

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UNA INDUSTRIA TEALERA DEL DEPARTAMENTO DE OBERÁ¹

Lorena Pirelli²; Sebastián F. Kolodziej³; Lucio H. Posluszny⁴; José A. Posluszny⁵

¹ Trabajo de Investigación. Proyecto del programa de Incentivos código 16/I126

² Posgraduando EGPA: Ingeniera Industrial. lorenapirelli@hotmail.com. DNI 31570930

³ Integrante del proyecto: Ingeniero industrial. kolodz@fio.unam.edu.ar DNI 30087981

⁴ Director del proyecto. Ingeniero electromecánico, poslul@fio.unam.edu.ar DNI 14335507

⁵ CoDirector del proyecto. Ingeniero químico, posluj@fio.unam.edu.ar DNI 10710581

Resumen

El presente trabajo consiste en la aplicación de las herramientas del Planeamiento Estratégico a una empresa dedicada a la elaboración de té negro. En primera instancia se describe brevemente a la organización y después de realizar un análisis interno de la misma, considerando las herramientas propuestas por Porter. Se analiza y describe la situación de la empresa en el sector industrial en el que se encuentra inmersa considerando las cinco fuerzas propuestas por Porter, analizando más adelante su cadena de valor. Una vez conocidos tanto el entorno interno, como así también el entorno externo de la empresa, se elabora una matriz DAFO y se proponen estrategias de gestión.

Palabras Clave: *Industria Tealera –Planeamiento Estratégico – DAFO*

Introducción

La empresa objeto de estudio es un establecimiento dedicado a la elaboración de té negro, que se encuentra ubicado en el departamento de Oberá Provincia de Misiones.

El producto elaborado es comercializado en bolsas de papel kraft-trilaminado con aluminio en su interior. La totalidad de la producción es destinada a exportación.

El establecimiento tiene una permanencia de 22 años en el sitio actual de operaciones.

El producto se clasifica por fracciones de diferentes tamaños o grados, para luego ser envasado de acuerdo a las especificaciones del cliente.

La planta elaboradora tiene una capacidad de producción de 120 t/día de brotes de té y cuenta con un plantel de 52 empleados, de los cuales 19 son empleados permanentes y 33 temporarios (estos últimos trabajan solamente durante los meses de cosecha de brotes de té, desde septiembre a abril de cada año aproximadamente). Además emplea indirectamente otras 20 personas para el desarrollo de otras actividades asociadas con la producción, como el transporte de materia prima, transporte de producto terminado, asesoría externa, etc.

La esencia para la formulación de una estrategia competitiva está en relacionar a la empresa con un entorno, que es donde se encuentran las fuerzas que determinan la estructura competitiva del sector industrial. Para obtener información sobre la estructura industrial se usa el modelo propuesto por PORTER (2002) quien sostiene que “la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas básicas”. Estas fuerzas son:

- La rivalidad de los competidores actuales, que ya están en el sector.

- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.

Estas cinco fuerzas al actuar en forma independiente o conjunta definen la estructura competitiva, donde cada una de las empresas podrá encontrar su oportunidad competitiva.

El análisis interno de una empresa se puede hacer siguiendo la cadena de valor que es una técnica desarrollada por Porter, 2002 la que puede ser usada como una importante herramienta estratégica a los fines de identificar las fuentes internas de ventaja competitiva. El análisis de las actividades que una empresa desarrolla y como interactúa, es necesario para encontrar las fuentes de la ventaja competitiva. Para este análisis la actividad de la empresa es un conjunto de actividades diferenciadas denominadas actividades de producción de valor.

La cadena de valor genérica, divide las actividades de una empresa en nueve grupos que forman parte de las actividades primarias y actividades de apoyo. Estas actividades se observan en la siguiente figura



Figura 1. Cadena de valor

Fuente: Porter 1999

Según Weihrich y Koontz. (2013), en la actualidad la planificación estratégica de las organizaciones se trazan con la ayuda de diferentes matrices que interrelacionan las principales variables que afectan la competitividad de las empresas, por ello la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la articulación de las amenazas externas y las oportunidades con las debilidades y las fortalezas internas de la organización.

