena. Fuente: Elaboración propia.

[15] Información obtenida de entrevista con el Vendedor Oscar Patiño. Área comercial Tassaroli SA, Unidad de Negocio Minería.

En cuanto a Sandvik y Atlas Copco, son clientes/competidores que fabrican los mismos productos que Tassaroli les provee. Estas dos marcas son referencias en el mercado (como por ejemplo hablar de Coca-Cola en la industria de gaseosas). Para darse una idea véase Gráfica 4[16]:



Gráfica 4. Participación Tassaroli en el mercado chileno, en relación a Sandvik y Atlas Copco. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo explicado, se puede afirmar la existencia de un grado alto de poder en los compradores de productos mineros. La empresa deberá seguir trabajando sobre sus costos para mantener el precio acorde al mercado y sobre su imagen corporativa sosteniendo su calidad y cumplimiento de plazos de entrega. Sólo así se podrá mantener e ir ganando nuevos acuerdos.

El mercado minero es un mercado maduro en Chile (no en crecimiento como es el caso de Perú), sin embargo se siguen descubriendo reservas, lo que implica mayores oportunidades. A su vez, la capacidad financiera de las empresas mineras es buena. Existe un potencial de mercado a quien Tassaroli podría proveerle en Chile y en su caso Perú, véase Ilustración 19:

Ilustración 19. Potenciales clientes alcanzables. Fuente: Elaboración propia.

Además de las mencionadas minas con potencial para ser clientes en Perú, también son potenciales compradoras las minas: Xstrata Copper, Barrick, Yanacocha, Shougang, Volcan y la

[16] Información obtenida de entrevista con el Vendedor Oscar Patiño. Área comercial Tassaroli SA., Unidad de Negocio Minería.

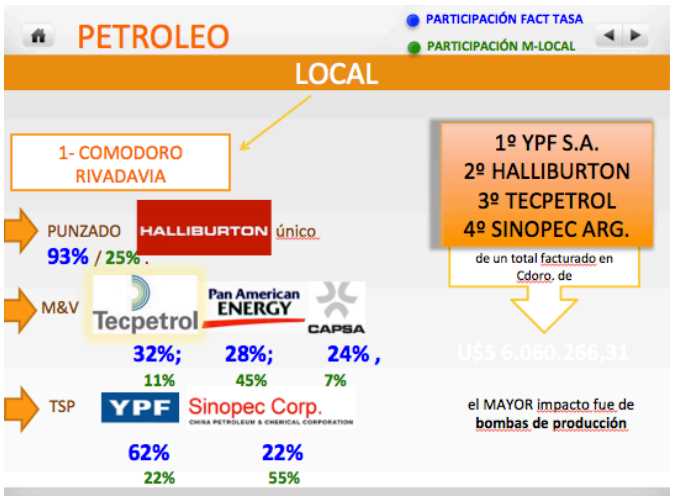
empresa de servicio San Martín. El mercado de Perú minero es de U$S 6.000.000, pero con un potencial de crecimiento a U$S 10.000.000.

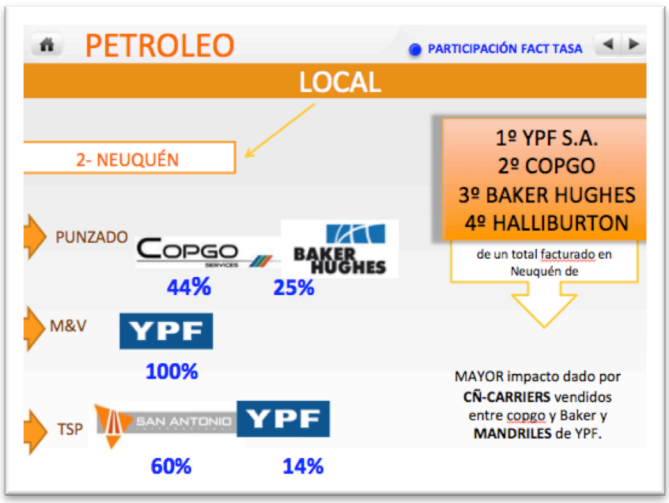
De estas investigaciones de mercado se desprenderán a lo largo del plan estratégico, posibles estrategias que la empresa deberá pensar para alcanzar los potenciales clientes más cercanos que se observan en el mercado, con características similares a los clientes actuales (mencionarlas no es parte de este capítulo). Sin embargo, es importante recalcar como parte del análisis que Tassaroli posee una gran oportunidad de mercado y para aprovecharlo deberá seguir trabajando en la profesionalización de su área comercial, manteniendo un contacto más cercano con los potenciales clientes, ofreciendo servicio técnico y las posibilidades de pruebas de sus productos asumiendo el riesgo que esto implica.

PETROLEO

Tassaroli fabrica y comercializa una gama de productos para la industria del petróleo tanto en el mercado local como externo. En el mercado local, posee bases comerciales con stock para brindarle disponibilidad inmediata y respuesta rápidas a sus clientes. Sin embargo, del análisis de este sector se desprende una situación muy diferente a la de minería.

Los clientes más importantes de Tassaroli de la industria petrolera son, presentados en la Ilustración 20:





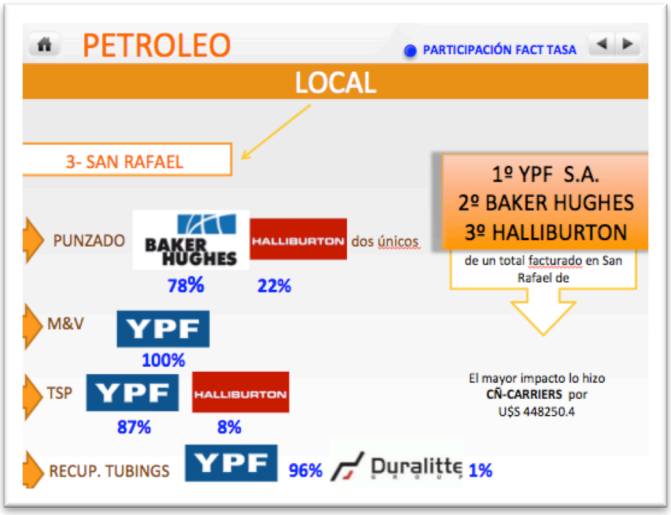


Ilustración 20. Principales clientes por cada líneas locales y externos. Locales: de bases Comodoro Rivadavia, Neuquén y San Rafael. Elaboración propia con fuente comercial de Tassaroli S.A.

Analizando las imágenes contenidas en la Ilustración 20, se puede demostrar la afirmación antes mencionada sobre la relación cantidad de clientes versus facturación[17]. Es por ello que se realizarán las siguientes conclusiones en base a los clientes más importantes de la empresa:

1- YPF es el cliente más importante en el mercado local, en relación a Mandriles& Válvulas y TSP[18], y en punzado HASA. A estos los acompañan clientes como Tecpetrol (M&V), Sinopec(TSP), Baker Hughes y Copgo GE (Punzado).

2- En el mercado externo el 90% de las ventas están dadas por la línea de Punzado (Cañones y Carriers), siendo el principal cliente HASA. El resto son clientes con gran potencial para hacerlos crecer.

3- La facturación de M&V en el exterior es baja, en comparación al mercado local (por YPF). Petrobras representa el 0.45% de la facturación de las mismas en Brasil, teniendo el 100% del mercado Brasileño. Lo que implica la existencia de un gran potencial mercado y cliente en Brasil (similar a YPF en Argentina).

Se concluye que en el sector petrolero, Tassaroli posee clientes con gran poder de negociación, no sólo por el papel que juegan en la facturación y nivel de ventas de la firma, sino también por la envergadura comercial y financiera que los mismas poseen, ya que son empresas multinacionales[19]. Si

---

[17] Se cumple la regla del 80-20, explicada por Wilfredo Pareto. Ver en http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto

[18] TSP: abreviación de una de las líneas de productos. Significa "Tassaroli Servicios Petroleros".

[19] Son multinacionales:

-Halliburton: tiene presencia en alrededor de 70 países, incluyendo naciones como Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Panamá y Venezuela. Posee un capital humano de 50 mil empleados.

-Baker Atlas: Opera en 90 países y cuenta con presencia en México, Ecuador, Brasil, Colombia y Argentina, y con la adquisición de su símil BJ Services (abril de 2010), su cobertura abarca más países en la región.

-Weatherford: compañía multinacional con sede en Suiza. La empresa lleva a cabo operaciones en aproximadamente 100 países y cuenta con un capital humano aproximado de 55 mil empleados. En Latinoamérica está presente en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En julio de 2009, la compañía adquirió la división de servicios de yacimientos petrolíferos (OFS) de TNK-BP.

bien esto es una ventaja y oportunidad para la inserción al mercado internacional y posicionamiento de Tassaroli, ante situaciones mundiales/nacionales de crisis como la que hoy se enfrenta, implica también la exigencia de competir como un gran "jugador" global y profesional, con mínimas chances de cometer errores.

En cuanto a los clientes potenciales, existe la capacidad comercial y de producción para alcanzar (Ilustración 21):

Ilustración 21. Logotipos de potenciales clientes en mercados externos y mercado argentino. Elaboración propia con fuente comercial de la empresa.

Esto demuestra que si bien la industria del petróleo es un mercado maduro como el minero, sigue existiendo potencial de mercado y abanico de opciones a buscar. Pero como se observa en la ilustración 21, muchas de las opciones posibles en el mediano plazo son clientes actuales pero de otro país. Los nuevos, son también grandes corporaciones a las cuales habrá que adaptar la estrategia comercial.

TRABAJOS A PEDIDOS Y AUTOMOTRIZ

La empresa diversifica sus trabajos en pedidos especiales que recibe para la industria metalmecánica y fabrica algunas partes para la industria automotriz. Estos representan alrededor de un 3.5%-4.5% del total que factura. De este porcentaje el 43% pertenece a ventas para la industria automotriz, principalmente de repuestos de extremos de dirección y otros como empaquetaduras, o-rings, retenes, juntas. etc. Los dos clientes que hoy existen en la línea automotriz son Dana y Fabila (véase Ilustración 22).

-GE: con red global de más de 28.000 personas en más de 35 países. Emplea a más de 3.700 personas en los nueve países de Latinoamérica en que opera.

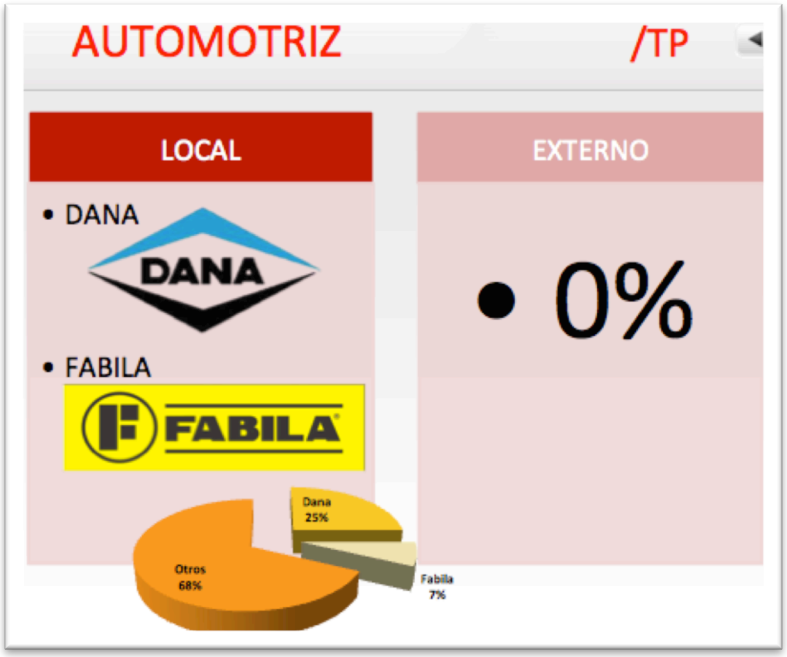


Ilustración 22. Clientes Industria Automotriz.

El poder de negociación de la empresa se ve reducido en relación a estos dos clientes, los cuales poseen al menos dos proveedores cada uno que les provea los productos mencionados. En este rubro se exige eficiencia, costos bajos, buena calidad y cumplimiento en plazos de entregas. A medida que la empresa no posea experiencia y abanico de clientes, el poder de negociación de sus clientes será siempre alto.

Del 68% de otros posibles clientes representado en el gráfico de la ilustración, potenciales compradores podrían ser Dimet, Lena, Myers (Fabricantes de Extremos de Dirección); Tifec, Gran Sasso, Traxion, Inzillo (Fabricantes de Engranajes); y Motomecánica, Valmec, Worcester, Spirax Sarco, LVM (Industria Valvulística) como lo muestra la Ilustración 23:

Ilustración 23. Potenciales Clientes Industria Automotriz. Elaboración Propia con información de la web.

En cuanto a las exportaciones, no se realizan ventas en el mercado exterior de esta línea de productos.

2.1.5 Rivalidad y competencia del mercado

Tassaroli S.A. es una empresa que compite con empresas multinacionales, las cuales son "monstruos" en comparación al tamaño de la empresa pyme. De la rivalidad y competencia del mercado se puede observar en la Tabla7:

ANALISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR SU ATRACTIVO

1. Atractivo de la rivalidad entre los competidores

Actual
Futuro

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Número de competidores equilibrados	Importante						Bajo	Estrategias comerciales muy fuertes de posicionamiento y precios muy bajos, Ej, Yellow Jacket y Chinas		X
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	Mejoramiento de la economía	X	
Costo fijo o de almacenamiento	Alto						Bajo	Abrir bases en el exterior o crecer disponibilidad clientes		X
Características del producto	Producto genérico						Producto especial		X	
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos						Pequeños incrementos	Crecimiento Vtas. + Necesidad de mayor especialización para los clientes		X

Tabla 7. Análisis de la rivalidad y competencia del mercado. Elaboración propia con entrevista a comerciales de Tassaroli S.A.

En relación al crecimiento de la industria y características del producto, la empresa presenta oportunidades favorables, ya que se espera un mejoramiento de la economía a nivel internacional en relación a lo primero. En cuanto al producto, se trata de productos especiales que necesitan la tecnología especial y procesos específicos, que implican el conocimiento de la industria.

Del análisis se desprenden tres tipos de amenazas a la empresa. En primer lugar, la empresa compite con empresas multinacionales de gran envergadura, con bases comerciales y operativas en todos los países en donde venden. Sus precios son cada vez más competitivos y sus estrategias comerciales en cuanto a imagen, marketing y posicionamiento es sumamente profesional. Un ejemplo claro de Houston, USA es Owen. Segundo, la empresa posee la necesidad de estar cerca de sus clientes y ofrecerles disponibilidad segura de los productos, lo que implica incrementar a futuro la estructura tanto operativa como comercial considerablemente y con estos sus costos fijos que competirán con los costos de los otros fabricantes que son menores. Finalmente, la ampliación de la planta en la casa matriz que actualmente se ha comenzado y la posibilidad de seguir creciendo en capacidad (si se decide dar apertura a nuevos mercados externos), implicarán un esfuerzo costoso para la organización (en nivel de inversión), que a su vez debe mantenerse en los niveles competitivos necesarios con los grandes y trabajando continuamente en las expectativas que cada cliente tiene.

Dividido en líneas y tipo de rubro, los principales competidores son:

Ilustración 24. Competidores por línea de petróleo con principal ventaja competitiva. Elaboración propia.

Ilustración 25. Competencia línea minería en mercado chileno y argentino. Elaboración propia.

Ilustración 26. Competidores de forjados para la industria automovilística. Elaboración Propia.

En la industria de autopartes y petróleo, se observa como ventaja competitiva de los competidores (debilidad y principal amenaza de la empresa), la otorgación de bajos precios. Tassaroli deberá pensar estratégicamente como revertir la participación que éstas empresas han ganado con su ventaja competitiva.

También, en el análisis de la rivalidad del sector se suelen considerar las barreras de salida ya que esto determinará la facilidad de decidir seguir compitiendo en el mercado. En nuestro caso (véase Tabla 8):

3. Atractivo de las barreras de salida

Actual
Futuro

BARRERAS DE SALIDA		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Especialización de Activos	Alta						Baja			
Costo de salida por una vez	Alto						Bajo			x
Barreras emocionales	Altas						Bajas			
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas						Bajas	Políticas Argentinas		x

Tabla 8. Barreas de Salida como Atractivo de la Rivalidad del Sector. Elaboración Propia.

Como se observa, en la industria en la que compite Tassaroli no se decide de un día para el otro salir. El nivel de inversión, los costos de salidas, la especialización de los activos y las regulaciones gubernamentales y sociales, no hacen fácil tomar la decisión de dejar el mercado fácilmente. Como consecuencia, a corto-mediano plazo el nivel de competitividad y los participantes del sector en el que Tassaroli compite, seguirá siendo igual.

Para finalizar el análisis de la competencia del sector, es importante considerar el papel del gobierno de la República Argentina y sus acciones con respecto a preservar la competitividad de las empresas del país con su respectivo impacto social y económico que pueda tener (Tabla9).

7. Atractivo de las acciones gubernamentales

Actual
Futuro

ACCIONES GUBERNAMENTALES		MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable	Gobierno Nacional		x
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable	idem		x
Coherencia de las políticas	Baja						Alta	idem (ej problema mp)		x
Derechos aduaneros y otros impuestos	Restringidos						Irrestrictos	idem		x
Tipo de cambio	Restringido						Irrestricto	idem		x
Propiedad extranjera	Limitada						Irrestricta	idem		x
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial						Ninguna			

Tabla 9. Atractivo de las Acciones Gubernamentales. Elaboración Propia.

Como se refleja en la Tabla 9,la competitividad de las empresas del sector dentro del país, se ve afectada negativamente por las políticas y regulaciones gubernamentales. Esto es alarmante ya que presenta la principal amenaza como desanimo para las empresas y por ende, también a Tassaroli.

2.2 Conclusión de las cinco fuerzas competitivas

De acuerdo a lo expuesto, se sintetiza en la Tabla10 a continuación:

8. Resumen de cada una de las Fuerzas de la Industria

Actual
Futuro

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	MUY POCO ACTRATIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Rivalidad de la industria					
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Amenaza de sustitutos					
Poder de los proveedores					
Poder de los compradores					
Poder de las acciones gubernamentales					

Tabla 10. Resumen de cada Fuerza de la Industria en relación a Tassaroli S.A.. Elaboración propia.

La tabla resumen expuesta, calcula un promedio de las valoraciones aplicadas a cada factor de las respectivas fuerzas/atractivos. En el caso del atractivo de nuevos ingresos, productos sustitutos y poder de los proveedores (considerando la perspectiva de internacionalizarse) se observan más oportunidades que amenazas en el sector. Esto se debe a la dificultad de ingresar en una industria especializada como es el caso (en la cual se requieren grandes niveles de inversión), a la baja probabilidad de sustitutos y a la oportunidad de conseguir nuevas opciones de compra en términos de

materia prima y materiales. En este último ítem, en el caso de no internacionalizarse la empresa se verá amenaza por la falta de competitividad en precio y plazo que la situación actual le impone (tanto desde el punto de vista del gobierno argentino, como del monopolio existente en la industria del acero).

En cuanto al poder de los clientes, se observan grandes oportunidades de crecimiento, lo cual se debe potenciar considerando las necesidades estratégicas de cambio competitivo en el sector petrolero local (por desventaja en precio) y un análisis exhaustivo de la línea automotriz en términos de su conveniencia como línea.

Finalmente, la fuerza que más empuja en forma de amenaza es la rivalidad del mercado. La existencia de importantes competidores, la importancia de mantener costos bajos y precios competitivos, la necesidad de crecer en capacidad, la dificultad de salir , entre otros; obligan a la empresa a tener que estar alerta a las acciones de sus competidores constantemente, sobrevivir ante las dificultades y accionar estratégicamente en pos de lo que el mercado necesita de forma rápida. Las barreras impuestas por el gobierno para competir eficientemente tanto en el mercado local como internacional, incentivan a considerar la opción de "desterritorializar" la empresa para convertir sus amenazas en nuevas oportunidades.

