

EL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE CARTÓN EN EL URUGUAY: ANÁLISIS ESTRATÉGICO A PARTIR DEL AÑO 2000

Trabajo de Investigación
Monográfico presentado ante la
Facultad de Ciencias Económicas y
de Administración de la Universidad
de la República, para obtener el
título de Contador Público

Coordinador: Cr. Jorge Xavier
Tutor: Cra. Lic. Adriana Abraham
Cátedra: Administración General

Eliane Chaîne Forastiero
C.I. 3.653.216-0

Virginia Coello Baptista
C.I. 3.749.453-5

Ana Inés Murrú Dupin
C.I. 3.989.388-2

Octubre 2010

PÁGINA DE APROBACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Tesis de Investigación:

Título

“El Sector de producción de cartón en el Uruguay: análisis estratégico a partir del año 2000”

Autores

Eliane Chaine Forastiero

Virginia Coello Baptista

Ana Inés Murrú Dupin

Tutor

Cra. Lic. Adriana Abraham

Carrera

Económico Administrativo Contable-Contabilidad Plan:1990

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....

Profesor.....

Profesor.....

Fecha

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....v

ABSTRACT.....vi

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Fundamentación..... 1

1.2. Objetivo..... 1

1.3. Metodología..... 1

1.4. Alcance.....2

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de Estrategia.....3

2.2. Administración Estratégica: Proceso 5

2.2.1. Planificación: Tipos de Estrategias Organizacionales..... 7

2.2.1.1. Estrategia de Nivel Corporativo..... 10

2.2.1.2. Estrategia de Nivel de Unidad de Negocio.....11

2.2.2. Implementación de la Estrategia.....30

CAPÍTULO III: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

3.1. Reseña histórica del sector 2000-2009.....39

3.2. Producto.....41

3.3. Empresas Competidoras.....43

3.4. Sustitutos.....44

3.5. Compradores.....45

3.6. Proveedores.....46

CAPÍTULO IV: CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LAS EMPRESAS QUE COMPONEN EL SECTOR

4.1. Cadena de Valor del Sector.....	47
4.2. Cadena de Valor de cada Empresa.....	50
4.2.1. PAMER.....	50
4.2.2. CICSSA.....	55
4.2.3. URUKOR.....	59
4.2.4. MYRBOX.....	63
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	76
SITIOS WEB.....	76
PERSONAS ENTREVISTADAS.....	77
ANEXOS.....	78

AGRADECIMIENTOS

- A nuestro coordinador Cr. Jorge Xavier y a nuestra tutora Cra. Lic. Adriana Abraham, quienes nos apoyaron y guiaron en la realización del presente trabajo monográfico.
- A las empresas entrevistadas, por su buena disposición y la información brindada, que permitieron la realización de la presente investigación.
- A nuestras familias, que nos apoyaron e impulsaron a lo largo de nuestras carreras.

ABSTRACT

El objetivo de nuestro trabajo consistió en el estudio y análisis de los distintos tipos de estrategias utilizadas por el sector productor de cajas de cartón en el Uruguay desde el año 2000. Es así que nos enfocamos en el análisis de las estrategias implementadas por las empresas objeto de estudio, analizando similitudes y diferencias, así como razones por las cuales están instaladas en el Uruguay. Asimismo estudiamos cómo las empresas crean valor en sus actividades y las ventajas competitivas logradas.

Para poder concretar nuestra investigación, primeramente estudiamos el marco teórico referente, posteriormente las particularidades del negocio y por último obtuvimos y analizamos datos para poder concluir sobre determinadas características a nivel estratégico de dicho sector.

Como conclusión, podemos afirmar que la empresa más grande del sector, ha seguido una estrategia de liderazgo en costos, las de mediano porte buscan diferenciar su producto y la más pequeña se concentra en un nicho de mercado descuidado por las demás, siguiendo una estrategia de diferenciación. Es así que cada una de ellas ha logrado su ventaja competitiva con respecto al resto.

A su vez, es de destacar que debido a las características del producto, diseñarlo a medida de los requerimientos del comprador, es la actividad más importante para las empresas que componen el sector. Luego, cada una cuenta con una actividad en particular como generadora de valor que varía dependiendo de la estrategia seguida.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Fundamentación

Hemos seleccionado como tema, el análisis de estrategias para profundizar y aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestra formación. El sector seleccionado, es el productor de cartón en el Uruguay, ya que es poco estudiado y tiene perspectiva de futuro; lo cual despierta nuestro interés.

Objetivo

El objetivo de nuestro trabajo es conocer qué tipo de estrategia es utilizada por cada empresa del sector productor de cartón en el Uruguay; investigando comparativamente las distintas experiencias.

Adicionalmente concluir sobre las actividades que crean valor para la empresa y que le proporcionan una ventaja competitiva.

Metodología

La metodología de trabajo se basó en un estudio detallado de todo el proceso de administración estratégica, para lo cual realizamos una extensa investigación bibliográfica, la que incluyó selección y recopilación de la información existente en libros, revistas y páginas web.

Hemos optado por hacer una investigación de tipo descriptiva, consistente en el estudio de un sector específico, el productor de cartón, con el fin de establecer su estructura y comportamiento.

Posteriormente estudiamos las generalidades del sector, para comprender las características del mismo. Información que principalmente obtuvimos con los insumos que cada empresa nos proporcionó.

Por último, realizamos entrevistas con personal de cada empresa objeto de nuestro estudio, para obtener información, analizarla y obtener conclusiones. La presentación de los datos se hizo por medio de la cadena de valor del sector y de cada empresa, para luego concluir sobre las estrategias genéricas.

Alcance

Las empresas estudiadas representan aproximadamente el 85% de la producción de cartón en el Uruguay. Ellas son: Papelera Mercedes S.A. (Pamer), Compañía Industrial Comercial del Sur S.A. (Cicssa), Urukor y Costa Bella S.A (Myrbox).

Cabe aclarar que no se incluye en el análisis la información referente a M.P. Pack S.A (Mercopack), dado que la misma prefirió no formar parte de nuestra investigación. Asimismo tampoco incluimos en el presente trabajo, pequeñas empresas convertidoras, que representan el 3% de la producción del sector.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Definición de Estrategia

El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. No hay ninguna definición universalmente aceptada.

El propósito de incluir varias definiciones sobre estrategia, no es promover alguna visión o versión exclusiva, sino sugerir una amplia variedad de ellas, que puedan resultar de utilidad. De esta forma, podremos apreciar si alguna resulta más apropiada a nuestro contexto específico.

A continuación expondremos algunas definiciones de estrategia según distintos autores:

El enfoque de Henry Mintzberg¹ enfatiza la acción. Según este punto de vista la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes, y aun cuando nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere, es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede o no, ser resultado de la planificación formal o definición de metas.

James Brian Quinn² pone especial énfasis en los usos militares del término y toma de ese campo una serie de “dimensiones” esenciales o criterios para lograr estrategias exitosas.

Al hacer su investigación, Quinn analiza el origen del término. El vocablo *strategos* inicialmente se refería al nombre que se otorgaba al general en jefe de un ejército. Más tarde paso a significar “el arte del general”, esto

¹ Mintzberg, Henry – Quinn, James Brian: “El proceso estratégico” segunda edición 1993.

² Quinn, James Brian. “Estrategia para el cambio: Incrementalismo lógico” 1980.

es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 A.C.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 A.C.), el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Para Michael E. Porter³ estrategia es desarrollar una amplia fórmula de como la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y qué políticas serán las necesarias para alcanzarlos.

La estrategia es una combinación de los fines (metas), por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales se está buscando llegar a ellos.

Para Arnoldo C. Hax⁴, la esencia de la estrategia es que una firma logre una ventaja sostenible a largo plazo sobre sus competidores en cada negocio en que participe

Para Kenneth Andrews⁵ de la Escuela de Harvard la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzarlas, presentándolos de tal manera, que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

Robert Kaplan y David Norton⁶, de la Universidad de Harvard, son los creadores del Balanced Scorecard (BSC). El mismo recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia pero agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante. Consideran que

³ Porter, Michael E. "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" 1980.

⁴ Hax, Arnoldo C. "Estrategia Empresarial" 1992.

⁵ Mintzberg, Henry – Quinn, James Brian: "El proceso estratégico" segunda edición 1993. El libro de Kenneth Andrews es "The concept of corporate strategy"

⁶ Kaplan, Robert-Norton, David: "El Cuadro de Mando Integral." Edición 2000.

más que un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio, debe ser una herramienta de gestión, que traduzca la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

El BSC es un sistema de gestión estratégico – operacional que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia y que la traduce en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo.

Aunque las distintas definiciones están relacionadas, ninguna en particular predomina sobre las otras. En cierto modo, estas definiciones compiten, ya que unas pueden sustituir a otras, pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan⁷.

Administración Estratégica

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas, que determinan el desempeño a largo plazo de la organización⁸.

Robbins⁹ explica en su libro “Administración” la importancia de la misma. Éste afirma que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización y añade que la administración estratégica nos muestra el triunfo o fracaso de una organización. A su vez, comenta Robbins¹⁰ que las empresas que recurren a la administración estratégica, obtienen un mejor desempeño en comparación con las que no la utilizan.

Otra de las razones que plantea el autor, por las cuales se debe poner énfasis en la administración estratégica, es el continuo cambio que sufren

⁷ Mintzberg, Henry– Quinn, James Brian: “El proceso estratégico” segunda edición 1993.

⁸ Wheelen, T.L - Hunger, J.D.: “Strategic Management and Business Policy” séptima edición 2000.

⁹ Robbins, Stephen P.- Coulter, Mary: “Administración” Octava Edición. Editorial Pearson 2005.

¹⁰ Robbins, Stephen P.- Coulter, Mary: “Administración” Octava Edición. Editorial Pearson 2005.

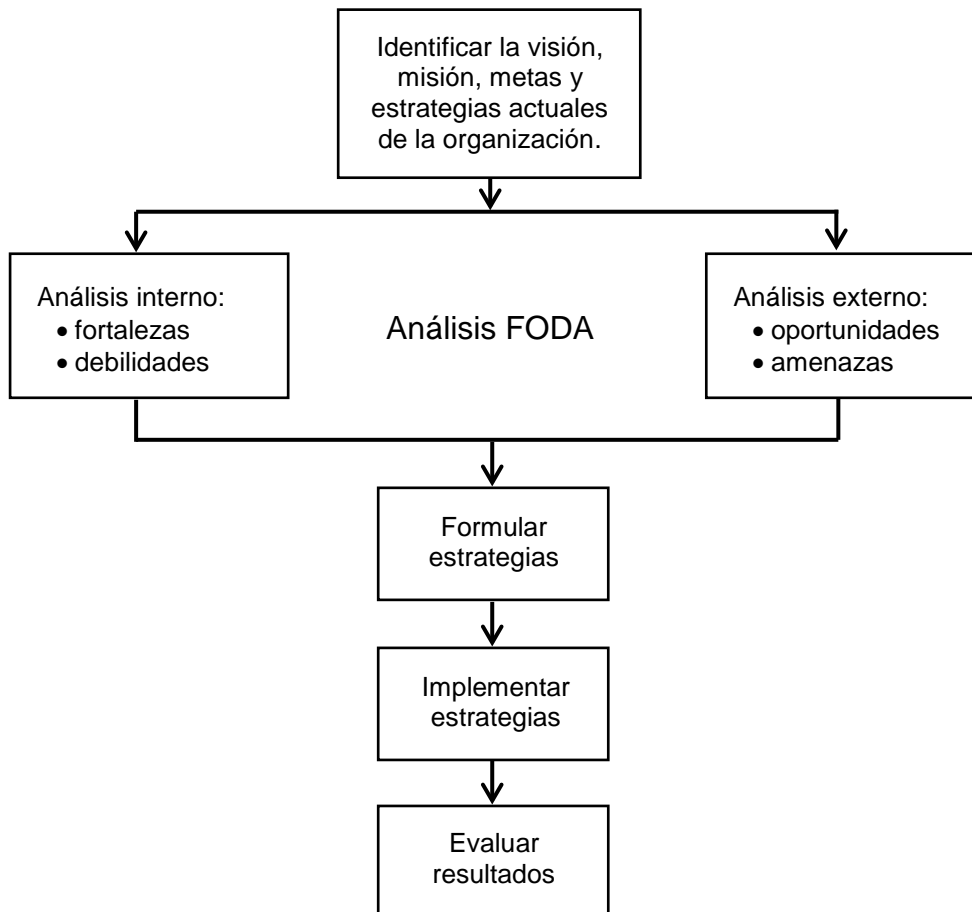
las organizaciones y que enfrentan a diario los gerentes. Al recorrer las etapas de la administración estratégica, éstos examinan las variables pertinentes y deciden qué hacer y cómo hacerlo. Si los gerentes realizan el proceso de administración estratégica, enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente. Ésta abarca la planeación, la implementación y la evaluación estratégica.

A continuación desarrollaremos el proceso de administración estratégica que puede contribuir al éxito de una organización.

Proceso de Administración Estratégica

El proceso comienza con la identificación de la visión, misión, metas y estrategias actuales, continúa con el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), luego se formula y se implanta la estrategia y por último se evalúan los resultados.

A continuación se presenta gráficamente el diseño del proceso de administración estratégica.



Fuente: Robbins, Stephen P.- Coulter, Mary: "Administración" Octava Edición.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existen dos tipos de planificación a saber: la estratégica y la operativa.

La planificación estratégica se aplica a toda la organización, fija sus metas generales y trata de posicionarla en su contexto. Es de largo plazo y tiene un panorama más amplio de la organización.

La planificación operativa, especifica los detalles de cómo se alcanzarán las metas generales. Comprende períodos más breves.

La *visión* es lo que se aspira a ser¹¹. Es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser.

La *misión* es el cómo tienen que hacerse los negocios¹². Nos dice cómo vamos a hacer negocios para satisfacer la visión. En tanto la visión es el lugar al que queremos llegar, la misión es el medio que nos lleva.

Las *metas* son el resultado deseado por individuos, grupos y organizaciones. Marcan la dirección de todas las decisiones y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo.

Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Para estudiarlo se realiza un análisis FODA que consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles de una empresa (situación interna) y las oportunidades y amenazas que enfrenta (situación externa). A través de esta herramienta, los gerentes principalmente tienen una muy buena oportunidad para identificar un nicho estratégico, para que la organización lo explote.

Dentro del análisis externo, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares, para ver qué tendencias y qué cambios ocurren. Robbins¹³ dice que es importante tener en cuenta, a la hora del análisis, que un mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes.

Dentro del análisis interno, es necesario manifestar que el mismo debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales. Las actividades que la organización hace bien o los recursos exclusivos son sus fuerzas; en cambio las actividades que hace mal o recursos que no tiene, son sus debilidades.

¹¹ Albretch, K.: "La misión de la empresa" 1996.

¹² F. David, "Strategic Management" Octava edición 2001.

¹³ Robbins, Stephen P.- Coulter, Mary: "Administración" Octava Edición. Editorial Pearson 2005.