Del resultado de analizar una empresa siguiendo los pasos metodológicos definidos anteriormente, la matriz DAFO ayuda a analizar la empresa siempre y cuando se pueda responder tres preguntas: ¿es relevante? -¿Está fuera o dentro de la empresa? - ¿Es bueno o malo para la empresa? Desde la matriz DAFO es posible generar las alternativas estratégicas de competencia de la empresa, por ello en este trabajo se presenta un estudio de caso con las limitaciones asociadas a cuestiones propias de resguardo de la empresa analizada.

Materiales y Métodos

En este trabajo se presenta un estudio descriptivo de la empresa bajo siguiendo las herramientas propuesta por Porter descriptas en los párrafos anteriores.

El estudio y análisis de la empresa se llevó a cabo tomando de referencia el modelo de las cinco fuerzas competitivas que definen las oportunidades y amenazas de una empresa, y el modelo de la cadena de valor con sus actividades primarias y secundarias las propuestas de Porter, con sus resultados volcados en una matriz DAFO.

Resultados y Discusión

A continuación, se analiza cada una de estas fuerzas para la organización bajo estudio:

Rivalidad entre Competidores:

Nuestro país es el noveno exportador mundial de té, siendo el 95% del té que se produce en la Argentina, elaborado en Misiones.

El 93% de la producción de té tiene como destino la exportación y sólo el 7% se consume en el país. En la venta de este producto al exterior (EE.UU. y Chile son los principales mercados) intervienen 30 empresas, pero cuatro grandes dominan el 60% del mercado.

La empresa analizada pertenece a una de este grupo de las cuatro mencionadas anteriormente.

En cuanto a la demanda del producto, es un factor de rivalidad intensa, dado que existe una sobreproducción mundial del té, la cual empujó hacia la baja del precio del producto.

Analizando el número de empresas actuantes dentro del sector industrial, considerando a la Argentina, se puede decir que este número permanece estable (como se mencionó anteriormente, un 60% del mercado es manejado por cuatro grandes empresas). Considerando la competencia internacional, el té argentino cuenta con tres importantes características que lo hace más atractivo que el té de China e India para ganar el mercado de EE.UU., una de ellas es la reducida aplicación de agroquímicos en nuestras plantaciones, además posee una gran concentración de polifenoles y es adecuado para elaborar té helado, gracias a su buen color y su característica de permanecer transparente en infusiones frías.

Los costos de almacenamiento son altos, debido a que durante la época de producción de brotes de té (desde octubre hasta abril aproximadamente), se debe elaborar el producto para programación de embarques de todo el año. En tanto que durante los meses de mayo a septiembre, no se elabora, por no haber brotes de té; pero si se tiene el costo de almacenamiento del producto que se irá despachando hasta comenzar la nueva zafra.

Los productos que ofrecen las empresas tealeras de la zona, tienen características similares entre sí porque sus procesos de elaboración son semejantes, por lo que las mismas deben actuar cuidadosa y proactivamente para no perder mercado. Actualmente, a partir de la devaluación y la quita de retenciones, la industria crece progresivamente.

Amenaza de nuevos Competidores:

En cuanto al ingreso de nuevos competidores internacionales, el té argentino posee cualidades que lo hacen preferibles en ciertos mercados, como por ejemplo en el de EE.UU. La incorporación de una nueva empresa en otro país, no repercutirá de manera significativa en las utilidades de las empresas argentinas.

Refiriéndonos a la Argentina, si bien hoy en día el negocio se está haciendo más atractivo debido a la quita de las retenciones, las empresas existentes cuentan con identificación de

marca y lealtad entre los clientes, además de ciertas ventajas derivadas de la experiencia obtenida. Otro aspecto importante, son los requisitos de capital dado las exigencias del mercado internacional (muchas veces con requisitos específicos de como por ejemplo certificaciones, sellos verdes, técnicas amigables con el medio ambiente, asimismo en exigencias como la continuidad en la cantidad). Todo lo expuesto anteriormente, hace a que las barreras de ingreso de nuevos competidores para vender sus productos al exterior sean muy fuertes.

Amenaza de Productos Sustitutos:

Detrás del consumo de té, existe una cultura característica. En Argentina se encuentran instituciones que brindan cursos de formación de diversas temáticas relacionadas al mundo del té, incluso en algunos países se realizan ceremonias específicas y protocolos.