En conclusión, Tassaroli compite en una Industria "Atractiva" (como promedio de los factores que se muestran en la Tabla 11.

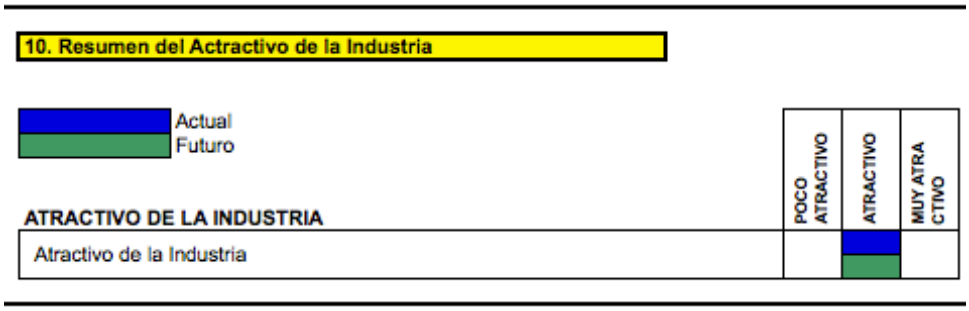
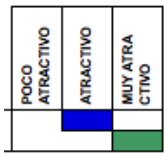


Tabla 11. Resumen del Atractivo de la Industria en la que compite Tassaroli S.A. Elaboración Propia.

Es importante destacar que si en el cálculo del promedio, las barreras gubernamentales no hubieran afectado como amenaza, la marcación futura como potencial atractivo de la industria hubiera resultado "Muy Atractivo".



2.3 DINAMISMO DEL SECTOR Y CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

Para analizar el dinamismo del sector de negocio en el que compite una empresa es importante conocer el segmento donde compite, los grupos estratégicos con los que compite, la posición competitiva que ha logrado la empresa y el ciclo de vida del sector de negocio por el que atraviesa. En relación a las tres primeras:

-Segmento: Tassaroli compite en un negocio especializado pero con características de negocio de volumen particulares. La especialidad se ve reflejada en la orientación que tienen las estrategias de

las empresas a sus mercados o segmentos específicos, buscando economías de escala y generar ventajas competitivas; pero a su vez el cliente sólo será capaz de pagar un plus si se demuestra una diferenciación que le haga asumir ahorros de costos en sus operaciones y beneficios funcionales, ya que en general se asemeja a un segmento de negocio de volumen en relación al precio. Las empresas buscan ser líderes en precio para poder ganar las licitaciones y asegurarse una participación buena de mercado.

Ilustración 27. Matriz Segmento Negocio. Fuente: Hugo R. Ocaña, *Estrategias de Negocios*.

-En relación a los grupos estratégicos (véase Ilustración 28/31 de elaboración propia según matriz de Ocaña 2012) y posicionamiento de la empresa, hicimos mención anteriormente a todas las empresas proveedoras de accesorios y partes para la industria del petróleo y minería que compiten con los mismos productos de Tassaroli, quienes se agrupan:

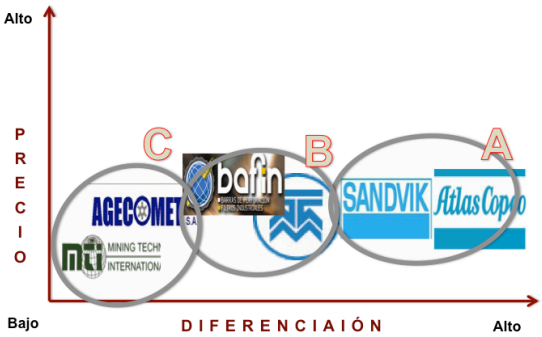


Ilustración 28. Matriz Grupos Estratégicos ABC, línea minería.

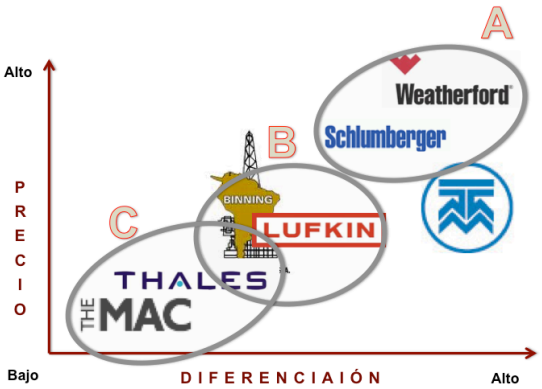


Ilustración 29. Matriz Grupos Estratégicos ABC, línea mandriles & válvulas.

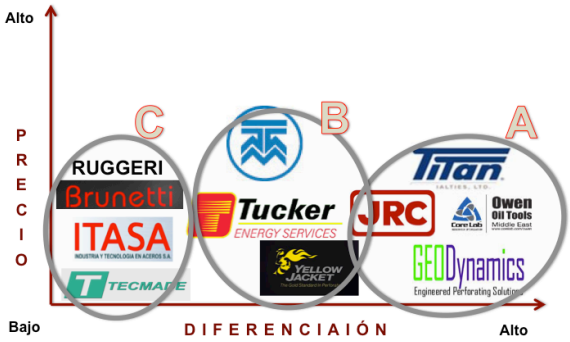


Ilustración 30. Matriz Grupos Estratégicos ABC, línea cañones de punzado.

Ilustración 31. Matriz Grupos Estratégicos ABC, línea TSP.

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida en la medida que no puede pensarse, en términos generales, que las condiciones determinantes permanecerán para siempre. Por esta razón, se hace un análisis de la fase por la que atraviesa la industria en que compite la empresa a través del "Modelo de Ciclo de Vida del Negocio/Industria", para poder anticipar cómo cambiará la potencia de una fuerza competitiva a medida que vaya evolucionando y formular estrategias para aprovechar las oportunidades, en el mercado de la minería y el petróleo. Este modelo considera 4 etapas:

-Sectores de negocios nacientes.

-Sectores de negocios en crecimiento.

-Sectores de negocios maduros.

-Sectores de negocios en declinación.

En términos generales, Tassaroli se encuentra en la etapa de vida del sector de negocio maduro según lo muestra la Ilustración 32. Sus clientes poseen experiencia de consumo y demandan los productos de forma repetitiva de acuerdo a sus necesidades. Las empresas que compiten en el sector, deben crecer a expensas de quitarles participación al resto, lo que lleva a una situación de guerra de precios que afecta a la rentabilidad del sector (sobre todo en el mercado local argentino sucede). Como característica de la indiferenciación, realizar acciones competitivas con énfasis en servicios de ventas y en las posventas, generan mayores costos de comercialización que se ven trasladados en el precio final, obligando a absorber los costos con la consecuente baja en los márgenes de rentabilidad.

En esta etapa, es muy común que grandes empresas realicen adquisiciones, fusiones y absorciones en otros casos, formando oligopolios dominantes del sector. También es normal la aparición de picos de demanda que ocasionen una visión no realista, provocando hacer crecer la capacidad instalada por las empresas e incorporación de personal, para luego después del pico obligar achicamiento o en el peor de los casos al cierre.

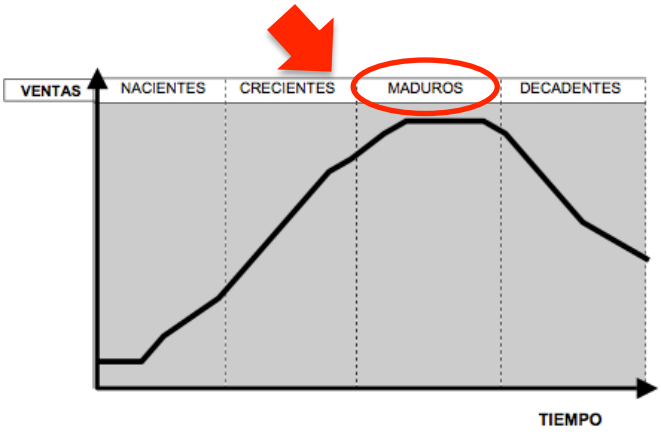


Ilustración 32. Ciclo de vida de la Industria.
Fuente: Hugo Ricardo Ocaña, *Estrategias de Negocios* (Capítulo 7, página74).

La rivalidad existente en el sector es muy intensa y el poder de negociación de los clientes finales es alto. Es por esto, que se podría concluir que "si no se ha definido convenientemente una estrategia apoyada por las ventajas competitivas y genere valor, se correrá el riesgo de quedarse atrapado en la mitad del camino".

La solución se encuentra en buscar soluciones integrales para el cliente, que le agreguen un valor extra y se vean favorecidos por pagar un plus. A través de la innovación, se podrá pasar de una etapa de ciclo de vida del negocio maduro a naciente; recordando que este último no necesariamente implica un tipo de negocio nuevo, único, que no existía anteriormente. También se considera un negocio naciente uno que ya existía pero que por diversas razones se ha relanzado como tal (Ocaña 2012). Tassaroli, con la creación del Easy Gun (en su línea de petróleo), podría experimentar qué sucede en relación a su grado de competitividad y posicionamiento en el mercado (luego de su lanzamiento).

A través del EG como relanzamiento de los cañones de punzado, en teoría se esperaría que gracias a la mayor competitividad internacional e innovaciones tecnológicas, crezca la demanda luego de hacer las pruebas necesarias por el cliente (mientras más positivas estas sean, el crecimiento será más rápido). Esto ocasionaría un movimiento importante en la rivalidad competitiva del sector y necesidad de accionar por parte de las empresas participantes. En tal caso, es de esperarse acciones competitivas que tiendan aumentar la cuota de mercado, y nuevamente, a una acción debe esperarse una reacción de los competidores de la dimensión que cada empresa emplee con relación a su posición competitiva.

A su vez, el poder de los proveedores se vería disminuido, las barreras de entrada para nuevos ingresos serían mayores por el know how[20] del producto a tener, procesos, patentes, innovaciones, etc., necesarios para ingresar al sector y las amenazas de sustitutos serían leves o nulas. El poder de los clientes será el más alto, quienes necesitarán la experiencia del consumo previo y/o de otros clientes, y el enamoramiento posterior a la prueba para tener una actitud diferencial.

[20] Know How: es la experiencia con que esta cuenta para desarrollar sus actividades, ya sea productivas, administrativas, financieras, comerciales y de control. El "know-how" en una empresa, a partir de la era industrial, se ha convertido en valioso activo intangible. Es el "saber cómo".

3. DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Del análisis macroeconómico (a través del diagnóstico PESTE y marco mundial) y del análisis microeconómico (con las cinco fuerzas competitivas de Porter y el dinamismo de la industria CVI), se desprenden una serie de oportunidades y amenazas que la empresa debe considerar para su planeamiento estratégico y generación de ventaja competitiva. De la misma forma que se calcularon las fortalezas y debilidades, en el Anexo D.1.3 se adjunta la Tabla 25 en la que se encuentra el cálculo de los siguientes factores:

a. **Oportunidades** presentadas por:
   - Ámbito Financiero **0,83**
   - Sustitutos **0,90**

b. **Alertas** presentadas por:
   - Ámbito Socio-Cultural **0,60**
   - Ámbito de Gubernamental **0,70**
   - Ámbito Económico **0,67**
   - Ámbito Medioambiental **0,60**
   - Proveedores **0,60**

c. **Amenazas** presentadas por:
   - Ámbito Legal Argentino **0,45**
   - Mercado **0,44**
   - Ámbito Tecnológico **0,40**

Gráficamente podrían detallarse las siguientes Amenazas y Oportunidades (AO) que surgen de cada ítem (véase Ilustración 33):

OPORTUNIDADES

- Mercado potencial importante y capacidad de competir con grandes ligas.
- Clientes Actuales sirven como Carta de Presentación para crecer.
- Petróleo: se espera crecimiento 5% de la. Potencial negocio es el Shale Oil.
- Easy Gun puede ocasionar crecimiento demanda, mayor cuota de mercado y mejoramiento posición competitiva.
- Minería: perspectiva de inversiones en America Latina (oport. Perú).(buscan hacer acuerdos mineras juniors)
- Apoyo de necesidades comerciales y cooperación con Tenaris.
- Acceso a tasas de interés buenas tanto en $ como U $S. Costo crédito bueno.
- Reintegros de Exportación que se cobran ayudan a compensar el derecho de exportación.
- Se cuenta con Inversión y capacidad para triplicar el nivel de producción.
- No existen sustitutos importantes.
- VINTEC brinda Inteligencia Competitiva para las organizaciones.
- Funcionalidades que preserven el medio ambiente como la tendencia.

AMENAZAS

- Dependencia de clientes importantes.
- COPGO y GEOLOG (clientes de comp) han quitado participación a HASA(cliente de TASA).
- Petróleo: Decisión por Precio, no valoran disponibilidad. Competidores cuentan con Costos Fijos Menores.
- Competidores Internacionales con líneas espec. con productos complementarios, estructuras comerciales y operativas en c/países vta., y relación fiel con proveedores. Entrada de YJ con precios bajos (PE) y de Tech con gran nivel tecnológico(MI).
- Baja competitividad en línea Automotriz baja la rentabilada de los demás negocios.
- Inflación sin devaluación oficial nos hace menos competitivos en el mercado ext. Se quitó el subsidio a la luz y gas.
- Presión tributaria. Política monetaria no permite girar divisas al exterior y realizar aportes de capital. Regulaciones que limitan importaciones.
- No existen regulaciones en materia de promoción (salvo ProMza).
- Inexistencia entorno industrial en la zona donde la planta está ubicada. Ubicación no óptima para el abastecimiento y despacho.
- 75% compras a único proveedor, dependiendo de su determinación de plazos.
- Falta de ingenieros y dificultad de conseguir mano de obra calificada y profesionales capacitados.

Ilustración 33. Matriz AO de oportunidades y amenazas de Tassaroli. Elaboración Propia.

Como se puede observar, los factores críticos a considerar y no perder de vista, se encuentran resaltados en la tabla comparativa. En promedio, la empresa obtuvo una puntuación del posicionamiento en su conjunto del **0,62.**

Posicionamiento de la empresa en su conjunto	0.62	<50%
		51% Y 70%
		<70%

Al igual que en el cálculo de las fortalezas y debilidades, el análisis se hace promediando los valores en relación a la importancia relativa que cada factor posee en un contexto internacional. Por lo que la varilla que mide que tan fuerte es Tassaroli, es exigente.

Si bien es importante considerar el resultado del posicionamiento de la empresa de forma alarmante (lo que nos dice que la empresa se encuentra en un contexto que presenta tantas oportunidades como amenazas, según ilustración 33) estando inserta en Argentina; es necesario mostrar en este trabajo como la posición de la empresa cambiaría (reflejada en un mejor resultado) si fabricara en el exterior (muchas amenazas se eliminarían):

AMENAZAS QUE SE ELIMINARÍAN:

- 75% compras a único proveedor, dependiendo de su determinación de plazos.
- Presión tributaria. Política monetaria no permite girar divisas al exterior y realizar aportes de capital. Regulaciones que limitan importaciones.
- Inflación sin devaluación oficial nos hace menos competitivos en el mercado ext. Se quitó el subsidio a la luz y gas.

Y SEGÚN EL PAÍS:

- Falta de ingenieros y dificultad de conseguir mano de obra calificada y profesionales capacitados.
- No existen regulaciones en materia de promoción (salvo ProMza).
- Inexistencia entorno industrial en la zona donde la planta está ubicada. Ubicación no óptima para el abastecimiento y despacho.

Posicionamiento de la empresa en su conjunto	0.76	<50%
		51% Y 70%
		<70%

De esta manera, como el color verde del resultado lo indica, Tassaroli tendría más oportunidades que amenazas y podría destinar su tiempo en la elaboración de estrategias inherentes al negocio, para mejorar la competitividad en el mercado y disminuir las amenazas provenientes del ámbito económico (como dos únicos sectores que quedarían "alarmantes" – ver anexo D.1.3, Tabla26).

LAS ELIMINADAS, TRANSFORMADAS EN OPORTUNIDADES

- 75% compras a varios proveedores en el mundo, disminuyendo poder de negociación de éstos.
- Crecimiento general de la cía. por menor presión tributaria. Tener empresas vinculadas en el exterior da la posibilidad de vender a precios diferenciales (menores) que permitan disminuir el pago de impuestos a la importación en el país de destino. Posibilidad importaciones ilimitadas.
- Mejora en la estructura de costos a causa de menos inflación.

Y SEGÚN EL PAÍS:

- Mano de obra calificada y profesionales capacitados. A su vez, oportunidades de traslado de personal actual que desee e incentivo.
- Beneficios por la existencia de regulaciones en materia de promoción.
- Posibilidad de ubicar planta en entorno industrial óptimo.
- Acceso fácil a tecnología.

C. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DEL FODA

A continuación se presenta a través de la matriz FODA las fortalezas y debilidades (como síntesis del análisis interno), y las oportunidades y amenazas (como conclusión del análisis externo) de Tassaroli antes expuestas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
•1- Buena Capacidad de definición de estrategias mediano-largo plazo. •2- Productos de Calidad. •3- Importante Infraestructura, equipos y tecnología (ej. robots). •4- Resolución inmediata de problemas y respuesta ante necesidad del cliente. •5- Buena funcionalidad de productos y compatibles con los de	•1- Endeudamiento. •2- Falta política publicitaria y de promoción local y global. •3- Muy débil en políticas de desarrollo del personal para la Internacionalización. •4- No se trabaja en la detección de líderes formadores. •5- No hay una metodología de selección de profesionales con

competidores grandes. •6- Fuerte política de precios (en el mercado internacional menores precios que los líderes). •7- Protección legal y patente de productos nuevos como el Easy Gun. •8- Imagen Global. •9- Importante dimensión estructura organizativa en casa matriz. •10- Sistema Informático ORACLE de nivel mundial. •11- Capacidad de generación de fondos. •12- Gestión de Finanzas buena. •13- Sistema de Ingeniería de costos. •14- Sistema Integrado de Calidad para el Mejoramiento de procesos y productos.	visión internacional. •6- No existen planes de Jóvenes Profesionales de clase mundial con disponibilidad para viajar. •7- Planta no integrada, que teniendo capacidad, falta de volumen en productos estratégicos (como por ej. Cañones) por la diversidad de líneas. •8- No existen estándares de producción para las diferentes bases. (Existe una sola base productiva). •9- Nivel medio de cumplimiento de los programas de producción . •10- Necesidad de redefinición manejo de stock y políticas de abastecimiento para cada base. •11- Falta de medición de riesgos, diversificación de los mismos y medición de crecimiento por mercado. •12- Falta de control sobre costos variables comercialización. •13- No se implementa Six Sigma.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
•1- Mercado potencial importante y capacidad de competir con grandes ligas. •2- Clientes Actuales sirven como Carta de Presentación para crecer. •3- Petróleo: se espera crecimiento 5% de la. Potencial negocio es el Shale Oil. •4- Easy Gun puede ocasionar crecimiento demanda, mayor cuota de mercado y mejoramiento posición competitiva. •5- Minería: perspectiva de inversiones en América Latina (oport. Perú).(buscan hacer acuerdos mineras juniors) •6- Apoyo de necesidades comerciales y cooperación con Tenaris. •7- Acceso a tasas de interés buenas tanto en $ como U$S. Costo crédito bueno. •8- Reintegros de Exportación que se cobran ayudan a compensar el derecho de exportación. •9- Se cuenta con Inversión y capacidad para triplicar el nivel de producción. •10- No existen sustitutos importantes. •11- VINTEC brinda Inteligencia Competitiva para las organizaciones. •12- Funcionalidades que preserven el medio ambiente como una tendencia.	•1- Dependencia de clientes importantes. •2- COPGO y GEOLOG (clientes de comp) han quitado participación a HASA(cliente de TASA). •3- Petróleo Local: Decisión por Precio, no valoran disponibilidad. Competidores cuentan con Costos Fijos Menores. •4- Competidores Internacionales con líneas espec. con productos complementarios, estructuras comerciales y operativas en c/países vta., y relación fiel con proveedores. Entrada de YJ con precios bajos(PE) y de Tech con gran nivel tecnológico(MI). •5- Baja competitividad en línea Automotriz baja la rentabilidad de los demás negocios. •6- Inflación sin devaluación oficial nos hace menos competitivos en el mercado ext. •7- Presión tributaria. Política monetaria no permite girar divisas al exterior y realizar aportes de capital. Regulaciones que limitan importaciones. •8- No existen regulaciones en materia de promoción (salvo ProMza). •9- Inexistencia entorno industrial en la zona donde la planta está ubicada. Ubicación no óptima para el abastecimiento y despacho. •10- 75% compras a único proveedor, dependiendo de su determinación de plazos. •11- Falta de ingenieros y dificultad de conseguir mano de obra calificada y profesionales capacitados.