Otro factor importante a tener en cuenta en esta etapa, es la cultura de la organización. Ésta es definida por Robbins¹⁴ como la personalidad de la misma. Una cultura estratégicamente apropiada es aquella que respalda la estrategia elegida por la empresa.

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la construcción de la Matriz FODA permite definir cuatro estrategias posibles en base a su cruzamiento.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	MAXI-MAXI (Crecimiento) Potencialmente es la más exitosa, ya que utiliza las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	MINI-MAXI (Estabilidad) Desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar las oportunidades.
AMENAZAS	MAXI-MINI (Estabilidad) Uso de fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.	MINI-MINI (Renovación) Contracción, liquidación o empresa de riesgo conjunto (alianzas)

Como puede apreciarse, la herramienta resulta útil para la selección de acciones a nivel empresarial (corporativo), y de una unidad de negocio.

¹⁴ Robbins, Stephen P.- Coulter, Mary, "Administración" Octava Edición. Editorial Pearson 2005.

Tipos de estrategias organizacionales

Existen distintos tipos de estrategias. La estrategia se piensa, implementa y controla a distintos niveles, de modo de lograr un mejor resultado: nivel corporativo, unidad de negocio y funcional.

Estrategia de Nivel Corporativo

Con una estrategia de nivel corporativo se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una empresa. Aquí queda definida la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades, en el desempeño de tal dirección.

Existen básicamente tres tipos de estrategias corporativas que son crecimiento, estabilidad y renovación¹⁵.

Estrategia de crecimiento: a través de ella se trata de incrementar las operaciones de la organización. Esto se puede lograr de dos formas; aumentando el número de productos o servicios a prestar, o aumentando el mercado. La consecuencia inmediata de este tipo de estrategia es un crecimiento de los ingresos por ventas; número de empleados; participación en el mercado; entre otras.

Hay tres formas a mencionar que hacen al crecimiento de las organizaciones: concentración; integración vertical y horizontal; o diversificación.

El crecimiento por concentración se alcanza, cuando la organización se enfoca en su principal línea de negocios y aumenta el número de productos que ofrece o los mercados de su principal negocio. No adquiere ni se funde con otras empresas, sino que crece con sus propios medios.

El crecimiento por integración vertical consiste en un intento por adquirir el control de los insumos, (integración vertical hacia atrás), convirtiéndose

¹⁵ Robbins, Stephen P.- Coulter, Mary: "Administración" Octava Edición. Editorial Pearson 2005.

en su propio proveedor o productor, (integración vertical hacia adelante), convirtiéndose en su propio distribuidor.

El crecimiento horizontal consiste en crecer combinándose con otras empresas de la misma industria; o sea, uniéndose con la competencia.

Por último el crecimiento por diversificación se plantea de dos formas: relacionada y no relacionada. La relacionada, se da cuando una empresa se funde o compra empresas de sectores distintos pero afines. La no relacionada, es cuando una empresa se funde o compra empresas de sectores distintos que no están relacionadas.

Estrategia de estabilidad: se caracteriza por la falta de un cambio significativo. La empresa elige mantenerse en vez de crecer, esto se puede deber a que ya alcanzó sus límites y la expansión de sus operaciones podría poner en peligro el éxito futuro. Otra causa es que el ambiente externo lo amerite, o que la empresa tenga pocas o ninguna posibilidad de crecer o simplemente porque así lo decida la gerencia de la empresa.

Estrategia de renovación: básicamente se da cuando la empresa está en problemas y no consigue sus objetivos en la situación actual. Hay dos tipos de estrategias de renovación: atrincheramiento y ajuste.

Atrincheramiento, es una estrategia de corto plazo y se da cuando los problemas no son graves. Sirve para estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las aptitudes, y prepararla para volver a la competencia.

Cuando la situación es más grave y la empresa está obteniendo pérdidas, se emplea una estrategia de ajuste. Este tipo es más drástico.

Estrategia de Nivel de Unidad de Negocio

En este nivel, se trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Cada división tiene su propia forma de competir. Cuando

una organización participa en varios negocios, las unidades son independientes y formulan sus propias estrategias, llamadas unidades estratégicas de negocios.

A nivel de unidad de negocio comenzaremos describiendo, el concepto de ventaja competitiva, y la herramienta cadena de valor.

Ventaja Competitiva

Una empresa tiene una ventaja competitiva, cuando cuenta con una mejor posición que sus competidores, para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas¹⁶.

Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la más alta calidad; proporcionar un servicio superior a los clientes; lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica, entre otras.

La elección de las tres estrategias competitivas genéricas, (liderazgo total en costos, diferenciación, enfoque o alta segmentación), supone la búsqueda de una ventaja competitiva basada en algunos de los elementos señalados, y cuyas características se desarrollan más adelante.

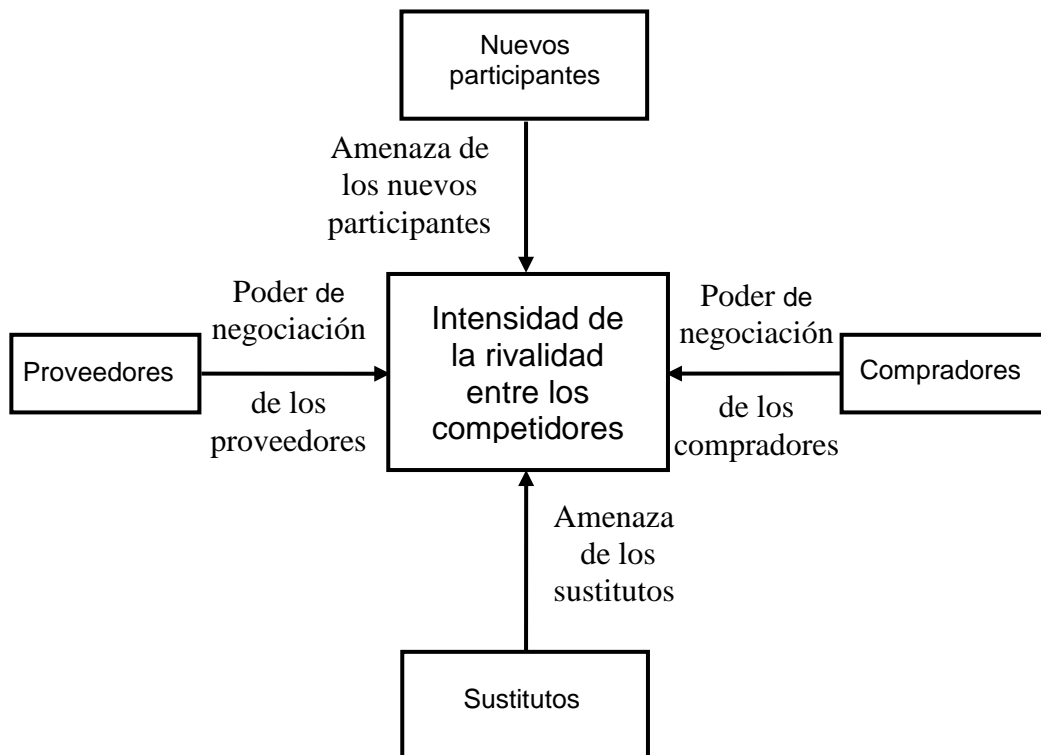
La principal contribución de Porter¹⁷, ha sido la explicación de cómo los gerentes crean y sostienen una ventaja competitiva, que le dé a la empresa una rentabilidad superior al promedio.

Porter¹⁸ plantea que hay cinco fuerzas que dictan las reglas de la competencia, y se pueden representar de la siguiente manera:

¹⁶ Porter, Michael E.: "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" 1985.

¹⁷ Porter, Michael E.: "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" 1980.

¹⁸ Porter, Michael E.: "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" 1985.



Fuente: Porter, Michael E.: "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" 1985.

- 1) *La amenaza de los nuevos participantes*: estudia si existen barreras de entrada y salida muy altas, que faciliten o no la entrada de nuevos competidores. Los nuevos participantes en una industria aportan: nuevas capacidades; el deseo de obtener participación en el mercado; y a menudo, recursos sustanciales. Hay seis orígenes principales de barreras contra la competencia: economías de escala, diferenciación del producto, requerimientos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y política gubernamental.
- 2) *La amenaza de los sustitutos*: un producto tiene más competencia, cuando puede ser reemplazado por otro que satisfaga la misma necesidad, aunque no tenga las mismas características, a esto se le llama producto sustituto. La amenaza es mayor si estos

productos sustitutos son de mejor calidad y a mejor precio para el usuario. Dichos productos merecen mayor atención estratégica, cuando están sujetos a tendencias que mejoran el desempeño, o son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades.

- 3) *Poder de negociación de los compradores*: los compradores compiten en el sector industrial forzando a la baja de precios; negociando por una calidad superior o más servicios; y haciendo que los competidores compitan entre ellos; todo a expensas de lo rentable de la industria. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial, depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector, en comparación con el total de sus ventas.
- 4) *Poder de negociación de los proveedores*: los proveedores pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en una industria, aumentando los precios, o bien reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Por lo tanto, los proveedores poderosos, pueden exprimirle rentabilidad a una industria incapaz de recuperar incrementos de costos en sus propios precios.
- 5) *Rivalidad entre competidores*: la rivalidad entre los competidores existentes, con frecuencia toma la forma de un juego por las posiciones, utilizando tácticas como la competencia en precios, la introducción de productos y la publicidad.

Una vez que el estratega corporativo ha evaluado las fuerzas que afectan la competencia en su industria, y sus causas fundamentales, podrá identificar los puntos fuertes de su empresa y sus debilidades. Desde el punto de vista estratégico, los puntos fuertes y las debilidades cruciales, son las posiciones de la empresa frente a las causas fundamentales de cada fuerza.

Luego, el estratega puede discutir un plan de acción que tal vez incluya:

- 1) Posicionamiento de la empresa, de manera que sus capacidades permitan una mejor defensa contra las fuerzas competitivas.
- 2) Influir en el equilibrio de las fuerzas a través de maniobras estratégicas, mejorando la posición de la empresa.
- 3) Anticiparse a los cambios en los factores fundamentales de las fuerzas, y responder ante ellos, con la esperanza de explotar el cambio, utilizando una estrategia adecuada para el nuevo equilibrio competitivo, antes que los competidores lo reconozcan.

Cadena de Valor

La cadena de valor resulta una herramienta muy útil, para analizar y comprender las fuentes de la ventaja competitiva, ya que separa la empresa en sus actividades estratégicas más importantes, para comprender el comportamiento de los costos, y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

La cadena de valor puede representarse en forma gráfica de la siguiente manera:



Fuente: Porter, Michael E.: "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" 1985.

Del análisis del cuadro se desprende que: las primeras cuatro líneas responden a las actividades de apoyo y las últimas líneas a las actividades primarias.

Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

Las actividades de apoyo sustentan a las primarias, y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones a toda la empresa.

Dentro de las actividades primarias encontramos las siguientes:

- 1) Logística interna: son las actividades de recibo, almacenamiento y distribución de insumos.
- 2) Operaciones: son las actividades asociadas a la transformación de insumos en el producto final, como maquinado, empaque, ensamble.
- 3) Logística externa: son las actividades que comprenden la recopilación, almacenamiento y distribución del producto a los compradores, como almacenes de terminados, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos.
- 4) Marketing y Ventas: son las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden adquirir el producto; e inducirlos a hacerlo, como la publicidad, promoción, selecciones del canal.
- 5) Servicio de post venta: son las actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, mantenimiento, entrenamiento.

Dentro de las actividades de apoyo, encontramos las siguientes:

- 1) Aprovechamiento: se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, y no a los insumos comprados en sí.
- 2) Desarrollo de tecnologías: se trata de todo tipo de tecnología que sea necesaria para llevar adelante el negocio, como ser conocimiento (*know how*) y procedimientos.
- 3) Gestión de Recursos Humanos: consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal.
- 4) Infraestructura de la empresa: se trata de la administración de la empresa, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Michael Porter¹⁹ propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio de forma de generar valor frente a sus competidores.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor; así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

¹⁹ Porter, Michael E.: "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" 1985.

Mapas Estratégicos

Otra herramienta utilizada en la estrategia a nivel empresarial es la de los Mapas Estratégicos desarrollados por Kaplan y Norton²⁰.

¿Cómo comunicar una estrategia para que la gente en la organización pueda comprenderla y aplicarla en el día a día? ¿Cómo lograr que los ejecutivos dediquen más tiempo a la discusión y gestión de la estrategia? Este tipo de preguntas define la utilidad fundamental de los Mapas Estratégicos.

Estos son una representación visual, que constituye un verdadero esquema para la estrategia, permitiendo una buena comunicación de las prioridades estratégicas, así como la alineación de las actividades para alcanzarlas.

Los Mapas estratégicos proporcionan un marco para integrar los objetivos de la empresa en las 4 perspectivas de un Cuadro de Mando Integral: financiera; del cliente; de los procesos internos; y de aprendizaje y crecimiento.

Ilustran las relaciones causa-efecto, que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y la financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación, y procesos reguladores y sociales.

Además el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles, (capital humano, capital de la información y capital organizacional), que se requiere para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

²⁰ Kaplan, Robert – Norton, David.: “Mapas Estratégicos” 2004.

Enfoques o Estrategias Genéricas

Dentro de estrategias genéricas a nivel de unidad de negocio, Porter²¹ definió dos estrategias básicas: Liderazgo en Costos y Diferenciación, que tienen una tercera posibilidad cuando la organización se concentra en un segmento particular del mercado: Enfoque o Alta segmentación, basado a su vez, en el liderazgo en costos o en la diferenciación.

Posteriores trabajos han dado distintas subcategorías de diferenciación. Es así que Treacy y Wiersema²² propusieron tres tipos genéricos de estrategia: Excelencia Operacional, (liderazgo en costos de Porter), y dos estrategias diferenciadas: Liderazgo en Productos y Soluciones para el Cliente.

Hax y Wilde²³ han enunciado una cuarta estrategia genérica llamada Sistema de Bloqueo, en el que las empresas atraen complementadores, organizaciones con productos y servicios, que mejoran la oferta de productos y servicios estándares de la organización. Chan Kim y Mauborgne²⁴ proporcionaron otra perspectiva llamada Innovación en el Valor, donde las empresas consiguen un alto desempeño sustentable, en un conjunto seleccionado de atributos o características del servicio, de especial preferencia entre los grandes segmentos de clientes, al tiempo que mantienen bajo los precios y los costos de ese desempeño superior, dejando de lado aquellas características que no son críticas para la satisfacción del cliente.

Las distintas estrategias son formas alternativas de estructurar la posición de una empresa, en la cadena de valor, de modo que pueda obtener un

²¹ Porter, Michael E.: "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" 1980.

²² Treacy, Michael – Wiersema, Fred: "La Disciplina de los líderes del mercado 1995.

²³ Hax, Arnoldo – Wilde, Dean: "El Proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy" 2001.