Otro sector de los consumidores, lo eligen debido a sus efectos sobre la salud, resaltando el aporte de antioxidantes y digestivos, además de ser una bebida de sabor exquisito, por lo que existe una baja probabilidad de influencia al momento de optar por un producto sustituto.

Como productos sustitutos se pueden considerar al café o la yerba mate, dos infusiones de sabor agradable que cumplen fisiológicamente funciones similares al té en nuestro organismo; y por contener también cafeína o sustancias excitantes que influyen en nuestro sistema nervioso central.

El poder de Negociación de los Compradores:

El poder de negociación de los compradores impacta en los costos y competitividad, ya que compran grandes volúmenes e imponen precios, condiciones, características de los productos y no se trata de un proveedor único, debido a que existen en el mercado productos y servicios similares y los compradores trabajan con varias industrias del sector con rentabilidad y potencial de mayor crecimiento.

La empresa elabora productos de calidad con precios que le permiten compararlos con la competencia, para tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el comprador.

El poder de Negociación de los Proveedores:

En este caso, el poder de negociación de los proveedores es bajo. El principal insumo son los brotes de hoja verde de té, para lo cual existen numerosos productores, además de que la empresa posee plantaciones propias.

Los demás insumos tampoco constituyen un problema, debido a que los proveedores son varios y sus productos no son únicos.

Análisis de la cadena de valor, identificación y descripción de las actividades primarias y actividades de apoyo

Actividades Primarias:

Logística Interna: Las empresas necesitan gestionar y administrar la manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para

distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: El jefe de producción, en coordinación con el capataz de turno, planifican y desarrollan las actividades necesarias para la obtención de té negro. Las distintas etapas del proceso de elaboración de té negro son: Recepción de Materia Prima; Conservado; Marchitado; Enrolado; Picado; Fermentado; Secado; Tipificado; Envasado.

Además, en la planta existen las operaciones de estiba - almacenamiento y despacho.

Las actividades de mantenimiento de equipos e instalaciones, montajes y pruebas, son llevadas a cabo por un equipo de operarios liderados por un jefe de sector. Si bien se realiza mantenimiento preventivo durante los meses que no hay brotes de té, en época de cosecha, el equipo de mantenimiento no llega a cubrir toda la demanda, por lo que termina primando el mantenimiento correctivo, sobre el preventivo.

Logística Externa: La empresa cuenta con una persona responsable de la coordinación de las entregas al cliente. Además, tiene contratado un servicio de logística y transporte internacional.

Mercadotecnia y Ventas:

El gerente general, en conjunto con el departamento de ventas de la empresa, realizan la selección de canales, políticas de precios, publicidades y fuerzas de venta.

Este sector se encarga de que los productos sean conocidos por los usuarios potenciales y de facilitar su distribución, para cumplir con los objetivos de ventas planteados y conseguir una rentabilidad, atendiendo y fidelizando a los clientes.

Esta área cuenta con el beneficio de que el producto ya está establecido en el mercado, incluso se ha notado una expansión de las prácticas culturales del té negro. Además, la empresa puede ofrecer sus productos a precios competitivos.

Es destacable la gran importancia de las certificaciones que tiene la empresa: BMP (Buenas Prácticas de Manufactura, ISO 22000:2005, RAS (Red de Agricultura Sostenible – Rainforest Alliance), entre otras.

En los últimos años, el área de ventas de la empresa, ha notado un crecimiento de la demanda de té negro, y a la vez está recibiendo numerosas consultas acerca del posible ofrecimiento de té verde. Todo lo anterior muy ligado a la aparición de nuevos mercados, como por ejemplo Bélgica.

Como amenaza para las ventas, se presenta la situación de que nuevas empresas están intentando ingresar al mercado. Por otro lado, las restricciones normativas internacionales se han vuelto cada vez más exigentes, sumado a esto la inflación y el posible cambio en la normativa de EE.UU., dado que la concentración de ventas en el país nombrado es alta.

Servicio: Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

La empresa cuenta con importantes canales de comunicación con sus clientes, siempre dispuestos a responder todas sus inquietudes, consultas y/o eventuales reclamos.