Tabla 12. FODA final como resultado del diagnóstico interno y externo de la organización. Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 12, la empresa posee capacidades profesionales que le permiten competir a nivel global a la par de empresas internacionales, en relación a la calidad e ingeniería de sus productos. Para esto, se apoya de una gestión exigente en el desarrollo y mejoramiento de sus productos, administración de costos y orientación al cliente. Con un fuerte seguimiento del potencial negocio, Tassaroli es especialista en animarse a incursionar en nuevos productos e ideas. La búsqueda constante de oportunidades en un mercado que hay proyección de crecimiento, es parte de su esencia. Tener un producto

conocido en Sud América, una estructura profesional que trabaja en la gestión del cumplimiento con las expectativas del cliente en tiempo y forma, y la tecnología propia con su know-how diferencial, son las fortalezas que mayor valor le dan a la firma.

Sin embargo, como empresa pyme familiar que Tassaroli es, no acompaña la profesionalidad en la oferta global que sus productos poseen en el mundo, de una preparación de nivel mundial en cuanto a estructura comercial y cuartel de personal global preparado para la vinculación entre empresas. Es decir, la empresa se encuentra en desventajas comerciales comparada con competidores multinacionales que poseen estructuras y bases comerciales en varios países, con grandes respaldos financieros. A su vez, éstos cuentan con personal de nivel global bajo una cultura descentralizada, con autonomía de cada organización vinculada, sin depender de la decisión de una sola persona.

En relación al contexto, el mercado internacional se presenta atractivo para la empresa. Si bien también lo es el local, la empresa se encuentra con posibles amenazas, que deberían ser accionadas en el corto plazo. En cuanto a los impactos negativos que el entorno presenta, las regulaciones y políticas del país presentan el mayor obstáculo para la consecución, toma de decisiones y gestión de la empresa.

Se debe tener en cuenta que el análisis se realizó en un momento de tiempo determinado y por lo tanto, dada la inestabilidad del entorno global, los cambios que se dan en los negocios de la empresa y el trabajo que ya se está realizando en la mejora de mucho de los factores mencionados; la situación no será la misma de aquí a un año y con ello, la viabilidad de las estrategias que se establezcan.

El FODA es una herramienta subjetiva, que varía de empresa a empresa. A pesar de esto, permite a los dueños de la empresa conocerla, saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles, analizando las ventajas que el entorno presenta y los obstáculos a los que hay que sobrellevar. De aquí se obtienen cursos de acción alternativos que la empresa podría seguir en los distintos escenarios, tanto optimistas como pesimistas. Estos, serán propuestos en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO III
PROYECCIÓN DE LA EMPRESA

En la introducción del trabajo partimos de la hipótesis que afirma la posibilidad de Tassaroli de dar un paso más en el camino de la internacionalización a través de la glocalización fabril. Como fundamento de ella, se alcanzó un análisis interno y externo de la organización en forma de diagnóstico, en cumplimiento de uno de los objetivos específicos determinados.

"Luego del diagnóstico, podemos afirmar que TASSAROLI S.A. podría estar en condiciones de afianzar su grado de internacionalización mediante la instalación completa de fabricación en otro país alineado a la visión de sus accionistas, acompañado de un camino previo de preparación del desarrollo organizacional de la firma para el cambio que esto implica, como condición necesaria".

Si bien se tiene la capacidad productiva y el know how desarrollado para poder hacerlo, es aconsejable antes de tomar la decisión, planificar las posibles formas de internacionalización tanto estratégicas como comerciales, estudiando las factibilidades económicas y financieras; y determinar las fases en las que se realizará el proyecto teniendo en cuenta el nivel de inversión que el proceso significa para una empresa pyme, evitando poner en riesgo la situación financiera de su casa matriz.[21]

Como consecuencia de la hipótesis y las necesidades críticas diagnosticadas, se ofrece un *plan de acción de tres fases*[22]:

A. CURSOS DE ACCIÓN INMEDIATOS

Bajo una afirmación de que Tassaroli podría seguir avanzando en la internacionalización, se considera la existencia de una situación actual mejorable, bajo la cual exista la decisión o no de glocalizarse, la empresa ya puede tomar acciones estratégicas que incrementen su competitividad local y exportadora. Tener en cuenta estos factores y actuar en consecuencia, permitiría a la empresa competir de un modo más fuerte y preparada; y mejor aún facilitarían el proceso de internacionalización. Hay que recordar que la empresa ya posee una oferta global e interacciona con grandes empresas multinacionales, lo que obliga a mejorar todo aspecto que interfiera en agregar valor a la competitividad.

[21] "*…sólo la empresa que posea recursos y capacidades que le proporcionen una ventaja competitiva en su país puede plantearse la posibilidad de explotarlos en el exterior*", según Kogut y Zander, 1993 (citado por Fernandez Zulima y Nieto María José, 2002).

[22] Para procurar el adecuado camino hacia la internacionalización, se proponen tres fases por las que deberá transitar la empresa. La primera, tratará los cursos de acción inmediatos necesarios para potenciar las capacidades de la empresa y eliminar las debilidades y amenazas actuales, concluidas en el capítulo II de este trabajo (se trata de recomendar acciones de mejora para la gestión actual), ayudando a la generación de una identidad empresaria que acompañe al cambio Segundo, se transitará por una segunda fase donde la empresa preparará el terreno adecuado para su internacionalización a través del desarrollo de una red de contactos locales y externos, y la agrupación de posibles apoyos para sus necesidades de competencia global. Finalmente, la tercer fase será la propuesta de los pasos para la realización del plan de internacionalización.

A través de la interpretación del FODA (véase Tabla12), se ofrecen tentativas acciones estratégicas sobre las que Tassaroli podría trabajar para “Maximizar las fortalezas y oportunidades”, y “Minimizar las debilidades y amenazas” (véase Tabla 13. Determinación de Objetivos Estratégicos a través del Análisis FODA. Elaboración propia con material de la Cátedra "Control de Gestión", UNC.

Como se observa en dicha tabla, de minimizar amenazas y maximizar fortalezas surgieron dos propuestas de solución relacionadas a glocalizar la planta; y de minimizar amenazas y minimizar debilidades surgió una propuesta de integrar una línea de producción fuera del país (resaltadas en color verde). Fuera de estas propuestas (que dependen de tomar la decisión de desterritorializarse), se presentan todas las posibles soluciones que mejorarían la posición competitiva actual de la empresa favoreciendo sus cualidades. Reconocer una debilidad y convertirla en una fortaleza, es una verdadera fortaleza.

Es importante no olvidar que la empresa posee una visión y misión actual que, obviando la desterritorialización, conlleva la necesidad de un cambio organizacional el cual hay que gestionar para evitar futuros conflictos internos que emerjan por resistencia al mismo, como podrían ser:

- Falta de compromiso con la visión internacional por identidad compleja.
- Desgaste por el tiempo expuesto en el proceso de internacionalización (debido a que la obligación y el compromiso están centralizados, y por falta de experiencia y conocimiento de los mercados externos).
- Falta de personal de perfil global dispuesto a abocarse al plan de internacionalización (por no haber gestionar el talento humano, detectar posibles candidatos de acuerdo a sus objetivos individuales y evaluar su desempeño en las materias necesarias para la realización del plan).
- Falta de unicidad entre las culturas de la casa matriz-filial y de comunicación eficaz.
- Desconocimiento y aparición de situaciones inesperadas (si no se administra el conocimiento de cada filial, hace inteligencia competitiva para toda la corporación y aplican herramientas de marketing adecuadas).
- Falta de coordinación entre matriz-filial lo que dificultaría la adaptación al cambio (por diferencias de idioma, no gestionar diferencias de culturas, distancias psicológicas, etc.)
- Demasiado personal que no cumpla los objetivos.

Determinación de Objetivos Estratégicos a partir del Análisis FODA

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Mercado potencial importante y capacidad de competir con grandes ligas.	A1	Dependencia de clientes importantes.
		O2	Clientes Actuales sirven como Carta de Presentación para crecer.	A2	COPGO y GEOLOG (clientes de comp) han quitado participación a HASA(cliente de TASA).
		O3	Petróleo: se espera crecimiento 5% de la. Potencial negocio es el Shale Oil.	A3	Petróleo Local: Decisión por Precio, no valoran disponibilidad. Competidores cuentan con Costos Fijos Menores. Petróleo Ext: quieren disponibilidad. rapidez y precio acorde al mercado.
		O4	Easy Gun puede ocasionar crecimiento demanda, mayor cuota de mercado y mejoramiento posición competitiva.	A4	Competidores Internacionales con líneas espec. con productos complementarios, estructuras comerciales y operativas en c/países vta., y relación fiel con proveedores. Entrada de YJ con precios bajos(PE) y de Tech con gran nivel tecnológico(MI).
		O5	Minería: perspectiva de inversiones en America Latina (oport. Perú).(buscan hacer acuerdos mineras juniors)	A5	75% compras a único proveedor, dependiendo de su determinación de plazos.
		O6	Apoyo de necesidades comerciales y cooperación con Tenaris.	A6	Baja competitividad en línea Automotriz baja la rentabilada de los demás negocios.
		O7	Acceso a tasas de interés buenas tanto en $ como U$S. Costo crédito bueno.	A7	Inflación sin devaluación oficial nos hace menos competitivos en el mercado ext.
		O8	Reintegros de Exportación que se cobran ayudan a compensar el derecho de exportación.	A8	Presión tributaria. Política monetaria no permite girar divisas al exterior y realizar aportes de capital. Regulaciones que limitan importaciones.
		O9	Se cuenta con Inversión y capacidad para triplicar el nivel de producción de cañones	A9	No existen regulaciones en materia de promoción (salvo ProMza).
		O10	Funcionalidades que preserven el medio ambiente como la tendencia.	A10	Inexistencia entorno industrial en la zona donde la planta está ubicada. Ubicación no óptima para el abastecimiento y despacho.
FORTALEZAS		**OPORTUNIDADES - FORTALEZAS**		**AMENEZAS - FORTALEZAS**	
F1	Buena Capacidad de definición de estrategias mediano-largo plazo.	F1-O3DESARROLLAR INGENIERÍA SHALE OIL		F1-A1 DESARROLLO CRM	
F2	Productos de Calidad.	F2-F5-F4-O1-O5-O4 DESARROLLO DE MKT PARA DAR A CONOCER LA CARTERA DE PRODUCTOS EN EL MUNDO REESTRUCTURACIÓN CIRCUITO FUERZA VENTA		F1-A2 Idem ant.: CRM que sirva tambiénde fuente en la determinación estategíca de ingresar al mercado de la competencia por diferenciación(como Copgo y Geolog) y mercado local.	
F3	Importante Infraestructura, equipos y tecnología (ej. robots).				
F4	Resolución inmediata de problemas y respuesta ante necesidad del cliente.			F4.F11-A4 DESARROLLO AREA COMERCIAL COMPETITIVA DE NIVEL MUNDIAL (MEJORAMIENTO MARKETING INTEGRAL)	
F5	Buena funcionalidad de productos y compatibles con los de competidores grandes.			F1,F5,F11,F3-A4, A5, A7,A10 PLAN DE GLO-LOCALIZAR EMPRESA FUERA DEL PAÍS,	
F6	Fuerte política de precios (en el mercado internacional menores precios que los líderes).			F6-F5-A3 PLAN DE GLO-LOCALIZAR EMPRESA CERCA DEL CLIENTE	
F7	Gestión de Finanzas buena.	F7.F9-O7-O8 TRABAJAR EN EN ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD Q GENEREN ACCIONES PARA MAX RENTABILIDAD		F7-A6 ANÁLISIS DE CONTRIBUCIONES DE CADA LÍNEA A LA RENTABILIDAD TOTAL DEL NEGOCIO, ACOMPAÑADA DE PRESENTACIÓN DE POSIBLES ESCENARIOS Y LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL ALCANCE DEL MEJOR.	
F8	Sistema de Ingeniería de costos.				
F9	Capacidad de generación de fondos.				
F10	Sistema Informático ORACLE de nivel mundial.				
F11	Imagen Global.	F11-F1-O6-O2 GENERAR UN PUESTO RELACIONISTA QUE SE ENCARGUE DE MANTENER LAS RELACIONES IMPORTANTES Y SEA LA CARA NEGOCIADORA PARAHACER ACUERDOS ENTRE PARTES,		F11-A9 FORTALECER VINCULOS INTERINSTITUCIONALES SON SECTORES A FIN RELACIONADOS (CAMARAS, ASOCIACIONES EN COMÚN, CLUSTERS, UNIVERSIDADES, ETC.	
F12	Sistema Integrado de Calidad para el Mejoramiento de procesos y productos.				
F13	Nuevo producto EG con protección legal y patentación,	F13-F11-F6-F3-F2-O4-O9 REDEFINIR ESTRATEGIA DE ENTRADA EG, APOYARLA CON MK DE IMAGEN Y VENTA PROFESIONAL QUE RESALTE EL DIFERENCIAL			
DEBILIDADES		**OPORTUNIDADES - DEBILIDADES**		**AMENAZAS - DEBILIDADES**	
D1	Endeudamiento.	D1-O1, O9 FIDELIZAR CLIENTE Y PLAN DE CREC. VENTAS, ACOMPAÑADO DE UNA PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPITAL CON POLÍTICA DE OPTIMIZACIÓN AL MÁX DE RR.		D1, D6-A6 REDEFINICIÓN SI EL NEGOCIO ES FABRICACIÓN PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Ó FABRICACION DE FORJADOS PARA LAS INDUSTRIAS???? LUEGO, ESTABLECER ACCIONES ESTRATÉGICAS DE ENTRADA CON ESTRUCTURA COMERCIAL NEC.	
D2	Falta política publicitaria y de promoción local y global.	D2-O1,O2,O4,O5 CON LA COOPERACIÓN DE TENARIS PEDIR AYUDA PARA LOGRAR EL CAMBIO ESTRUCTURAL NECESARIO PARA INSTAURAR POLÍTICAS PUBLICITARIAS, DE PROMOCIÓN LOCAL Y GLOBAL QUE HAGAN CRECER LA MARCA. DESARROLLO DEL MK(tener en cuenta O10)		D2-A1,A2,A4,A5 DESARROLLO CRM Y SRM PARA DEFINIR ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y FIDELIZACIÓN TANTO CON CLIENTES COMO PROVEEDORES,	
D3	Muy débil en políticas de desarrollo del personal para la Internacionalización.	D3,D4,D5- O6 ASESORARSE CON TENARIS DE COMO LOGRAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN RRHH ACOMPAÑADO DE LA GENERACIÓN DEL ÁREA PROFESIONAL DE RRHH QUE PROMUEVA LA CULTURA PROFESIONAL DE NIVEL MUNDIAL Y EL CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS.		D3, D4, D5-A4 HACER CONVENIOS CON ORGANIZACIONES GLOBALES COMO POR EJ. AIESEC QUE PERMITAN A JOVENES GLOBALES VENIR 6 MESES/1 AÑO A TRABAJAR SOBRE PROYECTOS ESPECÍFICOS (EJ, INSTAURACIÓN DEL MK) PARA COMPARTIR METODOLOGÍAS DE TRABAJOS DISTINTAS Y CONTAGIAR LAS ANSIAS DE APRENDER.	
D4	No se trabaja en la detección de líderes formadores.				
D5	No hay una metodología de selección de profesionales con visión internacional.			D5-A7 GENERAR PUESTO DE RELACIONES SINDICALES Y GENERAR NUEVAS NEGOCIACIONES Y ACUERDOS CON LOS GREMIOS,	
D6	Falta de control sobre costos variables comercialización.	D6-O9 PRESUPUESTAR COSTOS NECESARIOS A INCURRIR PARA LOGRAR NIVEL DE ACTIVIDAD Y ESTABLECER PROGRAMAS NECESARIOS A IMPLEMENTAR ATANDOLO A OBJETIVOS,		A9 CREAR CÍRCULOS DE PROMOCIÓN Y COOPERACIÓN MUTUA (ej, con empresas logísticas, despachantes, proveedores mp y mat, embajadas, etc.)	
D7	Planta no integrada, que teniendo capacidad, falta de volumen en productos estratégicos (como por ej. Cañones) por la diversidad de líneas.	D7-O9 FORTALECER LÍNEA CAÑ COMO NEGOCIO APARTE + DESARROLLAR FUERZA VENTA Y MK PARA SU POSICIONAMIENTO		D7-A7,A8,A9,A10 ARMAR PLANTA INTEGRADA POR LÍNEA EN OTRA PAÍS.	
D8	Nivel medio de cumplimiento de los programas de producción .			D8,D9- A1,A2 METODOLOGÍA SIX SIGMA PARA EL CUMPLIMIENTO Y SERVICIO AL CLIENTE.	
D9	Necesidad de redefinición manejo de stock y políticas de abastecimiento para cada base.	D9-O1 DETERMINACIÓN PLAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE PRODUCCIÓN/ENTREGA EN Tº-FORMA PARA CADA BASE.			
D10	Falta de medición de riesgos, diversificación de los mismos y medición de crecimiento por mercado.	D1,D10 SEGUIMIENTO DE NEGOCIOS Y FOCALIZACIÓN EN ESTRATÉGICOS (S/MARGEN Y POTENCIAL VTA).			

Tabla 13. Determinación de Objetivos Estratégicos a través del Análisis FODA. Elaboración propia con material de la Cátedra "Control de Gestión", UNC.

Analizando cada propuesta estratégica, a modo de síntesis se las podrían presentar de la siguiente forma, acompañadas de posibles acciones necesarias para su alcance (Tabla14):

Estrategias detectadas		Acciones estratégicas detectadas	
1	REESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO ÁREA MK: FUERZA VENTA, MANEJO IMAGEN, COMUNICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA de los MERCADOS	1	A-CRECIMIENTO MARCA - PROMOCIÓN LOCAL Y GLOBAL B.-GESTIÓN UBICACIONES Y OBJETIVOS FUERZA DE VENTA EN POS DEL POSICIONAMIENTO. C -ARMAR PROGRAMA DE GESTION IMAGEN Y APLICACIÓN DE POLÍTICA COMERCIAL ÚNICA PARA TODAS LA BASES
2	IMPLEMENTACIÓN EFICIENTE CRM Y SRM	2	A- PLAN DE FIDELIZACIÓN CLIENTES Y CRECIMIENTO DE VENTAS. B- DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS Y DEF OBJ. X MERCADOS. C- APLICAR A SRM.
3	DESARROLLO RRHH Y GESTIÓN BLANDA	3	A- PLAN FIDELIZACIÓN RRHH. B- PLAN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL E INTER BASES TASA. C-PROMOCIÓN CULTURA PROFESIONAL DE NIVEL MUNDIAL Y CRECIMIENTO PROF DE LAS PERSONAS. D- HACER CONVENIOS GLOBALES CON JOVENES DEL MUNDO (ej. AIESEC). E- DIRECCIÓN DEL TALENTO
4	DESARROLLAR INGENIERÍA PARA SHALE OIL	4	A- DESARROLLO TECNOLÓGICO para CREAR FISURAS+ LARGAS Y PROFUNDAS QUE BH Y SCH. B-CAPACITARSE EN SUPER FRACK
5	DESARROLLO STAFF FINANCIERO (FOCALIZADO SÓLO EN LA GENERACIÓN DE VALOR)	5	A-PLANIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPITAL MÁS INSTAURAR POLÍTICA DE OPTIMIZACIÓN DE RR. B- SEGUIMIENTO DEL VALOR GENERADO POR CADA NEGOCIOS Y FOCALIZACIÓN EN ESTRATÉGICOS(SEGÚN MARGEN Y POTENCIALIDAD DE MERCADO). C- ANÁLISIS DE FACTIBILIDADES + PRESENTACION DE ESCENARIOS QUE MAX LA RENTABILIDAD Y PROPUESTAS DE ACCIONES. D- REDEFINICIÓN SI EL NEGOCIO ES LINEA AUTOMOTRIZ Ó FORJADOS PARA LA INDUSTRIA??(luego definir entrada estratégica y plan)
6	FOTALECER LÍNEA PUNZADO COMO EMPRESA APARTE	6	A- METODOLOGÍA SIX SIGMA LÍNEA ESPECIALIZADA, CON CUMPLIMIENTO PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN Y ENTREGA AL CLIENTE, B- MANEJO DE COSTOS DIRECTOS Y TENER PROPIOS INDIRECTOS A LA LÍNEA,
7	MANEJO RELACIÓN INSTITUCIONAL	7	A- GENERAR UN PUESTO DE RELACIONISTA INST. DEDICADO A MANTENER RELACIONES CON PARTICIPANTES IMPORTANTES DEL SECTOR, ORGANISMOS, CÁMARAS, ASOC, ETC; LOCALES Y GLOBALES -ser la cara negociadora para realizar acuerdos de promoción y cooperación mutuo-
8	DESLOCALIZARSE	8	REALIZAR FABRICACION FUERA DEL PAIS PARA ABASTECER DEMANDA EN TIEMPO Y FORMA
9	GESTION RELACIONES SINDICALES	9	GENERAR ACUERDOS CON GREMIOS

Tabla 14. Estrategias detectadas con posibles acciones para alcanzarlas. Elaboración propia.