²⁴ Kim, Chan – Mauborgne, Renee: "La Estrategia del océano azul" 2005. Basado también en el artículo: "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, 1997"

atractivo margen entre los precios recibidos de sus clientes, y el costo de productos y servicios adquiridos de sus proveedores.

A continuación desarrollaremos las distintas estrategias:

Estrategia de liderazgo total en costos: la oferta normalmente incluye precios altamente competitivos, combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra, y una no muy extensa selección de productos. El costo total para un cliente, de adquirir y usar un producto o servicio, incluye el costo de las fallas y el costo de detectar y corregir los defectos. Las empresas que adoptan este tipo de estrategia, tienen que brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tiene sus clientes al detectar y corregir defectos. Otro componente del costo del cliente, es el tiempo requerido para comprar y recibir el producto o servicio. Las empresas de bajo costo reducen ese tiempo, y también el que va desde que se hace el pedido, hasta que se recibe el producto o servicio. La estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria, son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesan las diferencias entre una marca y otra, o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.

En esta estrategia, la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores relacionados.

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas, y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, un diseño del producto que facilite su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo,

así como, servir a los segmentos más grandes de clientes, para asegurar volumen de ventas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestran la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control y las recompensas vinculadas a la concentración de costos, entre otros.

Algunos riesgos asociados consisten, en que: los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz; o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

Estrategia de diferenciación: las organizaciones se distinguen entre ellas en los mercados competitivos, mediante la diferenciación de los productos que ofrecen. Los métodos de diferenciación pueden ser: diseño o imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, cadena de distribuidores, y otras dimensiones.

Los costos no son el objetivo estratégico primordial. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca, y a la menor sensibilidad al precio resultante. Diferenciarse, significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas tales como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Esta estrategia selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Un riesgo que se corre por seguir esta estrategia, es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo, como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en

costos, supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo, es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que los rivales no puedan imitar rápidamente o a menor costo.

Estrategia de enfoque o alta segmentación: consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. La empresa que logra una alta segmentación, está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien tiene una posición de bajo costo con su objetivo estratégico, o una alta diferenciación, o ambas a la vez.

Se selecciona un grupo o segmento del sector industrial, y se ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, se busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes, porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque está la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Estrategia de soluciones completas para los clientes: esta propuesta de valor se centra en la construcción de relaciones duraderas con los

clientes, quienes sienten que la empresa entiende sus problemas de negocios o personales, y confía en que desarrollará soluciones hechas a su medida. Las empresas que ofrecen este tipo de soluciones para el cliente, destacan los objetivos relacionados con la naturaleza integral de la solución, el servicio excepcional, y la calidad de la relación.

Adquirir nuevos clientes a menudo resulta costoso. Luego de esto, las empresas deben retenerlo, profundizar la relación y ampliarla; para incluir la venta de múltiples productos y servicios relacionados.

Las compañías que se enfocan en construir relaciones a largo plazo con los clientes, deben entregar específicamente lo que cada cliente desea.

Un claro ejemplo de esto en nuestro país, es la Asociación Nacional de Afiliados²⁵ (ANDA). Esta Asociación procura solucionar o aliviar los problemas de la vida práctica de los uruguayos, otorgándoles cobertura a través de una amplia gama de servicios, dentro de los cuales se destacan: servicio médico, servicio odontológico, crédito solidario, giros de dinero, cobro de facturas, garantía de alquiler, pago de pasividades, asesoramiento jurídico, cobertura fúnebre y agencia de viajes y turismo, entre otros.

Su misión es satisfacer las necesidades de los afiliados, ampliando el espectro de cobertura a todos los sectores de la sociedad, y adecuarse permanentemente a los requerimientos que imponga la evolución de la demanda de bienes y servicios.

Estrategia de bloqueo: las empresas generan valor sustentable de larga duración, creando altos costos a los clientes si deciden cambiar de proveedor.

²⁵ Sitio web: www.anda.com.uy

El sistema de bloqueo requiere que la competencia no pueda imitar el producto principal; por impedimento legal o por el secreto de su compleja construcción y continuas actualizaciones. El valor creado con este sistema, a través del desarrollo de un estándar propio, aumenta de forma lineal a medida que aumenta la participación de clientes. Un rol fundamental en el éxito del bloqueo, es el de los “complementadores”. No son proveedores ni clientes de la empresa, pero crean mucho valor, mediante la venta de servicios compatibles y valiosos a los clientes, o mediante la compra de servicios adicionales a los actuales proveedores de la empresa.

Otra forma de bloqueo se da, cuando la empresa proporciona un lugar dominante para las transacciones entre compradores y vendedores, transformándose, en una especie de única cámara de compensación para la transferencia de información, dinero y bienes físicos.

Un factor clave, para convertirse en un lugar dominante, es explotar las ventajas del que se mueve primero, comprometiendo una masa crítica de compradores y vendedores, con mayor rapidez que la competencia. Para mantener esas ventajas y alejar a la competencia, quien proporciona el lugar de intercambio, debe esforzarse continuamente por mejorar la facilidad y el valor del uso, de modo que los costos de optar por otro lugar, sean cada vez más altos.

Estrategia de innovación en el valor (océano azul): W. Chan Kim y R. Mauborgne²⁶ concluyen que más que competir con los rivales, esta estrategia consiste en hacer que sean irrelevantes.

Las empresas competidoras, al enfocarse en una lucha por superarse unas a otras, batallan en el denominado “océano rojo”. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales, logrando poco a poco, cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de

²⁶ Kim, Chan – Mauborgne, Renee: “La Estrategia del océano azul” 2005. Basado también en el artículo: “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, 1997”

beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo, y la competencia se torna sangrienta, (de ahí el color rojo de los océanos).

Por el contrario, buscar un “océano azul” implica plantearse una meta, denominada “innovación en el valor”, que persigue al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo. Esta estrategia se caracteriza por la creación de mercados, en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

La teoría tradicional aseguraba que cuando una empresa decae, hay que abandonarla, pero los autores señalan que es posible pasar del océano rojo al azul. Para ello es importante apuntar a un sector amplio, a partir de un enfoque de diferenciación y a un costo menor.

Aseguran Kim y Mauborgne²⁷, que la creación de un océano azul no es un logro estático, sino un proceso dinámico. Una lección importante es que siempre va a haber océanos rojos y azules, pero hay que mantener un equilibrio. El océano rojo es para hoy, para la generación de flujos de caja. El océano azul es para mañana, ya que creará crecimiento para el futuro.

El secreto radica en pensar en el “no cliente”; y por qué no consumen el producto o servicio. Ello dará muchas lecciones, que pueden ser dirigidas a los clientes para sorprenderlos.

²⁷ Kim, Chan – Mauborgne, Renee: “La Estrategia del océano azul” 2005. Basado también en el artículo: “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, 1997”

El Triángulo: un nuevo conjunto de opciones estratégicas²⁸

El Triángulo

El primer paso en la definición de la estrategia de una empresa o negocio, es seleccionar su posicionamiento estratégico. Se trata simplemente de un intento de captar en esencia, la forma en que la empresa decide competir en su propio mercado. Éste debe captar la esencia de la forma en que la empresa compite, y atiende a sus clientes en todos los mercados relevantes.

Hay tres opciones estratégicas muy diferentes entre sí. Cada una de ellas constituye una aproximación singular, de la forma en que se consigue el vínculo con el cliente. Ellas son: Diferenciación, Solución completa para el cliente, y Bloqueo.

Diferenciación: Se basa en la fórmula clásica de la competencia. El cliente es atraído por las características inherentes del propio producto, ya sea por liderazgo en costos, o por diferenciación. Los productos en estos casos son normalmente estandarizados, y se venden separadamente. Los clientes son numerosos, genéricos e indiferenciados. El foco central de la estrategia de la empresa, es el competidor, al que está tratando de igualar o superar. La ventaja competitiva se basa en la economía del producto y en la cadena de abastecimiento interna, que constituyen el motor de un proceso productivo eficiente. La innovación, se centra en el proceso interno de desarrollo del producto. La desventaja de este enfoque, es que genera un vínculo mínimo con el cliente, haciendo que las empresas establecidas, sean muy vulnerables frente a las nuevas que ingresan en el mercado. Su preocupación obsesiva, lleva a menudo a la imitación y a una guerra de precios, dando como resultado, una gran rivalidad y una

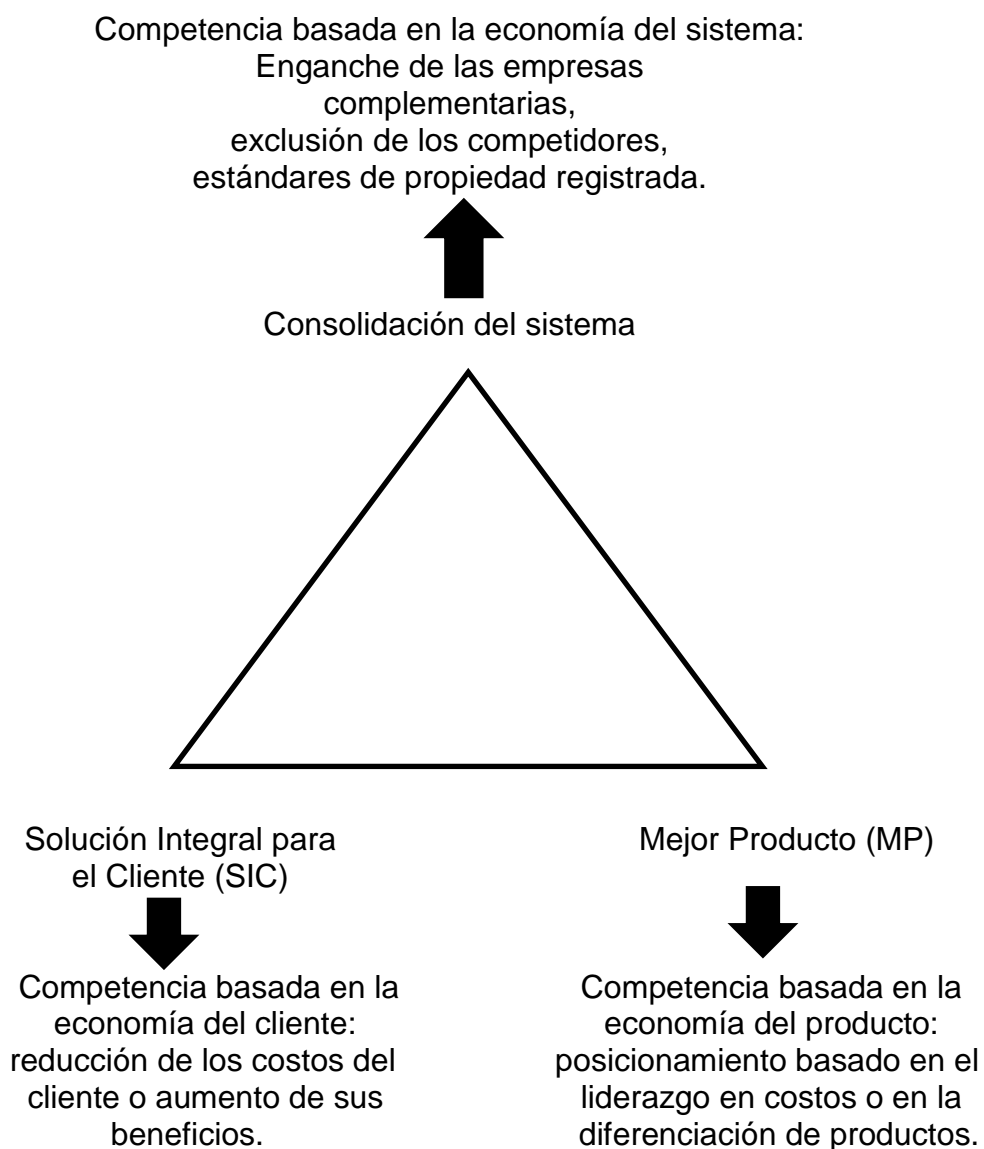
²⁸ Hax, Arnoldo – Wilde II, Dean L.: “Proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy” 2003.

convergencia estratégica, que es la peor de todas las situaciones posibles. No obstante las limitaciones propias de este posicionamiento estratégico, es el más ampliamente adoptado.

Solución Completa para el Cliente: Esta estrategia apunta en una dirección completamente distinta a la anterior. En vez de relacionarse con un cliente indiferenciado, la empresa trata de conocer en profundidad a su cliente, y establecer una relación, con lo cual se pueden crear propuestas valiosas, que formen lazos con cada cliente en particular.

Bloqueo: Es de alcance más amplio, incluyendo a la “empresa extensa”, que corresponde a: la propia empresa, los clientes, los proveedores, y los más importantes; los complementadores. Un complementador es una empresa, cuyos productos refuerzan la línea de productos de la propia empresa. Resulta fundamental, en esta alternativa estratégica, atraer y nutrir a estos complementadores. La idea principal de esta alternativa estratégica, es cerrar un círculo con esta empresa extensa, que sea indestructible, y al cual no puedan entrar los competidores.

Las tres opciones estratégicas se representan gráficamente a través del siguiente triángulo:



Fuente: Hax, Arnoldo – Wilde II, Dean L.: "Proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy" 2003.

El modelo Delta abarca un conjunto de marcos conceptuales y metodologías, que se han ido desarrollando en el curso de los años, para ayudar a los administradores en la articulación e implementación de

estrategias competitivas eficientes. Surgió de la convicción que el mundo de los negocios ha estado experimentando transformaciones de tal magnitud, que invalidan o hacen incompletos todos los marcos conceptuales previos. Más aún, el surgimiento de Internet, con su potencial nunca antes imaginado, de comunicación y de las tecnologías relacionadas con el comercio electrónico, que permite contar con instrumentos nuevos muy poderosos que hacen posible una orientación totalmente diferente en los negocios.

En el posicionamiento de Mejor Producto, la proposición de valor para un cliente, es el producto mismo y sus atributos, los que son independientes de dicho cliente. En el posicionamiento basado en la Solución Integral para el Cliente, la proposición de valor se incrementa por la interacción entre el cliente y el producto, la que lleva a un vínculo más estrecho con los clientes actuales. En el posicionamiento basado en la Consolidación del Sistema, la proposición de valor se amplifica, por la interacción con otros clientes, lo que lleva a un vínculo aún más estrecho con los clientes actuales y nuevos. El vínculo con el cliente refleja elementos externos, que van más allá de las características intrínsecas de un producto. .

Las apreciaciones de los autores Hax y Wilde tienen similitud con los conceptos desarrollados por Treacy y Wiersema, al definir cuáles consideran las disciplinas de valor, para abordar los mercados competitivos: excelencia operativa; diferenciación de productos, y por último, intimidad con el cliente. Es por ello, que el modelo está planteado como una herramienta de desarrollo y comunicación de la estrategia a nivel corporativo, para luego abordar la problemática de la disciplina de valor, en cada negocio integrante de la corporación, al punto tal de privilegiar el diseño de la agenda estratégica, para inducir el comportamiento de la organización en el plano operativo y táctico.

Cabe señalar que, si bien hay muy pocos años de diferencia temporal entre ambos modelos, Kaplan y Norton, hacen referencia bibliográfica al Modelo Delta de Hax y Wilde, especialmente, en cuanto al aporte del concepto de consolidación de un sistema de negocios, a partir de la integración de empresas complementarias. Esto marca un rumbo hacia la posibilidad de integración de ambos modelos, con un espíritu superador, y orientado a brindar soluciones consistentes, a quienes conducen organizaciones con estructuras y culturas diferentes entre sí, compitiendo en los mismos mercados o en entornos totalmente distintos, pero asumiendo un marco de complejidad tanto externa como interna a la organización.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es lo que cada uno debe hacer para poner en práctica el plan estratégico. En este sentido, todos los administradores se convierten en encargados de la puesta en práctica de la estrategia, en las áreas que les competen y en la que todos los empleados son participantes.

Es la parte más abierta y menos planeada de la administración estratégica. La mejor evidencia de lo que se debe y lo que no se debe hacer proviene de la experiencia y del aprendizaje, a través de esfuerzos y errores.

Las principales tareas de la puesta en práctica, fueron propuestas por Thompson & Strickland²⁹ y consisten en ocho componentes a saber:

- 1) Desarrollar una organización capaz

Para lograr este objetivo se requiere seleccionar las personas adecuadas para los puestos claves, desarrollar competencias centrales y

²⁹ Thompson Arthur A. Jr – Strickland, David: “Administración Estratégica” 2000.

capacidades competitivas, y operar con una estructura adecuada a su estrategia. Por consiguiente, el desarrollo de una organización capaz, siempre es una prioridad de la puesta en práctica de la estrategia.

Hay tres tipos de desarrollo de la organización, que son de máxima importancia:

- Seleccionar personas capaces para las posiciones claves
- Asegurarse que la organización posea las habilidades, las competencias centrales, los talentos administrativos, las capacidades competitivas y las fortalezas de recursos que necesita.
- Organizar los procesos de negocio, las actividades de la cadena de valor y la toma de decisiones, de manera tal que conduzca a una ejecución exitosa de la estrategia.

2) Presupuestos: asignación de recursos a actividades estratégicas

Todas las unidades, deben contar con presupuestos suficientes para llevar adelante la puesta en práctica de la estrategia; en especial, las encargadas de desempeñar las actividades fundamentales para la estrategia.

Es importante presentar a los superiores un proyecto convincente, que muestre el aporte que brindará a la estrategia.

Hay que tener en cuenta, que fondos insuficientes retrasan el progreso y dificultan la capacidad de las unidades, para ejecutar la parte que les corresponde; mientras que fondos excesivos, malgastan recursos y reducen el desempeño financiero.

Los encargados de la puesta en práctica, deben estar dispuestos a trasladar recursos de un área a otra, para apoyar nuevas iniciativas, ya

que un cambio en la estrategia casi siempre requiere reasignaciones presupuestales.

El encargado de la puesta en práctica, debe involucrarse a fondo en el proceso de determinación del presupuesto, revisando los programas y propuestas de presupuesto de las unidades de la organización, que sean fundamentales para la estrategia.

3) Políticas y procedimientos que apoyen la estrategia

Este paso es de suma importancia, ya que las políticas y procedimientos, brindan cierto grado de estabilidad, regularidad y confiabilidad, sobre la forma en que la dirección ha decidido que se ejecutará la estrategia; son una guía para todo el personal, ayudan a canalizar esfuerzos individuales y de grupos, y hacen que las actividades fundamentales se desempeñen en forma homogénea, en todas las unidades de operación.

Los encargados de la puesta en práctica son claves en este punto, ya que deben tener inventiva para poder desarrollar de la mejor manera, políticas y procedimientos que ayuden a lograr con éxito la estrategia.

Los administradores deben estar atentos a cualquier cambio, para reconsiderar las políticas y procedimientos existentes.

Para llevar la estrategia adelante, no es necesario contar con abultados manuales de procedimientos, lo mejor, es facultar al personal para que tengan cierta libertad de actuar en pro de la estrategia.

En resumen, se puede afirmar que las políticas y procedimientos bien concebidos ayudan a poner en práctica la estrategia, mientras que las políticas y procedimientos no sincronizados, dificultan la puesta en práctica.

4) Mejora continua y mejores prácticas

Una de las mejores formas de lograr ventaja competitiva, consiste en ser una organización especialmente hábil en el desempeño de actividades críticas para el éxito. El empleo efectivo de técnicas de mejora continua, puede ayudar a producir importantes capacidades competitivas.

La práctica, cada vez más frecuente, de compararse con otras organizaciones para investigar, estudiar y establecer cuáles pueden ser las “mejores prácticas”, ha llevado a que los administradores de empresas, presten mucha atención a los programas como Calidad Total y Reingeniería.

La Calidad Total es una filosofía, para establecer prácticas de negocio que hagan hincapié en:

- El mejoramiento continuo
- La participación de todo el personal y la delegación de autoridad en ellos
- El diseño del trabajo basado en equipos
- Los procesos de comparación
- La satisfacción plena de las expectativas del cliente

La Calidad Total pretende infundir entusiasmo y compromiso por hacer bien las cosas, desde el nivel superior hasta el inferior de la organización, e implica una reforma de la cultura corporativa hacia una cultura de calidad total, enfocada en la mejora permanente.

La Reingeniería también constituye un esfuerzo por mejorar el desempeño organizacional.

La diferencia principal con la Calidad Total, es que la reingeniería está orientada a ganancias del orden del 30 al 50% o más, mientras que la

Calidad Total hace énfasis en el progreso incremental “centímetro a centímetro”.

Reingeniería, es el rediseño radical de los procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

5) Sistemas de apoyo: de información, comunicaciones y operación

Estos sistemas de apoyo, bien desarrollados, generan ventaja competitiva sobre los rivales.

En el actual “ambiente de negocios”, la ventaja competitiva suele ponerse del lado de aquellas empresas capaces de crear sistemas, que permitan utilizar los conocimientos en forma más rápida y efectiva.

6) Recompensas e incentivos

La función del sistema de recompensas e incentivos, es hacer que a los miembros de la organización, les resulte personalmente satisfactorio y económicamente beneficioso ayudar a la compañía a ejecutar su estrategia.

Además de incentivos monetarios existen otros tipos no monetarios, como ser, palabras de elogio, seguridad en el trabajo, eliminación de tareas que les disgustan; entre otros.

Las pautas para diseñar sistemas de compensación por incentivos son:

- La retribución por el desempeño debe ser una parte importante y no una mínima, del paquete retributivo total.
- El plan de incentivos debe abarcar tanto a los trabajadores como a los gerentes.

- El sistema de recompensas debe administrarse con mucho cuidado y con extrema justicia.
- Los incentivos deben vincularse solamente, con el logro de objetivos de desempeño incluidos en el plan estratégico, y no con otros factores que se incluyan porque resultan “interesantes”.
- Los objetivos de desempeño para cada individuo, deben implicar resultados que el propio individuo pueda provocar, o sea, que sean alcanzables.
- Hacer breve el tiempo que transcurre entre la revisión de desempeño y el pago de las recompensas.
- Emplear muchas recompensas no monetarias.
- Evitar buscar vías alternativas para recompensar a quienes no hayan mostrado un buen desempeño.

7) Cultura y ambiente de trabajo

Es bueno tener en claro algunas características culturales, que generalmente se consideran nocivas:

- Culturas políticamente dominadas: en ellas muchos problemas se resuelven sobre la marcha, en base al apoyo u oposición de ejecutivos poderosos, o de las coaliciones creadas por interés en un resultado particular. Entonces lo que es mejor para la empresa pasa a un segundo plano.
- Hostilidad hacia el cambio y hacia las personas, que defienden nuevas formas de hacer las cosas: esta característica puede perjudicar a empresas que se enfrentan de pronto, a condiciones cambiantes en sus negocios.
- Promoción habitual de los gerentes que entienden las estructuras complejas de la organización, la resolución de problemas, los presupuestos, los controles y las formas de manejar los detalles administrativos; antes que aquellos que comprenden la visión, las

estrategias, las capacidades competitivas y la importancia de moldear la cultura de la organización. Aún cuando los primeros son expertos en las maniobras organizacionales, pueden faltarles las habilidades empresariales, y el liderazgo necesarios para introducir nuevas estrategias, reasignar recursos y desarrollar nuevas capacidades, lo que en definitiva erosiona el desempeño organizacional a largo plazo.

- Aversión a buscar fuera de la empresa prácticas y enfoques superiores: un equipo de dirección que crea que tiene todas las respuestas, terminará causando una disminución del desempeño de la compañía.

Una vez que se establece una cultura, es difícil cambiarla. En la actualidad es vital saber introducir nuevas culturas para lograr el éxito. Las culturas de adaptación, son las mejores aliadas del encargado de la puesta en práctica de la estrategia. En ellas, los miembros comparten un sentimiento de confianza en que la organización se puede enfrentar a todo tipo de amenazas y oportunidades. Por ello, sus miembros adoptan un enfoque proactivo para identificar problemas, evaluar las opciones, y poner en práctica soluciones factibles; hay un espíritu de hacer lo que sea necesario, para asegurar el éxito organizacional a largo plazo, en el entendido de que, en el proceso, se mantendrán los valores fundamentales y los principios de negocios.

Una cultura fuerte es un activo valioso, cuando se ajusta a los requerimientos de una buena ejecución de la estrategia, y un gran desafío cuando ello no es así.

8) Liderazgo interno para impulsar la puesta en marcha

Se entiende que el liderazgo es un proceso de influencia, en el cual algunos individuos mediante sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.

En un principio, se creía que ciertos rasgos y conductas hacían eficaz a un líder. Luego se entendió, que la predicción del éxito de una persona como líder, es una cuestión más compleja. Es así que distintos autores han encontrado que son importantes:

- El tipo de tarea, su complejidad, la tecnología y la magnitud del proyecto
- El estilo del supervisor inmediato
- Las normas del grupo
- La cultura organizacional
- Las amenazas externas y el nivel de estrés
- La amplitud de control

El encargado de la puesta en práctica de la estrategia, deberá tener siempre presente seis funciones de liderazgo:

- 1) Mantenerse al tanto de lo que está sucediendo y de qué resultados se están consiguiendo
- 2) Promover una cultura que dé a la organización la “energía” necesaria para llevarla a cabo
- 3) Hacer que la organización sepa responder a las condiciones cambiantes
- 4) Crear consenso, refrenar las “luchas de poder”
- 5) Imponer estándares éticos
- 6) Impulsar acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia

Los esfuerzos por el cambio deben estar impulsados desde el nivel superior. Sin el liderazgo del más alto nivel, la implantación de la estrategia estará condenada al fracaso.

CAPÍTULO III: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

En esta etapa describiremos, las características principales del sector productor de cartón en el Uruguay, a través de las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter³⁰. Complementariamente, se presenta una reseña histórica de la evolución del sector, a partir del año 2000 hasta la actualidad, con datos obtenidos de las entrevistas con las empresas analizadas, y de distintos organismos institucionales.

Tal como se mencionó en el alcance del presente trabajo monográfico, el estudio se basó aproximadamente en el 85% del sector, comprendiendo a las siguientes empresas: Pamer, Cicssa, Urukor y Myrbox; dejando por fuera del estudio a Mercopack, ya que no pretende ser parte de la investigación.

Reseña histórica del sector 2000-2009

El sector de papel y cartón (rama 21 según clasificación del INE), en los últimos diez años, ha tenido una influencia de aproximadamente un 2% en el total de la industria; aunque en los últimos años se ha incrementado³¹.

El sector, se ha visto afectado durante la crisis del año 2002, disminuyendo la producción de cartón en forma significativa. Desde el año 2003, se ha recuperado hasta alcanzar en años recientes un nivel de producción muy importante³².

En cuanto al precio promedio de la tonelada de caja de cartón, se puede apreciar que el sector frigorífico, ha sido el que mayor aumento ha experimentado a través de los últimos diez años, mientras que el sector cítrico y las ventas en plaza han evolucionado en forma similar.

³⁰ Porter, Michael E.: "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" 1985.

³¹ Instituto Nacional de Estadística: Encuesta de Actividad Económica.

³² Instituto Nacional de Estadística: Índice de Volumen Físico.

Las exportaciones cayeron a partir del año 2000, y se acrecentaron con la crisis de 2002, recuperando los valores normales a partir de 2003, situación que se ha mantenido constante hasta la actualidad.

En cuanto a las importaciones, se observa que en el año 2000 se importó aproximadamente 4100 toneladas de cartón; durante la crisis el valor cayó a menos de la mitad, comenzando en 2003 un crecimiento significativo, llegando en el año 2007 al mayor desempeño importador del sector, ascendiendo a 9160 toneladas.³³

En forma general se puede observar, que el sector ha tenido su peor desempeño durante la crisis sufrida en el año 2002, recuperándose al año siguiente, y llegando a un desempeño muy superior en los últimos años.

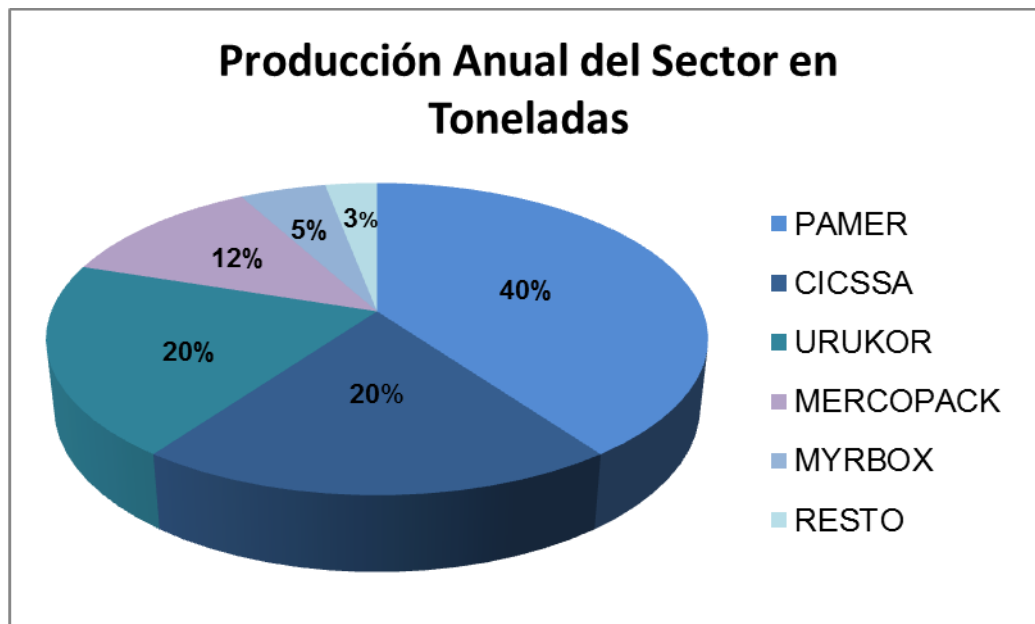
A continuación se presenta un cuadro comparativo de la producción, en toneladas del sector, y de cada empresa en particular, de modo de explicar los cálculos realizados para determinar la porción de cada una en el mercado:

EMPRESA	TONELADAS ANUALES	PORCENTAJE
PAMER	17.600	40%
CICSSA	8.800	20%
URUKOR	8.800	20%
MERCOPACK	5.300	12%
MYRBOX	2.200	5%
RESTO DEL SECTOR	1.300	3%
TOTAL	44.000	100%

Fuente: Valores del año 2009 obtenidos por medio de entrevistas.

³³ Sitio web: www.aduanas.gub.uy

Adicionalmente se muestran los datos en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia

FUERZAS COMPETITIVAS

Producto

El cartón es un material formado por varias capas de papel superpuestas, a base de fibra virgen o papel reciclado. Grosor y volumen son aspectos significativos en la elaboración del cartón; al final del proceso, el producto debe soportar los pesos de carga, equipaje, y los demás usos, manteniendo su forma.

El cartón permite la obtención de dos productos muy diferenciados: el cartón corrugado, y un cartón más barato y de menor calidad que se denomina celulosa moldeada. La celulosa moldeada es un material semirrígido, obtenido a partir de pasta de papel, que se utiliza para el envasado de determinados productos, como pueden ser bandejas, separadores para frutas, entre otros. Este producto no reemplaza al

cartón corrugado, sino que es un complemento muy útil en determinados casos. El cartón corrugado³⁴ es una estructura formada por un nervio central de papel ondulado, (papel onda), reforzado externamente por capas de papel, (papeles *liners* o tapas).

Dentro de la gran variedad de posibilidades que el cartón corrugado ofrece, podemos distinguir principalmente los siguientes tipos:

- Cartón sencillo (*Single Face*). Es una estructura flexible, formada por un elemento ondulado (onda) pegado a un elemento plano (*liner*).
- Cartón simple (*Single Wall*). Es una estructura rígida, formada por un elemento ondulado (onda) pegado en ambos lados a elementos planos (*liners*)
- Cartón doble (*Double Wall*). Es una estructura rígida, formada por tres elementos planos (*liners*), pegados a dos elementos ondulados (ondas) intercalados.

El cartón corrugado se estructura como un “sándwich”, compuesto por un primer papel tapa, un segundo papel onda -parte intermedia del sándwich- y un tercer papel tapa.

El papel onda es adherido a la primera tapa de papel, por medio de un pegamento, el que se coloca sobre las ondas en forma automática, y se adhiere inmediatamente a la primera capa; todo en un proceso rápido y continuo. Este proceso se repite para adherir el papel onda al tercer papel tapa, formándose así, el sándwich.

Luego, el sándwich pasa a secado lo que hace que las capas de papel queden definitivamente pegadas, y sin posibilidad de poder separarse sin que éste se rasgue.

³⁴ Sitio web: www.papelnet.cl

Al finalizar este proceso, la plancha de cartón se encuentra en condiciones de poder ser utilizada para la fabricación de cajas. Lo que procede ahora es simplemente cortarla del largo que se requiera, en base a la plantilla de producción que establece las dimensiones.

Adicionalmente, las cajas pueden ser impresas y troqueladas. La impresión puede hacerse de 1 hasta 4 colores, impresas con los diseños solicitados por el cliente, para obtener decenas de formas y modelos adecuados al uso final del producto.

Nuestra investigación se basa en el *cartón corrugado*, principal producto de esta industria.

Empresas competidoras

La industria nacional del cartón se compone de pocas empresas. Actualmente, más del 90% de la producción local está en manos de cuatro grandes empresas: Pamer, Urukor, MercoPack y Cicssa; mientras que un 5% pertenece a una empresa menor como lo es Myrbox, y el resto está a cargo de varias pequeñas empresas.

A la oferta local debe sumarse la oferta de productos importados, que representa aproximadamente el 20% del consumo, proveniente de Argentina y Brasil.

El mercado se encuentra altamente concentrado, siendo Pamer la empresa líder.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE)³⁵, para clasificar sectores de actividad, hay que tener en cuenta que hasta 1997 el organismo utilizó la Revisión 2, (adaptada a Uruguay), de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU); y desde 1998 las ramas de actividad son clasificadas según la CIIU Revisión 3, (adaptada a Uruguay).

³⁵ Sitio web: www.ine.gub.uy

Según la clasificación CIIU Revisión 3, el sector a analizar está compuesto por tres ramas productivas diferentes:

- rama 2101: fabricación de pulpa de madera, papel y cartón;
- rama 2102: fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón;
- rama 2109: fabricación de productos de papel y cartón n.c.p. (papel carbónico, papel para fotocopias, sobres, postales, carpetas, papel higiénico, toallas, servilletas y otros artículos como bandejas, platos y vasos, etc.).

La Cámara de Industria del Uruguay³⁶ clasifica a las empresas de la siguiente forma:

Pamer: “Fabricación de papel y productos del papel I”

Urukor: “Fabricación de papel y productos del papel I”, “Artículos de cartón” y “Envases de cartón corrugado, exhibidores y parasoles”

Cicssa: “Fabricación de papel y productos del papel I” y “Artículos de cartón”

Myrbox: “Envases de cartón corrugado, exhibidores y parasoles”

Sustitutos

Los artículos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Algunos de los sustitutos del cartón en sus múltiples usos son: el cartonplast, el espumaplast, la madera, el plástico, entre otros.

Cabe aclarar que, dadas las características del producto, no existen artículos sustitutos de importancia. Es por esto, que los mismos no son

³⁶ Sitio web: www.ciu.com.uy

una amenaza, sino que la verdadera amenaza se encuentra en los precios que imponen empresas argentinas y brasileras en el mercado local.

Compradores

Los compradores pueden dividirse en dos grupos. Por un lado, las empresas exportadoras, entre las que se destacan tres grandes sectores, que son: frigorífico, pesquero y frutícola. Estos representan un 60% del consumo y tienen el poder negociador. Por otro lado, tenemos los medianos y pequeños consumidores, que representan un número muy grande de compradores, y que consumen el 40% de la oferta.

En este sector industrial se importa el 20% del total del consumo, proveniente básicamente de Argentina y Brasil. Esto se debe a que la creciente demanda del cartón, no puede ser abastecida únicamente por las empresas de plaza.

Durante la crisis del 2002, el incremento del valor del dólar, así como la aftosa surgida en la época, encarecieron las importaciones, lo que produjo que éstas disminuyeran significativamente.

Posteriormente, superada la crisis, la disminución del valor de dólar, la gran exportación de carnes, el crecimiento de los precios internacionales, entre otros; las importaciones fueron retomando la normalidad, hasta alcanzar en el año 2007 un nivel superior al doble del que se tenía en al año 2000.

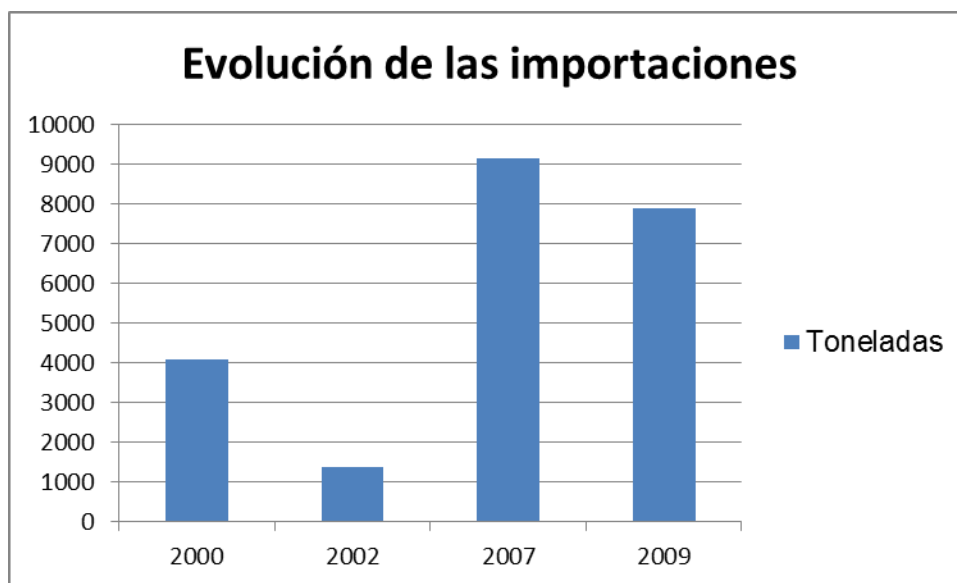
La evolución de las importaciones fue la siguiente:

AÑO 2000: 4100 toneladas

AÑO 2002: 1378 toneladas

AÑO 2007: 9160 toneladas

AÑO 2009: 7886 toneladas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al desempeño exportador del sector, el mismo ha tenido un fuerte crecimiento luego de superada la crisis del año 2002.

La principal empresa que exportó fue Pamer, y luego Cicssa, ya que las restantes empresas del mercado no exportan, por su tamaño y volumen de producción.

Proveedores

Con respecto a los proveedores, centraremos la atención en el aprovisionamiento de la materia prima principal: el papel.

Pamer es la única empresa integrada del sector, produciendo ella misma el papel que consume. El resto de las empresas se abastecen de esta materia prima de distintos proveedores, ya sea de plaza o del exterior. Éstas últimas son quienes tienen el poder negociador.

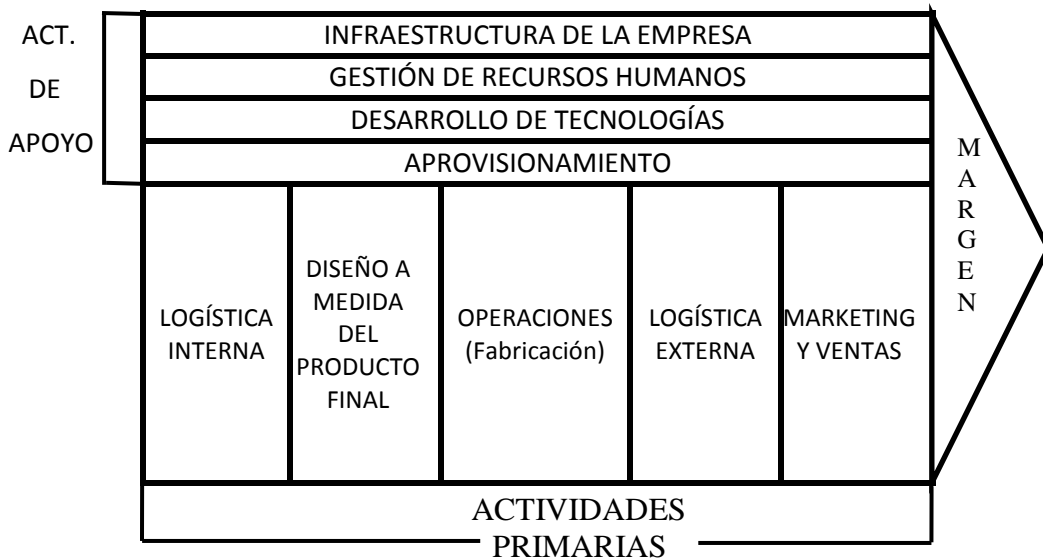
Es importante destacar, que algunas de las empresas del sector compran la materia prima a Pamer.

CAPÍTULO IV: CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LAS EMPRESAS QUE COMPONEN EL SECTOR

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa describiremos y analizaremos, a través de la cadena de valor, los datos obtenidos por medio de entrevistas realizadas a las 4 empresas, objeto de nuestro estudio; para luego determinar la generación de valor de cada una de ellas.

Cadena de Valor del Sector



Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Diseño a medida del producto final

La representación gráfica anterior, es una adaptación para el sector de producción de cartón, de la cadena de valor planteada por Porter.

La modificación realizada, consiste en la eliminación de la actividad primaria “servicio de post-venta”, y la incorporación de la actividad “diseño a medida del producto final”.

El motivo de haber eliminado dicha actividad, se debe a que luego de nuestra investigación, observamos que las actividades asociadas con la prestación de servicios, no generan gran valor para la empresa. Esto se debe principalmente a las características del producto, lo que hace que no sean necesarias actividades como instalación, reparación, entre otras.

La incorporación de la actividad a la que llamamos “Diseño a medida del producto final”, se debe a que es de suma importancia para el sector. A través de las entrevistas realizadas, nos dimos cuenta que una de las principales características de estas empresas, es que el producto final mayormente se fabrica a pedido de cada cliente. Es común denominador en todos los casos estudiados, el escuchar los requerimientos del consumidor, siendo poca la producción estándar.

El resto de las actividades coinciden con el modelo planteado por Porter.

Logística interna

En cuanto a logística interna, la principal materia prima para el sector es el papel. Hay empresas que producen este insumo, y otras que se abastecen en plaza o en el exterior. Es importante mantener un elevado stock, ya que es la base de la producción. Por lo tanto es necesario contar con amplio espacio, al punto de tener depósitos específicamente destinados para el almacenamiento.

Operaciones

En relación a operaciones, el proceso productivo se inicia con la fabricación del papel para realizar las planchas de cartón corrugado. Luego estas planchas pasan por la sección de corte, para posteriormente ser marcadas e impresas con el diseño que llevará la caja. El proceso

culmina con el pegado de la misma. Existe la opción, en caso que el cliente lo requiera, de producir cajas troqueladas.

Logística externa

La logística externa, se caracteriza porque las empresas no cuentan con alto stock de producto terminado, debido a lo ya mencionado en la nueva actividad que incorporamos: "Diseño a medida del producto final". La entrega del producto se realiza lo más rápido posible, siempre que se cuente con stock; y se distribuye en forma personal o tercerizada.

Marketing y Ventas

Atendiendo a marketing y ventas, se abastece a la mayor parte del sector comercial e industrial; como frigoríficos de carne, industria láctea, mercado hortifrutícola, industria pesquera, entre otros de gran variedad. Todas las empresas han ido aumentando el número de productos ofrecidos, logrando crecer en el mercado. En general no se realizan campañas publicitarias para captar nuevos clientes, sino que las empresas ya son conocidas por todos.

ACTIVIDADES DE APOYO

Aprovisionamiento

El abastecimiento se realiza por el departamento de compras o por personal idóneo dentro de cada sector, llegando incluso, a realizarlo los propios dueños.

Desarrollo de Tecnologías

El sector se caracteriza por invertir en el desarrollo de tecnologías, contando con maquinaria moderna, que permite brindar servicios de calidad al cliente. Algunas empresas cuentan con un área específica de

investigación y desarrollo, enfocada en lograr mejores procesos y productos.

Gestión de Recursos Humanos

En cuanto a recursos humanos, el tamaño de la empresa varía oscilando entre 40 y 350 funcionarios. En épocas de zafra, principalmente citrícola, se observa un importante aumento de demanda de personal.

Infraestructura

La infraestructura es variada, ya que existen tres empresas consideradas grandes, en función de sus ventas anuales y cantidad de personal empleado, y una de menor porte. Abarca desde aquellas con estructuras formales, pasando por otras con menor cantidad de sectores definidos, hasta estructuras donde sus dueños se encargan tanto de la gestión comercial como de la producción. En general las empresas estudiadas se financian con capital propio, aunque también existe la financiación por parte de terceros.

Cadena de Valor de Cada Empresa

PAMER

La fábrica se instaló en Mercedes en el año 1937, ya que en esa zona se producía paja de trigo, y se pensaba utilizarla como una de las fibras para hacer papel.

Pamer abarca el 40% del mercado local, cuenta con 350 personas empleadas y tiene ventas anuales aproximadamente de U\$S 27.321.660, por lo que es considerada una gran empresa de acuerdo al Decreto 504/007.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna

Pamer se instaló en Mercedes, fundamentalmente porque era una zona rica en paja de trigo, principal materia prima en ese entonces. Actualmente, este insumo ya no es utilizado, en su lugar se emplean recortes de papel. Estos recortes son un 80% de origen nacional, y el 20% restante es importado debido a que mejora la calidad de la fibra.

La empresa cuenta con 40.000 metros cuadrados cubiertos, incluyendo depósitos tanto de materia prima, como de producto terminado. En caso de ser necesario, se utilizan depósitos ubicados en Montevideo.

Diseño a medida del producto final

La empresa realiza la mayor parte de las cajas, atendiendo las necesidades de cada cliente. Para Pamer es clave escuchar al comprador, dado que cada caja es diferente en tamaño, diseño, impresión, entre otros.

En muy pocas oportunidades el producto es estándar, por lo que no se necesita tener un elevado stock.

Operaciones

Pamer es una empresa integrada, por lo que abarca todas las etapas del proceso productivo, llegando incluso a la etapa de distribución.

El proceso productivo comienza con la fabricación del papel, transformándolo en planchas de cartón corrugado. Posteriormente, esta plancha pasa al proceso de conversión, mediante el cual es transformado finalmente en la caja requerida.

A continuación detallamos este proceso:

Fabricación del papel: se realiza en una máquina papelera, donde a partir de la pulpa de celulosa, se prepara la pasta, luego se mezcla con el almidón (pegamento) y de allí se forman las bobinas de papel.

Fabricación del cartón corrugado: consiste en colocar las bobinas de papel en la máquina corrugadora. Ésta forma las ondas, que luego le adhiere pegamento para unirlas a los *liners*, formando así el sándwich. Luego pasa a una sesión de calor, que fija la unión correctamente, para luego ser llevado, por medio de una banda, a la sección de enfriamiento.

Elaboración de la caja: es el proceso de conversión, donde el cartón corrugado pasa por la sección de corte para ser cortado en láminas de distintos tamaños. Una vez terminadas estas láminas, son marcadas y cortadas, para luego ser impresas con el diseño gráfico que llevará la caja. El proceso culmina con el pegado de la misma. En el caso que el cliente requiera una caja troquelada, después del cortado de la lámina, se pasa directamente a la máquina troqueladora, a la impresión, y por último al pegado.

Pamer fabrica variados tipos de cartón; desde simple onda a cartón dúplex, especialmente parafinado ó impermeabilizado; también fabrica papeles embalajes para bolsas, papel camilla y papeles higiénicos.

Logística externa

La empresa no necesita contar con elevado stock de producto terminado, dado que las cajas se diseñan y fabrican a pedido del consumidor. En el caso de que cuenten con el mismo, el pedido será entregado al cliente en un plazo de 24 horas.

Pamer no terceriza la distribución, sino que lo reparte por su cuenta.

Al estar instalada en Mercedes, tiene fácil acceso a la producción citrícola del litoral uruguayo y argentino, lo que hace más ágil la distribución.

Marketing y Ventas.

Pamer vende en plaza aproximadamente un 95% de su producción, dependiendo de la competencia vecina (Argentina y Brasil). Abastece a sectores como frigoríficos de carne, industria láctea, flotas pesqueras, mercado hortifrutícola, bebidas, alimentos, entre otros.

La empresa ha aumentado el número de productos ofrecidos, y le ha vendido a sectores a los que antes no lo hacía. Está en constante búsqueda de nuevos productos y mercados, deseando ampliar su participación en el sector. Si un sector no le resulta rentable, busca otro que sí lo sea.

Mantiene precios altamente competitivos pese a que éstos los fija el mercado.

Pamer considera que es importante la rapidez de compra para sus clientes, así como la calidad constante.

En cuanto a marketing, la empresa no realiza campañas publicitarias para captar nuevos clientes. Una forma de conseguir nuevos negocios, es por medio de presentación a distintas licitaciones de interés para Pamer. Asimismo, la gerencia de ventas cuenta con programas de contactos con todos los clientes.

Durante la crisis del año 2002 la empresa sufrió pérdida de ventas, dado que el mercado se redujo bastante, se paró 3 meses la fabricación de papel, y por ende disminuyó la fabricación de cajas en un 40%.

La empresa tiene como objetivo para el presente año, el 2010, crecer más que el PBI. Según información proyectada, se prevé un promedio del 8,2%.³⁷

ACTIVIDADES DE APOYO

Aprovisionamiento

El abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa. La mayoría de los artículos, se compran por el tradicional departamento de compras, mientras que otros más específicos son adquiridos por la gerencia financiera.

Desarrollo de Tecnologías

La empresa invierte en calidad, y cuenta con tecnología, que le permite brindar soluciones a la medida de las necesidades de sus clientes.

Tanto en fábrica de papel como de corrugado, se invierte en forma continua en nuevas tecnologías, para mejorar la calidad de sus productos y poder mantener la competitividad.

En cuanto a investigación y desarrollo, la empresa cuenta con políticas para desarrollar nuevos productos, o mejorar procesos. Esto es realizado por personal de la propia empresa.

Gestión de Recursos Humanos

La empresa cuenta con 350 funcionarios, cuya rotación es baja. Existen dificultades para encontrar personal calificado.

Entre los meses de marzo a agosto, se encuentra en período de zafra, debido principalmente a la cosecha y exportación de citrus, razón por la cual contrata más personal.

³⁷ Sitio web: www.deloitte.com/view/es_UY

Su política de producción responsable, se manifiesta en una preocupación constante por mejorar las condiciones laborales.

Busca generar el menor impacto sobre el medioambiente. En este sentido, la empresa alcanzó la certificación ISO 9001 referente a Gestión de Calidad en el año 2008, ISO 14001 correspondiente a Gestión Ambiental en 2004 e ISO 18001 relativa a Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional en el año 2007.

Infraestructura de la empresa

Atendiendo a las finanzas de la empresa, la misma se financia con capital propio.

En cuanto a su estructura, cuenta con un Directorio, Gerencia General, y sectores bien definidos como: Comercial, Administración y Finanzas, Producción, entre otros.

CICSSA

Cicssa se fundó en el año 1950, y se desconoce el motivo por el cuál se seleccionó Uruguay según nos explica su Gerente General. Fue inicialmente fundada por capital norteamericano; luego adquirida por el grupo chileno CMPC (Ipusa), quienes a su vez la vendieron al grupo brasilero Trombini. Finalmente en el año 2000 fue vendida al grupo noruego Mustad, un conglomerado industrial, actuales propietarios.

La empresa abarca el 20% del mercado local, cuenta con 120 empleados, y tiene ventas anuales de U\$\$ 12.000.000, por lo que es considerada una gran empresa de acuerdo al Decreto 504/007.

Durante la crisis del año 2002 se redujeron las ventas aunque el mayor impacto fue la pérdida de disponibilidad de capital de trabajo, que era provisto por los bancos.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de entradas

El principal insumo para la fabricación del producto final, cajas de cartón, es el papel. Es por ello, que dicha materia prima se convierte en un insumo estratégico. La empresa se provee casi en su totalidad en el exterior, Argentina y Brasil.

En cuanto a su almacenamiento, es necesario mantener un stock relativamente elevado, de forma de poder cumplir con las exigencias de los consumidores.

Diseño a medida del producto final

Esta actividad, es desarrollada de la misma manera que la explicada para Pamer.

Operaciones

Cicssa no es una empresa integrada, por lo que no abarca todas las etapas del proceso productivo. Cabe aclarar que no fabrica el papel, sino que se abastece de dicho insumo, a través de la compra mayormente en el exterior o en el mercado local.

El proceso productivo comienza con la transformación del papel en cartón corrugado, para finalmente obtener la caja requerida. Proceso ya detallado en la cadena de valor de Pamer.

Cicssa fabrica cajas de cartón corrugado y planchas de cartón. En cuanto al cartón corrugado, éste puede ser simple o doble, con resistencia a cámara de frío (humedad), o no. Dentro de estos dos tipos básicos, hay alrededor de veinte combinaciones de resistencia distintas.

Ser líder en costos no es el principal objetivo de la empresa. Ésta busca diferenciarse en el servicio que ofrece, vendiendo a precios mayores que la competencia.

Mientras que en 2009 se produjeron y vendieron 8.300 toneladas de cajas de cartón, para 2010 se proyecta producir y vender 9.000 toneladas.

Logística de salidas

La empresa no mantiene un elevado stock de producto terminado, debido a que el mismo, se diseña y fabrica a pedido del consumidor.

En cuanto a la entrega del producto, el tiempo promedio de demora es de 15 días, el que varía dependiendo de la urgencia del cliente.

En relación a la distribución del producto, Cicssa no la realiza, sino que es tercerizada.

Marketing y Ventas

Las ventas anuales alcanzan los U\$S 12.000.000 y el 90% de esta cifra es en el mercado local. Abastece principalmente a sectores como el frigorífico cárnico, pesquero y cítrico. Se atienden además a clientes en casi todas las actividades industriales y comerciales: lácteo, químico, farmacéutico, plástico, alimento, entre otros.

La empresa ha comenzado, desde hace un año aproximadamente, a comercializar en un sector que antes no lo hacía, el sector Buques Factoría, al que anualmente le vende U\$S 1.000.000 aproximadamente.

En cuanto a diversificación, Cicssa ha dejado algunos segmentos y buscado otros nuevos, de menor volumen, pero con mejor rentabilidad.

A pesar de que no es un objetivo primordial obtener un mayor porcentaje de mercado que el actual, siempre que surge la oportunidad, tratan de captar nuevos clientes.

La empresa busca diferenciarse entendiendo que los eligen por la calidad y no por el precio, ya que de hecho éste, es mayor que el de la competencia.

Es por esto que Cicssa pone énfasis en el sector ventas. La empresa mantiene relaciones a largo plazo con sus clientes y proveedores. En el 99% de los casos el producto es personalizado, diseñado en base a lo que el cliente necesita.

Como estrategia de Marketing, Cicssa no realiza campañas de publicidad, ya que considera que en el negocio las empresas son conocidas, y es más efectivo el contacto directo que la publicidad.

ACTIVIDADES DE APOYO

Aprovisionamiento

La empresa cuenta con un departamento de compras, que se encarga de todas ellas ya sea de materia prima, útiles, repuestos, entre otros.

Existen casos en que la compra puede ser muy técnica, como ser repuestos específicos, la auditoría externa; entonces es realizada por el gerente de área.

Desarrollo de Tecnologías

La empresa ha innovado creando una nueva línea de producto, que consiste en imprimir fotografías, proceso que terceriza, para luego ser acoplado al cartón fabricado por la empresa.

En el desarrollo de tecnología, la empresa cuenta con personal cuyo esfuerzo se centran en mejorar los productos y procesos. Actualmente están intentando buscar nuevos usos a las cajas de cartón, para sustituir otros tipos de envase, como por ejemplo el plástico.

En relación a maquinaria, en los últimos años, no ha adquirido nuevas tecnologías.

Gestión de Recursos Humanos

Dependiendo del momento del año, la empresa cuenta con un personal entre 100 a 120 empleados. Esto se debe, a que durante los meses de abril a setiembre, se encuentra en período de zafra citrícola, alcanzando en estos meses los niveles más altos de personal ocupado.

Durante la crisis del año 2002 se mandó personal al seguro de paro, que luego se redujo de la plantilla.

Infraestructura de la empresa

Atendiendo a las finanzas de la empresa, la misma se financia con capital propio.

En cuanto a la estructura de la empresa, la misma cuenta con una Gerencia General que reporta al Directorio, el que se reúne una vez por año. A su vez de la Gerencia General dependen 4 gerencias: Producción, Ventas, Compras, y Administración y Finanzas.

URUKOR

Urukor se funda en el año 1997 e inicia actividades en el año 1998. El motivo por el cual se instala en nuestro país, según nos cuentan, se debe a que había demanda de envases de corrugado, que las empresas ya establecidas no podían atender, por lo que era necesario importar.

La ubicación geográfica de la empresa no se debe a ningún motivo estratégico en particular, sino que el predio donde está instalada pertenecía a un ex socio y fundador.

Actualmente abarca un 20% del mercado local, tiene ingresos anuales de U\$S 12.500.000, y cuenta a la fecha con una plantilla de 130 empleados; lo que la convierte en una gran empresa de acuerdo al Decreto 504/007.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de entradas

Al igual que otras empresas del sector, el papel es la principal materia prima de Urukor, del cual se provee en el exterior. Por ese motivo, es necesario contar con un elevado stock del mismo para, mantener la operativa de la empresa. Dado esto, el stock debe ser optimizado, debiendo contar con diferentes tipos de papel y de gramajes, alcanzando aproximadamente 1,5 veces el consumo mensual.

Diseño a medida del producto final

Es una de las principales características del sector, el producir en función de lo que cada cliente necesita. Es por eso que Urukor, escucha las necesidades de cada comprador, tratando de buscar soluciones.

Operaciones

Al igual que Myrbox y Cicssa, y a diferencia de Pamer, Urukor no es una empresa integrada. Por lo que comienza su proceso productivo con la transformación del papel en cartón, para luego realizar el proceso de conversión e impresión, llegando al producto final. Este proceso, ya fue detallado en la cadena de valor de Pamer.

Urukor fabrica cartón simple y doble corrugado, el cual utiliza solamente para la producción y posterior comercialización de cajas, no vendiendo otros productos.

Logística de salidas

El tiempo de entrega de las cajas, varía según el cliente y las características del pedido, promediando en la mayoría de los casos una semana.

En cuanto a la distribución, ésta no es realizada por la propia empresa tercerizando el servicio.

Marketing y ventas

La empresa coloca el 100% de sus productos en plaza, abasteciendo a diversos sectores comerciales e industriales, siendo el sector frigorífico su principal cliente.

En el correr de los años, la empresa ha ido aumentando la variedad de productos ofrecidos, y los sectores a los cuales abastece, con el objetivo de alcanzar un mayor porcentaje de mercado. Al igual que el resto de las empresas objeto de estudio, Urukor mantiene relaciones duraderas con sus clientes.

En cuanto a estrategias de marketing, Urukor no realiza publicidad para atraer nuevos clientes.

ACTIVIDADES DE APOYO

Aprovisionamiento

Urukor cuenta con un departamento de compras, encargado de abastecer a la empresa de la mayor parte de los bienes y servicios. Cabe destacar que el papel, principal materia prima, es comprado directamente por la gerencia general y el director.

Desarrollo de Tecnologías

Desde el año 2007 la empresa viene invirtiendo en tecnología, esperando para el primer semestre del año 2011, entrar en operación con un nuevo conjunto de terminación.

Cuenta con políticas de investigación para mejorar procesos, llevadas adelante por personal de la propia empresa.

Gestión de Recursos Humanos

La empresa cuenta en la actualidad con 130 empleados. Esta cantidad se mantiene constante durante todo el año, ya que no se ve afectada por período de zafra.

En relación a la capacitación, Urukor envía personal a otras plantas en Brasil y Argentina, así como se ha invitado a renombrado técnico argentino para trabajar en el diseño de la planta.

Consultada la empresa sobre las políticas de motivación del personal, ésta respondió que no cuenta con las mismas.

Infraestructura

En cuanto a la estructura de Urukor, ésta cuenta con áreas bien definidas como: Directorio, Gerencia Comercial, Gerencia de Producción, Gerencia Financiera, entre otras.

La empresa se financia con capital de terceros.

MYRBOX

Myrbox es una empresa que nace en el año 2002, en plena crisis. Desde sus inicios se ha trasladado de lugar físico, debido a su rápido crecimiento, ocupando en la actualidad un predio de aproximadamente 3000 metros cuadrados.

Actualmente abarca un 5% del mercado local y cuenta a la fecha con 40 empleados. Tiene ventas anuales de U\$S 2.100.000 lo que la convierte en una empresa mediana según el Decreto 504/007.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de entradas

Myrbox tiene como principal materia prima el papel, ya que su proceso productivo comienza en la transformación de éste en cartón. Se provee principalmente de empresas extranjeras, ubicadas en Argentina, Brasil y Paraguay; así como también una pequeña porción de empresas locales. Por lo tanto, teniendo en cuenta lo que importar en tiempo significa, la empresa necesita un elevado stock de papel, para no detener la producción.

En relación al almacenamiento de la materia prima, es necesario contar con amplio espacio debido al tamaño de las bobinas de papel. El servicio de descarga de las mismas, es tercerizado, ya que la empresa no cuenta con una cantidad de elevadores suficientes para realizarlo en tiempo y forma.

Diseño a medida del producto final

Myrbox fabrica las cajas de cartón en función de lo que cada cliente solicita. Es fundamental para la empresa tener trato directo con el cliente, de forma de lograr diferenciarse del resto del sector. Es de destacar, que es de las pocas empresas que vende en pequeñas cantidades, por lo que

está dispuesta a escuchar al cliente aunque el pedido sea de pocas cajas; siempre que le resulte rentable.

Operaciones

En el año 2002 Myrbox comienza comprando las cajas a otras empresas, con las que actualmente compite, para luego revenderlas, con el fin de abastecer un mercado no atendido. Dado el crecimiento que estaba teniendo, comenzaron a comprar el cartón corrugado y a producir las cajas, para lo que tuvieron que mudarse a un local más amplio. Pocos años después, en el 2006, comienzan a armar la máquina corrugadora, proceso que culmina en el año 2008, siendo capaces de producir su propio cartón corrugado.

A diferencia de Pamer, Myrbox no es una empresa integrada. El proceso productivo comienza con la transformación del papel en cartón, para luego pasar a la etapa de conversión e impresión, donde éste es transformado en el producto final. Proceso ya detallado en la cadena de valor de Pamer.

Myrbox comercializa además de cajas de cartón, parasoles, bobinas y cortes de *single face*.

La producción de la empresa asciende a 2200 toneladas al año.

Logística de salidas

Dado que una de las principales características de esta industria, es que las cajas se hacen según los requerimientos de cada cliente, la empresa no necesita tener un elevado stock de producto terminado. Sin embargo, necesita tener permanentemente stock de materia prima, papel.

El tiempo de entrega, varía según la cantidad de trabajo que tenga la empresa, en el momento que el cliente realiza el pedido. Hasta hace unos

años tardaba aproximadamente una semana; hoy en día, debido a la gran demanda, la demora es de quince días. En caso de tener stock, el producto llega al cliente en 24 horas.

Para la distribución a los clientes, hasta el 2007 la empresa tercerizaba íntegramente el servicio. En el 2008 adquiere una camioneta, entregando los pedidos de menor tamaño. En el 2010 incorporó 2 camiones, realizando ella misma la totalidad de los repartos.

Marketing y Ventas

Myrbox coloca 100% de su producción en plaza.

Desde sus inicios, ha explotado un nicho de mercado que las grandes empresas han dejado de lado, abasteciendo principalmente a empresas de pequeño y mediano porte. Sus ventas son destinadas a todos los sectores industriales y comerciales, a excepción de la industria frigorífica, pesquera y cítrica, en las cuales no ha ingresado al no poder producir en grandes cantidades y con la calidad necesaria.

Al no venderle a ningún sector específico grandes volúmenes, la empresa cuenta con gran cantidad de clientes, con los que mantiene relaciones duraderas. La forma de retenerlos, según lo que nos cuenta la empresa, es brindarles un trato directo, cumplir con los pedidos en tiempo y forma, actuando con seriedad. En relación a la rentabilidad, es importante destacar, que si un negocio no le resulta rentable, no lo realiza.

La empresa está constantemente buscando nuevos mercados a los cuales satisfacer, en la medida de sus posibilidades. Para lo que invierten en publicidad. Actualmente anuncian sus productos en prensa escrita y programas televisivos.

Nuevos negocios son obtenidos por medio de la presentación a licitaciones de mediano porte, que en varias oportunidades la empresa

gana, principalmente porque la cantidad de cajas solicitadas por el cliente no es muy elevada.

ACTIVIDADES DE APOYO

Aprovisionamiento

Debido al tamaño de la empresa, la compra de insumos, ya sea materia prima para la producción, como el resto de los elementos necesario para llevar a cabo la actividad, son comprados por sus dueños. Es por esto que no existe un departamento exclusivamente de compras.

Por esta misma razón, no hay una política de compras definida, siendo sus dueños quienes solicitan presupuestos, y seleccionan el bien o servicio y el proveedor.

Desarrollo de Tecnologías

La empresa ha ido incorporando en los últimos años maquinarias con nueva tecnología, lo que le ha permitido mejorar los procesos. Un ejemplo es el caso de la incorporación de una máquina pegadora, pasándose de pegar las cajas manualmente a hacerlo en forma automática, logrando disminuir el tiempo insumido en esta actividad.

Otra incorporación fue un nuevo cabezal para la máquina corrugadora, permitiéndole así producir una mejor calidad de cartón.

En el último año, la empresa incorporó un diseñador gráfico, encargado conjuntamente con el jefe de producción, del diseño de nuevos productos.

En cuanto a la tecnología utilizada en el sistema informático, la empresa sustituyó en el año 2008 un sistema administrativo, por uno administrativo-contable, mejorando la calidad y cantidad de la información.

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de personal es llevada a cabo por sus dueños, no existiendo una política definida. Son ellos mismos quienes se encargan de buscarlo y seleccionarlo de forma directa.

La capacitación de los peones de la fábrica, es realizada por el jefe de producción, no requiriéndoles a su ingreso experiencia previa en la rama. A diferencia de los maquinistas o elevadoristas, a quienes se les requiere experiencia y formación.

Debido al crecimiento que la empresa ha tenido este último año, ha aumentado el personal, pasando de tener 30 empleados en el 2009 a 40 en la actualidad.

Consultada la empresa sobre la rotación del personal, la catalogan como media.

Infraestructura de la Empresa

Debido al tamaño de la empresa, la misma no cuenta con sectores claramente identificados. Mientras que uno de sus dueños se encarga principalmente de la gestión comercial, estrategia y finanzas, el otro se centra en la producción en todos sus aspectos.

La empresa se financia totalmente con capital propio.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

En el mercado de producción de cajas de cartón, se destaca una empresa que es Pamer, ya que abastece al 40% del mercado. La producción se encuentra concentrada en tres grandes empresas, que abastecen a aproximadamente el 80% del mercado que son Pamer, Urukor y Cicssa. También existe una empresa llamada Mercopack, que cuenta con el 12% del mercado aproximadamente, la que no forma parte de nuestra investigación, por lo ya mencionado en el alcance del presente trabajo. El restante 8% se divide, un 5% en una empresa de menor porte como lo es Myrbox y un 3% en varias empresas que son básicamente convertidoras. Cabe aclarar que hay una fuerte competencia con Brasil y Argentina.

Las grandes empresas abastecen a grandes clientes y sectores como el citrícola, sector frigorífico y pesquero; mientras que la de menor tamaño se centra en un nicho de mercado, ofreciendo su producto a compradores de menor cuantía.

Cicssa, empresa constituida por capitales extranjeros, se fundó en el año 1950 y se desconoce el motivo por el cual se seleccionó Uruguay como sitio geográfico para instalarse; según nos explica su Gerente General. Pamer, se instaló en Mercedes debido a que tenía acceso preferencial a la materia prima utilizada en ese entonces, paja de trigo, así como al litoral uruguayo y cercanía con la frontera argentina. Urukor, empresa uruguaya, decidió instalarse en el país porque había una demanda de cajas de cartón no satisfecha por el resto de las empresas. Por último, Myrbox se instaló en Uruguay debido a que sus dueños tienen su núcleo familiar y comercial en el país.

Conclusiones sobre estrategias a nivel corporativo y de unidad de negocio

En relación a estrategias a nivel corporativo, contamos con tres tipos bien diferenciados: crecimiento, estabilidad y renovación.

Las diferentes empresas estudiadas, se han fundado en diversos años que van desde 1937 hasta 2002, es por esto que ha variado el porcentaje de mercado que ha tenido cada empresa. Asimismo, es de destacar que para el período de tiempo estudiado en el presente trabajo monográfico, la estructura del mercado se ha mantenido constante con el agregado que en el año 2002 se fundó Myrbox, que abastece al 5% del mercado local, lo cuál no varía de forma significativa la estructura del sector.

Las empresas del sector, básicamente se encuentran en una estrategia de crecimiento o estabilidad, manteniendo su cuota de mercado o en la medida de lo posible, buscando expandirse.

Pamer, que es la empresa más significativa del sector, siempre busca crecer, aumentando los servicios ofrecidos, y vendiendo la mayor cantidad posible. Urukor, busca aumentar su participación a través de la innovación tecnológica y calidad constante. En cambio Cicssa y Myrbox, se encuentran en una etapa de estabilidad. En el caso de la primera, esto se debe a que la gerencia ha decidido concentrarse en el porcentaje que tiene en la actualidad. A diferencia de Myrbox, donde el motivo es que no cuenta con capacidad productiva suficiente para aumentar su participación en el mercado.

En relación a estrategias a nivel de unidad de negocio, pudimos verificar que son aplicables al sector las planteadas por Porter: liderazgo en costos y diferenciación.

Es así que podemos concluir en forma genérica, que la empresa de mayor tamaño no busca diferenciarse, sino que trata de ser líder en costos. En cambio, las de mediano porte buscan diferenciar su producto

de forma de ser más competitivas. Esto lo logran mejorando la calidad de su producto a través del uso de tecnología acorde. Por último Myrbox, que es una empresa más pequeña, busca diferenciarse abasteciendo a un nicho específico de mercado.

Pamer, empresa que abarca el 40% del mercado local, tiene como estrategia la de ser líder en costos. Esto se basa, en que sus precios son altamente competitivos sin descuidar la calidad. Busca vender en grandes cantidades, teniendo requisito de cantidades mínimas en los pedidos, y realizándolos lo más rápido posible llegando en las 24 horas, siempre que cuente con stock de producto terminado.

Pamer considera que en el mercado de las cajas de cartón, es muy difícil diferenciarse, debido a que el producto es estandarizado, razón que justifica su estrategia. Adicionalmente, cuenta con tecnología y maquinaria avanzada, y no menos importante es el hecho de que tiene acceso preferencial a la materia prima, ya que la produce ella misma.

Debido a que las cajas de cartón se hacen a medida para cada comprador, el cliente es un aspecto importante. Es por esto, que Pamer los atiende de forma personalizada.

En conclusión, Pamer busca ser líder en costos, y esto se comprueba básicamente en que sus clientes los seleccionan por sus precios, vende grandes cantidades para asegurarse volumen de ventas y busca reducir los tiempos de entrega a sus compradores; todo esto sin descuidar la calidad.

Cuenta con capital de inversión, lo que le permite operar con maquinaria de última generación. Adicionalmente, el diseño del producto se realiza de forma que facilite su fabricación. Ambas condiciones permiten que el proceso de producción, se efectúe de manera eficiente, reduciendo los costos.

Urukor, empresa que abarca el 20% del mercado local, no busca ser líder en costos. Esta empresa, busca en la medida de lo posible, diferenciarse del resto en cuanto a su calidad. Para esto, cuenta con maquinaria de última generación, que le permite producir de forma eficiente así como invertir tiempo y dinero en el diseño de la ingeniería del producto. Dicha diferenciación también se comprueba con el servicio brindado a sus clientes, buscando siempre dar soluciones en la medida de las necesidades de los mismos.

La empresa pone énfasis en mejorar la calidad, tratando de no elevar los costos, así como tampoco intenta reducirlos por medio de una mayor producción. Consideran que sus precios no son altamente competitivos si los comparan con empresas del exterior.

Cicssa, cuenta con el 20% del mercado local, y no está buscando ampliar dicho porcentaje. Esto se debe a que su estrategia es la diferenciación. Una de las características de esta estrategia, es sacrificar participación de mercado para centrarse en aspectos como: investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad, incrementar el servicio al cliente, entre otros.

La principal argumentación, por la cual concluimos que Cicssa tiene como estrategia la de diferenciación, se debe a que sus productos son percibidos por sus clientes como diferentes, ya que cuentan con una calidad superior. Sus clientes los seleccionan por la calidad de sus productos, y no por el precio. En cuanto al tiempo de demora de entrega del producto es de aproximadamente una semana, dependiendo de los pedidos.

A pesar de que en esta industria es difícil diferenciarse debido a que el producto es estándar, Cicssa ha logrado hacerlo a través de la fabricación de un producto de mejor calidad lo que deriva en precios mayores a los de la competencia; según nos explica personal entrevistado.

Otros indicios que nos llevan a afirmar que la empresa busca diferenciarse, es que la misma, en los últimos años, ha innovado en aspectos como impresión de fotografías en las cajas.

La empresa cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, lo que le permite estar siempre en busca de nuevas opciones para diferenciar su producto. Actualmente, está estudiando la posibilidad de sustituir otros envases como el plástico, por las cajas de cartón.

En conclusión, podemos decir que Cicssa busca diferenciarse, y esto se materializa en el hecho de fabricar un producto de mayor calidad, con la convicción de que sus clientes los seleccionan por este atributo siendo el precio un factor secundario.

Por último, tenemos el caso de **Myrbox**, empresa que representa el 5% del mercado, que abastece a un nicho descuidado por las más grandes, utilizando la estrategia de diferenciación. Este nicho de mercado obedece a empresas que necesitan comprar en pequeñas cantidades, y no son satisfechas por las grandes empresas del sector.

Myrbox no compete con las grandes empresas como Pamer, Urukor y Cicssa, y esto le ha permitido dejar de lado el objetivo de ser líder en costos, para diferenciarse focalizándose en la atención al cliente. Esta empresa, pone gran énfasis en escuchar los requerimientos del comprador, y en atender aquellos pedidos que son de menor cuantía. Mantiene relaciones duraderas con sus clientes, y esto se debe a que sus dueños son quienes se encargan en forma personal de llevar adelante a la empresa. De esta forma, la empresa busca diferenciarse del resto aunque mantiene precios competitivos.

Conclusiones sobre cadena de valor y ventaja competitiva

En cuanto a ventaja competitiva, Porter plantea que hay cinco fuerzas que dictan las reglas con la competencia; éstas son: la amenaza de los nuevos participantes, la amenaza de los sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores.

La amenaza de los nuevos participantes: podemos concluir que en el sector de producción de cartón, la única barrera de entrada son los requerimientos de capital. A modo de ejemplo, la máquina corrugadora tiene un costo aproximado de U\$S 1.200.000, y se precisan varias máquinas para operar, como impresoras flexográficas, troqueladoras, entre otras. Es por esto, que entendemos que la principal barrera de entrada se debe a los requisitos de capital.

La amenaza de los sustitutos: los sustitutos en el sector estudiado, no son importantes. Básicamente no existen sustitutos de las cajas de cartón que sean considerados como una amenaza. Algunos de los sustitutos del cartón, en sus múltiples usos son: el cartonplast, el espumaplast, la madera, el plástico, entre otros; pero dado el tamaño del mercado no existen artículos sustitutos de importancia.

Poder de negociación de los compradores: los compradores pueden dividirse en dos grupos. Por un lado empresas exportadoras, entre las que se destacan tres grandes sectores que son: frigorífico, pesquero y frutícola. Estos representan un 60% del consumo. Por otro lado, tenemos los medianos y pequeños consumidores, que son un número muy grande de compradores, y que consumen el 40% de la oferta.

Hay compradores que buscan el mejor precio y mayor rapidez de entrega, entonces recurren a Pamer o Urukor; hay compradores que priorizan la

calidad aunque el precio sea mayor y entonces recurren a Cicssa; y aquellos que buscan menor cantidad y atención personalizada, recurren a Myrbox.

El poder de negociación, lo tiene el sector frigorífico, pesquero y frutícola; debido a que es el mayor consumidor en esta industria.

Poder de negociación de los proveedores: la principal materia prima adquirida a los proveedores es el papel. En este sentido, Pamer es la única empresa integrada del sector, produciendo ella misma el papel que consume. El resto de las empresas, se abastecen de esta materia prima, de distintos proveedores, ya sea de plaza o del exterior.

Es importante destacar, que algunas de las empresas del sector compran la materia prima a Pamer.

El poder de fijar el precio, está principalmente en manos de empresas extranjeras. Esto se basa en que las empresas del sector se abastecen del papel, en su mayoría, de empresas argentinas y brasileras. En el caso de Pamer, importa un 20% de recortes de papel ya que mejora la calidad de la fibra. Por lo tanto concluimos, que las empresas extranjeras cuentan con el poder negociador en el sector estudiado.

Rivalidad entre competidores: todas las empresas están compitiendo entre ellas, a excepción de Myrbox, que se centra en un nicho de mercado que a las grandes empresas no les interesa. Igualmente, cabe aclarar, que Pamer sobresale del resto, ya que abastece a mayor porcentaje de mercado, por lo que es la menos preocupada por la competencia.

Como conclusión podemos decir que la ventaja competitiva de Pamer, se basa en lograr menores costos que la competencia, abastecer a la mayor parte del mercado posible, y tener una mejor ubicación geográfica que es el litoral (sector citrícola) y la frontera con el exterior. La ventaja

competitiva de Urukor, se basa en lograr un producto de buena calidad. La ventaja competitiva de Cicssa es lograr un producto de buena calidad, lo que es percibido y apreciado por el cliente, teniendo como consecuencia tener precios mayores a los de la competencia. Y la ventaja competitiva de Myrbox es diferenciarse proporcionando un servicio superior a los clientes.

En cuanto a la cadena de valor, todas tienen como actividad primaria “Diseño a medida del producto final”, lo que les genera un valor adicional. Es una característica del sector, escuchar al cliente y diseñar las cajas en función de lo que cada uno requiere. Es por esta razón, que es una actividad de suma importancia para todas las empresas, y a la cual le dedican mucho tiempo.

Además cada empresa tiene una actividad en particular que le proporciona un valor adicional, y que explicaremos a continuación.

Para Pamer una de las actividades que le genera valor a su producto, es la elaboración del papel. Es la única empresa totalmente integrada del sector, lo que le brinda una gran ventaja por sobre el resto, por el hecho de no depender de terceros para la fabricación de la principal materia prima.

Myrbox, tiene como actividad primordial el marketing y ventas. Esta empresa se concentra en un nicho de mercado, que no es abastecido por las grandes empresas del sector. De esta manera, logra diferenciarse del resto ofreciendo a sus clientes un trato directo y personalizado.

En el caso de Urukor y Cicssa, generan valor en sus operaciones, sustentadas en el desarrollo tecnológico. Es por eso, que la calidad es un atributo fundamental en sus productos, motivo por el cual sus clientes los eligen.

BIBLIOGRAFÍA

- Stephen P. Robbins – Mary Coulter: “Administración” octava edición. Editorial Pearson 2005.
- Henry Mintzberg – James Brian Quinn: “El proceso estratégico” segunda edición 1993.
- Michael E. Porter: “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior” 1985.
- Michael E. Porter: “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” 1980.
- Arnoldo C. Hax: “Estrategia Empresaria” 1992.
- James Brian Quinn: “Estrategia para el cambio: Incrementalismo Lógico” 1980.
- T.L. Wheelen y J.D. Hunger: “Strategic Management and Business Policy” séptima edición 2000.
- K. Albretch: “La misión de la empresa” 1996.
- F. Davi: “Strategic Management” octava edición 2000.
- Robert Kaplan – David Norton: “El cuadro de mando integral” 2000.
- Robert Kaplan – David Norton: “Mapas Estratégicos” 2004.
- Michael Treacy – Fred Wiersema: “La Disciplina de los líderes del mercado” 1995.
- Arnoldo Hax – Dean Wilde: “El Proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy” 2001.
- Cham Kim – Renee Mauborgne: “La estrategia del océano azul” 2005.

SITIOS WEB

- www.anda.com.uy
- www.papelnet.cl
- www.ine.gub.uy
- www.ciu.com.uy

- www.aduanas.gub.uy
- www.deloitte.com/view/es_UY

PERSONAS ENTREVISTADAS

- Pamer: Juan Luis Cantoni
- Cicssa: Cra. Verónica Cobas y Paul Morgan
- Urukor: Aramis Forte
- Myrbox: Gerardo Longo y Myriam Ferrari

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario genérico utilizado en las entrevistas

La formulación de las siguientes preguntas apunta a la situación de la empresa a partir del año 2000 hasta la actualidad.

- 1) ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Por qué selecciono Uruguay?
- 2) ¿Qué cantidad de empleados tiene?
- 3) ¿Qué porcentaje del mercado tiene? ¿Qué cantidad de toneladas producen y venden anualmente?
- 4) ¿Venden en plaza y en el exterior? ¿Qué porcentaje aproximadamente? ¿A qué tipo de sectores comerciales venden principalmente?
- 5) ¿Cómo afectó la crisis del 2002 la operativa, se vendió menos, se redujo el personal?
- 6) ¿Nos puede decir monto de ventas anuales?
- 7) ¿Cuáles son las expectativas de la empresa para el presente ejercicio?
- 8) ¿Fabrican distintos tipos de cartón corrugado?
- 9) ¿Fabrican otros productos, además de las cajas de cartón?
- 10) ¿Se ha aumentado el número de productos ofrecidos a los clientes?
- 11) ¿Se ha vendido a sectores del mercado que antes no se les vendía?
- 12) ¿Se ha contratado mayor personal?
- 13) ¿La empresa produce el producto en todas sus etapas? ¿Dónde comienza y dónde termina? Hemos visto en la página web que son una empresa integrada, ¿nos podría explicar a que se refiere?
- 14) ¿El papel lo producen o lo compran? Si lo compran, ¿a quién?

- 15) ¿La empresa distribuye el producto por si misma o terceriza esta actividad?
- 16) ¿Se ha unido con alguna otra empresa del sector para seguir con el negocio?
- 17) ¿Se está pensando en innovar en algún aspecto el negocio?
- 18) ¿Se está pensando en hacer algo para alcanzar mayor parte del mercado?
- 19) ¿Consideran que sus precios son altamente competitivos?
- 20) ¿Dentro de sus objetivos está la calidad constante y rapidez de compra para los clientes?
- 21) ¿Tienen una amplia variedad de productos?
- 22) ¿Cuánto demora aproximadamente el cliente en recibir el producto luego de hacer el pedido? ¿En base a que varía este tiempo?
- 23) ¿Es un objetivo principal para la empresa ser líder en costos en el mercado?
- 24) ¿Consideran que sus clientes los seleccionan por la calidad de sus productos o por el precio?
- 25) ¿A qué le da más importancia la empresa: a reducir los costos o mejorar la calidad?
- 26) ¿Desea la empresa ser líder en lo que vende, logrando productos exclusivos? En caso afirmativo, ¿considera que lo está logrando?
- 27) ¿Tiene la empresa relaciones duraderas con sus clientes?
- 28) ¿Hacen productos standards o escuchan lo que cada cliente quiere, diseñan y producen en base a dichos pedidos?
- 29) ¿Consideran que la empresa es dominante en lo que hace?
- 30) ¿De qué manera principalmente la empresa retiene a sus clientes?
- 31) ¿Consideran que compiten con las empresas del mismo rubro en el mercado o estas son irrelevantes?
- 32) ¿Busca la empresa tener bajo costo y diferenciarse del resto? ¿O tal vez prefiere buscar soluciones para sus clientes y este es su principal objetivo?

- 33) ¿Busca crear nuevos espacios en el mercado innovando? (no nos referimos sólo a innovación tecnológica, sino también a ofertar un nuevo beneficio para el comprador).
- 34) ¿Se apunta más allá de la demanda existente, buscando constantemente nuevos mercados?
- 35) ¿Consideran que sus precios son accesibles para la masa de compradores?
- 36) ¿Intentan reducir sus costos mediante una mayor producción?
- 37) ¿Buscan hacer más competitivo sus productos?
- 38) ¿Tienen campañas de publicidad buscando obtener nuevos clientes?
- 39) Si un sector no resulta rentable, ¿busca otro sector que le resulte más atractivo?
- 40) ¿Ha adquirido nuevas tecnologías (máquinas)?
- 41) ¿Cómo se financia la empresa?
- 42) ¿Por qué motivo la empresa se ubico en esta zona geográfica?
- 43) ¿Es necesario mantener un elevado stock para la operativa de la empresa?
- 44) ¿Tienen políticas de investigación para desarrollar nuevos productos, mejorar procesos, etc? Si las tiene, ¿las realiza la propia empresa o contrata a un tercero?
- 45) ¿Qué políticas de motivación del personal tiene la empresa?
- 46) ¿Tienen una alta o baja rotación del personal?
- 47) ¿Qué estrategia consideran que siguen para lograr éxito?
- 48) ¿Consideran que la competencia del exterior es relevante?

ANEXO 2: Decreto 504/007 del 20/12/2007



1 E / 525

REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA

Montevideo, **20 DIC. 2007**

SECRETARÍA DE ESTADO

SIRVASE CITAR

VISTO: lo dispuesto en el artículo 8 del Decreto Nº 54/992, de 7 de febrero de 1992.-----

RESULTANDO: I) que en virtud de lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley Nº 16.201, de 13 de agosto de 1991, el artículo 8 del decreto citado en el VISTO, categorizó a las unidades económicas en micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, denominadas en conjunto MPyMES), en función de su adecuación a determinados requisitos cuantitativos, estableciendo que la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería sería el órgano competente a los fines de su comprobación;-----

II) que por el artículo 1º del Decreto Nº 266/95, de 19 de julio de 1995, se modificaron los criterios establecidos en el Decreto Nº 54/992.-----

CONSIDERANDO: que la realidad económica nacional impone reformular la categorización, a cuyos efectos se considera que la misma debe establecerse en función de criterios cuantitativos acerca del personal que las MPyMES ocupen en forma directa y su facturación anual, así como en función de criterios cualitativos, a fin de excluir la posibilidad de categorización de aquellas unidades económicas que sean controladas por una empresa que supere los límites cuantitativos o de aquellas unidades económicas que pertenezcan a un grupo económico que en su conjunto supere dichos límites.-----

ATENTO: a lo expuesto y lo dispuesto en el artículo 5º de la Ley Nº 16.201.-----



000427

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

DECRETA:

Artículo 1º.- Sustitúyese el artículo 8 del Decreto Nº 54/992, de 7 de febrero de 1992, en la redacción dada por el artículo 1º del Decreto Nº 266/995, de 19 de julio de 1995, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"Artículo 8.- A todos los efectos que pudieran corresponder, establécese lo siguiente:

***a)** La categorización de una unidad económica como micro, pequeña o mediana empresa, se determinará en función del número de personal ocupado conjuntamente con su facturación anual, conforme los límites cuantitativos que a continuación se establecen para cada una de las categorías:*

MICROEMPRESAS: Son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

PEQUEÑAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

MEDIANAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

Se entiende como personal ocupado a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social.

Se entiende como facturación anual las ventas netas excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones..

***b)** La Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas, será el órgano competente para la expedición, previa solicitud de parte interesada, de certificados, cuya validez no podrá ser superior al año, que acrediten la inclusión de una unidad económica en alguna de las tres categorías individualizadas, toda*



REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA

vez que constate, de la documentación y declaraciones juradas que requiera, el cumplimiento de los requisitos establecidos.

c) Para la comprobación del límite relativo al personal se tendrá en consideración la fecha de solicitud. Para la comprobación del límite de ventas anuales se tendrá en consideración las efectuadas al cierre del último balance de la empresa, o al 31 de diciembre del último año si la empresa no estuviese obligada a balance, o al mes anterior a la fecha de solicitud en caso de que la empresa no hubiese cumplido el año desde su constitución, siempre que en el período mencionado no corresponda cierre de balance. En todos los casos el valor de la unidad indexada que se tomará en consideración será el vigente al fin del período de ventas tomado en cuenta.

d) No se considerarán a los efectos del presente decreto como micro, pequeñas o medianas empresas a aquellas que cumpliendo las condiciones establecidas de Ventas y Personal Ocupado estén controladas por otra empresa que supere los límites establecidos en el literal a) o pertenezcan a un grupo económico que, en su conjunto, supere dichos límites.”.

Artículo 2º.- Comuníquese, publíquese, etc.-----

SECRETARIA DE ESTADO

SIRVASE CITAR

Dr. Tabaré Vázquez
Presidente de la República