Actividades de Apoyo:

Abastecimiento (compras):

La actividad, está dividida en varios sectores dependiendo del insumo a comprar.

Como se mencionó anteriormente, el establecimiento cuenta con un pañol, cuyo responsable es el encargado de realizar las compras correspondientes.

En cuanto a la materia prima consistente en brotes de té, y los chips para combustible en la caldera, al igual que su control, las compras para abastecimiento lo realiza el encargado de producción.

La decisión de compra de maquinarias para la planta, lo realiza el gerente general, con la asesoría del encargado de mantenimiento.

En cuanto a equipos de laboratorio se refiere, la encargada del mismo es responsable de detectar necesidades, pedir presupuestos y realizar las compras correspondientes.

Desarrollo de Tecnología:

El desarrollo de tecnología es llevado a cabo mediante un grupo de profesionales pertenecientes a la firma, como así también mediante asesores externos. Además, se obtiene gran aporte de los directivos de la empresa, gracias a su vasta experiencia.

Se tiene el gran beneficio de contar con instituciones educativas provinciales y nacionales, de ciencia y tecnología (INTA – INTI – Universidades), estas instituciones contribuyen mucho en cuanto a Investigación y Desarrollo para nuevas tecnologías.

Es preciso destacar, que gracias a la aplicación del desarrollo de tecnología de los equipos nombrados anteriormente, la empresa cuenta con un moderno equipamiento productivo.

Administración de los Recursos Humanos:

La organización cuenta con un responsable de RRHH. El área de capital humano, dispone de procedimientos de búsqueda de personal, como así también tiene definidos distintos cronogramas de capacitación, dependiendo del puesto y sector en donde trabaje. Este cronograma de capacitación es revisado y ajustado periódicamente, de acuerdo a las necesidades que se presenten.

En cuanto al desarrollo, remuneración y motivación del personal, por tratarse de una empresa familiar y relativamente chica, son actividades llevadas a cabo directamente por los directivos de la empresa.

Si bien se tienen procedimientos para la selección del personal, la mano de obra contratada para la realización de actividades operativas es de baja formación, esto es debido a la ubicación de la planta productiva, en la cual la oferta de mano de obra calificada es escasa. De aquí surge una debilidad de la empresa: Mano de obra semi-especializada.

Infraestructura de la Empresa:

La empresa cuenta con una oficina de administración central, donde el socio gerente con su equipo de trabajo realiza las actividades de planeación.

Se pueden identificar diferentes departamentos: Higiene y Seguridad – Calidad – Comercio Exterior – Contable – Recursos Humanos – Producción – Compras – Ventas - Mantenimiento. En la Figura N° 2 se puede observar el organigrama de la empresa.

Aquí existe una gran falencia, en cuanto al respeto de los niveles de mando y la estructura jerárquica de la empresa, encontrándose una deficiente comunicación interna y falta de procedimientos para las distintas comunicaciones de informaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la organización.