Del mismo modo, se resalta en color verde la glocalización como estrategia para resolver la necesidad de cercanía al cliente y mejorar la competitividad no existente actualmente por políticas nacionales. Considerándola o no como opción, se enumeran las demás estrategias posibles de aplicar.

Cómo desarrollar el plan de implementación de cada una de ellas no es parte de este trabajo, no se determinará la forma de realizarlas (sólo se realizan posibles propuestas que le sirvan al empresario conocer su realidad y alternativas opciones de maximizar su potencialidades y minimizar sus riesgos). Lo

importante es observar que de las propuestas, resaltan claramente 3 áreas con mayores debilidades y necesidad fundamental de desarrollo.

1. ÁREA MARKETING[23] GLOCAL (2013-2016) Y CONSOLIDACIÓN ÁREA VENTAS (2013)

El área comercial actual de Tassaroli que está compuesta sólo por personas dedicadas a vender y una dedicada a armar cotizaciones e informes para el seguimiento y control, podría estar apoyada de actividades de marketing glocal (por el desenvolvimiento actual de la empresa en América), destinadas a realizar actividades de inteligencia competitiva que sirvan en el re direccionamiento de estrategias y establecimiento de objetivos para vendedores; destinadas a posicionar, fortalecer y hacer crecer la marca a través de una imagen corporativa sustentable y políticas de promoción; comunicar haciendo conocer al mundo de la cartera de productos que Tassaroli ofrece y marcando el diferencial que hace a su ventaja competitiva; y finalmente desarrollar planes de fidelización de clientes para asegurar que éstos perduren en el tiempo.

El marketing internacional a diferencia del global, ve al mundo como una serie de mercados por países, cada uno de ellos con características particulares de mercado, para los cuales deben desarrollarse estrategias de marketing específicas que busquen el éxito en cada uno de ellos. El global, ve al mundo como un solo mercado, desarrollando estrategias que reflejen las necesidades comunes del mercado entre muchos países, procurando alcanzar economías de escala al desarrollar productos estandarizados que puedan venderse a un precio razonable en el mundo.

En este trabajo se propone un marketing glocal (con actividades de las mencionadas), para que Tassaroli siga manteniendo su ventaja competitiva de búsqueda de soluciones integrales para el cliente, desarrollando productos de última generación en su casa matriz y distribuyéndolos globalmente, con algunas adaptaciones a las condiciones locales. Para esto debería realizar el trade-off[24] óptimo entre escala global, crucial para minimizar costos y realizar las adaptaciones locales que se necesitan para maximizar la participación de mercado (enfocando sus cualidades de I+D y tecnología de fabricación en diseño, adaptación y producto; y desarrollando otras en estrategias competitivas, comunicación y precios diferenciales.) En base a esta propuesta, se podría pensar en una estructura como se muestra en la Ilustración 34.

---

[23] Marketing es un término utilizado en inglés para referido a mercadotecnia o comercialización. Marketing Internacional, se trata de la aplicación de las estrategias de marketing en un entorno diferente al propio. El especialista debe interactuar con culturas y realidades que son ajenas a su entorno habitual y que le obligan a prestar especial atención a ciertos factores que resultarán claves para la introducción de los productos en el mercado.

[24] Trade-off: es una situación en la cual se debe perder cierta cualidad a cambio de otra cualidad. Implica una decisión en la cual se comprende totalmente las ventajas y desventajas de cada elección.

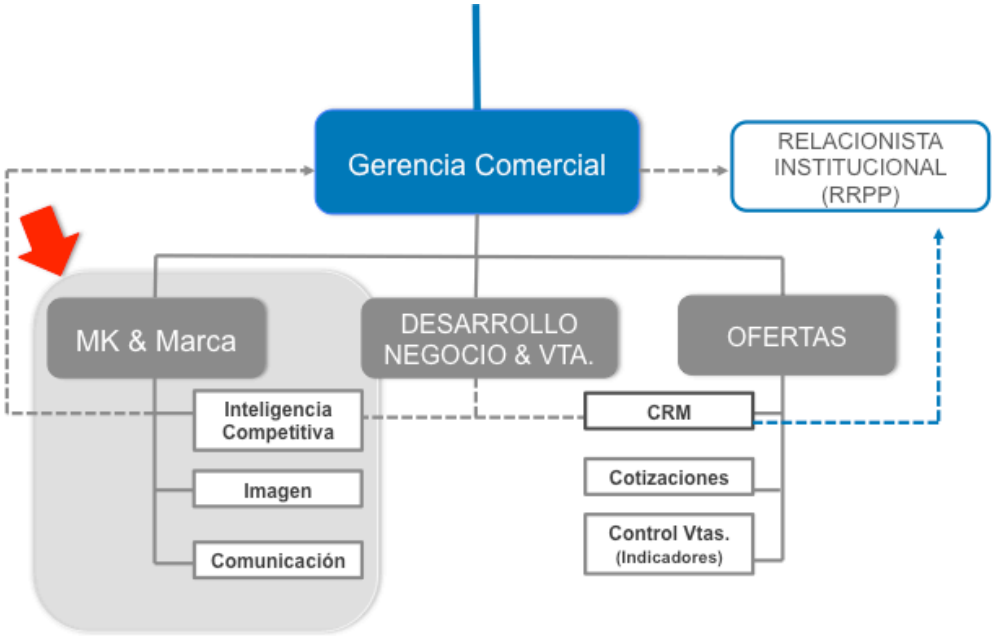


Ilustración 34. Organización Área Comercial. Elaboración propia.

Creación de Marketing & Marca a través de *inteligencia competitiva* (serviría de apoyo para la definición y dirección de estrategias al directorio; para determinar acciones comerciales necesarias por el área; y servir de input para gestionar la relación con el cliente -CRM- a través del relacionista internacional), *Imagen* (para posicionar la marca, coadyuvar a la promoción y publicidad de los producto, y distinguir éstos de la competencia) y *Comunicación* (con un doble fin: servir de marketing interno[25] para la coordinación e integración inter-funcional que permita desarrollar acciones entre todos los departamentos en pos de generar mayor valor para el cliente; y servir de porta voz para dar a conocer las ventajas competitivas de las ofertas de la empresa).

El cambio estructural que implicaría para la pyme agregar esta área (señalada con una flecha), podría realizarse de forma paulatina, de modo que la organización experimente los resultados que obtendría al trabajar orientada al cliente (hoy muchas empresas contratan jóvenes mundiales con experiencia en marketing, para trabajar sobre proyectos como éstos específicos e instaurarlos en la empresa, además de considerar la tercerización del área)[26].

Desarrollar CRM[27] para fidelizar clientes y tener conciencia del estado de avance en que se encuentra cada oferta, para poder determinar qué tipo de estrategia y acciones son necesarias para cada uno de ellos. A partir del estado en que se encuentran los mercados y clientes, de acá se desprenderán los

[25] Marketing Interno: actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa y la imagen corporativa de una compañía entre sus propios empleados. Estas acciones son parte de la política de comunicación interna de la empresa; el objetivo es que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios que la empresa ofrece a los clientes, con su filosofía y sus valores, mejorando así su motivación y su fidelidad a la compañía. Manual de Marketing (2008).

[26] Se puede analizar la conveniencia de agrandar estructura propia o servirse de especialistas externos sobre la materia.

[27] CRM: Provienen del ingles Customer Relationship Management y significa manejo de las relaciones con los clientes. Este debería ser propio de cada empresa, formando parte de su Inteligencia de Negocio.

objetivos estratégicos a cumplir por los vendedores y se re direccionará su circuitos de ventas y/o ubicaciones.

Aparición de un/a Relacionista Institucional, pudiendo abocarse a estas actividades en una primera instancia el presidente de la empresa ó preparar en la materia a alguien de confianza, que conozca el negocio con gran profundidad, tenga el carisma necesario y poder negociador suficiente; y pueda realizar sus actividades en relación a las necesidades estratégicas internas que se posean a nivel dirección, comercial y recursos humanos (véase Ilustración 35). El objetivo es fortalecer y mantener las relaciones con los participantes importantes del sector con los que se trabaja, y generar relaciones de cooperación mutua con otros organismos, instituciones bancarias, cámaras, clusters, asociaciones, etc., necesarios para hacer acuerdos de crecimiento conjunto. Claro está que el hecho de pertenecer a cámaras o asociaciones empresarias con fuerte poder de concentración corporativa, es un elemento fundamental a la hora de establecer mecanismos de coordinación y cooperación.

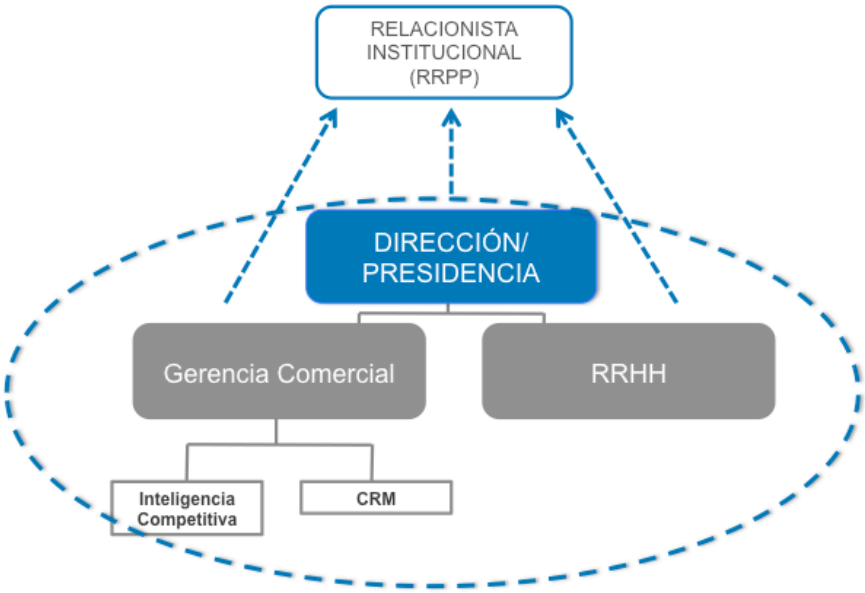


Ilustración 35. Áreas que a las sirve de apoyo el Relacionista Institucional. Elaboración propia.

Finalmente, consolidar el equipo actual de ventas, incentivando a que más que vendedores sean también desarrolladores de negocios, que estén atentos a las oportunidades detectadas (ya sea por ellos mismos, quien hace inteligencia competitiva, el relacionista o el dueño de la empresa) buscando su desarrollo, con espíritu de querer hasta triplicar las ventas, fomentando la imagen global y trayendo más necesidades de desarrollo y mejoras para los clientes a la planta. Será necesario reestructurar la fuerza comercial de acuerdo a las necesidades del mercado y el contexto en el que se encuentra la empresa, replanteando los objetivos de cada vendedor y generando una fuerte comunicación que fomente lo mencionado en el párrafo anterior.

2. ÁREA DE RRHH (2013-2017)

Una clara existencia de cultura compleja presenta la oportunidad para gestionar la "parte blanda" de los recursos humanos y comunicación interna del sector. El objetivo es acelerar un cambio cultural, que promueva la identidad diferencial de Tassaroli e impulse a todos hacia el logro de su visión. Para ello se propone el desarrollo de 3 líneas con sus respectivos temas.

a. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

- Gestión del Talento
- Desarrollo de Ejecutivos y Mandos Medios
- Reclutamiento y Selección de personal de nivel global
- Desarrollo de Competencias
- Administración del conocimiento[28]
- Programa de cuidado Intelectual y de la Salud
- Programa "Provocando Sensaciones Positivas"[29]

b. TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Diseño de Estrategia de Comunicación para difundir la visión y valores del Plan del Negocio
- Evaluación de Desempeño y Remuneraciones a través del comité TASA[30]
- Desarrollo de Sistema TASA de Consecuencias[31]

c. INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

- Negociar acuerdos con gremios y lograr relaciones beneficiosas con sindicatos[32]
- Armar reglamentos de Labores.
- Establecer Trabajos por Objetivos en cascada.
- Taller mensual de Generar Valor en el Trabajo por área

Estas acciones o cuales fueran, deberán solucionar los problemas existentes de:

Falta de equipo capacitado en

- Idiomas

[28] Crear redes de expertos de Tassaroli en todas las áreas, para documentar, transferir y crear conocimiento.

[29] Este programa busca impulsar acciones positivas entre los miembros de la organización y considerar por parte de la empresa "detalles" que provoquen en los empleados sensaciones positivas, transformando el trabajo en un lugar excepcional para pasar las mayores horas del día trabajando para alcanzar los objetivos que cada puesto implica.

[30] Realizar Reingeniería del personal (como fin se debe intentar alinear los objetivos individuales con los institucionales) y hacer propuesta de Pago de Compensaciones Variable basada en el desempeño para determinados niveles.

[31] Otorga beneficios y reconocimiento a trabajadores que contribuyen en mayor medida con los resultados del negocio y no a los que tengan menor desempeño.

[32] Buscar el modo de acordar el establecimiento de una Agenda Laboral con ellos, donde se puedan tratar los temas estratégicos del negocio en relación a los compromisos contractuales establecidos con ellos.

- No cualificaciones adecuadas
- Costo de expatriación
- Toda la gente ocupada al 100% en actividades rutinarias local de la casa matriz

Es importante accionar partiendo de ver que tan bien está lo que se realiza en el presente, a través de una reingeniería de cada puesto existente, con las funciones que se realizan y su liquidación de sueldo, sirviendo para corroborar si es coherente y si es necesario realizar reacomodaciones que faciliten el cambio posterior.

3. GESTIÓN FINANCIERA (2013-2016)

Ser una empresa internacional y en primer instancia exportadora como Tassaroli, es un negocio financiero a mediano y largo plazo. Además del dinero se supone inversión en tiempo, gestión e inteligencia comercial, lo que supone capacidad para invertir e implica correr riesgos. Conlleva paciencia y perseverancia luego de gastos, intentos fallidos, enormes esfuerzos, disciplina y persistencia.

Por todo esto, el empresario deberá disminuir su incertidumbre y conocer el riesgo al que se expone a través de una buena gestión de finanzas que lo acompañe y focalización en los negocios que le generan valor (ó si no lo hacen en el presente, tengan gran potencial), desprendiéndose de las emociones o preferencias en aquellos que no lo hacen y sólo disminuyen la rentabilidad global de la firma.

Si bien la empresa cuenta actualmente con el área de administración y finanzas, las tareas desempeñadas son más bien administrativas-contables. En este apartado, lo que se propone es destinar recursos del área actual a la gestión financiera como apoyo de la dirección, persiguiendo la rentabilidad de los negocios líquidos, planteando cursos de acción para crear más valor en éstos y los más débiles, y satisfaciendo necesidades de financiamiento (ya sea por insuficientes recursos a medio-largo plazo, capital circulante ya comprometido, aumento de riesgo, garantías y avales para financiación a filial extranjera, etc.)

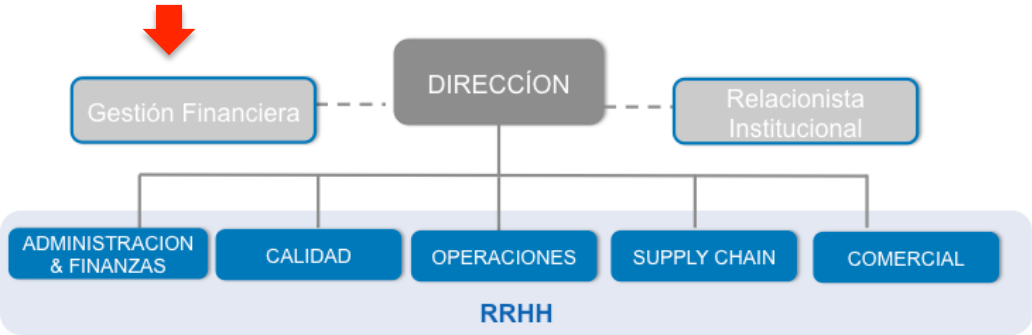


Ilustración 36. Ejemplificación del papel asesor a asumir por la gestión financiera. Elaboración propia.

Este sector debería tener comunicación directa con el nivel estratégico y evitar completamente el asesoramiento meramente informativo[33]. La gestión debe ser dinámica, a través de la presentación de

[33] Es muy común caer en planillas y tablas informativas, a través de herramientas informáticas, que sólo le sirven a la dirección para informarse de la situación. El planteamiento aquí es, brindar un asesoramiento dinámico y profesional (con conocimiento de

propuestas que tengan potencial de agregar valor a la situación actual y ayuden al empresaria a focalizarse en lo estratégico y no específico de la materia. Para esto, quien desempeñe este papel deberá conocer bien el negocio y gestionar adecuadamente la cartera de negocios y productos, la arquitectura financiera global de la empresa, conocer ofertas de la banca internacional, manejar adecuadamente los riesgos, brindar soluciones financieras y cooperar en el análisis cuando aparezcan oportunidades de alianzas estratégicas (como es el caso de joint ventures, fusiones y adquisiciones, asociaciones de cooperación, etc.)

Hasta aquí se ha finalizado la fase 1 del plan de acción de este capítulo, que aporta mucho valor para conocer la performance de Tassaroli en este caso. El profundo análisis de toda la información recolectada en el capítulo II, ayudó a realizar una revisión independiente de las posibles mejoras, además de facilitar las conclusiones y afianzar las decisiones. Continuamos con la fase 2.

---

los negocios), a través de propuestas de acciones sustanciales, que con la colaboración y visión del empresario, se puedan transformar en generadoras de valor.

B. PREPARACIÓN PREVIA A LA INTERNACIONALIZACIÓN

1. POTENCIAR LA RED DE CONTACTOS NACIONALES Y EXTERNOS

Las relaciones sociales que mantiene el decisor con otros individuos de la red influirán en el mismo a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que actuar (publicado en un trabajo en la web por la Eumed[34] citando a Ellis, 2000). Para la empresa que está cómodamente instalada en su red local, seguir asistiendo a ferias comerciales y utilizar ayudas públicas al comercio juega un papel prioritario a la hora de crear ventajas en el exterior. El riesgo de ser una empresa internacional debe ser minimizado a través de los acuerdos entre agentes e intermediarios, y la interacción entre los actores de la empresa y la red externa.

Reflexionando sobre el lugar que ocupa Tassaroli según su grado de internacionalización y el de su red, véasela Ilustración 37:

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	**Alto**
Grado de internacionalización de la empresa	**Bajo**	La empresa iniciadora X	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Johanson y Mattson (1988)

Ilustración 37. Modelo de Redes de Johanson y Mattson para la internacionalización de la empresa.

Tassaroli se clasifica entre una empresa *iniciadora* y *rezagada*. La primera, por un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores y, el desarrollo de sus actividades en una red nacional o local. Sin embargo, su red de proveedores, clientes y competidores, están altamente internacionalizados, e incluso están involucrados en relaciones indirectas con redes exteriores que pueden actuar como impulsores de la internacionalización. En este caso la empresa no necesita acudir en primer lugar a mercados más cercanos, porque el modelo de internacionalización se guía por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada. En este estadio se pueden encontrar pequeñas empresas, altamente especializadas, que contribuyen a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red.

En el caso de que Tassaroli ignore las relaciones internacionales presentes y oportunas, la empresa asumirá un determinado riesgo que intentará minimizar utilizando una estrategia de penetración, que consiste en cubrir los mercados cercanos mediante métodos de entrada que implican un bajo nivel de

[34] No presenta el autor, sólo se verifica el título del trabajo: "Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de una pyme".

compromiso. El movimiento a largo plazo de la empresa iniciadora puede llevar a que se dé la situación en que esta empresa esté altamente internacionalizada, pero la red a la que pertenece continúa con un bajo grado de internacionalización. En este caso, la empresa pasa a denominarse *solitaria*, ya que ha adquirido conocimientos sobre nuevos entornos, en ocasiones muy diferentes al local, con lo que el riesgo de entrar en nuevos mercados es percibido como menor y, por lo tanto, la entrada en mercados similares no es tan necesaria como en el estadio anterior. Sin embargo, el nivel de esfuerzo y tiempo será mayor al que habría obtenido si hubiera considerado obtener ventajas de compartir sus recursos con la red y, por lo tanto, beneficiarse de las sinergias creadas.

Los directivos no deben centrarse en las barreras internas de la empresa para su internacionalización, sino que deben observar los recursos y oportunidades que les ofrece la red de negocios para internacionalizarse. Se deben centrar en la posibilidad de crear valor, más que en los posibles costos. Los directivos tienen que comprender que sus capacidades son limitadas, pero que pueden ser completadas y complementadas a través de la colaboración con otras empresas de la red (Madhok, 1996).

2. AGRUPACIÓN DE POSIBLES APOYOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

De acuerdo a la red de contactos nacionales y externos que la empresa posee, se deberían agrupar en relación al apoyo que se podría obtener de éstos a las necesidades que la empresa tiene en su apertura al comercio exterior y en la alternativa de glocalizarse.

Para ello, en primera instancia se debería listar las necesidades de apoyo, en las que la empresa necesitaría de ayuda (ya que por sí sola sería difícil) y las etapas críticas en las que intervendrían para las actividades actuales de exportación y las futuras de glocalización. Para entenderlo mejor, un ejemplo fácil podría ser:

1º Necesidades de apoyo:

- Información y asesoramiento
- Promoción a través del apoyo de contactos
- Formación
- Financiación

2º Etapas críticas:

✓ Exportación

- Identificación nuevos mercados

- Negociación
- Post venta
- Cobro

✓ Inversión para glocalización

- Identificación localización
- Estudio viabilidad
- Aspectos legales/fiscales
- Creación filial/joint venture

Luego, se podrían analizar en una matriz como en la Tabla15 y 16, para facilitar el agrupamiento posterior por redes de contactos.

EXPORTACIÓN	Información	Promoción	Formación	Financiación
Identificación	✓	✓	✓	✓
Negociación	✓		✓	✓
Post Venta				✓
Cobro	✓		✓	✓

Tabla 15. Necesidades de apoyo según etapas críticas en la exportación. Elaboración propia.

INVERSIÓN	Información	Promoción	Formación	Financiación
Identificación	✓	✓	✓	✓
Estudio viabilidad	✓	✓	✓	✓
Legal / fiscal	✓	✓		✓
Creación filial / JV	✓		✓	✓

Tabla 16. Necesidades de apoyo según etapas críticas en la inversión glocal. Elaboración propia.

Finalmente, se debería agrupar (por necesidad y etapa) a los posibles candidatos para su posterior gestión estratégica y presentación de propuesta.

C. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Analizado el performance de la empresa y teniendo conciencia de los posibles cursos de acción a realizar por ésta para adecuarse con el perfil global, se avanza presentando una metodología práctica en la que la empresa pueda profundizar y aplicar, tomada la decisión de avanzar en el camino de la internacionalización.

Dado que el objetivo de este trabajo de investigación es netamente académico, sólo se hará mención del plan a seguir, dejando abierta la oportunidad de profundizar en la aplicación de cada paso, para seguir avanzando en esta investigación como un objetivo profesional personal.

Hasta ahora se trabajó investigando el pasado y el presente de la empresa. De ahora en más, se ofrecerá un posible camino a seguir mirando al futuro internacional para Tassaroli, que sirva como columna vertebral para guiarse en el camino de la glocalización, considerando los temas que deberá tener la empresa presente. Como en la introducción se dijo, este camino puede variar por necesidades que se

presenten a la hora de implementarse y también ser ajustado a otras empresas que deseen internacionalizarse. El plan será tratado como un "proceso cultural", que permita dar el salto expuesto en la Ilustración 38:

Ilustración 38. Pasos en el camino a la internacionalización según Asesores del Comercio Exterior SL. Fuente: Elaboración propia con información de ACESL.*[1]

➔ *" Proceso"* que se desarrolla en diferentes fases en el cual el grado de compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento de los mercados exteriores y su nivel de experiencia internacional y;

➔ *"Cultural"* porque es responsabilidad de la organización en su conjunto y termina afectando al modelo de negocio en nuestro mercado doméstico.

Una medida útil para valorar el grado de internacionalización*[1] actual, es identificando el grado en que las ventas de la empresa dependen del mercado exterior, a través de la *Intensidad Exportadora* EXPPINT, que mide el peso de las ventas en el exterior sobre las ventas totales.

El modelo que se propone como plan de internacionalización, consta de 8 pasos, considerando que el primero "diagnóstico del potencial de internacionalización", fue desarrollado en el capítulo II de este trabajo. Muchas de las decisiones que implican ser tomadas en algunos pasos y que ya han sido determinadas por la empresa en la actualidad, deberían dejarse afirmadas y comunicarlas a la organización de forma clara, de forma tal que puedan complementarse con las decisiones no definidas aún y se puedan planificar acciones que miren hacia un mismo horizonte. Los 8 pasos propuestos para el desarrollo del plan son (Ilustración 39):

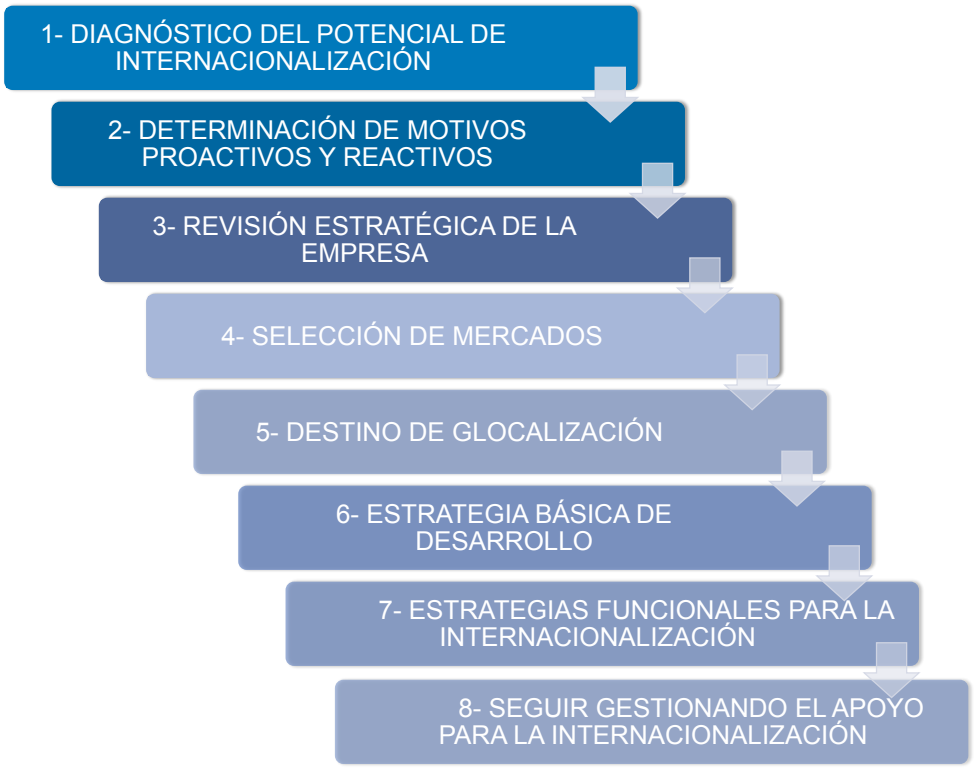


Ilustración 39. Pasos para el desarrollo del plan de internacionalización propuestos. Elaboración propia.

1. DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como primer paso, la empresa deberá conocer la verdadera dimensión de fortalezas con la que cuenta y las oportunidades que le ofrecen no solamente las condiciones del mercado meta sino también las de su mercado de origen como lo hemos realizado a lo largo del trabajo, diferenciando sus ventajas comparativas de las competitivas[35]. Conociendo lo que limita el potencial de la empresa, como también lo que la beneficia, se podrá diagnosticar si las ventajas competitivas de la empresa se pueden hacer sostenibles en el tiempo y servirán de apoyo a las acciones que se requieren para internacionalizarse.

1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1 VENTAJAS COMPETITIVAS PROPIAS

1.1.2 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1 ANÁLISIS LOCAL

1.2.2 ANÁLISIS COMPETITIVO GENERAL

1.3 DIAGNÓSTICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

---

[35] Ventajas comparativas: aquellas dadas por el entorno favorable como las geográficos, demográficas, apoyo del gobierno a las empresas, cultura del país, etc. Michael Porter en "*The competitive advantages of Nations*" sostiene que un país puede dotarse de sus propias ventajas comparativas a través de lineamientos políticos y estratégicos.
Ventajas competitivas: capacidades que la empresa es capaz de desarrollar por su propio esfuerzo: una marca reconocida, un desarrollo científico-tecnológico, una estructura de costos ventajosa, etc. Son propiedad de la empresa que la desarrolla y por lo tanto ofrecen posiciones más sólidas y capacidad defensiva frente a las eventuales amenazas del mercado.

2. DETERMINACIÓN DE MOTIVOS PROACTIVOS Y REACTIVOS

Es importante asentar desde un comienzo qué factores motivan al empresario al desarrollo del plan de internacionalizarse, ya que dependiendo de éstos será el énfasis que se le dará a cada paso en mayor o menor medida, además de servir como fundamento de la decisión a tomar. Éstos deberán ser clasificados en *proactivos* (estímulos, ponderados y asumidos por la empresa dados, para intentar un cambio estratégico por oportunidades visibles; ejemplo ampliación de mercados, cintura competitiva, efecto demostración, beneficios fiscales e impositivos, etc.) y en *reactivos* (que impliquen reaccionar a situaciones propias o del contexto por necesidad y se ajustan a ellos mediante el cambio de estrategia; ejemplo exceso de capacidad, cercanía con mercados potenciales, presiones competitivas, ventas locales en disminución, etc.). De acuerdo a esto, entonces listar:

2.1 MOTIVOS PROACTIVOS

2.2 MOTIVOS REACTIVOS

3. REVISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

De acuerdo a los motivos definidos en el punto anterior y el diagnóstico obtenido, la alta dirección debe, a intervalos planificados (preferiblemente cada tres meses), revisar el plan estratégico de la organización, para asegurar su continua consistencia, adecuación y eficacia. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios (obtenidas de forma tal al capítulo de diagnóstico de la empresa)[36], incluyendo la visión y las hipótesis que sustentan la estrategia. El proceso de revisión de la estrategia debe ser inclusivo e interactivo, promoviendo un debate sólido alrededor de lo que está siendo bien hecho y lo que debe ser corregido. "El pensamiento estratégico, no es simplemente la creación de grandes estrategias, implica también grandes ejecuciones.

De acuerdo a esto, considerar los siguientes pasos:

3.1 ACTUALIZACIÓN Y/O RECONFIGURACIÓN PLAN ESTRATÉGICO.

3.2 JUSTIFICACIÓN DE LOS MOTIVOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL EN LA VISIÓN ESTRATÉGICA[37].

[36] El diagnóstico interno y externo, es una fotografía de la situación actual de la empresa, por lo que si se toman las acciones necesarias no vuelve a ser exactamente la misma en un futuro cercano. Por esta razón, al revisar el plan estratégico se debe estar seguro de poseer un diagnóstico actualizado, real y completo, para tomar las adecuadas decisiones en cuanto al rumbo a seguir.

[37] Los motivos deben existir en el plan estratégico de la organización como fundamento de su visión.

4. SELECCIÓN DE MERCADOS

Revisar el posicionamiento internacional de la empresa por cada producto estratégico decidiendo dónde crecer y/o consolidarse, siempre en función de sus capacidades y el potencial consumo. Este diagnóstico se debe realizar para tomar una decisión de doble vía producto/mercado.

4.1 DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE MERCADO [38]

- 4.1.1 Por líneas; Por mercados
- 4.1.2 Por productos estratégicos; Por mercados

4.2 DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL INTERNO

- 4.2.1 Consideración Líneas Estratégicas
  - 4.2.1.1 Por motivos Estratégicos
  - 4.2.1.2 Por contribución a la Rentabilidad de la Firma
- 4.2.2 Productos de cada Línea Estratégica
  - 4.2.2.1 Motivos Estratégicos y Potencial Diagnosticado
  - 4.2.2.2 Márgenes de Contribución de los Productos Estratégicos

4.3 CONCENTRACIÓN/DIVERSIFICACIÓN[39]

4.4 AGRUPACIÓN POR BLOQUE (ver anexo)

5. DESTINO PARA LA GLOCALIZACIÓN[40]

De acuerdo al listado de mercados determinados en la etapa anterior, en los que la empresa competirá firmemente, se debe analizar cuál es el lugar conveniente para disponer de los productos terminados que se van a ofrecer en los respectivos mercados. Dado que el fin de este paso es cómo desterritorializar la fabricación de ciertos productos que Tassaroli realiza para ser más competitivo en el mercado externo, determinar dónde hacerlo es la tarea más difícil pero importante, ya que dependerá de esto si la empresa potencia sus ventajas competitivas y supera las desventajas que posee en el mercado local.

Las empresas están predestinadas a comenzar su internacionalización moviéndose a aquellos mercados que pueda entender con mayor facilidad, y se decidirán a entrar en mercados psicológicamente[41] más lejanos sólo cuando se encuentren en fases más avanzadas de su proceso de expansión internacional. Es por ello, que es necesario obtener la mayor cantidad de información posible y asesoramiento confiable de igual forma en todos los países.

---

[38] Se listan todos los países y mercados con potencial de venta, por líneas y por productos.

[39] Se toma la decisión de concentrarse en un número reducido de mercados, de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos ó en vender en un mayor número de mercados, con menor cuota en cada uno de ellos.

[40] El modelo debe seguir un enfoque de múltiples variables ya que éstas podrán confirmar la significación de los resultados (Baalbaki y Malhotra, 1993), pero a la vez utilizar el menor número de variables posible para que cumpla el criterio de simplicidad y de bajo coste; además, debe poder valorar las condiciones generales del entorno, sin olvidar las características de los productos ni la dimensión estratégica de la empresa.

[41] Como distancia psicológica se determinó que existen cuatro dimensiones de distancia que influyen en la expansión internacional de la empresa: (a) la cultural, (b) la administrativa, (c) la geográfica y (d) la económica. (http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf).

El proceso que se propone implica conocer los aspectos críticos de cada lugar para fabricar:

5.1 SELECCIONAR POSIBLES PAÍSES CON POTENCIAL ESTRATÉGICO

5.2 ANALIZAR FACTORES CRÍTICOS EN CADA PAÍS[42]

5.2.1 ESPACIO[43]

5.2.1.1 Área comercial y radio de atracción[44]

5.2.1.2 Beneficios impositivos de la zona

5.2.1.3 Incentivos para la inversión y creación de empresas

5.2.1.4 Acceso a activos estratégicos (tecnología[45] y/o recursos de bajo costo)

5.2.1.5 Existencia de mano de obra cualificada

5.2.2 UBICACIÓN[46]

5.2.2.1 Canales de distribución (centralizado/descentralizado)

5.2.2.2 Tiempos y costos de logística (con clientes internos y externos, y cercanía con demás países)

5.2.2.3 Tratados comerciales existentes

5.2.2.4 Crédito a la exportación

5.2.2.5 Barreras arancelarias y no arancelarias.

5.2.2.6 Barreras competitivas

5.2.3 CONSTITUCION SOCIEDAD

5.2.3.1 Aspectos generales para la constitucíon

5.2.3.2 Registro fiscal impositivo

5.2.3.3 Costos laborales de mano de obra directa

5.2.3.4 Plazos giro de divisas

5.2.3.5 Cupo de importación

5.2.4 CONTACTOS[47]

---

[42] El análisis se debe realizar también sobre Argentina, de modo tal que se pueda comparar si existe una ventaja superior en la localización de una filial productora en otro país.

[43] Se analiza el lugar geográfico ideal para cada país.

[44] Analizar dónde se encuentran los clientes, proveedores, competidores, servicios industriales de la zona, empresas complementarias.

[45] Cuando la empresa desea desarrollar productos innovadores deberá acceder al conocimiento de ciencia y tecnología necesarios en dichos productos. En este sentido las inversiones directas se localizarán donde exista una experiencia y pericia en estos campos. Un ejemplo es el dado por Chang (1995) quien estudió la secuencia de entrada de las empresas electrónicas manufactureras japonesas en Estados Unidos y determinó que la inversión directa de estas empresas estaba motivada por el desarrollo de capacidades. Florida (1997) demostró que las multinacionales extranjeras establecían sus subsidiarias de I+D en Estados Unidos con el fin de acceder a la ciencia y tecnología y desarrollar relaciones con la comunidad científica de dicho país.(Autores citados por la Eumed).

[46] Se analiza las ventajas y desventajas del país como posición geográfica para comercializar los productos dentro y fuera de las fronteras.

[47] Las redes son para las Pymes el medio por el cual pueden acceder a fuentes de información externa, que son necesarias para involucrarse en mercados internacionales. Además, con la colaboración de los miembros de la red, las empresas pueden llegar a compartir los riesgos. A medida que la empresa se va internacionalizando, los riesgos van incrementándose. Otros motivos por los que la empresa desee establecer relaciones con personajes importantes de otros países pueden ser la búsqueda de nuevos mercados o clientes, tener acceso al conocimiento, o para incrementar sus beneficios o ingresos (Holmlund y Kock, 1998). La necesidad de eliminar esta incertidumbre hace que sea más probable utilizar el enfoque relacional.

5.2.4.1 Listar contactos existentes

5.2.4.2 Determinar potenciales importantes

5.2.5 ASESORAMIENTO FUERTE EN ASPECTOS LEGALES, POLÍTICOS Y DE INFRAESTRUCTURA.

5.2.5.1 Obligación de fabricar con contenido local

5.2.5.2 Control a la propiedad de la empresa

5.2.5.3 Forma de repatriación de beneficios

5.2.5.4 Límite de empleados extranjeros

5.2.5.5 Otros aspectos

5.3 REALIZAR COMPARACIÓN ENTRE PAÍSES SEGÚN FACTORES CRÍTICOS

5.4 ANALIZAR VENTAJAS Y DESVENTAJAS

5.5 SELECCIONAR PAÍS OBJETIVO A GLOCALIZARSE

6. ESTRATEGIA BÁSICA DE DESARROLLO

Se define la naturaleza de la ventaja competitiva sostenible de Tassaroli, que le servirá de apoyo a las acciones posteriores según su objetivo estratégico y ventaja competitiva. Este paso es clave para seguir, ya que fijará cuál es la estratégica básica de desarrollo (adaptación vs. estandarización), cuáles serán los factores claves de éxito en el mercado internacional seleccionado, las actividades estratégicas a realizar buscando mantener el mayor tiempo posible la ventaja competitiva y cumplir con los factores de éxitos, definir los trade-off[48] y fijar los fit-drivers[49].

Según Henry Mintzberg "la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. También puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al competidor. La estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones; es consistencia con el comportamiento. Una estrategia es una posición, un medio para ubicar una organización en el medio ambiente." [50]

6.1 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA GENÉRICA (ver anexo)

6.1.1 Estandarización vs. Adaptación

6.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

6.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

6.4 DEFINIR LOS TRADE-OFF –RENUNCIAS-

6.5 DEFINIR LOS FIT-DRIVERS –AJUSTES-

6.6 PLAN DE ENTRADA AL MERCADO

6.6.1 Estrategia de participación

---

[48] Trade-off: es una situación en la cual se debe perder cierta cualidad a cambio de otra cualidad. Implica una decisión en la cual se comprende totalmente las ventajas y desventajas de cada elección.

[49] Fit Drivers: manera de ajustar las actividades estratégicas.

[50] Para el proceso de formulación de la estrategia se podría ayudar de cinco técnicas en distinto orden, la máx.-min. FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal; para determinar cuáles podrían ser las más adecuadas.

6.6.2 Estrategia de crecimiento

6.6.3 Estrategia organizacional

6.6.3.1 Desarrollo interno[51]

6.6.3.2 Partner de Ayuda

6.6.3.3 Adquisición o absorción

6.6.3.4 Alianzas o funciones

7. ESTRATEGIAS FUNCIONALES INTERNACIONAL

Determinado el país a localizarse y definidas las estrategias apoyadas en la ventaja competitiva de la empresa, se deberá hacer el "plan de negocios funcional" de Tassaroli en el país objetivo seleccionado, teniendo en cuenta como posibles formas de entrada[52]:

- DIRECTAS
  - Filial/Base Comercial/Ensambladora
  - Filial/Base Comercial/Base Productiva
- INDIRECTAS
  - Joint Venture (Aventura Conjunta)
  - Fusión con otra empresa.

Para la realización del plan de negocios funcional, se deberá crear sinergia a través de la coordinación y soporte de cada una de las áreas de la empresa.

Podría afirmar que en nuestro caso de estudio, Tassaroli debería generar planes funcionales (de acuerdo a estrategias funcionales internacionales) a través de la coordinación de sus áreas; considerando el nivel de implicancia que cada una tendría con sus acciones en el core business[53]de la empresa, "su ingeniería de producto", como generación de valor y por ende de ventaja competitiva para el éxito futuro.

[51] Desarrollo Interno: a través de la reestructuración, downsizing, y más recientemente como reingeniería y está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

[52] Se debe hacer el plan de negocio instrumentado a través de estrategias funcionales que apoyen a la estrategia competitiva, de participación, crecimiento y organizacional; para las dos formas de entrada. Al final del plan se determinará el valor agregado y la rentabilidad de cada opción como determinante para la elección.

[53] Core Business, término en inglés utilizado para referirse al Corazón del Negocio.

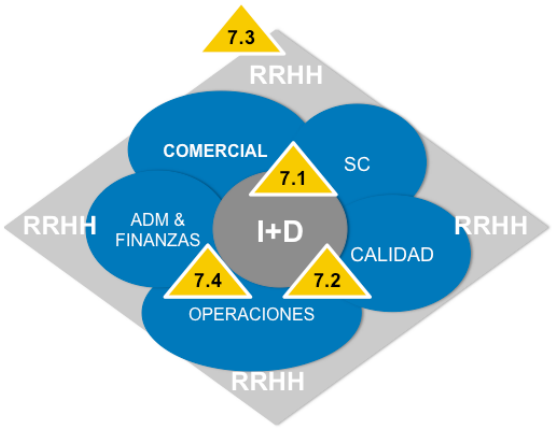


Ilustración 40. Organización por equipos en apoyo del core business de la empresa. Elaboración propia.

La estrategia funcional internacional estará conformada por 4 planes funcionales. El plan de Marketing (confeccionado por el área comercial, con participación de I+D, supply chain), el plan de Operaciones (elaborado por el área de ingeniería de procesos, con el apoyo de ingeniería de producto, calidad y supply chain), el de Desarrollo Organizacional (confeccionado por el área de rrhh que será el nexo de ajuste y coordinación entre los cinco círculos ilustrados en la imagen, acompañando el cambio de dar el salto como organización multinacional) y el plan Financiero (elaborado por el área de administración y finanzas con información de cada área, para determinar la viabilidad financiera y generación de valor del proyecto).

7.1 PLAN FUNCIONAL MARKETING INTERNACIONAL

7.1.1 PAQUETE DE VENTAJAS PROPIAS

7.1.2 TARGET ESPECÍFICO

7.1.3 ETAPAS EN EL PROCESO DE PENETRACIÓN (para cada forma de entrada)

7.1.4 ESTRATEGIA MARCARIA

7.1.5 MIX DE MARKETING

7.1.5.1 Productos

7.1.5.2 Precio

7.1.5.3 Comunicación y promoción comercial para el posicionamiento.

7.1.5.3.1 Estrategia de Comunicación internacional

- Medios de comunicación

7.1.5.3.2 Canales de Promoción internacional

- Venta directa en el país
- Viajes individuales de negocio alrededores y ext.
- Organización misiones comerciales
- Participación rondas de negocios
- Asistencia a ferias internacionales

7.1.5.4 Distribución, eficiencia y potencialidad de los sistemas utilizados.

7.1.6 PLAN DE VENTAS[54]

7.1.7 PLAN DE FIDELIZACIÓN (CRM)

7.2 PLAN FUNCIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

7.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL RRHH NECESARIO PARA LA COMPETENCIA GLOBAL

7.2.2 ESTRATEGIA OPERATIVA DE RRHH CASA MATRIZ

7.2.2.1 Desarrollo Capital humano

- Gestión del talento
- Desarrollo de ejecutivos y mandos medios
- Reclutamiento y selección de personal de nivel global
- Desarrollo de competencias
- Administración del conocimiento

7.2.2.2 Transformación Cultura organizacional

7.2.2.3 Plan y Políticas de traslados matriz-filial

7.2.2.4 Determinación objetivos por área para la coordinación y productividad internacional

7.2.3 ESTRATEGIA OPERATIVA DE RRHH FILIAL PAÍS OBJETIVO

7.2.3.1 Selección, promoción y asignación

7.2.3.2 Evaluación de desempeño

7.2.3.3 Recompensas, beneficios y apoyo a la motivación

7.2.3.4 Relaciones laborales y comunicación

7.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.2.4.1 Forma[55]

7.2.4.2 Decisión de centralización/descentralización de las actividades de la casa matriz/filial

7.2.4.3 Mecanismos de coordinación y control

7.2.4.4 Cadena de valor y coordinación actividades que generen valor

7.2.4.5 Resumen legal, contratos y patentes para el alta de la filial

7.2.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO

7.2.6 PLAN DE COMUNICACIÓN Y USO DE IDIOMA

7.2.7 MANEJO DE LA DISTANCIA PSICOLÓGICA

7.2.7.1 Cultural

[54] El plan de ventas, involucra tanto las ventas estimadas y proyectadas a realizar como las estrategias para lograrlas, la determinación de rutas y reestructuración de la fuerza comercial, y la aplicación de objetivos a cada vendedor.

[55] Determinación de forma de organización que va a tomar la filial a crear y la dependencia que existiría con la casa matriz. También considerar alternativas de creación de holding, grupo económico, red, etc., en relación a la forma de entrada seleccionada.

7.2.7.2 Administrativa

7.2.7.3 Geográfica

7.2.7.4 Económica

7.3 PLAN DE PRODUCCIÓN EN EL EXTERIOR

7.3.1 PROCESO OPERATIVO EN EL EXTERIOR

7.3.2 PROCESO OPERATIVO CASA MATRIZ

7.3.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS PARA LA PRODUCCION EN EL EXTRANJERO

7.3.4 PROVEEDORES

7.3.5 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN E INGENIERÍA DEL PRODUCTO

7.4 PLAN FINANCIERO

7.4.1 FACTIBILIDAD

7.4.1.1 Técnica

7.4.1.2 Económica

- Estimación ventas
- Estructura de costos
- Utilidad bruta promedio

7.4.1.3 Financiera

- Administración financiera
- Decisiones de inversión
- Decisiones de financiamiento
- Tasa de costo de capital
- Flujo de fondos proyectados
- Criterios de decisión van, tir y periodo de recuperación descontado.

7.4.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

7.4.2.1 Escenario Optimista

7.4.2.2 Escenario Pesimista

7.4.3 VALUACIÓN Y OFERTA A INVERSORES

8. SEGUIR GESTIONANDO EL APOYO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

A pesar de que Tassaroli es una empresa pyme, ésta puede obtener ventajas al compartir sus recursos con redes de empresas específicas con las que interacciona y que forman parte del entorno de la empresa. Aprender a realizar acuerdos de apoyos mutuos entre empresas productores complementarios, proveedores, clientes, y todo partícipe de la misma cadena de valor incluyendo competidores (más allá de las transacciones normales de mercado), con una actitud de ganar-ganar, le aportaría una experiencia y aprendizaje profesional a la organización que le permitiría dar el salto de una forma más intensa.

La falta de conocimientos y recursos es el principal obstáculo para la internacionalización. Estos obstáculos se reducen a través de decisiones incrementales que permiten aprender sobre los mercados internacionales y la forma de operar en el exterior. A medida que la empresa conozca más sobre el mercado a donde producir y posea más experiencia, más rápido podrá afrontar el proceso de internacionalizarse. Además, la constitución de filiales de fabricación implica una inversión ardua para empresa pymes.

La exitosa experiencia que han tenido las empresas multinacionales en su desarrollo de filiales de producción, debe ser considerada a imitar por empresas que aspiran a serlo salvando el tiempo acumulado que les llevaría obtenerla, el financiamiento que les implicaría y el mantenimiento de políticas permanentes que se deberían poder gestionar. Así, como aquellas han alcanzado mejorar la posición competitiva y una aceleración del proceso de internacionalización a través de la cooperación inter-empresas; Tassaroli podría a través de esto reducir los riesgos, disminuir los costos de acceso a los mercados, información y tecnología, compartir experiencias, impulsar el aprendizaje mutuo, aprovechar economías de escala y, en definitiva adquirir competencias precisas para abordar el proceso con mayores garantías de éxito.

La completa y correcta preparación del plan desde el primer paso hasta la elaboración del plan financiero, permitirá atraer más fácilmente a posibles interesados en cooperar en este ambicioso proyecto. Muchos de ellos, podrían ser lo definidos en la preparación previa del plan a través del desarrollo de la red de contactos y agrupación de posibles apoyo (determinados en el punto B de este capítulo), otros aparecerán a lo largo del camino, y deberán agregarse a la red.

Tassaroli, no sólo es una mediana empresa, sino también una empresa familiar. El limitado crecimiento internacional de estas empresas, hace necesario gestionar el apoyo para glocalizarse y profesionalizarse. La empresa deberá considerar en su gestión de apoyo la colaboración y orientación de un experto en el proceso de internacionalización; las subvenciones y acción conjunta con el gobierno, sector productivo, áreas del conocimiento (centros científicos, tecnológicos y académicos) y organizaciones representativas de la sociedad civil; y la posibilidad de establecer acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas con empresas que afectan en la cadena de valor.

8.1 COLABORACIÓN Y ORIENTACIÓN DE UN EXPERTO[56]

8.2 SUBVENCIONES Y EL NECESARIO ROL DEL ESTADO

8.3 COOPERACIÓN Y ALIANZAS ENTRE EMPRESAS

8.4 PLAN DE GESTIÓN RED DE CONTACTO

Finalizada la presentación de los pasos para el plan de internacionalización, se considera importante aclarar que la elección de la forma de entrada y la selección de los mercados exteriores en donde localizarse son las decisiones más importante en la internacionalización de la empresa. La selección

[56] Es fundamental confiar la responsabilidad del proceso de internacionalización a una persona que conozca a fondo las peculiaridades de los clientes del país de destino, así como las pautas en la publicidad y en la distribución. Con la colaboración y orientación de un experto sobre un mercado local determinado, la empresa ha de decidir el modo de entrada más adecuado.

de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. Esto indica las intenciones de la empresa con respecto a los competidores principales y determina la base para futuras actividades competitivas. Es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa.

D. TASSAROLI ES UNA PYME FAMILIAR

A modo de reflexión sobre la característica particular antes mencionada, de ser Tassaroli una empresa familiar (además de una pyme), y lo que esto puede implicar en su proceso de internacionalización, se transcribe a continuación una síntesis del trabajo desarrollado por Zulima Fernández y María Jesús Nieto (2002), apoyado en afirmaciones de diversos autores:

Las empresas familiares no parecen muy proclives a crecer, y menos en los mercados internacionales. La falta de recursos financieros, la inflexibilidad y resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, destacan entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas (Ward, 1998). La base de la internacionalización es la posesión de recursos de distintos tipos que permitan a la empresa extenderse fuera de las fronteras nacionales (Peng, 2001). La expansión internacional se basa en el aprovechamiento de las oportunidades de explotar en otros países las ventajas competitivas que se tienen en el doméstico.

Los propietarios son los beneficiarios o perjudicados últimos por las consecuencias de las decisiones tomadas en la empresa. Por ello preferirán no delegar en manos de directivos asalariados, sino controlar las decisiones cuyas consecuencias les afecten directamente. Sin embargo, las líneas de autoridad son difusas y no suele haber controles formales. De hecho, tampoco abundan las normas y procedimientos y los puestos de trabajo no están muy especializados (Geeraerts, 1984). La internacionalización requiere estructuras más complejas y controles formales; así como que se descentralice la toma de decisiones, lo que los propietarios pueden interpretar como una pérdida de control efectivo sobre su negocio.

El acceso a los mercados de capitales no es fácil para las pymes, más aún si son familiares (James, 1999). Estas últimas, están poco interesadas en ampliar capital si ello implica la entrada de nuevos accionistas, con la consiguiente dilución del control (Hutchinson, 1995). Por ello, sus posibilidades de crecimiento dependen sobre todo de los fondos generados internamente; y sólo cuando éstos no basten acudirán a la financiación externa. (Chittenden et al., 1996). En relación a esto, se afirma habitualmente que las empresas familiares tienen dificultades para internacionalizarse como consecuencia de la falta de recursos financieros. Así, la cualificación del personal directivo de estas empresas suele ser baja por dos motivos. Primero, para evitar la supuesta pérdida de control preferirán emplear a miembros de la familia para ocupar los puestos directivos de la empresa; ahora bien, es posible que no dispongan de suficientes familiares cualificados o con experiencia internacional (Gallo y García-Pont, 1996). Segundo, las empresas familiares encuentran problemas para atraer directivos profesionales cualificados debido a la naturaleza poco estructurada de esas empresas, a lo que se suma la dificultad de poder llevar a cabo una carrera

profesional plena en competencia con los miembros de la familia. Estas restricciones sugieren que la empresa familiar está, en general, poco preparada para emprender estrategias de internacionalización, en la medida que esas actividades pueden requerir conocimientos y habilidades que los miembros de la familia no poseen.

Las actitudes y el comportamiento de las empresas familiares pueden variar a lo largo de las generaciones; ya que cada una de éstas tiene diferentes intereses, estilos de dirección y objetivos (Okorafo, 1999). Paradójicamente, aunque la generación fundadora tiene un marcado carácter empresarial, previsiblemente su mayor preocupación sea consolidar su posición en el mercado inicial, el doméstico. A ello se añade el hecho de que los fundadores suelen tener un fuerte sentido de su poder y autoridad (Kets de Vries, 1996). Los hijos, por el contrario, estarán deseosos de demostrar su valía e independencia, lo que les hará mucho más propensos a los cambios (Sharma et al., 1997). Por ello frecuentemente, el traspaso generacional, pese a los riesgos que entraña, ofrece nuevas oportunidades de crear valor y regenerar la compañía. Las características del propietario de la empresa intervienen en la decisión de internacionalizarse. La formación que posea, la experiencia internacional y los idiomas que domine, así como el tiempo pasado en el extranjero facilitan la expansión internacional (Brush, 1992).

Para resolver la falta de recursos que sufre, la empresa familiar puede optar por conseguirlos de otras empresas mediante el establecimiento de relaciones estables con ellas. Estas relaciones pueden ser accionariales, como ocurre cuando se abre el capital de la empresa familiar a accionistas externos, o de cooperación, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.

Las empresas familiares que mantienen nexos accionariales con otras compañías están en mejores condiciones que las independientes para reducir la incertidumbre y el riesgo percibido de las actividades internacionales; lo que facilita, y anima, su expansión internacional. Ello hace que estas empresas mantengan una actitud más positiva frente a la internacionalización (Bijmolt y Zwart, 1994). Debido a las exigencias de ese accionista externo la empresa familiar está obligada a gestionar su negocio de una forma más profesional. Ello hace que no pueda mantenerse el uso de estructuras ineficientes y muy centralizadas; antes al contrario, la necesidad de rendir cuentas ante un accionista externo conduce a la introducción de técnicas de gestión más sistemáticas y profesionales.

Las empresas familiars a través de las alianzas pueden compartir los costes fijos derivados de la participación en los mercados internacionales -una de las principales barreras para acceder a éstos-. En efecto, la cooperación estable con otras empresas, incluso con proveedores o clientes dentro del mercado doméstico, proporciona información valiosa sobre oportunidades de negocio, características de los mercados extranjeros, obstáculos para llevar a cabo el proceso, etc.

En concreto, se han analizado dos posibilidades a disposición de la empresa: generar los recursos necesarios internamente, con la ayuda de las nuevas generaciones de la familia, o conseguirlos del exterior, de otras empresas. En efecto, la llegada de jóvenes generaciones a la dirección aporta nuevos recursos. Esas generaciones pueden haber adquirido las habilidades y conocimientos necesarios para entrar en los mercados internacionales y que los fundadores no tienen; además, previsiblemente, estén impacientes por

demostrar sus capacidades mediante la introducción de cambios estratégicos. La segunda opción consiste en obtener los recursos necesarios de otras empresas, gracias a su accionista corporativo, la empresa familiar estará en una buena posición para desarrollar sus propios recursos o acceder a los de su socio. También ayudará a la empresa familiar a mejorar sus conocimientos sobre los mercados internacionales, reduciendo su incertidumbre sobre el proceso y animará la profesionalización de la dirección, debido a la necesidad de rendir cuentas al accionista externo. Al igual que ocurre entre las empresas que establecen alianzas entre ellas, la participación en redes empresariales también contribuye a mejorar la competitividad nacional e internacional.

Tassaroli deberá considerar cómo sobrellevar la característica innata de ser una empresa familiar en su proceso de internacionalización, evitando que esto sea una barrera para la consecución del plan. Reflexionar sobre las posibles opciones que le permitirán encaminarse hacia su visión y en los posibles modos de aplicar esas opciones, es una condición necesaria para el éxito de su proceso.

Hasta aquí, lo que se ha presentado es el desarrollo del diagnóstico de la empresa pyme local, Tassaroli S.A., y se ha mencionado el camino posible a través del cual podría alcanzar su visión internacional considerando su característica familiar. Sólo se ha elegido el destino, pero para decidir el futuro los dos pasos que siguen a los expuestos son los que realmente lograrán alcanzar el sueño del visionario, estos son la *implantación* y la *consolidación*.

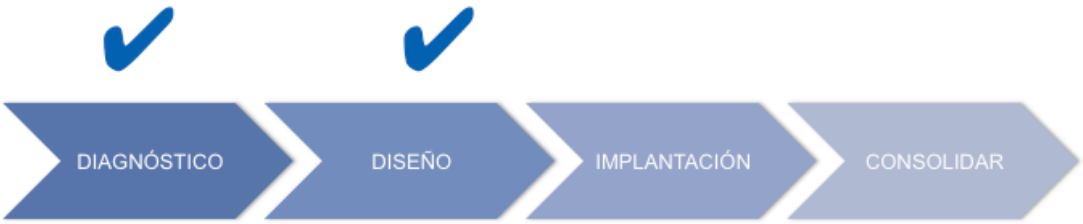


Ilustración 41. Cuatro fases para la transformación visionaria. Elaboración propia.

CONCLUSIÓN FINAL

La internacionalización no es privativa de las grandes empresas, las pymes también pueden operar en los mercados externos si poseen la necesidad y/o oportunidad de hacerlo. Para ello, necesitarán potenciar su nivel de competitividad, conocer y desarrollar las ventajas competitivas propias que las diferencian del resto.

A través del estudio del caso real de Tassaroli S.A., se han alcanzado los objetivos que motivaron el fin general de este trabajo, como también enfrentar las posibles necesidades de adaptación y mejora por la empresa.

Así, en el capítulo II se logró realizar un análisis interno y externo de la empresa, que le permitirá pensar en alternativas a futuro. También se ponen en evidencia las cualidades competitivas que la empresa posee, las que debe cuidar y hacer trascender en el tiempo, como factor fundamental de su éxito empresarial.

En el capítulo III, se generaron tres fases como camino concreto, útil y práctico que acompañen la internalización del proceso por la empresa. Primero, se contemplaron los posibles conflictos que puedan emerger por resistencia al cambio que implique la internacionalización, tales como falta de compromiso, no disponibilidad del personal con perfil global, poca unicidad entre las culturas de la casa matriz-filial, falta de conocimiento del mercado, demasiado tiempo en el proceso de internacionalización, etc; y se determinaron los posibles cursos de acción necesarios para mejorar la situación competitiva actual de la empresa como posibles caminos para generar una identidad organizacional que acompañe el proceso. Luego, se presentó un modo de inserción internacional a través de la gestión de redes de contactos y búsqueda de apoyo para la internacionalización. Finalmente, se presentaron 8 pasos a seguir como metodología práctica que sirva le sirva a Tassaroli ante la decisión de profundizar su grado de internacionalización para la glocalización.

Se ha demostrado la hipótesis del trabajo, pudiendo estar Tassaroli en condiciones de internacionalizarse a través de la fabricación en otro país de acuerdo a su capacidad tecnológica, de ingeniería y productiva. Sin embargo, se aclaró la existencia de ciertas condiciones actuales propias de la empresa que pondrían en riesgo la decisión si no se consideran previamente (como es la desventaja comercial, manejo del talento humano para el cambio y la necesidad de financiamiento). Para ello fue sugerido planificar las posibles formas de internacionalización tanto estratégicas como comerciales, estudiando las factibilidades económicas y financieras; y determinar las fases en las que se realizará el proyecto, para evitar los factibles riesgos propios de su condición cultural actual y las amenazas de las políticas existentes del país. Existen aspectos que serán objeto de una investigación posterior, como es el caso del desarrollo de los pasos propuestos en el plan y los cursos de acción inmediatos a realizar, que no serán relevados en este trabajo. Como también objetivos que no han sido considerados y deberían

serlo, tal como determinar políticas a largo plazo que resulten sustentables y coherentes que permitan la alineación a la visión de la casa matriz.

En cuanto al potencial de extrapolarse la metodología propuesta a otras empresa, se puede aplicar fácilmente a aquellas que estén en condiciones similares y desean desterritorializarse. Sin embargo, se aconseja la flexibilidad y adaptación a cada caso.

Finalmente, se puede decir que las ventajas que se logran de la internacionalización de la empresa se derivan de la capacidad que tiene ésta para coordinar actividades de la cadena de valor agregado. La falta de conocimientos y recursos es el principal obstáculo para la internacionalización. Estos obstáculos se reducen a través de decisiones incrementales que permiten aprender sobre los mercados internacionales y la forma de operar en el exterior, a través del seguimiento de un plan efectivo que ayude en su proceso y mejor aún, actuando. Las empresas que salen al exterior emprenden un proceso interesante y provechoso pero no exento de dificultades y riesgos. El plan propuesto ayudará a la empresa pyme, a recorrer su camino en la internacionalización. Para tener éxito sus pasos deben ser meditados. Es mejor que la empresa no vaya sola sino que camine de la mano de otras empresas, con instituciones y un asesor de su confianza. La internacionalización requiere saber gestionar la empresa con excelencia, no solamente en el exterior, sino en su organización local.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, J. y DONOSO, V. (1998), "Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales", Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

BAALBAKI, I. and MALHOTRA, N. (1993). *Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternate Look at the Standardization /Customization Debat*. International Marketing Review, 10:1, 19-44.

CHUDNOVSKY D. y LOPEZ A. (2001), *La Transnacionalización de la Economía Argentina*. Universidad de California, EEUU. Cenit/Eudeba.

DUNNING, J. H.(1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen and Unwin.

DUNNING, J. H.(1988). *The eclectic paradigm of international business: A restatement and extensions*. Journal of International Business Studies 19 (1): 1-31.

DUNNING, J. H.(1992). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Washington DC, EEUU.

DUNNING, J. H. (1998). *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*. Journal of International Business Studies 29(1),45-66.

FLEITMAN, Jack (2002), *Negocios exitosos*. México. 383 pp. Editorial Mc Graw Hill.

GALAN, J. I., GALENDE, J. and GONZALEZ, J. (2000). *Factores Determinantes del Proceso de Internacionalizacion*. España. Economía Industrial (nº 333, Mayo-Junio, 33-48).

GELMETTI Carlos J.(2011), *Pymes Globales*, 2da edición. Argentina. Editorial Ugerman.

HOLMLUND, M. y KOCK (1998). *Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-sized Companies*. International Small Business Journal 16, (4): 46-63.

JARDEL, M. Eduardo (2011), *Diagnóstico Estratégico*. Cátedra Control de Gestión. Universidad Nacional de Cuyo, FCE.

JARILLO, J.C. y ECHEZARRAGA, J.M. (1991). *Estrategia Internacional: más allá de la exportación*. Madrid. Editorial Mc. Graw Hill.

JHONSON, G.; WHITTINGTON R. & SCHOLES, K. (2011). *Exploring Strategy,* 9na edición. EEUU. Editorial Pearson.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2001). *Marketing*, 8va edición. México. Editorial Pearson.

MADHOK, A. (1996). *Knowhow, experience and competition related considerations in foreign market entry: an exploratory investigation*. International Business Review, Nº5, 339–366.

MINTZBERG, Henry (2010). *Diseño De Organizaciones Eficientes.* Buenos Aires, Argentina. Editorial El Ateneo.

OCAÑA, Hugo Ricardo (2010/12). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Argentina. Editorial Dunken.

PORTER, Michael E. (1980), "C*ompetitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*". New York, EEUU. Editorial Free Press.

PORTER E. Michael (1998). *The competitive advantages of Nations,* 11 va edición. New York, EEUU. Free Press.

TASSAROLI S.A. (2011). *Plan Estrategico 2012*. Argentina.

TASSAROLI S.A. *Boletín Interno, Julio 2011*. Argentina.

VAN DER ERVE, Marc (1993). *The Power of Tomorrow's Management: Using the Vision-Culture Balance in Organizations.* Rbhp Trade Group.

SITIOS WEB CONSULTADOS

ABB. PINNEKAMP, Friedrich. *El mundo en el 2015, tendencias y factores impulsores*.
Recuperado de http://www.catalogo.uni.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=14008 [abril, 2013].

ALLEN David B. y GORGEON Arnaud (2008). *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. Madrid, España. Publicaciones del IE Business School.
Recuperado de http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf [abril, 2013].

APERTURA (2012). *La Argentina en sintonía con el mundo: hay escasez de Ingenieros.* Argentina. Recuperado de http://www.apertura.com/negocios/La-Argentina-en-sintonia-con-el-mundo-hay-escasez-de-ingenieros--20121204-0008.html [abril, 2013].

BNAmericas(2012). *Mining Intelligence Serie*, Outlook 2013.
Recuperado de http://www.bnamericas.com/is/oilandgas/ [abril, 2013].

CAEM, Cámara Argentina de Empresarios Mineros (2012). *Dimensionamiento del Aporte Económico de la Minería en Argentina*.
Recuperado de http://www.miningclub.com/upload/archivos/CAEM___Abeceb_137.pdf [abril, 2013].

COMUNIDAD VIRTUAL de Internacionalización de Empresarial, España.
Recuperado de http://www.internacionalizacion.com/cv/Quien/quees.htm [mayo, 2013].

EDUC.AR (2004). *Entregaron los Premios SECyT 2004*. Argentina.
Recuperado de http://portal.educ.ar/noticias/ciencia-y-tecnologia/entregaron-los-premios-secyt-2.php [marzo, 2013].

EUMED. *La selección de mercados exteriores en la internacionalización de empresas.* Capítulo 3. Recuperado de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf [mayo,2013].

FERNANDEZ, Zulima y NIETO, María Jesús (2002). *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar*. Madrid, España.
Recuperado de http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/26/1/db021811.pdf [mayo, 2013].

Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. Pymes: *Las 10 trabas a la competitividad*. Recuperado de http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/5236.htm [abril, 2013].

GARCÍA SANCHEZ, María Dolores (2008). *Manual de Marketing*. Madrid, España. Editorial ESIC. Recuperado de http://books.google.es/books?id=nPppUeF2gOMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [junio, 2013].

IBM Institute for Business Value (2010). *Oil and Gas 2030*. Recuperado de http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03376usen/GBE03376USEN.PDF [abril,2013].

IERAL de Fundación Mediterránea(2010), *Una Argentina competitiva, productiva y federal*. Argentina. Recuperado de http://www.ieral.org/argentina-competitivaproductiva-federal.asp [abril, 2013].

IMPROVEN Consultoría de Empresas (2013). *La década perdida de la internacionalización en España. Un doble reto: ¿Cómo recuperarla en el menor tiempo posible con recursos escasos?*. Recuperado de http://www.improven.com/la-decada-perdida-de-la-internacionalizacion-en-espana-un-doble-reto-como-recuperarla-en-el-menor-tiempo-posible-con-recursos-escasos/ [abril,2013].

INFOBAE (2013). *Estiman que por desaliento el desempleo afecta a 4,8 millones de personas*. Argentina. Recuperado de http://www.infobae.com/notas/699997-Estiman-que-por-desaliento-el-desempleo-afecta-a-48-millones-de-personas.html [marzo,2013].

Instituto Americano de Geología, Mariano Marzo Carpio (2009). *El geólogo, un recurso escaso en la industria del petróleo y gas*. Universidad de Barcelona. Recuperado de http://www.ub.edu/geologia/geologia_i_societat/DIARIS/Mariano_Marzo.pdf [abril, 2013].

LA SEGUNDA (2012). *Proyecciones económicas 2013*. Recuperado de http://www.lasegunda.com/especiales/proyecciones_economicas_2013.pdf [abril,2013].

ODG (2013). La deuda de las petroleras. Recuperado de http://www.odg.cat/es/inicio/enprofunditat/plantilla_1.php?identif=331 [abril,2013].

OPEC (Organization of the petroleum exporting countries) (2012). *World Oil Outlook*. Recuperado en http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/WOO2012.pdf [abril, 2013].

PROPYME (2010). *Buscamos ser una empresa innovadora que facilite las tareas de los clientes*. Recuperado de http://www.programapropymes.com/Paginas/2010_Tassaroli.aspx [marzo,2013].

PROPYMES (2011). *Tassaroli S.A., cliente de Tenaris (metalmecánica)*. Argentina. Recuperado de http://www.programapropymes.com/Paginas/-Tassaroli-S-A-,-cliente-de-Tenaris--(metalmecánica).aspx [marzo, 2013].

PWC, Junior Mine 2012. *Must survive before you can thrive*. Recuperado de www.pwc.com/ca/juniormine [abril, 2013].

RIW Consultores, Boletín Seguridad & Ambiente en PyMEs Nº93. Recuperado de http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/5236.htm [abril, 2013].

ROVELLI, E. Horacio (2012). *Análisis de la Situación Económica Argentina*.

Recuperado de http://www.iade.org.ar/modules/noticias/article.php?storyid=4114 [marzo, 2013].

THOMSON Arthur A. y STRICKLAND A.J. (1995). *Strategic management: concepts and cases,* 8va edición. Chicago, EEUU.
Recuperado electrónicamente de
http://trove.nla.gov.au/work/9535819?q&sort=holdings+desc&_=1371859116120&versionId=49241702 [marzo, 2013].

PYME, Pequeña y mediana empresa. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/PYMEs [noviembre, 2012].

DO, Desarrollo organizacional. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional [noviembre, 2012].

KNOW HOW. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how [marzo,2013].

ANEXOS

CAPÍTULO II

A.2- CAPACIDADES Y PUNTOS DÉBILES DE LOS FUNDADORES

PERFIL PSICOLÓGICO DEL EMPRESARIO

ASPECTO	POSICIÓN EMPRESA					VALOR	IMPORTANCIA RELATIVA					VALOR	Producto Máximo (*)	Producto Real (**)	Califi-cación (***)
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5				
MOTIVACIÓN		x				2				x		4	20	8	0.40
INICIATIVA					x	5					x	5	25	25	1.00
AUTORIDAD					x	5					x	5	25	25	1.00
COMPROMISO			x			3					x	5	25	15	0.60
CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS			x			3				x		4	20	12	0.60
NIVEL DE INFORMACIÓN					x	5					x	5	25	25	1.00
CONFIABILIDAD					x	5					x	5	25	25	1.00
LIDERAZGO		x				2				x		4	20	8	0.40
KNOW HOW				x		4					x	5	25	20	0.80
COACHING		x				2					x	5	25	10	0.40
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN SU CONJUNTO															0.77

Posicionamiento de la empresa en su conjunto
(*) = 5* IR (importancia relativa); (**) = V*IR (valoración por importancia relativa)
(***) = PR / PM (Cociente entre producto real y producto máximo)

1. **MOTIVACIÓN:** Nivel de convicción en su proyecto empresarial asi como la posibilidad de obtener satisfacciones presentes y futuras de la empresa desde el pnto de vista económico, de desrrollo personal, status u otras valoraciones que el empresario realice de su actividad
2. **INICIATIVA:** Actitud kpositiva hacia la búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo o de cambio con visión de futuro. Tomar decisiones opoertunas e iniciar acciones pertinentes adelantándose a potenciales acontecimientos
3. **AUTORIDAD:** Actitud personal de autoridad y no de "autoritarismo". Seguridad en si mismo y en la toma de decisiones no obstante que tenga que deshacer una decisión tomada.
4. **COMPROMISO:** Deseo de realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas venciencdo lo obstáculos y logrando autoestima. Va acompañado de un genuino interés por su actibvidd (motivación), por la capacidad de asumir riesgos calculados, capacidad de poner en juego un alto grado de exigencias laborales y personales además de la capacidad de espera para el logro de satisfacciones.
5. **CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS:** Capacidad de visualizar los problemas, analizarlos, buscar alternativas posibles implementar ls acciones necesarias para resolverlos. Se pone e juego elementos como la flexibilidad de pensamiento diversidad de recursos propios para encontrar las soluciones, iniciativa para encontrar recursos externos y actitud positiva al cambio
6. **NIVEL DE INFORMACIÓN:** Grado de información nacional, internacional, sectorial, de mercado, etc. Necesarios para la toma de decisiones oportunas, valorar la medida en que se manifiesta hábido de nueva información
7, **CON FIABILIDAD:** Evaluar el grado de coherencia entro lo que la persona hace y dice que hace.
8. **LIDERAZGO:** Rasgos de conducción de los negocios, dominio de las situaciones que se presentan obteniendo resultados positivos en el pasado y proyectados al futuro, como confiable en sus acciones y toma de decisiones. Capacidad de alinear al personal a su cargo en búsqueda de los objetivos, abierto, comunicador de la estrategia y manejo de situaciones límites.
9. **KNOW HOW:** Conocimiento amplio del negocio . Saber lo que se tiene que hacer, definir lo importante y desechar o darle poca importancia a lo que no es útil para la empresa.
10. **COACHING:** Tener condiciones de conducir un grupo de personas, comprometerse con sus problemas. Tener amplia capacidad docente, convincente, conductor, líder, etc. Reunir todas las condiciones descriptas anteriormente en un grado del 80% o más

PARAMETROS	
Perfil psico **MUY DEBIL** - Falta de Capacidad	< 14
Perfil psico DEBIL - Necesita fuerte asesoramiento gcia	15 - 20
Perfil psico INDIFERENTE- Necesita asesoramiento	21 - 25
Perfil psico FUERTE - Tiene buen sustento gerencial	25 - 29
Perfil psico **MUY FUERTE** - Muy Buena Capacidad Empr	> 30

Tabla 17. Determinación tipo de Perfil Psicológico del Presidente de Tassaroli SA. Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

A.3- IDENTIDAD EMPRESARIA

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	No estoy de acuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Factores	0	0.25	0.8	1
1. La organización responde rápida y eficintemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)		x		
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, se forman escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstanciasque puedan impactar en la organización y sus objetivos?	x			
3. Existe fuerte interdependencia de la información y comunicación entre 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	
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la oranización,		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.	x			
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. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles,	x			
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.		x		
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		x		
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.		x		
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.	x			
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.	x			
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)		x		
23. Idem respecto de su transparencia empresaria.			x	
24. Se alienta el trabajo en equipo.				x
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				x
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).	x			
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimiento y profesionalidad de los miembros de la organización.				x
	0	2	4	3

Escala y Tipificación

De 0 a 0.29 Identididad Difusa
De 0.3 a 0.49 Identidad Compleja
De 0.5 a 0.79 Identidad Simple
De 0.8 a 1 Identidad Concentrada

Tabla 18. Cuestionario Identidad Organizacional. Derechos Reservados del Licenciado Hugo Ricardo Ocaña.

0.33 Identidad Compleja

Tabla 19. Cálculo del resultado cuantitativo que señala el tipo de Identidad aplicado caso Tassaroli SA.

La caracterización de las identidades dadas es[57]:

- Identidad Difusa: los valores y creencias no conforman un sistema; se encuentran dispersos, a veces contradictorios, validándose solamente por la imposición coercitiva de la dirección superior. Las creencias son eminentemente normativas provenientes de la autoridad de la dirección (mayormente

[57] Hugo Ricardo Ocaña(2012), Dirección Estratégica de los Negocios, Editorial Dunken.

autoritaria y paternalista). La ideología organizacional ¨es¨ la ideología del propietario/s, errática, contradictoria cuando existen propietarios o gerentes que no comparten una misma visión, lo cual genera una moral que confunde a los miembros de la organización ya que no existen criterios claros de discernimiento entre las acciones correctas y las que no lo son.

- Identidad Compleja: la complejidad viene dada por la multiplicidad de valores y creencias que coexisten dentro de la organización. La identidad se atomizada según las creencias y valores de áreas funcionales, por los distintos gerentes y/o por las diferentes localizaciones (regional, nacional, global) que posee la organización. Entonces existen tantos sistemas de valores y creencias como ¨partes¨ o ¨compartimientos¨ de la organización de tal manera que si un mismo empleado de la organización pasara de un área funcional a otra, de una sucursal a otra, de unidad de negocios a otra, se encontraría con valores y creencias diferentes. Lo mismo ocurre con la ideología, así como en la tipología de identidad anterior ésta se concentraba en el o los propietarios, en este caso existe una atomización ideológica entre las áreas funcionales o entre las distintas unidades de negocios que, en gran parte de los casos, generar conflictos entre sí perdiendo la organización capacidad de una ideología compartida de tipo corporativa.

- Identidad Simple: aunque las bases del sistema de valores y creencias esté conformado por pocos factores que lo determinan, éstos aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentidos que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Quizás una sola ideología formulada explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación, al cliente, orientación a los resultados, la calidad como único factor competitivo, etc.), situación que sugiere una conducta moral clara fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sean a nivel corporativo o según las áreas funcionales.

- Identidad Concentrada: en este tipo de identidad podríamos hablar de un meta sistema de valores y creencias ya que habiéndose resuelto las invariables de los valores y dominando creencias positivas sobre las normativas, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que se poseen. Aún cuando la organización posee una complejidad intrínseca, el sistema de valores y creencias le otorga unicidad, un único ¨ser¨ organizacional, es decir, lo múltiple aglutinado en la unidad corporativa, generando una tipo de empresa ¨solo igual a sí misma¨ sin la necesidad de comparaciones en la dimensión de la otredad.

A.3.1 VISIÓN Y MISIÓN

Nº	CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	SI	NO
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?	X	
2	¿Puede englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica, determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría?		X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?	X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?	X	
5	¿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?		X
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?	X	
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?	X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización de esta organización y no de otra?	X	
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?		X
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos?		X
12	¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compra hacia esta organzación, y no de otra, por parte del cliente?	X	
13	¿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	
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?	X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?		X
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de organización?		X
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?	X	
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?	X	
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?	X	
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?	X	
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?	X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?		X
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es ¨único¨independientemente de las especificidades de los clientes.		X
24	¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?	X	
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?	X	
26	¿Estaría en condiciones que existe una ¨marca¨que identifica los productos de la organización?	X	
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?	X	
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?	X	
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?	X	
30	¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?	X	
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?	X	
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?	X	
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?	X	
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?	X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?	X	
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X	
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?	X	
38	¿Posee información concreta de los sproductos/ervicios que presta la competencia?	X	
39	¿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	
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son ¨el negocio¨de la organización?	X	

TABULACIÓN

1. Sume los "SI" de las preguntas 1 a 30.
2. Divida el total obtenido por 30 (promedio simple). El valor obtenido del cociente corresponde al eje "Orientación
3, 2. Divida el total obtenido por 30 (promedio simple). El valor obtenido del "Orientación al Producto".

0.7 Orientación al Cliente
1 Orientación al Producto
0.85 Misión abierta

Tabla 20. Diagnóstico de la Misión Tassaroli SA. Derechos Reservados del Autor: Lic. Hugo Ricardo Ocaña

A.3.2 CULTURA

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

(El entrevistado debe responder sí o no)

	Sí	No
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 mandos 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 tareas 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 para enfrentar 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 poner mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar?	x	
11. ¿Frente al riesgo, la Institcuón 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 tan cambiante?.		x
17. ¿La realización de las actividades se realizan 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 hacer de todo?	x	
21. ¿La Institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se pueden 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 creativos e innovadores?	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 al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orientes sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?		x
26. ¿Algunas las 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 realizados en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad de las personas, etc.?		x
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.	x	
29. ¿La optimización de tareas se logran 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 proponer soluciones?	x	

SUMA DE LAS RESPUESTAS ¨SI¨ DE LAS PREGUNTAS 1 HASTA 15 y divida por 15.
EL RESULTADO OBTENIDO CORRESPONDE AL EJE "IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA" DE LA "IDENTIDAD ORIENTADA A LA EFICIENCIA

Tabla 21. Diagnóstico Cultura Tassaroli SA. Derechos de autor: Lic. Hugo Ricardo Ocaña

A.3.3 ESTRUCTURA

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nº	NO	Parcialmente	En la mayoría a de los casos	SÍ
	0	0.2	0.8	1
1. La Institución posee varias acciones/estrategias de acuerdo a los distintos objetivos y situaciones de negocios que se plantea			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 propia o específica de la Institución.			X	
6. En la Institución, la visión del negocio y la estrategia competitiva depende la propia organización prescindiendo, en primera instancia, de las condiciones ambientales, sólo después son incorporadas éstas.		X		
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales condicionan la acción/estrategia de negocios a implementar			X	
8. En la Institución se cree que las condiciones del entorno condicionan las capacidades empresarias y por lo tanto su acción/estrategia,			X	
9. De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores creen que primero hay que cambiar la estructura y después la acción/estrategia a seguir.				X
		0.4	4	2

Sumar los valores consignados en cada casilla y dividirlo por nueve para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1). El valor resultante corresponde al eje de "Identidad orientada a la diferencia".

1. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes		X		
2.Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
3. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal				X
4. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
5. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios		X		
6. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematiza, automatizado y ordenado.	X			
7. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario		X		
8. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.		X		
9. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.		X		
	0	1	1.6	1

Sumar los valores consignados en cada casilla y dividirlo por nueve para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1). El valor resultante corresponde al eje "Identidad orientada a la eficiencia).

Tabla 22. Diagnóstico de la Estructura de Tassaroli SA. Derechos de autor: Lic. Hugo Ricardo Ocaña

0.71 Identidad orientada a la diferencia

0.4 Identidad Orientada a la eficiencia

0.56 Estructura Flexible

A.4 DEFINICIÓN FORTALEZAS Y DEBILIDADES

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

TASSAROLI

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

EN MIRAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME

	VALORACIÓN DE LA EMPRESA					VAL OR	IMPORTANCIA RELATIVA					VAL OR	Producto Máximo (*)	Producto Real (**)	Califi-cación (***)	(-) 0,5 "0,50-0,70 (+) 0,70
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5					
1. DIRECCION GENERAL ESTRATÉGICA															0.56	
Definición de estratégias mediano-largo plazo				X		4					X	5	25	20	0.80	
Realiza planificación de actividades día-semana-mes			X			3				X		4	20	12	0.60	
Cultura empresarial fuerte y conocida por los empleados		X				2				X		4	20	8	0.40	
Conocimiento de la competencia		X				2					X	5	25	10	0.40	
Capacidad de anticipación a los cambios		X				2					X	5	25	10	0.40	
Insatisfacción-Quejas de clientes				X		4					X	5	25	20	0.80	Poco frecuente
Nivel de endeudamiento	X					1				X		4	20	4	0.20	Muy endeudados
Ingresos por ventas - generacion de flujos de caja		X				2					X	5	25	10	0.40	
Resolución inmediataa de problemas				X		4					X	5	25	20	0.80	
Imp sobre infraestructura, equipos o tecnología				X		4				X		4	20	16	0.80	Se estan haciendo
Plan de competitividad y crecimiento			X			3				X		4	20	12	0.60	
2. COMERCIALIZACION															0.56	
Desarrollo de nuevos productos			X	X		3				X		4	20	12	0.60	
Calidad de los productos				X		4				X		4	20	16	0.80	
Funcionalidad de los productos				X		4					X	5	25	20	0.80	
Amplitud de la línea de productos		X				2					X	5	25	10	0.40	
Grado de complementariedad de los productos			X			3					X	5	25	15	0.60	
Protección legal de productos (marcas y patentes)				X		4			X			3	15	12	0.80	
Políticas de precios				X		4				X		4	20	16	0.80	
Canales de distribución entre países		X				2				X		4	20	8	0.40	
Sistemas de comercialización Internacional			X			3		X				2	10	6	0.60	
Imagen de marca global				X		4				X		4	20	16	0.80	
Política publicitaria global y local	X					1			X			3	15	3	0.20	
Política de promoción global y local	X					1			X			3	15	3	0.20	
Políticas de desarrollo de nuevos productos		X				2				X		4	20	8	0.40	
Conocer a todos los clientes		X				2					X	5	25	10	0.40	
Territorialización y Localización mundial			X			3				X		4	20	12	0.60	
Facultdades para tomar decisiones de servicio a clientes			X			3				X		4	20	12	0.60	
3.Producción															0.54	
Nivel Tecnológico				X		4				X		4	20	16	0.80	
Conocimiento del proceso productivo			X			3				X		4	20	12	0.60	
Adecuación del proceso productivo			X			3				X		4	20	12	0.60	
Nivel de cumplimiento de los programas de producción		X				2					X	5	25	10	0.40	
Manejo de stock y políticas de abastecimiento para cada base			X			3					X	5	25	15	0.60	
Política de investigación y desarrollo de nuevos procesos			X			3			X			3	15	9	0.60	
Nivel de robotización			X			3				X		4	20	12	0.60	
Calidad de procesos y materiales			X			3				X		4	20	12	0.60	
Estandares de producción en diferentes bases (calidad y proceso)						0				X		4	20	0	0.00	Hoy solo existe una
Mantenimiento de maquinarias			X			3				X		4	20	12	0.60	
4.Recursos humanos															0.43	
Métodos de selección del personal de clase mundial		X				2				X		4	20	8	0.40	
Políticas de desarrollo del personal para la internacionalización (idioma, consolidación culturas entre bases, coordinación)	X					1					X	5	25	5	0.20	
Antiguedad del personal			X			3					X	5	25	15	0.60	
Procesos de formación continua			X			3				X		4	20	12	0.60	
Planes de Jovenes Profesionales de clase mundial con disponibilidad para viajar	X					1				X		4	20	4	0.20	
Detección Líderes Formadores		X				2			X			3	15	6	0.40	
Cualificación del personal			X			3				X		4	20	12	0.60	
5.Finanzas															0.52	
Capacidad de generación de fondos				X		4				X		4	20	16	0.80	
Endeudamiento de la empresa	X					1				X		4	20	4	0.20	
Diversificación de Riesgos		X				2				X		4	20	8	0.40	
Medición Crecimiento de cada Mercado		X				2					X	5	25	10	0.40	
Gestión de las finanzas				X		4				X		4	20	16	0.80	

Tabla 23. Análisis de Fortalezas y Debilidades Tassaroli S.A.. Fuente: Elaboración propia con organización de tabulación dada por cátedra Control de Gestión (2011), FCE-UNC.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

TASSAROLI

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

EN MIRAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME

	VALORACIÓN DE LA EMPRESA 1	2	3	4	5	VAL	IMPORTANCIA RELATIVA 1	2	3	4	5	VAL	Producto Máximo (*)	Producto Real (**)	Califi-cación (***)
6.Costos															0.68
Estructura de costos fijos por Base				X		4				X		4	20	16	0.80
Sistemas de ingeniería de costos				X		4				X		4	20	16	0.80
Costos variables de comercialización		X				2				X		4	20	8	0.40
Costos variables de producción				X		4				X		4	20	16	0.80
Costos variables de recursos humanos			X			3				X		4	20	12	0.60
Estructura de Costos totales punta a punta															
7.Organización															0.63
Dimensión de la estructura organizativa casa matriz				X		4				X		4	20	16	0.80
Adecuación estructura de cada base		X				2				X		4	20	8	0.40
Grado de Integración Horizontal y determinación				X		4			X			3	15	12	0.80
Asignación de funciones			X			3			X			3	15	9	0.60
Sistemas de información mundial				X		4				X		4	20	16	0.80
Normatización de tareas desde casa matriz hasta cada base		X				2				X		4	20	8	0.40
8.Calidad															0.56
Aseguramiento sistemas de calidad en todas las bases			X			3				X		4	20	12	0.60
Sistemas de mejoramiento de procesos y productos				X		4				X		4	20	16	0.80
Implementación Six Sigma	X					1				X		4	20	4	0.20
Implementación 5S			X			3				X		4	20	12	0.60
Recursos asignados al control de la calidad			x			3			X			3	15	9	0.60
VALOR PROMEDIO DEL INDICADOR FORTALEZAS Y DEBILIDADES															0.56

(-) 0,5
"0,50-0,70
(+) 0,70

*1 *2 Valoración del factor
1. Muy debil
2. Débil
3. Indistinto
4. Fuerte
5. Muy fuerte

1* Importancia Relativa
1. Muy insignificante
2. Insignificante
3. Idiferente
4. Significante
5. Muy significante

Tabla 24. Análisis de Fortalezas y Debilidades Tassaroli S.A.. Fuente: Elaboración propia con organización de tabulación dada por cátedra Control de Gestión (2011), FCE-UNC.

B.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

TASSAROLI

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA EMPRESA

EN MIRAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME

ÁMBITO	POSICIÓN DE LA EMPRESA 1	2	3	4	5 *1		IMPORTANCIA RELATIVA 1	2	3	4	5 *2		Producto Máximo (*)	Producto Real (**)	Califi-cación (***)
1.Ámbito gubernamental															0.70
Política fiscal nacional(Ganancias-IVA-Bs.PerS)		X				2					X	5	25	10	0.4
Política fiscal provincial(I.B.-Sellos-Inmob)					X	5		X				2	10	10	1
Importaciones:Aranceles-DEVALUACIÓN		X				2					X	5	25	10	0.4
Aranceles-Retenciones a las exportaciones					X	5	X					1	5	5	1
Reembolso a las exportaciones					X	5					X	5	25	25	1
Inflación		X				2					X	5	25	10	0.4
3.Ámbito sociocultural															0.60
Importancia de la información		x				2				x		4	20	8	0.40
Avances tecnológicos				x		4				x		4	20	16	0.80
Grado de globalización del/los productos					x	5					x	5	25	25	1.00
Profesionales Capacitados en el Mercado	X					1				x		4	20	4	0.20
Cambios de tendencias en los mercados internacionales del petroleo-minería				x		4				x		4	20	16	0.80
Poder Adquisitivo		x				2			x			3	15	6	0.40
4.Ámbito medioambiental															0.60
Régimen legal			x			3			x			3	15	9	0.6
Tendencias de protección medioambiental			x			3			x			3	15	9	0.6

(-) 0,5
" 0,50 - 0,70
(+) 0,70

5.Ambito financiero															0.83
Tasa de interés					X	5					X	5	25	25	1
Disponibilidad de crédito-líneas de cto (acceso)			X			3					X	5	25	15	0.6
Costo del crédito					X	5					X	5	25	25	1
Necesidad de las Empresas-Inversión?					X	5					X	5	25	25	1
Estructura Impositiva		X				2					X	5	25	10	0.4
Tipo de cambio					X	5					X	5	25	25	1
6. Ambito económico															0.67
Crecimiento del Mercado			x			3					x	5	25	15	0.6
Demanda Global			x			3					x	5	25	15	0.6
Oferta Global				x		4					x	5	25	20	0.8
7.Ambito legal															0.45
Legislación laboral			x			3				x		4	20	12	0.6
Legislación comercial			x			3			x			3	15	9	0.6
Legislación contractual			x			3			x			3	15	9	0.6
Regulaciones Estatales (ej. Limitación a las exportaciones)		X				2				X		4	20	8	0.4
Regulaciones en Materia de promoción a determinados sectores		X				2				X		4	20	8	0.4
Políticas Públicas con fomento a exportaciones		x				2					x	5	25	10	0.4
Regulaciones Política Monetaria	x					1					x	5	25	5	0.2
Protección de los subcontratistas		x				2					x	5	25	10	0.4
8.Mercado															0.44
Barreras de entrada			x			3					x	5	25	15	0.6
Barreras de salida		x				2	x					1	5	2	0.4
Crecimiento del mercado			x			3					x	5	25	15	0.6
Poder negociador de los clientes	x					1					x	5	25	5	0.2
Cambios de mercado		x				2					x	5	25	10	0.4
9.Proveedores															0.60
Cantidad de proveedores		X				2					X	5	25	10	0.40
Calidad de Proveedores				X		4				X		4	20	16	0.80
Poder negociador de los proveedores			X			3				X		4	20	12	0.60
10.Sustitutos															0.90
Costos de los sustitutos					X	5		X				2	10	10	1.00
Cantidad de los sustitutos				X		4		X				2	10	8	0.80
11. Ambito tecnológico															0.40
Disponibilidad de la tecnología			X			3				X		4	20	12	0.60
Entorno Industrial- Energético	X					1				X		4	20	4	0.20
Sistema de Transporte		X				2				X		4	20	8	0.40
Posicionamiento de la empresa en su conjunto															0.62

(*) = 5* IR (importancia relativa); (**) = V*IR (valoración por importancia relativa)
(***) = PR / PM (Cociente entre producto real y producto máximo)

<50%
51% Y 70%
<70%

*1 Valoración del factor	*2 Importancia Relativa
1. Muy debil	1. Muy insignificante
2. Débil	2. Insignificante
3. Indistinto	3. Idiferente
4. Fuerte	4. Significante
5. Muy fuerte	5. Muy significante

Tabla 25. Oportunidades y Amenazas de Tassaroli SA. Fuente: Elaboración propia con organización de tabulación dada por cátedra Control de Gestión (2011), FCE-UNC.

6. Ambito económico															0.67
Crecimiento del Mercado			x			3					x	5	25	15	0.6
Demanda Global			x			3					x	5	25	15	0.6
Oferta Global				x		4					x	5	25	20	0.8
8.Mercado															0.52
Barreras de entrada			x			3					x	5	25	15	0.6
Barreras de salida		x				2	x					1	5	2	0.4
Crecimiento del mercado				x		4					x	5	25	20	0.8
Poder negociador de los clientes		x				2					x	5	25	10	0.4
Cambios de mercado		x				2					x	5	25	10	0.4

Tabla 26. Caso fabricación en el exterior: Ítems a considerar alarmantes. Elaboración propia.

CAPÍTULO III

C.4.4 AGRUPACIÓN POR BLOQUE

Se agrupan los mercados potenciales según un criterio favorable para la empresa (que sale de los puntos anteriores), ya sea geográfico, por clientes más importantes, por línea/producto, crecimiento económico, etc.; donde la empresa desea competir. Si Tassaroli por ejemplo hubiera determinado que sus líneas críticas en el mercado externo son las de minería y petróleo, y dentro de esté último los productos de cañones, mandriles y válvulas (con sus respectivos países con potencialidad de comprar); un ejemplo de agrupación en bloque geográfico podría ser[58]:

C.6.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA GENÉRICA

La forma que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará la *estrategia de negocios* o *competitiva* conque la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde desarrolla sus actividades[59].

Un ejemplo de cómo determinarla, podría ser (véase Tabla 27):

[58] Se presenta sólo a modo de ejemplo para entender el concepto.
[59] OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios Edición.

Determinación del Modelo Estratégico de la Empresa

1. Definición de la Estrategia Génerica:

Liderazgo en Costos
Diferenciación
Enfoque en Costos
Enfoque en Diferenciación

LIDERAZGO EN COSTO

		Tipo de Diferenciación	
		Costo/Precio	**Diferenciación/Calidad**
Mercado Objetivo	**Amplio**	Liderazgo en Costos	Liderazgo en Diferenciación
	Nicho	Enfoque en Costos	Enfoque en Diferenciación

Fundamento:

SEGMENTO DE COMMODITIES, CON ALTO VOLUMENES Y DIFERENCIACION EN CALIDAD Y FUNCIONALIDAD.

2. Defina los Factores de Éxito

DIFERENCIACIÓN EN FUNCIONALIDADES QUE INCREMENTEN LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DEL CLIENTE -INNOVACIÓN CONSTANTE-
RAPIDEZ EN ENTREGA -CERCANÍA CLIENTE-
PRECIO ACORDE AL MERCADO
TECNOLOGÍA DE AVANZADA
CONOCIMIENTO DEL MERCADO, TENDENCIAS, POTENCIALIDADES
VENTA ACOMPAÑADO DE UN SERVICIO TÉCNICO
CULTURA ORG, INNOVADORA ORIENTADA AL CLIENTE

Seleccione los Factores Críticos de Éxito

CULTURA ORG, INNOVADORA ORIENTADA AL CLIENTE
DIFERENCIACIÓN EN FUNCIONALIDADES QUE INCREMENTEN LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DEL CLIENTE -INNOVACIÓN CONSTANTE-
CONOCIMIENTO DEL MERCADO, TENDENCIAS, POTENCIALIDADES
PRECIO ACORDE AL MERCADO
RAPIDEZ EN ENTREGA -CERCANÍA CLIENTE-

Tabla 27. Definición estratégica Estandarización vs. Adaptación.

En relación al fundamento de la estrategia genérica y los factores claves de éxito definidos, Tassaroli debería determinar (Tabla 28):

3. Determinar los Actividades Estratégicas:

"La esencia de la estrategia reside en las actividades, optar por ejecutar las actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a los de los rivales."

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

4. Definir los Trade-offs (renuncias):

"La esencia de una estrategia es optar lo que no se hará ("trade-off"). En términos simples, un "Trade-off" implica que, para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa."

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

5. Definir los Fit Drivers (ajustes):

Mientras que la eficacia operativa consiste en lograr excelencia en cada una de las actividades, o de las funciones, la estrategia tiene que ver con la manera de combinar o ajustar ("Fit Drivers") esas actividades.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

Tabla 28. Iniciativas Estratégicas.

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

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

Mendoza, 12 de junio del 2013

TASSAROLI, Antonella	26398.	
Apellido y Nombre	Nº de Registro	Firma