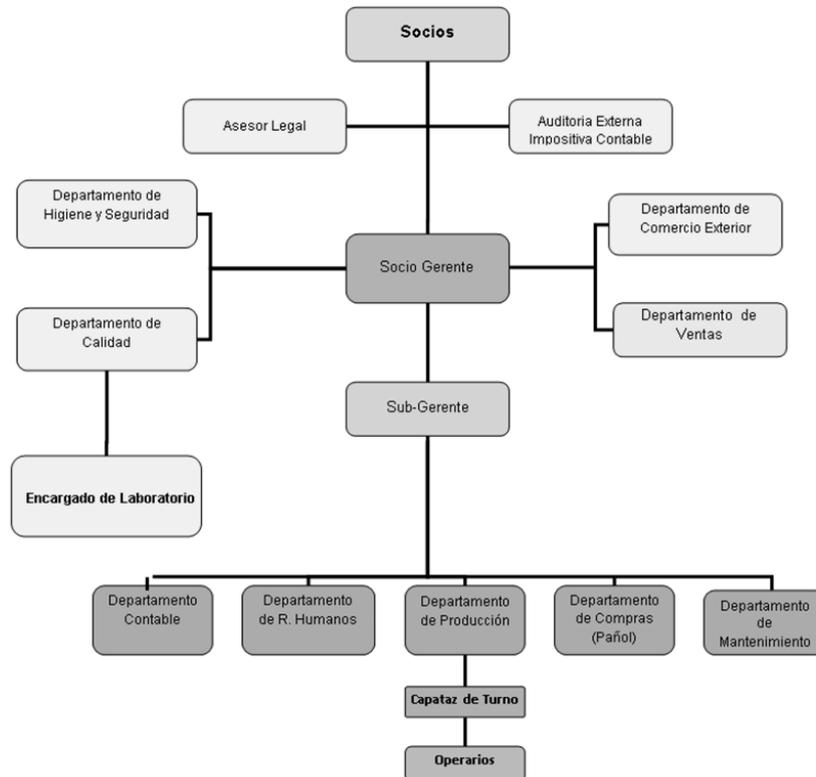


Figura 2 Organigrama de la Empresa
Fuente: Elaboración propia

Identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Matriz DAFO)

Tabla N 1: Identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
Fuente: Elaboración propia

Debilidades	Fortalezas
<p>Mano de obra semi especializada.</p> <p>Deficientes controles de calidad de la materia prima que afecta el rendimiento.</p> <p>Prácticas correctivas priman sobre las preventivas.</p> <p>Comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos.</p>	<p>Producto establecido.</p> <p>Precio competitivo.</p> <p>Potencial productivo.</p> <p>Equipamiento productivo moderno.</p> <p>Imagen favorable de la empresa (certificaciones)</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>Nuevas competencias.</p> <p>Restricciones normativas internacionales.</p> <p>Inflación</p> <p>Demanda creciente de té verde</p> <p>Cambios en la normativa del mercado de Estados</p>	<p>Nuevos mercados.</p> <p>Crecimiento de la demanda.</p> <p>Investigación y desarrollo para nuevas tecnologías (INTA - clones).</p> <p>Existencia de instituciones educativas provinciales y nacionales, de ciencia y tecnología (INTA-INTI-Universidades).</p> <p>Expansión de las prácticas culturales del té negro.</p>

Con la información obtenida se realiza el cruce de las debilidades y fortalezas de la empresa con las amenazas y oportunidades del entorno dando como resultado la siguiente tabla.

Tabla N 2: Propuesta de estrategias
Fuente: elaboración propia

	Debilidades	Fortalezas
Amenazas	<p>Afianzar lazos con clientes actuales para mantener las ventas.</p>	<p>Aprovechar el potencial productivo, para expandir el abanico de productos ofrecidos, agregando a ellos el té verde.</p> <p>Mejorar los controles de calidad de la materia prima (hojas libres de malezas, suciedades).</p>
Oportunidades	<p>Capacitar permanentemente al personal de las distintas áreas para mejorar su eficiencia en la cadena productiva pero también para investigar y atraer nuevos mercados (clientes).</p> <p>Creación/Adecuación de Programas para capacitación de RRHH e incorporación de pasantías o prácticas profesionales supervisadas.</p>	<p>Aprovechar el equipamiento moderno y la aparición de nuevos mercados diversificando la producción.</p> <p>Mejorar el rendimiento productivo para alcanzar precios más competitivos.</p> <p>Mejorar la calidad para el cumplimiento de nuevos estándares.</p>

Conclusiones

Después de haber realizado el análisis estratégico de la organización, se destaca la importancia de realizar un análisis exhaustivo de la misma, tanto del entorno interno, como así también del externo, con la finalidad de diseñar estrategias que estén acorde a la visión, misión y los valores de la organización. La situación previa a éste análisis, indicaba un desconocimiento en cuanto al rumbo de la empresa, lo que hacía muy difícil medir el desempeño e impacto de sus actividades, teniendo en cuenta que no se contaba con parámetros ni criterios para la toma de decisiones.

Referencias

- De Bernardi Luis Alberto, Prat Kricun Sergio Dante V. (2001). *Cadena Alimentaria del Té. “Camellia sinensis”, Diagnóstico de la Región Tealera. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Buenos Aires.*
- Hanz Weihrich y Mary Koontz. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación.* México. Mc Graw Hill.
- Michael Porter. (2002). *Ventaja competitiva.* México. S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones