

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESINA DE GRADO



Competitividad en las PyMEs

Análisis de los factores que hacen a la competitividad de las PyMEs del sector control de plagas, de Neuquén Capital y Cipolletti, en la actualidad.

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Autoras:

- Bello, Antonella
 - DNI: 37.858.440
 - Legajo: Faea-2503
- Paneiva, María Mercedes
 - DNI: 37.771.278
 - Legajo: Faea-2709

Directora de tesina: Domínguez, Ana Laura

Neuquén, Junio 2018

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Definición y fundamentación del problema de investigación	6
2.1. Hipótesis.....	7
2.2. Objetivos.....	7
✓ Objetivo general.....	7
✓ Objetivos específicos	7
3. Marco teórico	8
3.1. Control de plagas	8
3.2. Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)	12
3.3. Competitividad.....	18
4. Modelo de análisis de la competitividad para PyMEs.....	25
5. Metodología de análisis de caso	40
6. Análisis del caso CHASQUI S.R.L.	41
6.1. Análisis de la industria.....	41
6.2. Presentación de la empresa.....	51
6.3. Factores de la Competitividad.....	53
6.4. Conclusión del caso.....	74
7. Conclusión general.....	77
8. Bibliografía	78
9. Anexos	82

1. Introducción

En el presente trabajo se desarrollará un modelo de análisis de la competitividad de las PyMEs, que luego será aplicado en una empresa mediana regional perteneciente al sector control de plagas, con sede principal en Neuquén Capital. A tal fin se describirá esta industria, se expondrán las características de las PyMEs y el concepto de competitividad.

El enfoque del trabajo será el de estudio de caso. Se decidió este método de investigación cualitativa debido a que posee una orientación más práctica y aplicada de la ciencia. Además logra que el estudio sea más significativo, ya que analiza un hecho teniendo en cuenta las diferentes variables que tienen relevancia en él. Esto se considera prioritario en comparación a otros métodos que toman un fenómeno o suceso de manera aislada a su entorno y/o lo estudian desde una sola perspectiva.

Un Estudio de Caso sistematiza a lo largo de un período de tiempo una o varias experiencias o procesos, sus momentos críticos, actores y contexto con el fin de explorar sus causas, y entender por qué la/s experiencia/s o proceso/s objeto de estudio se desarrolló como lo hizo, obtuvo los resultados que obtuvo, y qué aspectos merecen atención particular en el futuro. De esta manera actores externos pueden comprender lo que ocurrió y aprender de esa experiencia o proceso. (BID, 2011)

Aún valorando las contribuciones mencionadas en el párrafo anterior, este método de investigación posee ciertas críticas, y en este sentido, se parafraseará a los autores Oskar Villareal Larrinaga y Jon Landeta Rodriguez, en su libro “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa, una aplicación a la internacionalización” (2010):

- La primera de ellas considera que se trata de un método poco objetivo, válido y fiable ya que el investigador al seleccionar y analizar información lo hace de manera subjetiva, y corre el riesgo de dejarse influir inconscientemente por sus modelos mentales, intereses, impresiones, hábitos y costumbres. Sin embargo, si

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

se utiliza esta metodología de forma responsable, rigurosa y respaldando la información con datos certeros, la confiabilidad y legitimidad de la misma estará garantizada.

- La segunda crítica hace referencia a la generalidad de los resultados de la investigación, si se tiene en cuenta un número de casos estudiados que no representen una muestra significativa dentro de la población a estudiar. Como contrapartida, la generalización de los estudios cualitativos no consiste en extender los resultados de un hecho o suceso, sino en generar y desarrollar una teoría que pueda ser aplicada a otros casos.
- La tercera y última crítica se refiere a la gran cantidad de información con la que cuenta una investigación de este tipo, ya que puede generar dificultades a la hora de manejarla, organizarla y estructurarla. No obstante, esto no será un problema si el investigador tiene la capacidad y encuentra las estrategias metodológicas adecuadas para sintetizar la información.

En relación a la empresa seleccionada, se trata de una PyME dedica a la prestación de servicios de control de plagas. A nivel nacional, este sector está compuesto mayormente por empresas que se caracterizan por poseer un tamaño relativamente pequeño y un área de operaciones local; además que los administradores son, generalmente, los propietarios. Este panorama se ve reflejado en el ámbito local debido a que la gran mayoría de las organizaciones que lo componen presentan dichas cualidades. La industria del control de plagas en Neuquén Capital está compuesta por cinco PyMEs establecidas en el mercado hace varios años: CHASQUI S.R.L., EXTER NEUQUEN S.R.L., STOP S.R.L., COIRON S.R.L. y PESTCONTROL S.R.L. Y en Cipolletti por CONFLUENCIA S.R.L, SERVICPLAG S.R.L. y MIPSAS S.R.L.

La empresa a analizar es CHASQUI S.R.L., la cual cuenta con 24 años de trayectoria y, actualmente está integrada por 31 empleados. Su sede principal se ubica en Neuquén Capital, y tiene dos sucursales, una en Rincón de los Sauces, Neuquén (fundada en 2002) y otra en Malargüe, Mendoza (fundada en 2011). Además de prestar su servicio en las provincias mencionadas, atiende el mercado de Río Negro y La Pampa. Por el hecho de

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

contar con diferentes sucursales, se debe aclarar que en el siguiente trabajo se analizará únicamente la de Neuquén Capital.

En cuanto a la presentación del estudio realizado, es importante destacar que en el cuerpo principal del mismo se incluyen sólo algunos gráficos seleccionados por ser complementarios a ciertos enunciados. El desarrollo de los datos completos que forman parte del trabajo de campo se presentan en el anexo.

2. Definición y fundamentación del problema de investigación

Las PyMEs son el motor de la economía Argentina, dan cuenta del entramado productivo del país y resultan el factor de contención social más importante. Según datos extraídos del Ministerio de Producción de la Nación, las PyMEs emplean a un 70% de la población activa y constituyen alrededor del 50% del PBI.

Sin embargo, la supervivencia de este tipo de empresas se torna difícil debido a que, como menciona Carlos Cleri en su publicación “El libro de las PyMEs”, estas presentan debilidades que afectan a los pilares de la competitividad. Es por ello que este trabajo se lleva a cabo con el objetivo de definir cuáles son los factores que influyen y determinan la competitividad en las PyMEs, y así hacer visible de qué manera contribuyen al aumento de la misma.

En esta investigación se buscará estudiar y medir la competitividad de una PyME de servicios, identificando los factores críticos que la componen, cómo y en qué medida la incrementan y ayudan a combatir las debilidades que presentan las pequeñas y medianas empresas. A tal fin, se analizará también la industria a la que pertenece la organización, sus características y la forma en que encara y desarrolla cada uno los factores.

La empresa CHASQUI S.R.L., fue elegida como unidad de análisis debido a que en el sector control de plagas de Neuquén Capital es una de las que más se destaca y resulta interesante la manera en que se desarrolla internamente y en relación a su entorno. Este comportamiento le ha permitido ampliar su estructura y tener un crecimiento económico-financiero¹ a través del tiempo, siendo este de 860% entre los años 2011 y 2016.

Finalmente, la investigación busca brindar un modelo de análisis para las PyMEs de servicios que pertenezcan al mismo sector o no, y que tengan la intención de conocer su competitividad e incrementarla. Además, este estudio podría ser un aporte a los profesionales en economía y/o administración para utilizarlo en alguna investigación de manera complementaria.

¹ Ver Anexo I.

2.1. Hipótesis

“La empresa CHASQUI S.R.L. ha alcanzado un lugar destacado en su sector debido a que tiene una buena gestión de los factores que hacen a su competitividad.”

2.2. Objetivos

✓ **Objetivo general**

- Definir cuáles son los factores que influyen y determinan la competitividad en las PyMEs, articularlos en un modelo de análisis y aplicarlo en una empresa de esta índole.

✓ **Objetivos específicos**

- Analizar la dinámica de la industria del control de plagas.
- Exponer los factores que miden la competitividad de las PyMEs de servicios.
- Determinar las variables que contribuyen a la competitividad en la gestión de cada uno de los factores.
- Definir cómo actúa CHASQUI SRL en el desarrollo de cada uno de los factores de la competitividad.
- Establecer el nivel de competitividad de la empresa.
- Analizar los factores de éxito y obstáculos del caso a estudiar.

3. Marco teórico

3.1. Control de plagas

Se denomina control de plagas a “[...] las acciones tendientes a estabilizar numéricamente la población existente de determinada especie invertebrada o vertebrada considerada plaga.” (Concejo deliberante de la ciudad de Neuquén, 1996)

Las empresas que se dedican al control de plagas llevan a cabo una actividad considerada indispensable para la sociedad ya que nivelan y mantienen bajo estándares sanitarios aceptables a las especies que ponen en riesgo la salud pública, el bienestar de los ciudadanos y la calidad del medio ambiente; evitando su proliferación. Debido a esto, la industria de control de plagas asume una clara responsabilidad social.

Según Duilio Gomis y Silvana Kordi (2011) en su libro “Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo”:

La palabra “**Plaga**” hace referencia a cualquier *organismo o agente biológico indeseable*, cuya aparición en forma masiva y repentina interfiere con las actividades humanas, causándole daños económicos o que afecten la salud de las personas.

[...] La presencia de estos especímenes no deseados nos revela, por una parte, condiciones sanitarias deficientes, que son las que propician su desarrollo, y al mismo tiempo, nos altera la salubridad del recinto por la gran cantidad de microorganismos infecciosos que ellos son capaces de trasladar, tanto en el exterior como en el interior de su cuerpo. (pág. 175)

Dentro de las plagas, existen algunas que se caracterizan por ser vectores, organismos transmisores de enfermedades, por lo que resulta sumamente importante su control.

Entre las especies identificadas como plagas, hoy se pueden encontrar abejas, arañas, escorpiones, cucarachas, hormigas, moscas, roedores, vinchucas, murciélagos y palomas.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

La industria del control de plagas, a nivel mundial, ha tenido un gran crecimiento en la última década debido a una mayor concientización acerca de los problemas que pueden provocar las plagas, así también como a un aumento en la sensibilización hacia los vínculos entre la salud pública y el medioambiente, al surgimiento de enfermedades transmisibles, al cambio climático que prolonga las épocas de calor, las cuales son propicias para la expansión de las plagas; y a un mayor énfasis de las políticas públicas que se encargan de vigilar, controlar y gestionar las plagas que puedan afectar a las personas.

Según un estudio de mercado mundial de empresas de control de plagas plasmado en el informe "*Global Pest Control Services Market 2015-2019*", elaborado por la agencia de estudios de mercado estadounidense *Research and Markets*, "esta industria opera en un mercado altamente competitivo, con mucha presión en la fijación de precios, debido a competidores que ofrecen servicios similares" (Higiene Ambiental, 2015). Asimismo, en este informe se muestran los principales prestadores del servicio de control de plagas del mercado mundial: Ecolab, RentokilInitial, Rollins y Terminix; así como también aquellos que son considerados claves: Action Pest Control, Anticimex, Amalgamated, Athisa, Ikari, ISS Hi Care, Massey, Mitie, SC Johnson o Will-Kill.²

En el año 2015 se realizó la primera Cumbre Mundial de Servicios de Manejo de Plagas, organizada por la Confederación de Asociaciones Europeas de Control de Plagas (CEPA) y la Asociación Nacional de Control de Plagas Estadounidense (NPMA). El objetivo principal de esta cumbre fue buscar la solución a los problemas de plagas a nivel mundial, exigiendo una mayor cooperación del sector para evitar esfuerzos redundantes y sacar ventajas de la experiencia.

El 6 de junio de 2017 se celebró la primera edición del "Día Mundial de Concientización sobre la importancia del Control de Plagas Urbanas". Esta nació como iniciativa de la Asociación China de Control de Plagas con apoyo de CEPA, NPMA, la

² Ecolab, Rollins, Terminix, Action Pest Control, Massey y SC Johnson son proveedores de Estados Unidos.
RentokilInitial, Anticimex, Athisa, Mitie y Will-Kill son proveedores de Europa.
Ikari e ISS Hi Care son proveedores de Asia.
Amalgamated es proveedor de Australia.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

Asociación de Control de Plagas de Asia-Pacífico (FAOPMA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). El objetivo de este evento fue el de “concienciar a la población, a nivel mundial, de la importancia de la industria del control de plagas para proteger la salud pública, los bienes materiales y el medioambiente” (Higiene Ambiental, 2017).

En Latinoamérica, al igual que a nivel mundial, se percibe una gran expansión de la industria de control de plagas acompañada de Jornadas Técnicas Integrales para empresas de control de plagas de la región. Sin embargo, a diferencia de los países desarrollados, hay muchos aspectos en los que el sector debe mejorar y crecer.

En Argentina se creó la primera brigada de control de plagas en el año 1763, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuando el Síndico Procurador del Cabildo, Manuel de Basavilbaso y Urtubía destinó a un grupo de personas a visitar las viviendas del barrio que hoy es conocido como La Boca, para registrar, reconocer y expulsar a los roedores que se advertían en el pueblo (Chemotecnica, 2017).

Durante la década del '20 y '30, las personas que se dedicaban al control de plagas urbanas trabajaban con venenos especiales, como lo son el cianuro, sulfato de talio y fósforo blanco, y se autodenominaban “fumigadores”, pero la imagen que se tenía de ellos era la de un “mata ratas” o “intoxicador”.

La palabra fumigación alude a la acción y al efecto de “fumigar”, verbo que deriva etimológicamente del latín “fumigare” que puede traducirse como “sahumar”, que a su vez procede de “fumus” que significa “humo”. En otras palabras, la fumigación se realiza con gases tóxicos (Chemotecnica, 2016).

En los años '30 se reemplazó el término “fumigación” por el de “control de plagas”, intentando mejorar la imagen del sector. Luego, en los años '70 y '80, este último concepto fue reemplazado por “manejo de plagas” debido a que lo que importaba no era matar rápidamente al insecto, sino el “cómo” se solucionaban los problemas de plagas teniendo en cuenta el medio ambiente, la residualidad y el lugar donde se desarrolla la actividad.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

A pesar del esfuerzo del sector por profesionalizarse y quitarse el estigma de “exterminadores”, la mayor parte de la sociedad los conoce por el nombre de “fumigadores”.

Según Juan Cruz Valenza, responsable de ventas de PPM³, entrevistado en la revista “Enfoques de Salud Ambiental” de Chemotecnica⁴ (2012):

Estos últimos años el mercado argentino viene creciendo exponencialmente, la cantidad de empresas de control de plagas presentes es cada vez mayor, tanto así como las empresas que cada vez requieren empresas más capacitadas y profesionalizadas. Cada año es nota la cantidad de empresas de control de plagas que participan de jornadas y cursos de capacitación, lo que denota las ganas de aprender y capacitarse en forma continua. (pág. 9)

Lo dicho por Valenza se ve reflejado en la Expo plagas 2015, 2° encuentro regional en el manejo de plagas urbanas y ambiente, en donde hubo “asistencia perfecta, demostrando el interés de los profesionales en el manejo de plagas de Argentina.” (Chemotecnica, 2016)

³ Empresa Argentina distribuidora de productos insecticidas y máquinas para fumigación.

⁴ Empresa Argentina proveedora de agroquímicos, productos para la salud ambiental y adhesivos industriales.

3.2. Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)

La industria del control de plagas, a nivel nacional, está compuesta mayormente por PyMEs. Según Cleri (2013), hay una generalización en el pensamiento que las mismas son el inicio en la evolución de las grandes firmas, ya que se las compara con el ciclo de vida del ser humano. Sin embargo, esto no es absolutamente cierto debido a que muchas de ellas se conservan pequeñas a lo largo de los años. Coinciden con las grandes empresas únicamente en el nacimiento, lo que no quiere decir que sean menos eficientes ya que logran perdurar en el tiempo. Es posible que la situación de mantenerse como PyMEs suceda porque los socios no pueden hacerle frente a la competencia, piensan que es mejor manejar un negocio con una estructura pequeña, no cuentan con recursos económico-financieros para aumentar su tamaño o se encuentran en un contexto desfavorable, entre otros factores.

Una Pyme, es una pequeña unidad económica con las siguientes particularidades:

- La gestión del negocio es independiente. Usualmente los administradores son también propietarios.
- El capital y la propiedad corresponden a un individuo o un pequeño grupo.
- El área de operaciones, es eminentemente local, con trabajadores y propietarios viviendo en la comunidad.
- Sin embargo, el mercado al cual sirve no necesariamente es local.
- El tamaño relativo es pequeño, medido en términos de volumen de ventas, empleados, u otras variables de significación. (Sela, 2014)

Generalmente, las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por ser jóvenes, no estar controladas por empresas más grandes, y de propiedad y gestión familiar. Del total de las PyMEs, aproximadamente el 66,66% son empresas familiares, tanto en relación a la propiedad como a la gestión. Esto último sucede habitualmente en aquellas con mayor

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

antigüedad; mientras que en las más nuevas la gestión tiende a estar en manos de gerentes profesionales no pertenecientes al ámbito familiar.

Según Carlos Cleri, las pequeñas y medianas empresas en su generalidad cuentan con ciertas virtudes y debilidades.

Entre sus virtudes se destacan:

- Flexibilidad: al tener una estructura pequeña y dinámica tienen mayor facilidad para adaptarse a los cambios que sufre el entorno. Si bien no por ser pequeño se es flexible, las probabilidades de serlo son mayores por el mismo dinamismo de su estructura.
- Proveedoras de bienes y servicios tanto para los consumidores como para las grandes empresas. Estas últimas aumentan su eficiencia mediante la tercerización de aquellas actividades que les resultan inconvenientes desarrollar, de las cuales generalmente se encargan las PyMEs.
- Innovadoras y creativas: debido a sus emprendimientos novedosos dinamizan la economía y revitalizan a la sociedad. Además, al ser creativas generan productos especializados y diferenciados acordes a las necesidades de los clientes.

Sustentando lo mencionado, Cleri explica:

Las pequeñas empresas deben aspirar a ser las mejores en algunas cosas o para algunos consumidores. [...]

Las empresas menores tienen éxito cuando identifican y consiguen satisfacer las necesidades de un determinado tipo de clientes, que consumen un cierto tipo de productos y servicios. Las pequeñas empresas no pueden ser mejores en todo ni para todos [...]. (El libro de las PYMES, 2013, pág. 99)

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Guardia del equilibrio de la sociedad: son el motor de la industria y el principal agente de generación de empleo en la sociedad, por lo que producen equilibrio y crecimiento en la economía.
- Sostén de la demanda: al ser una gran fuente de trabajo, generan un mayor poder de compra, lo que produce un aumento de la demanda.
- Contribuyentes del sostenimiento del Estado: aportan al fisco a través del pago de impuestos, ayudando a su mantenimiento.
- Contacto fluido con los clientes: al tener una estructura pequeña les resulta más sencillo conocer las necesidades, sugerencias y críticas que los clientes puedan tener sobre los bienes y/o servicios que ofrecen.

Entre sus debilidades se identifican:

- Volatilidad: tienen un alto nivel de mortalidad, que generalmente se da por nacer de una nueva idea no evaluada.
- Sensibilidad a los entornos negativos: el conjunto de fragilidades las hace débiles frente a los entornos adversos y hostiles (comunes en los países subdesarrollados) como por ejemplo los cambios súbitos y no anunciados de políticas económicas o la competencia salvaje.
- Falta de información: en los negocios se requiere de información precisa, lo que muchas veces puede demandar altas cantidades de dinero. En el caso de los países desarrollados, esta falta de información es cubierta con centros de información y bases de datos públicos. Sin embargo, no sucede lo mismo en el resto de los países, por lo que las PyMEs cuentan con menor información de mercado y les resulta difícil procesarla para poder utilizarla.
- Retraso tecnológico: a las PyMEs les resulta muy costoso contar con la mejor tecnología al desarrollar un producto o una nueva forma de fabricarlo. A diferencia de los países periféricos, en los desarrollados, el Estado facilita fondos para I+D⁵ y mecanismos de transferencia a las pequeñas y medianas empresas.

⁵ Investigación y Desarrollo.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Dificultad de acceso al financiamiento: cuando una PyME comienza a crecer, sus necesidades de capital son mayores y, comúnmente, superan la capacidad de autogeneración, por lo que deben recurrir al sistema financiero, el cual presenta fallas en el mercado; por un lado las pequeñas y medianas empresas deben financiarse a tasas inviables y, por otro lado sufren una cierta discriminación por la ideología que se tiene de que su probabilidad de riesgo es elevada. Debido a esta situación, se ve limitado su potencial de crecimiento y desarrollo.
- Gestión inadecuada: muchas empresas tienen una forma de gestión desactualizada, improvisada y arraigada al modelo mental del fundador, lo cual impide entender y adaptarse a los cambios que sufre el mercado en el que operan, por ello pierden competitividad.
- Problema de formación: tanto el nivel gerencial como el operativo de muchas PyMEs no están suficientemente calificados o profesionalizados para desenvolver ciertas actividades dentro de la organización.
- Falta de comunicación: la información que circula dentro de la organización muchas veces es escasa, incompleta y se reserva en la cúspide. Además, la comunicación se da de arriba hacia abajo (órdenes), y no atiende a la retroalimentación que mejora la toma de decisiones y motiva a los empleados.
- Aislamiento y baja demanda de servicios de apoyo: muchas PyMEs desaprovechan la posibilidad de incorporar ideas, aportes, contribuciones, conocimiento y experiencias de terceros, y se rehúsan a la cooperación con otras empresas y a la vinculación con organismos públicos, consultores y universidades.
- Organizaciones jerárquicas y autoritarias: se trata de un liderazgo autocrático, paternalista y rígido, con una fuerte centralización de la gestión, lo que lleva a una disminución de la productividad
- Problemas de volumen: al tener bajo volumen de producción no cuentan con el beneficio de las economías de escala y, por ende tampoco de una alta

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

productividad. Estos problemas aumentan al querer cubrir muchos productos al mismo tiempo.

- Producción excesivamente diversificada: una gran cantidad de PyMEs ofrecen una amplia gama de productos, lo cual constituye una debilidad operativa debido a que la falta de economías de escala reduce su competitividad. Es preferible comercializar pocos productos con volúmenes adecuados. (Cleri, 2013).
- Carencia de estrategia:

[...] las PyMEs suelen poseer un estilo de dirección excesivamente enfocado en el corto plazo, que se comporta de manera reactiva ante la aparición de problemas y que carece, por ende, de la visión de mediano y largo plazo necesaria para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. (Repetto, 2004, pág. 50)

El éxito de una organización va a depender de la estrategia elegida, que debe estar en concordancia con las características de la misma, sus destrezas, recursos y condiciones del entorno en el que opera; y de su correcta instrumentación. Cuando una empresa no tiene un objetivo claro, ni un camino a seguir toma decisiones basándose en el instinto y en la improvisación, opera a ciegas, sigue una inercia y actúa de manera reactiva, no planificada. Por ende, sus esfuerzos por alcanzar ventajas competitivas podrían ser en vano ya que otros competidores que si tienen su estrategia clara podrán aventajarla.

A nivel nacional, el criterio utilizado para encuadrar una empresa como PyMe es el de “ventas anuales”⁶, determinado por las resoluciones 50/2013 y 357/2015, modificatorias de la ley N° 25.300. En el año 2017, según datos extraídos del Ministerio de Producción de la Argentina, en el país existían 856.300 empresas, de las cuales únicamente 605.626 están

⁶ Ver Anexo II.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

activas. De estas últimas, el 99% son PyMEs, es decir que en Argentina existen aproximadamente 599.500 pequeñas y medianas empresas, de las cuales 207.530 son prestadoras de servicios.

Las PyMEs emplean al 70% de la población activa y constituyen alrededor del 50% del PBI⁷. Esto demuestra que son la base de la economía Argentina, el entramado productivo del país y el factor de contención social más importante.

En la provincia de Neuquén, existían en el año 2014, según datos extraídos de la Secretaria de Planificación y Acción para el Desarrollo de Neuquén, 31.000 PyMEs.

Como se mencionó en un comienzo, las PyMEs son de gran importancia dentro de la economía y la sociedad, a pesar de contar con ciertas debilidades que dificultan su desarrollo. Es por ello que es importante que recurran a herramientas para mejorar tanto su funcionamiento interno como su relación con las partes interesadas.

⁷ Datos extraídos del Ministerio de producción de la Nación.

3.3. Competitividad

La competitividad es un concepto utilizado frecuentemente hoy en día; a menudo se menciona, tanto a nivel nacional, industrial y empresarial que “hay que ser competitivo”. Este término tiene diferentes significados en función al objeto de análisis, por lo cual no existe una definición única.

Desde una perspectiva internacional, la competitividad comenzó con el inicio de la globalización (mitad del siglo XX). Sin embargo, tomó importancia a fines de la década del '80 en Estados Unidos debido a que dicho país, en comparación con otros industrializados, tuvo un desempeño económico inferior, por lo que los autores de la época mencionaban que la nación empezaba a perder competitividad. Este concepto emigró hacia Europa, América Latina y el Caribe en la misma época, aunque con menor fuerza.

A nivel empresarial, la competitividad comienza a definirse a partir de la década del '80. El *European Management Forum*⁸ (citado por Chesnais François) mencionaba que:

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado (Denotion of international competitiveness , 1981, pág. 10).

Esta definición, a pesar de dar una noción sobre el término competitividad, está limitada únicamente a la producción de bienes, y deja de lado a la prestación de servicios.

Hoy en día las definiciones son más abarcativas, teniendo en cuenta cualquier tipo de industria. José Luis Solleiro y Rosario Castañón, citan en su libro “*Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context*”⁹, a

⁸ Foro de Gestión Europea

⁹ Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

“Canada’s Task Force”¹⁰, quienes proponen que la competitividad es la “*sustained capacity to gain and maintain a profitable marketshare*”¹¹. (2005, pág. 1060).

Los autores María Antonia Morales González y José Luis Pech Vázquez, en el artículo “Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos” de la revista Contaduría y Administración, definen a este concepto como “La capacidad para disponer algún(os) atributo(s) que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorga(n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor” (2000, pág. 53).

Mientras que Ferraz, Kupfer y Loopty afirman que:

Una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento industrial en que opera. Para ser competitiva, las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecientes en la actividad que realiza. Los patrones de competencia se definen como el conjunto de factores que impulsan la competencia y que son necesarios para tener éxito en una actividad industrial. (Competitividad industrial en Brasil. Diez años después de la liberalización, 2004, pág. 93)

A partir de las definiciones anteriores, en el presente trabajo se tomará al concepto de competitividad como: la capacidad sostenida de una organización de generar una ventaja competitiva, es decir de formular y aplicar estrategias para mantener y/o incrementar su participación en el mercado. Esto se logra produciendo bienes y servicios que cuenten con alguna característica, cualidad o atributo que les permita destacarse de los ofrecidos por los competidores y que resulte difícil de imitar; permitiéndole tener una rentabilidad superior a la que, en promedio, tienen las empresas de su sector.

¹⁰ Grupo de trabajo de Canadá.

¹¹ Capacidad sostenida para ganar y mantener una participación de mercado rentable.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Para producir bienes y servicios que sobresalgan de los de la competencia, como mencionan Hill y Jones en su libro “Administración estratégica”, es sumamente necesario que la empresa cuente con atributos específicos llamados habilidades distintivas. Estas están compuestas por recursos y capacidades. En cuanto a los primeros, son factores físicos, tecnológicos, organizacionales, humanos que le posibilitan a las organizaciones crear valor para los clientes. Respecto a las segundas, son la facultad de una empresa de utilizar sus recursos de manera eficiente. Estas no radican en cada persona en particular, sino que tienen que ver con el conjunto de ellas, es decir la manera en la cual se relacionan, cooperan y toman decisiones.

Al mismo tiempo, es necesario que los gerentes, para lograr una ventaja competitiva, tengan en cuenta la importancia de destacarse en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente¹² -factores derivados de las habilidades distintivas-. Una vez que se alcanza la ventaja competitiva, es importante que las empresas la mantengan en el tiempo; esto depende de tres factores: barreras a la imitación, factores que impiden u obstaculizan la intención de ciertos competidores de copiar las habilidades distintivas de una empresa; capacidad de los competidores, potencial que tiene una empresa para copiar la ventaja competitiva de otra o el de generar nuevos conocimientos y así poder eliminar la ventaja del competidor; y el dinamismo de la industria, se da cuando el ambiente de una industria es muy cambiante ocasionando un ciclo de vida corto de los productos y la pérdida de la ventaja competitiva.

Porter estableció que “cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. [...] Las actividades de valor son los tabiques directos de la ventaja competitiva” (Porter M. E., 1991, pág. 52/56). A partir de este concepto, el autor creó un modelo llamado **Cadena de valor**, la cual muestra el valor total que la organización genera para el cliente, y está compuesta por actividades primarias y de apoyo que se relacionan entre sí por eslabones.

¹² Eficiencia: cantidad de materiales que se necesitan para fabricar un producto.

Calidad: valor que el consumidor reconoce en el producto en función de un número de atributos.

Innovación: desarrollo de nuevos productos y procesos.

Respuesta al cliente: conocer las necesidades de los clientes para satisfacerlas mejor que los competidores.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Como resultante se obtiene un margen, entendido como la diferencia entre el precio del producto y el costo que conlleva el desarrollo de las actividades.

Bajo dicho modelo, las actividades primarias constituyen las siguientes funciones:

- Logística interna: actividades asociadas con la recepción, manejo, almacenamiento de los insumos necesarios para la producción.
- Operaciones: actividades vinculadas con el proceso por el cual se transforman los insumos, ya sea en un bien o en la prestación de un servicio.
- Logística externa: actividades relacionadas con el almacenamiento y la distribución del producto terminado hacia los clientes.
- Mercadotecnia y ventas: funciones asociadas con la promoción del producto y la generación de un medio por el cual los clientes puedan adquirirlo.
- Servicio: aquellas actividades relacionadas con el servicio y apoyo posventa.

En cuanto a las actividades de apoyo, son aquellas que contribuyen al desarrollo de las actividades fundamentales.

- Abastecimiento: compra de insumos requeridos para producir los bienes y servicios.
- Desarrollo de tecnología: conocimientos y procedimientos utilizados con el objetivo de mejorar el producto y su proceso de producción.
- Administración de recursos humanos: se refiere al reclutamiento, contratación, inducción, capacitación y compensación del personal de una empresa.
- Infraestructura de la empresa: contexto que abarca toda la organización, en el cual se dan actividades relacionadas con la administración general, cultura, calidad, finanzas, contabilidad, entre otras.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Según cómo sea el desempeño y el costo de las actividades, una empresa podrá ofrecer un producto diferenciado o un precio inferior al de sus competidores, logrando obtener una ventaja competitiva.

Figura N°1: Modelo de la cadena de valor de Michael Porter



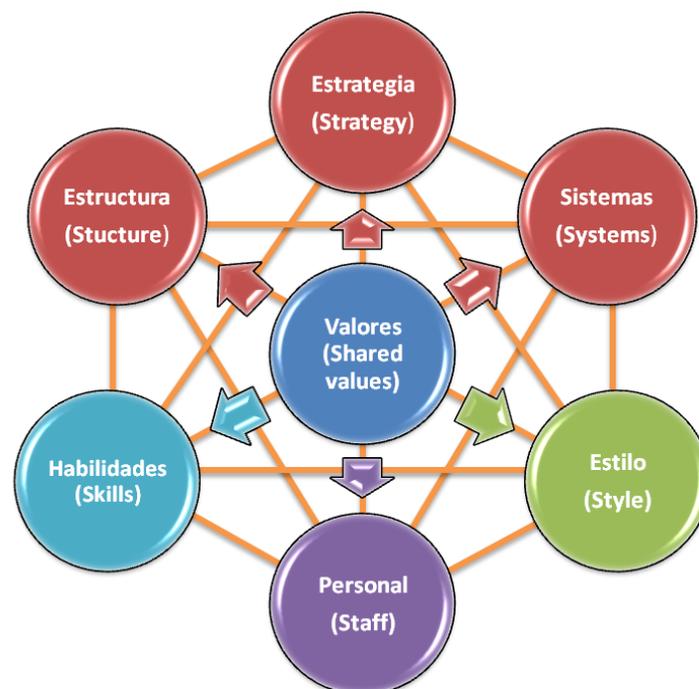
Fuente: <https://www.emaze.com/@AIORZLCF>.

A principios de los años '80 Tom Peters y Robert Waterman, consultores de la compañía McKinsey crearon un modelo llamado **Las 7 S**, el cual determina que existen siete factores dentro de las organizaciones que deben estar alineados para lograr un buen desempeño, y así aumentar la rentabilidad.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

El primer aspecto es la estrategia (*strategy*), la cual se refiere a la visión que tiene una organización y la forma en que administra sus recursos para llegar a esta. El segundo es la estructura (*structure*), es decir la forma en que actúa y se organiza una empresa, ya sea interna o externamente. En cuanto al tercer factor, estilo (*style*), hace referencia a la manera en que se comportan las personas que integran la organización, lo cual se refleja en la cultura organizacional. Respecto al cuarto aspecto, sistemas (*systems*), son los procesos y flujos de información que recorren y conectan a una empresa. El quinto son los equipos (*staff*), los cuales se refieren al recurso humano, y la manera en la cual se lo selecciona, capacita, recompensa y motiva. El sexto factor son las habilidades (*skills*), es decir capacidades y aptitudes con las que cuentan los miembros de la organización para desarrollarse y contribuir a lograr la estrategia de la misma. Por último, los valores compartidos (*share values*) son los principios que unen a los miembros de una empresa y los orientan hacia una visión común.

Figura N°2: Modelo de las 7S de McKinsey

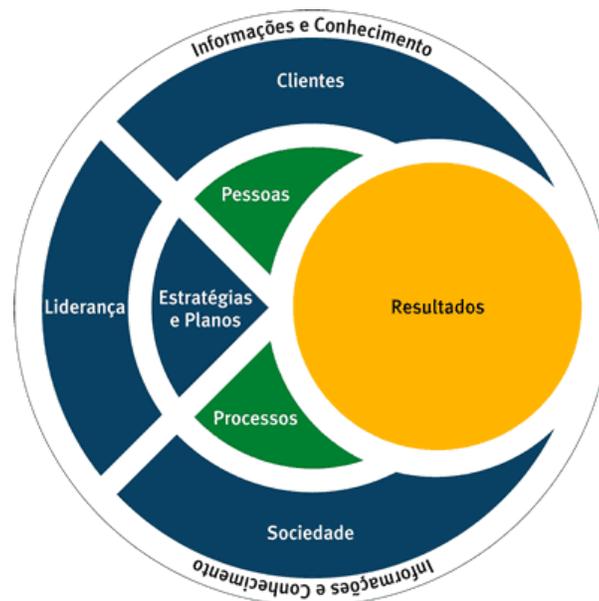


Fuente: <https://contauditorizate.wordpress.com/2017/08/08/el-modelo-de-las-7s-de-mckinsey-herramienta-de-estrategia-empresarial/>.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Otro modelo que busca mejorar la competitividad de las empresas es el **Modelo de Excelência da Gestão**¹³, creado por la Fundação Nacional da Qualidade¹⁴ (FNQ). Esta herramienta está basada en ocho criterios: Liderazgo; Estrategias y Planes de Acción; Personas, Procesos, Sociedad, Clientes, Información y Conocimiento; y Resultados. Estos se relacionan entre sí de forma cíclica y constante, buscando la mejora continua y el aprendizaje, orientándose a la excelencia. Este ciclo comienza con el **liderazgo** que formula las **estrategias y planes de acción** para lograr los objetivos propuestos. Los líderes, además, observan las necesidades y expectativas de los **clientes** y de la **sociedad**, buscando obtener una retroalimentación para tomar decisiones y revisar constantemente las estrategias para modificarlas en caso de ser necesario. Es esencial para la ejecución de las mismas que el modelo integre a las **personas**, recurso fundamental de la organización que debe estar capacitado y motivado; y los **procesos**, que tienen como objetivo final crear valor para el cliente. Alimentado por la **información y los conocimientos**, este ciclo se vuelve dinámico y cumple su misión cuando presenta **resultados** positivos.

Figura N°3: Modelo de Excelência da Gestão de Fundação Nacional da Qualidade



Fuente: <http://www.fnq.org.br/espanol/modelo-de-excelencia-da-gestao>.

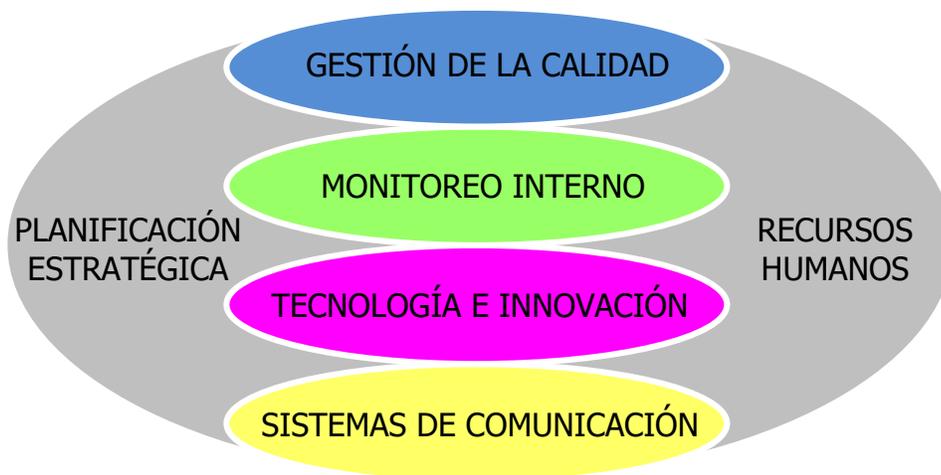
¹³ Modelo de Excelencia en la Administración.

¹⁴ Fundación Nacional de la Calidad.

4. Modelo de análisis de la competitividad para PyMEs

Los modelos mencionados se utilizarán como base para articular uno propio, teniendo en cuenta ciertos factores internos de la organización, y por lo tanto controlables por esta, a través de los cuales sería posible medir la competitividad de las PyMEs de servicios. A medida que estas variables se relacionan y conectan armónicamente, mejoran el desempeño de las empresas.

Figura N°4: Modelo de factores de la competitividad



Fuente: Elaboración propia.

Dichos factores son:

✓ Recursos humanos

Son el conjunto de personas que integran la organización. Es muy importante que se lleven a cabo prácticas destinadas a reclutar, seleccionar, inducir, retener, entrenar, incentivar y motivar a los empleados, ya que son claves para aumentar la productividad del negocio, siempre y cuando se desarrollen en un ambiente de trabajo equitativo, de respeto y con oportunidad de crecimiento.

Este factor contribuye a la competitividad: “Hoy atravesamos una ‘Era del potencial humano’, en la que el talento reemplaza al capital como motor del éxito empresarial y económico” (Guastini, 2017). Esto refiere al hecho de que el capital humano, en

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

comparación con el financiero y/o con los bienes materiales, se volvió sumamente importante dentro de una organización, debido a que es capaz de desarrollar habilidades que resultan difíciles de imitar por la competencia. Por esto es necesario que las empresas mantengan al personal motivado, construyan un ambiente que sea propicio para el desarrollo de todo su potencial, adopten políticas de flexibilidad, tengan un trato personalizado con sus empleados, generen en las personas la capacidad de aprender y de adaptarse a los cambios del contexto, logren encontrar perfiles adecuados para cada puesto de trabajo, y sean claras en la designación de actividades y roles de los mismos.

Además, la organización debe capacitar y entrenar al capital humano, para mejorar sus destrezas y desarrollar aquellas habilidades que sean difíciles de imitar por la competencia, generando para la empresa una ventaja competitiva y neutralizando los problemas de formación -personal poco calificado- que tienen las PyMEs.

Las variables con las que se decide medir este factor son:

- Organigrama actualizado.
- Puestos de trabajo descriptos, con sus respectivas tareas y requerimientos.
- Proceso de reclutamiento y selección.
- Reclutamiento interno/posibilidad de movilidad interna.
- Proceso de inducción.
- Clima laboral.
- Planes de capacitación.

✓ Gestión de la Calidad

Hace referencia a la mejora continua en el proceso productivo, buscando disminuir costos, ser más eficiente y brindar un producto que cumpla con los requerimientos de los consumidores.

Este factor contribuye a la competitividad porque posibilita generar clientes más satisfechos, por adecuar las características de los bienes y servicios a sus expectativas; mejorar el proceso productivo y reducir el margen de error evitando un desvío antes que el producto salga al mercado. Por lo tanto, es esencial asegurar la calidad tanto en los insumos, bienes y servicios que las empresas ofrecen, como en su proceso de producción.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Además, si este factor se desarrolla correctamente, contrarresta la tendencia a la gestión inadecuada, desactualizada y arraigada al modelo mental del fundador, una de las desventajas de las PyMEs mencionadas por Cleri.

Las variables que se utilizarán para determinar este factor son:

- Certificación de calidad.
- Procedimientos para prestar un servicio de calidad.
- Encuesta de calidad a clientes.
- Sistema de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas.
- Sector o persona cuya principal función es la gestión de la calidad.

✓ Monitoreo interno

Es el proceso por el cual una empresa puede verificar que las actividades que se están llevando a cabo coinciden con las planificadas. El mismo está presente en todas las áreas de la organización, por ejemplo en el sector de compras es importante llevar un control de los costos para reducirlos y así aumentar la rentabilidad; sin embargo hoy en día existen pymes que no llevan este control, sino que presupuestan y realizan un bien o servicio, sin saber cuánto se gastó realmente en ese producto.

El monitoreo interno contribuye a la competitividad debido a que, al controlar, es posible corregir cualquier desviación significativa en la consecución de los objetivos, y evitar su repetición.

Este factor se determinará a partir de:

- Registros de trazabilidad del proceso productivo (horas trabajadas, personal involucrado, insumos utilizados, costos, ingresos, pérdidas).
- Análisis de la información que brindan los registros de trazabilidad.
- Sistema de control de stock y equipos.
- Análisis de la gestión comercial.
- Conocimiento de la capacidad instalada.

✓ Tecnología e innovación

Existen dos formas de tecnología, por un lado la relacionada con el concepto de *hardware*, y por otro, la referida al *software*. La primera, tiene que ver con los bienes físicos, como maquinaria, bienes de capital e instalaciones o materia prima, que pueden ser imitados fácilmente por la competencia. En cambio, la segunda es la aplicación de conocimientos y habilidades que están presentes en todas las actividades de la empresa, y busca el logro de los objetivos mediante la mejora continua, resultando difícil de imitar.

La innovación se refiere a la creación de nuevas ideas que se traduzcan en un bien o servicio que sea de valor para los consumidores.

El desarrollo de las tecnologías y la innovación contribuyen al incremento de la competitividad, reduciendo el riesgo que la organización deje de generar valor para los clientes y que la tecnología quede obsoleta -una debilidad de las PyMEs-, que lleva a bajar el rendimiento, desperdiciar materiales, impactar negativamente en el medioambiente, entre otras.

Las variables con las que se decide medir este factor son:

- Desarrollo de nuevas ideas, tanto en los procesos internos como en el producto.
- Participación del personal en el desarrollo de nuevas ideas.
- Sistema para instalar la innovación.
- Actualización de herramientas de trabajo y maquinaria.

✓ Sistemas de comunicación

La comunicación es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y sus grupos de interés.

Las empresas, al comunicarse con el mercado, logran dar a conocer sus productos y promociones para la sociedad en general, y saber sobre las necesidades, sugerencias y críticas de los clientes, por ejemplo, a través de encuestas de calidad.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

En cuanto al recurso humano, la comunicación permite mantenerlo informado acerca de lo que ocurre en la organización, cuáles son las tareas que tiene que llevar a cabo, y hacerlo participar en la toma de decisiones, enriqueciendo las ideas.

Respecto a los proveedores, posibilita conocer los nuevos insumos, o nuevas tecnologías, y gozar de privilegios a la hora de una compra.

Si estas variables se cumplen eficientemente, la organización podría tener una ventaja en comparación a sus competidores, favoreciendo la competitividad. Además, se neutralizarían ciertas desventajas de las PyMEs; en cuanto a la comunicación interna: la falta de la misma, y la jerarquía y el autoritarismo, debido a que muchas veces la información que circula en las empresas es escasa, incompleta y se reserva en la cúspide, evitando la participación del personal en la toma de decisiones. Mientras que en cuanto a la comunicación externa: el aislamiento y baja demanda del servicio de apoyo, debido a que la mayoría de las PyMEs no incorpora ideas, aportes y conocimientos de terceros, y se rehúsan a la cooperación con otras organizaciones.

Este factor se determinará a partir de:

- Canales de comunicación interna (verticales y horizontales).
- Canales de comunicación con proveedores y competidores.
- Canales de comunicación con los clientes.

✓ Planificación estratégica

Es el proceso por el cual se crea e implementa la estrategia de una organización:

La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual.[...] En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección (Chiavenato & Arão, 2011, pág. 4).

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Es decir, es el curso de acción que le permite a una empresa orientar sus decisiones a la situación futura que quiere alcanzar, mediante la lectura del entorno y las variables actuales. Es importante que la misma sea ideada y desarrollada en conjunto, es decir, que haya una participación integral de la organización, que permita la interacción de diferentes puntos de vista y enriquezca la toma de decisiones.

Drucker, como citaron Chiavenato & Arão, en su libro “Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones”, estableció que:

[...] la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones, 2011, pág. 25)

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones están insertas en ambientes cambiantes, complejos e impredecibles; generando dudas, desconfianza y vacilaciones a la hora de tomar decisiones. Es por esto que el comportamiento organizacional no solo depende de la organización en sí misma, sino también de factores del ambiente, como por ejemplo la globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno.

Ante esta situación, es conveniente llevar a cabo la planificación estratégica como una herramienta de gestión de gran utilidad. A partir de ésta, se busca disminuir la incertidumbre del entorno, conociendo y comprendiendo tanto la realidad externa como la interna de la organización.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

El proceso formal de planificación estratégica tiene seis pasos principales:

1. Definir los objetivos organizacionales: estos son resultados o atributos a lograr y, se determinan en función de la misión¹⁵ y de la visión¹⁶ del negocio.

2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar *oportunidades y amenazas*: su propósito es comprender cómo la industria y el entorno general influyen en el rendimiento y el desempeño de las organizaciones, permitiendo identificar oportunidades y amenazas. Para llevar a cabo este análisis deben examinarse dos ambientes: el macroambiente¹⁷ y el ambiente de la industria o microambiente¹⁸.

3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización: este tiene por objetivo identificar sus fortalezas y debilidades, y cómo estas impactan en su rentabilidad. La compañía tiene como fin último generar una ventaja competitiva, lo que lleva a tener una rentabilidad superior a la de sus competidores.

4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades y oponerse a las amenazas: este paso hace referencia a lo que Porter llamó FODA¹⁹, que tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias que le permitirán a la empresa lograr una ventaja competitiva duradera, alineando las habilidades distintivas con el ambiente externo. En este paso, se procede a seleccionar la estrategia más conveniente para la organización y desarrollar un plan de acción.

5. Poner la estrategia en práctica: se basa en la aplicación de la estrategia definitiva que ayudará a la empresa a lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad superior a la de sus competidores. La mejor estrategia que una empresa puede aplicar será aquella que se adapte a las circunstancias particulares de su ambiente, enfrente de manera eficaz las cinco fuerzas competitivas y logre un desempeño mayor al de los competidores.

¹⁵ El por qué y para qué de la existencia de la organización, es decir la naturaleza de la actividad que desarrolla.

¹⁶ Es la visualización de una situación futura y deseable, la cual crea una tensión creativa.

¹⁷ Hace referencia a las variables económicas, culturales, políticas, legales, ecológicas, tecnológicas y demográficas.

¹⁸ Comúnmente analizado con la herramienta “Las cinco fuerzas” de Michael Porter: Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales, presión proveniente de los productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, riesgo de entrada de competidores potenciales.

¹⁹ Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Según Porter existen tres estrategias genéricas básicas: liderazgo en costos²⁰, diferenciación²¹ y enfoque o especialización²².

6. Control del desempeño y evaluación de los resultados: se trata de evaluar y revisar lo desarrollado en el proceso de planificación estratégica para determinar si la estrategia elegida alcanzó los objetivos propuestos y los resultados esperados. A partir de la retroalimentación la empresa se enriquece de información, que le permite identificar los factores de la estrategia que hayan tenido éxito y los que no. De esta manera, la organización podrá tomar decisiones dirigidas a mantenerlos y/o modificarlos.

Existen autores que afirman que este factor es uno de los problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica -carencia de estrategia- y, paradójicamente uno de los más importantes para incrementar la competitividad de las PyMEs. “Uno de los pilares de la competitividad es la forma de encarar la estrategia de marketing de **una Pyme**” (Braidot & Soto, 1999). Cuando una empresa no tiene un objetivo claro, ni un camino a seguir toma decisiones basándose en el instinto y en la improvisación, opera a ciegas, sigue una inercia y actúa de manera reactiva, no planificada. Por ende, sus esfuerzos por alcanzar ventajas competitivas serán en vano ya que otros competidores que si tienen su estrategia clara podrán aventajarla.

Las variables que se utilizarán para medir este factor son:

- Proceso de planificación estratégica.
- Sistema de monitoreo de mercado.
- Estrategia definida.
- Definición y monitoreo de objetivos.

²⁰ Las empresas que aplican esta estrategia tienen una estructura que les permite producir a un costo unitario bajo, y de esta manera ofrecer un precio menor que el de sus competidores.

²¹ Las empresas crean un producto con cualidades distintivas, es decir con características que lo hacen único para el consumidor. Los factores que diferencian a los bienes y servicios conllevan un costo de producción muy alto, debido a que para llevarlos a cabo se necesita realizar actividades de valor. Esto se ve reflejado en su precio, el cual supera al de la competencia.

²² Las empresas se centran en un segmento o nicho específico, tratándose de un grupo de clientes, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico, con el objetivo de satisfacer sus necesidades de mejor manera que los competidores.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Para desarrollar el modelo de análisis será necesario obtener y recolectar datos, información y evidencia acerca de la forma en que la empresa actúa en relación a los factores mencionados. Esto se puede conseguir realizando visitas a la organización, solicitando documentación y llevando a cabo entrevistas, *focus group*, encuestas, entre otros.

Una vez analizados los factores, se procederá a completar un cuestionario, de elaboración propia, que refleje y resuma cada uno de ellos, con el fin de simplificar la información obtenida y enfocarse en los puntos importantes.

Cuestionario de factores de la competitividad

RECURSOS HUMANOS

- Organigrama actualizado:
 - Tiene, y está actualizado.
 - Tiene, pero está desactualizado.
 - No tiene.
- Puestos de trabajo descriptos, con sus respectivas tareas y requerimientos:
 - Tiene, con las competencias del personal a ocupar dicho puesto.
 - Tiene, sin las competencias del personal a ocupar dicho puesto.
 - No tiene.
- Proceso de reclutamiento y selección:
 - Tiene, y lo hace por sus propios medios, determinando los requisitos del puesto.
 - Tiene, lo hace a través de una consultora, pero la empresa es la que determina los requisitos del puesto.
 - Tiene, lo hace a través de una consultora, que es la que determina los requisitos del puesto.
 - No tiene un proceso formal.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

- Reclutamiento interno/posibilidad de movilidad interna:
 - Tiene en todos los puestos.
 - Tiene en algunos puestos.
 - No tiene, únicamente tiene reclutamiento externo.
- Proceso de inducción:
 - Tiene, y está formalizado.
 - Tiene, y no está formalizado.
 - No tiene.
- Clima laboral:
 - Se mide de manera periódica.
 - Se mide de manera discontinua.
 - No se mide.
- Planes de capacitación:
 - Tiene, sobre temas generales y específicos para el desarrollo de cada puesto de trabajo, y se cumple.
 - Tiene, únicamente sobre temas generales, y se cumple.
 - Tiene, pero no se cumple.
 - No tiene.

GESTION DE LA CALIDAD

- Certificación de calidad:
 - Cuenta con certificación.
 - No cuenta con certificación.
- Procedimientos para prestar un servicio de calidad:
 - Están definidos y actualizados los procedimientos.
 - Están definidos los procedimientos pero no están actualizados.
 - No están definidos.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Encuestas de calidad a los clientes:
 - Se realizan periódicamente.
 - Se realizan de manera discontinua.
 - No se realizan.
- Sistema de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas:
 - Existe un proceso de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas, y se aplica en el 100% de los casos.
 - Existe un proceso de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas, pero no se aplica al 100% de los casos.
 - No existe un proceso resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas.
- Sector o persona cuya principal función es la gestión de la calidad:
 - Existe una persona o sector responsable, que se encarga únicamente de este tema.
 - Existe una persona o sector responsable, pero no se encarga únicamente de este tema.
 - No existe una persona o sector responsable.

MONITOREO INTERNO

- Registros de trazabilidad del proceso productivo (horas trabajadas, personal involucrado, insumos utilizados, costos, ingresos, pérdidas):
 - Se lleva un registro completo.
 - Se lleva un registro parcial.
 - No se lleva un registro.
- Si lleva un registro, ¿Se analiza la información que brindan estos?:
 - Si se analiza.
 - No se analiza.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Sistema de control de stock y equipos:
 - Se cuenta con un sistema y el control se hace de manera preventiva, periódicamente.
 - Se cuenta con un registro de inventario y el control se hace de manera esporádica.
 - No se realiza un control.
- Análisis de la gestión comercial:
 - Se lleva a cabo un análisis periódico de la gestión comercial.
 - Se lleva a cabo un análisis de manera discontinua.
 - No se lleva a cabo un análisis.
- Capacidad instalada:
 - Se conoce la capacidad instalada.
 - No se conoce la capacidad instalada.

TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

- Desarrollo de nuevas ideas, tanto en los procesos internos como en el producto:
 - Se busca innovar periódicamente.
 - No se busca innovar.
- Participación del personal en el desarrollo de nuevas ideas:
 - Puede participar y existe un proceso formal para ello.
 - Puede participar pero no existe un proceso establecido.
 - No tiene la posibilidad de hacerlo.
- Sistemas para instalar la innovación:
 - Se siguen determinados pasos para implementar las nuevas ideas.
 - No se lleva a cabo un procedimiento formal para instalar la innovación.
- Actualización de herramientas de trabajo y maquinaria:
 - Periódicamente, al aparecer una herramienta y/o maquinaria mejor.
 - Cuando disminuye el rendimiento.
 - Cuando dejan de funcionar.

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

- Canales de comunicación interna (verticales y horizontales):
 - Existen canales verticales - ascendentes y descendentes - y horizontales de comunicación formal.
 - Tienen canales verticales ascendentes y descendentes formales, y el resto son informales.
 - Existencia únicamente de canales verticales descendentes formales, y el resto son informales.
 - Únicamente existen canales de comunicación informal.
- Canales de comunicación con proveedores y competidores:
 - Con ambos la comunicación es periódica y los canales son directos e indirectos, y están planificados.
 - Con ambos la comunicación es esporádica y los canales son directos e indirectos.
 - Con ambos los canales de comunicación son solamente indirectos.
 - Hay canales de comunicación indirectos sólo con uno de ellos.
- Canales de comunicación con los clientes:
 - Hay canales de comunicación que permiten la retroalimentación.
 - Hay canales de comunicación pero no permiten la retroalimentación.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Proceso de planificación estratégica:
 - Tienen un proceso formal.
 - No tienen un proceso formal, pero siguen ciertos pasos de la planificación estratégica.
 - No cuentan con un proceso formal, ni siguen los pasos de la planificación estratégica.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Sistema de monitoreo de mercado:
 - Utilizan herramientas para monitorearlo (FODA, BCG, PEST).
 - No utilizan herramientas, pero lo monitorean.
 - No lo monitorean.
- Estrategia definida:
 - Tienen una estrategia definida.
 - No tienen una estrategia definida.
- Definición y monitoreo de objetivos:
 - Los tienen definidos y los monitorean.
 - Los tienen definidos pero no los monitorean.
 - No los tienen definidos.

Una vez completado el cuestionario, a cada respuesta se le asignará un color en relación al nivel de cumplimiento de cada variable²³ (Verde=Alto; Amarillo=Medio; Rojo=Bajo).

Con el fin de cuantificar la información obtenida y unificar el criterio de análisis, se desarrollará un cuadro por factor que exponga sus variables y la puntuación de cada una de ellas.

²³ Ver Anexo III.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

En base a los valores obtenidos en los cuadros se determinará el nivel de desarrollo de cada uno de los factores que influyen en la competitividad de la empresa.

Cuadro N°1: Modelo de cuadro de los factores de la competitividad

Factor	
Variables	Valoración
Variable 1	
Variable 2	
Total	0
Valor del factor	0
Porcentaje de cumplimiento del factor	0%

Valoración

- Alto (4)
- Medio (2)
- Bajo (0)

Fuente: Elaboración propia.

5. Metodología de análisis de caso

En presente trabajo se describe un modelo de análisis de la competitividad, de elaboración propia. Una vez creado el mismo, se procede a recolectar datos de la empresa a estudiar y su entorno, a través de fuentes secundarias y primarias.

Al momento de obtener la información respecto de las fuentes secundarias, se recurrió a informes y estados contables de la empresa, página web de la misma, ordenanzas municipales y leyes. Esta información permitió dar cuenta de la evolución económica-financiera que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo, los servicios que presta, la comunicación con sus clientes y las reglamentaciones que rigen al servicio de control de plagas.

En cuanto a las fuentes primarias, por un lado, a nivel interno se realizaron dos entrevistas²⁴, una a cada uno de los socios-gerentes de la organización, y se llevó a cabo un *focus group*²⁵ a siete empleados, de los cuales dos pertenecen al departamento de recursos humanos-documentación, dos ocupan los puestos de coordinadores, uno el de asistente comercial, uno el de pañol y otro el de administración-tesorería-compra. Por otro lado, a nivel externo de la organización se realizó una entrevista a un cliente de la misma²⁶.

Con las entrevistas y el *focus group* se busca obtener diferentes puntos de vista de lo que sucede dentro de la empresa, y que la información plasmada en el presente trabajo sea objetiva y veraz.

En la primer parte del análisis de caso se analiza la industria del control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital, con el objetivo de comprender el entorno en el cual se encuentra inmersa la organización a estudiar.

Luego, en la segunda parte, se presenta a la empresa CHASQUI S.R.L. y se analiza cómo la misma se comporta en relación a cada uno de los factores de la competitividad.

Con el fin de dar cierre a la investigación, se desarrolla una conclusión del caso, en la cual se relacionan los resultados obtenidos del modelo con el análisis de la industria y se realizan propuestas de mejora para la empresa.

²⁴ Ver Anexo IV y V.

²⁵ Ver Anexo VI.

²⁶ Ver Anexo VII.

6. Análisis del caso CHASQUI S.R.L.

La ciudad de Neuquén Capital cuenta con ciertas características que favorecen a la industria del control de plagas, lo cual genera una mayor demanda del servicio. Una de ellas es el crecimiento demográfico, lo que provoca un incremento en la construcción de inmuebles en terrenos cada vez más alejados del centro de la ciudad, en lugares propicios para el hábitat de las plagas. Otra característica es que, en esta ciudad, existen ordenanzas que declaran obligatorio el control de plagas en todos los inmuebles destinados al comercio y/o industria de la ciudad de Neuquén y en todos los inmuebles públicos²⁷.

Además, existe una mayor concientización por parte de la población, de los problemas que pueden provocar las plagas, un aumento en la sensibilización hacia los vínculos entre la salud pública y el medioambiente, y un mayor énfasis de las políticas que se encargan de vigilar, controlar y gestionar las plagas que pueden afectar a las personas.

6.1. Análisis de la industria

A continuación se llevará a cabo un análisis de las características de la industria del control de plagas para tener un panorama general de la misma, comprender su dinámica e identificar las oportunidades y amenazas que presenta.

Para desarrollar este análisis se utilizará el modelo de las “5 fuerzas” creado por Michael Porter, debido a que las mismas determinan la intensidad de la competitividad y rentabilidad de la industria.

A cada fuerza se le asignará un cuadro en el cual se verá reflejado el riesgo que representa cada una para la industria; este será valorado del 1 al 5, en donde el 1 representa un bajo riesgo y el 5 uno alto. En rojo se muestran aquellas fuerzas con alto poder, en amarillo las que poseen un poder medio y en verde uno bajo.

²⁷ Ordenanzas Municipales de la ciudad de Neuquén Capital N° 7524/96 y N° 9869/03.

- Riesgo de entrada de competidores potenciales

Respecto a esta fuerza, resulta fácil para los potenciales rivales ingresar a la industria del control de plagas para atender a los usuarios particulares, ya que no existe una barrera en cuanto a la necesidad de invertir grandes cantidades de capital, sólo con una máquina fumigadora y un insecticida cualquier persona puede empezar a prestar el servicio.

Las empresas que ingresan a la industria generalmente lo hacen en la época en la cual aumentan las temperaturas, lo que provoca la proliferación de plagas, y un exceso de demanda. Estas organizaciones se caracterizan por competir basándose en los precios, es decir que ofrecen un servicio a un valor menor, resignando la calidad del mismo.

Con el paso del tiempo, disminuye la demanda por el cambio de estación. A esto se suma el incremento de los costos de mantenimiento, que se da cuando se tiene la intención de prestar el servicio a comercios y grandes empresas, ya que es obligatorio contar con ciertos requisitos como por ejemplo habilitaciones. Otra variable que influye en los costos es la necesidad de contratar personal capacitado o capacitarlo, debido a que se trata de una actividad en la cual se utilizan productos químicos, y eso exige la manipulación de materiales que conllevan riesgos para la salud. El cambio de estación y el aumento de los costos de mantenimiento ponen en riesgo la competitividad de las empresas.

En cuanto a las economías de escala, se puede observar que en esta industria hay una reducción de costos a medida que aumentan los volúmenes de compras, es decir que los proveedores realizan descuentos a aquellas empresas que demandan en gran cantidad. Esto genera un obstáculo para las organizaciones que quieren ingresar en el sector ya que, en un principio, deben comprar insumos en pequeñas cantidades lo que provoca desventaja de costos.

Otro factor que dificulta el ingreso de nuevas empresas a la industria es la lealtad de los consumidores, que se da gracias a que algunas organizaciones tienen una estrategia de diferenciación de su producto, como por ejemplo en el uso de insumos de calidad, innovación constante, respuesta eficaz y ágil. Esto sucede cuando las mismas crean un bien o servicio con cualidades distintivas que el consumidor percibe como superiores, en comparación con las ofrecidas por las otras empresas

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Respecto a la barrera de costos cambiantes, no se presenta en esta industria debido a que un cliente puede contratar a una empresa de control de plagas y, luego, al requerir nuevamente los servicios tiene la posibilidad de recurrir a otra empresa, sin que esto le genere tiempo o dinero adicional.

En el sector control de plagas, no existe un obstáculo relacionado con el acceso a los canales de distribución, porque al tratarse de un servicio, y no de la venta de un bien, no es necesario recurrir a un intermediario para comercializarlo.

En esta industria, el gobierno no intercede en el ingreso de nuevas empresas ya que no exige requisitos extraordinarios para aquellas organizaciones que tengan la intención de prestar servicios de control de plagas.

Las desventajas de costos independientes de las economías de escala no representan una barrera, puesto que la industria de control de plagas no cuenta con productos patentados, acceso preferencial a las materias primas, ubicación favorable, subsidios del gobierno, y, como se trata de un servicio, tampoco con curva de aprendizaje o de experiencia.

A pesar de no estar dentro de una barrera específica, se puede mencionar que ciertas empresas ya establecidas en el sector tienen una comunicación muy fluida entre ellas, y han logrado establecer ciertas alianzas. Esto genera un alto grado de reacción de las empresas de la industria, obstaculizando el desarrollo de aquellas que recién ingresan.

En síntesis, lo mencionado anteriormente contribuye a visualizar que las barreras de entrada del sector de control de plagas de Neuquén son bajas para prestar servicio a los usuarios particulares. En otras palabras, a las organizaciones les resulta generalmente fácil ingresar a la industria. Sin embargo, cuando quieren crecer y atender a empresas, aparecen barreras que les dificultan mantenerse en el sector.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Cuadro N°2: Valoración del riesgo de competidores potenciales

RIESGO DE COMPETIDORES POTENCIALES	
Variables	Valoración
Necesidad de capital	5
Economías de escala	3
Lealtad de los consumidores	1
Costos cambiantes	5
Canales de distribución	5
Políticas gubernamentales	5
Desventajas de costos independientes de las economías de escala	5
TOTAL	29
Promedio	4.14

■ Alto (4-5)
■ Medio (3)
■ Bajo (1-2)

Fuente: Elaboración propia.

- Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

A esta fuerza se le podría dar un valor de 2,57 puntos²⁸, ya que la industria del control de plagas muestra un nivel de competencia medio-bajo. Se puede observar que en el sector existen pocas empresas que están estables en el mercado, con una fuerza relativamente similar; sin embargo, como se mencionó anteriormente, en los meses donde comienza el calor y aumentan las plagas, ingresan a la industria mayor cantidad de organizaciones que sobreviven hasta que esta época finaliza.

Las empresas de control de plagas que hoy están establecidas en la ciudad de Neuquén son CHASQUI S.R.L, EXTER S.R.L., STOP S.R.L., COIRON S.R.L. Y

²⁸ Ver Cuadro N° 3.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

PESTCONTROL S.R.L. También existe competencia en la ciudad de Cipolletti, generada por las empresas CONFLUENCIA S.R.L., SERVICPLAG S.R.L. Y MIPSA S.R.L.

En esta industria existen organizaciones que se basan en la diferenciación de los servicios que ofrecen, en consecuencia los clientes muestran lealtad hacia las mismas, por lo que disminuyen las presiones para competir entre las compañías establecidas.

Entre algunas de las empresas del sector existe una gran comunicación, con el objetivo de trabajar en conjunto para ampliar el mercado, por ejemplo impulsando ordenanzas municipales desde las que se obligue a ciertos comercios a presentar un certificado de fumigación para tener la habilitación comercial. Además, entre ellas, para respetar los clientes de cada una mantienen un sentido ético de lealtad. Esto no inhibe que cuando aparece un nuevo cliente, la competencia se acentúe.

En esta industria, los costos fijos son bajos ya que provienen de aspectos comunes a otras, como el alquiler de oficinas/instalaciones, servicios públicos, mantenimiento de equipos, entre otros; y no a factores que representen un valor extraordinario.

Las barreras de salida más significativas en este sector son, por un lado, los activos especializados, es decir aquellas maquinarias que sólo son utilizadas por empresas de control de plagas, ya que al momento de tener que venderlos únicamente se lo puede hacer a organizaciones que pertenezcan a la misma industria. Por otro lado, los costos fijos de salida debido a que en este sector existen empresas que trabajan con petroleras, por lo cual están enmarcadas bajo un convenio colectivo de trabajo que encarece el despido del personal.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Cuadro N°3: Valoración del riesgo de competidores actuales

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	
Variables	Valoración
Número de empresas	5
Fuerza de los competidores	3
Crecimiento del sector	2
Diferenciación	2
Costos fijos	2
Comunicación entre los competidores	2
Barreras de salida	2
TOTAL	18
Promedio	2.57

■ Alto (4-5)
■ Medio (3)
■ Bajo (1-2)

Fuente: Elaboración propia.

- Presión proveniente de los productos sustitutos

Estos productos se pueden adquirir fácilmente, son de venta libre y pueden ser utilizados sin contratar servicios profesionales, como los insecticidas en aerosol o en polvo, trampas para roedores, entre otros. Sin embargo, la amenaza es baja, representando un 1²⁹, ya que ninguno de estos satisface la necesidad de los clientes de la misma manera que el servicio de control de plagas. Dependiendo del tipo de plaga, muchas veces resultan incontrolables si no se dispone de la maquinaria pertinente y de un profesional capacitado, sumándole a esto el hecho de que pueden provocar daños en la salud de las personas si no se los manipula correctamente.

²⁹ Ver Cuadro N°4.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Según lo mencionado por Carlos Bello, existen productos que se venden en las ferreterías y supermercados, los cuales no aclaran si se deben utilizar elementos de seguridad, y en el caso de ser necesario el uso de estos, no detallan cuáles serían los adecuados. Esto puede producir intoxicaciones, lo que pone en riesgo la salud de los humanos y/o de las mascotas.

Además de esto, sostiene que dichos productos pueden generarle mercado a la empresa, debido a que las personas recurren a la misma después de haber utilizado productos sustitutos y no haber obtenido los resultados esperados.

Cuadro N°4: Valoración del riesgo de productos sustitutos

PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Variables	Valoración
Insecticidas comercializados en supermercados y ferreterías	1
TOTAL	1
Promedio	1.00

 Alto (4-5)
 Medio (3)
 Bajo (1-2)

Fuente: Elaboración propia.

- Poder de negociación de los compradores

En la industria de control de plagas, por un lado, no existen costos cambiantes, es decir que a los clientes no les genera ni tiempo, ni dinero adicional cambiar de proveedor; por otro lado, la mayoría de los servicios que las empresas ofrecen son estándar, mientras que algunas también ofrecen diferenciados.

En cuanto a la concentración y al volumen de compra, el poder en esta industria depende del tipo de cliente.

Si se trata de grandes empresas, éstas poseen un poder medio-alto de negociación debido a que se equiparan dos aspectos diferentes. Por un lado, éstas generalmente representan un gran porcentaje de la facturación de las PyMEs. Y por otro, paradójicamente, el poder de las grandes compañías disminuye ya que el servicio que prestan las empresas

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

de control de plagas forma parte de la seguridad e higiene³⁰ -según los artículos 4 y 8 de la Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo (Ley N°19.587) se podría decir que para lograr condiciones ambientales y sanitarias adecuadas es necesario llevar a cabo controles de plagas periódicamente en los lugares de trabajo, debido a que presentan un alto riesgo para la salud y seguridad de los empleados-; por lo cual necesitan de una organización con una infraestructura acorde a sus necesidades, las cuales se encuentran más concentradas.

Mientras que los compradores particulares, no tienen poder ya que hay una gran concentración de las empresas que ofrecen este tipo de servicio en la región, sin contar con fuerza para negociar.

Estas condiciones hacen que el cliente tenga un poder de negociación medio-bajo, lo que se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro N°5: Valoración del riesgo del poder de compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	
VARIABLES	VALORACIÓN
Cientes grandes	4
Cientes pequeños	1
TOTAL	5
Promedio	2.50

■ Alto (4-5)
■ Medio (3)
■ Bajo (1-2)

Fuente: Elaboración propia.

- Poder de negociación de los proveedores

Existen tres tipos de proveedores, aquellos que son de **productos químicos**; de **maquinarias y equipos**; y de **seguridad industrial y elementos de trabajo**. En cuanto a los primeros y segundos, tienen un alto poder de negociación, ya que tienen características que los posicionan en un lugar de reconocimiento por la calidad de los productos que ofrecen, están concentrados y brindan productos únicos e indispensables para prestar

³⁰ Encargada de lograr, promover y mantener condiciones laborales adecuadas, buscando prevenir los accidentes y enfermedades profesionales.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

servicios de control de plagas. Y en cuanto al último grupo, cuentan con un bajo poder, ya que son muchas las empresas que se dedican a comercializar bienes de seguridad industrial y elementos de trabajo; y a la vez, existe una gran cantidad de marcas que ofrecen productos similares entre sí.

El poder de los proveedores se compensa entre los diferentes tipos, lo que representa un poder medio, valorado con 3,67 puntos.

Cuadro N°6: Valoración del riesgo del poder de proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	
Variables	Valoración
Proveedores de productos químicos	5
Proveedores de maquinaria y equipos	5
Proveedores de elementos de trabajo	1
TOTAL	11
Promedio	3.67

■ Alto (4-5)
■ Medio (3)
■ Bajo (1-2)

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

En el siguiente cuadro se ve reflejado lo mencionado anteriormente:

Cuadro N°7: Valoración del riesgo de las 5 fuerzas de Michael Porter

Tipo de fuerza	Valoración del riesgo				
	Bajo		Medio	Alto	
	1	2	3	4	5
Competidores potenciales					
Competidores actuales					
Productos sustitutos					
Poder de los compradores					
Poder de los proveedores					

Fuente: Elaboración propia.

Por lo mencionado en el presente apartado, se puede decir que la intensidad de la competencia dentro de la industria del control de plagas es media, por lo que la mayoría de las empresas tienen menos posibilidades de obtener ganancias mayores, y aquellas que no son competitivas les costará más sobrevivir en el mercado.

6.2. Presentación de la empresa

CHASQUI S.R.L. es una empresa que brinda servicios de control de plagas.

Estos son:

- Control de insectos: Desinsectación de especies rastreras, tanto en interior como en exterior.
- Control de roedores: Monitoreo de situación, planes de prevención, programas de desratización, control preventivo
- Desinfecciones: Cámaras de conservación de fruta tradicional – Cámaras de conservación de fruta orgánica.
- Controles fitosanitarios: Pulgones – Cochinillas
- Ahuyentamiento de murciélagos: Técnicas de ahuyentamiento y exclusión aplicable a cada situación y ámbito de trabajo.
- Ahuyentamiento de palomas: Técnicas de ahuyentamiento y captura, aplicables a cada situación y ámbito de trabajo.
- Manejo integrado de plagas (MIP): Programas de capacitación, monitoreos permanentes, acciones correctivas, informes de auditoría, representación ante organismos de control.

Además de su actividad principal, la empresa propicia acciones de extensión educativa y busca enseñar a la población ofreciendo charlas gratuitas en colegios y otros establecimientos. En ellas se trata de eliminar el concepto que se tiene de que “solo matan bichos”, ya que en realidad lo que hacen es trabajar para ayudar al cuidado de la salud de las personas. Desde la intervención que brindan controlan vectores de enfermedades y portadores de las mismas.

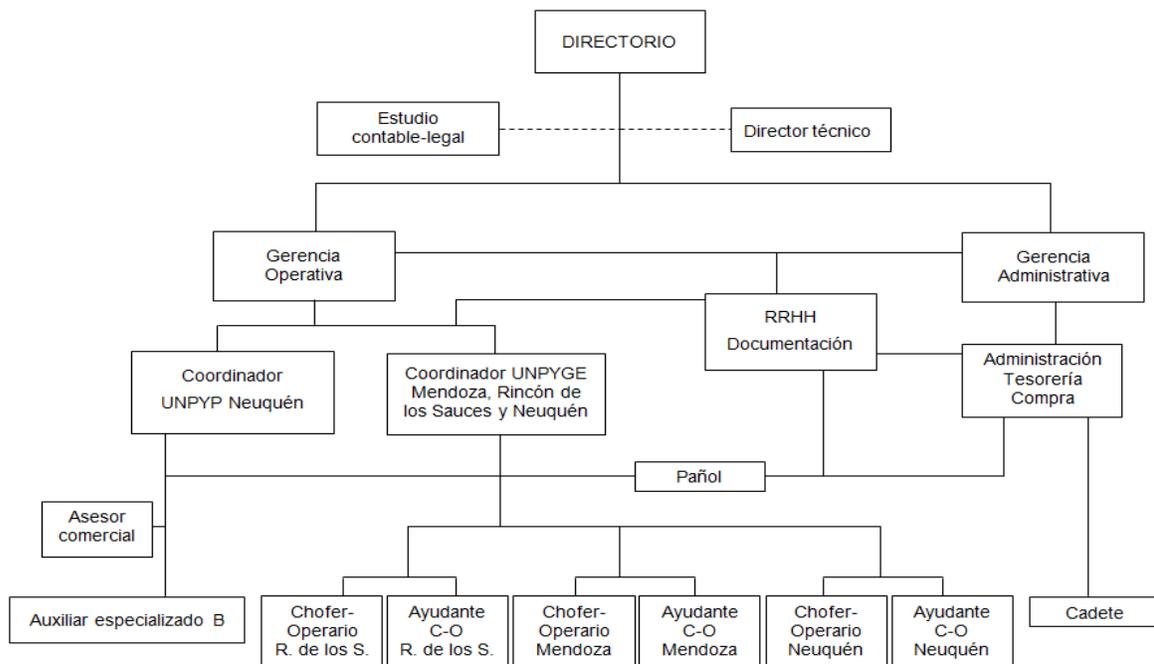
La empresa postula como su misión la de “Controlar todo tipo de plagas urbanas que puedan afectar directa o indirectamente la salud de las personas, o que simplemente generan incomodidad o molestia con su presencia. También constituye su misión, brindar el mejor de los servicios a los demandantes para que sean clientes activos”.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Paralelamente, formulan como su visión: “El crecimiento paulatino a través del tiempo manteniendo los mismos estándares de trabajo, para así lograr una mayor capacidad competitiva en el mercado, mejorando su eficacia y procurando el cuidado de la salud de las personas y del medio ambiente.”

La empresa cuenta con 31 empleados, divididos en cuatro niveles (Figura N°5)³¹. Los puestos son gerencia administrativa, gerencia operativa, recursos humanos-documentación, administración-tesorería-compra, coordinador UNPYP (Unidad de PyMEs y Particulares) Neuquén y coordinador UNPYGE (Unidad de Petroleras y Grandes Empresas) Mendoza, Rincón de los Sauces y Neuquén, pañol, cadete, asesor comercial, auxiliar especializado B, chofer-operario y ayudante chofer-operario.

Figura N°5: Organigrama de CHASQUI S.R.L.



Fuente: Empresa CHASQUI S.R.L.

La empresa segmenta su mercado en dos grandes grupos, por un lado, petroleras y grandes empresas, y por otro lado pymes y particulares. Esta división se definió en base a

³¹ Ver organigrama en Anexo VIII.

los diferentes convenios colectivos de trabajo, ya que el sector de la empresa que se encarga del primer grupo está encuadrado bajo el convenio de petroleros, mientras que el segundo bajo el de empleados de comercio. A pesar de esto, ambos sectores utilizan la misma maquinaria e insumos, y realizan las mismas capacitaciones, a menos que sean requeridas específicamente por las empresas petroleras.

La organización fue fundada en el año 1993 en Neuquén Capital, por Hilda Amelia Blaser y Carlos María Bello, su hijo; siendo la razón de su constitución el hecho que, en ese momento el control de plagas era un servicio relativamente nuevo con escasos oferentes en la provincia.

En el año 1998 la señora Hilda Blaser cede su parte de la sociedad a su hermano Gustavo Blaser, quedando él y Carlos Bello como socios de la empresa.

En sus comienzos, la empresa no contaba con empleados, y era la única que se dedicaba al control de plagas en la región. Al tratarse de un servicio innovador, del cual la gente no tenía un gran conocimiento, los dueños tuvieron que darlo a conocer en la zona.

A lo largo de los años la empresa tuvo un crecimiento constante. Sin embargo, se destacan momentos de mayor impulso, producidos por la incorporación de organizaciones de gran tamaño como Cedicom -lo que era Topsy y Bomba-; y las empresas petroleras, tales como YPF y Chevron.

6.3. Factores de la Competitividad

A partir de las entrevistas realizadas, los resultados del *focus group*, evidencia y documentación recolectada, se procederá a la descripción y análisis del comportamiento que tiene la empresa CHASQUI S.R.L. respecto a cada uno de los factores que influyen en su capacidad para generar una ventaja competitiva.

✓ Recursos humanos

CHASQUI S.R.L. cuenta con un área de recursos humanos, que se encarga de la liquidación de sueldos, de prácticas destinadas a inducir, retener, planificar capacitaciones, incentivar a los empleados y, a menudo, reclutar y seleccionar personal.

La organización tiene desarrollado un organigrama, a partir del cual se definen los roles y funciones de las personas que desempeñan los diferentes puestos de trabajo. Éste

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

se encuentra actualizado y es conocido por todos los miembros de la organización. Sin embargo, no existe una planificación en cuanto al desarrollo de la estructura organizacional, sino que, los puestos de trabajo se van formando de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa conforme a su crecimiento.

Cada puesto tiene la descripción de tareas que debe realizar, es decir, que cada empleado conoce sus responsabilidades y alcances. Además, la mayoría de los puestos tiene definidas las competencias con las que debe contar la persona que lo ocupe.

La empresa, al momento de reclutar al personal, lo hace de manera interna y/o externa. Si detecta que algún empleado cuenta con las características que se necesitan para cubrir el puesto vacante, prioriza el reclutamiento interno lo cual estimula y favorece la promoción del personal dentro de la estructura organizacional. En otras situaciones, recurre a una consultora externa que realiza la búsqueda, siguiendo con las determinaciones y características que la empresa estipula para dicho puesto y seleccionar a diferentes candidatos, que luego serán entrevistados por el área de recursos humanos y la gerencia de la empresa.

Una vez que la persona es contratada, los supervisores son los encargados de llevar a cabo un proceso de inducción formal, donde se le da un panorama general de lo que hace la empresa, se le transmiten los valores y principios de la misma, las funciones que realizan cada uno de los empleados, y se les entrega un manual de procedimientos, en el cual se detallan las tareas que deben cumplir para garantizar la calidad de su trabajo.

Hoy en día, la empresa no mide periódicamente el clima laboral, sin embargo, cuenta con un buzón en donde los empleados pueden dar una sugerencia de forma anónima y luego, el departamento de recursos humanos la analiza y trabaja con ello para mejorar el nivel de satisfacción del personal.

Las capacitaciones son mensuales y se desarrollan conforme a un plan. Estas pueden ser de dos tipos, externa e interna. La primera de ellas es dada por capacitadores externos y comprende temas de seguridad e higiene, manejo defensivo, trabajo en altura, levantamiento de peso, uso del matafuego, entre otros temas que no están relacionados directamente con el servicio que la empresa presta. En cuanto a la segunda, capacitación

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

interna, es dada por personal de la empresa, y su contenido va a depender del puesto al que vaya dirigida la misma, por ejemplo a los operarios se los capacita sobre la metodología de trabajo para las diferentes plagas, ya que cada estación climática presenta variedades particulares para atender.

Las observaciones y notas registradas en el trabajo de campo, determinan que el recurso humano contribuye en gran medida y favorablemente a la competitividad de CHASQUI S.R.L. Los resultados de investigación indican que de las siete variables³² consideradas en el presente trabajo como las que miden el recurso humano, seis se aplican en esta empresa. Por lo tanto se puede determinar que este factor está desarrollado en un 79% respecto a las variables del mismo.

Los resultados del cuestionario son los siguientes:

- Organigrama actualizado:
 - Tiene, y está actualizado.
 - Tiene, pero está desactualizado.
 - No tiene.
- Puestos de trabajo descriptos, con sus respectivas tareas y requerimientos:
 - Tiene, con las competencias del personal a ocupar dicho puesto.
 - Tiene, sin las competencias del personal a ocupar dicho puesto.
 - No tiene.

³²Organigrama actualizado - Puestos de trabajo descriptos, con sus respectivas tareas y requerimientos - Proceso de reclutamiento y selección - Reclutamiento interno / posibilidad de movilidad interna - Proceso de inducción - Clima laboral - Planes de capacitación.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

- Proceso de reclutamiento y selección:
 - Tiene, y lo hace por sus propios medios, determinando los requisitos del puesto.
 - Tiene, lo hace a través de una consultora, pero la empresa es la que determina los requisitos del puesto.
 - Tiene, lo hace a través de una consultora, que es la que determina los requisitos del puesto.
 - No tiene un proceso formal.
- Reclutamiento interno/posibilidad de movilidad interna:
 - Tiene en todos los puestos.
 - Tiene pero en algunos puestos.
 - No tiene, únicamente tiene reclutamiento externo.
- Proceso de inducción:
 - Tiene, y está formalizado.
 - Tiene, y no está formalizado.
 - No tiene.
- Clima laboral:
 - Se mide de manera periódica.
 - Se mide de manera discontinua.
 - No se mide.
- Planes de capacitación:
 - Tiene, sobre temas generales y específicos para el desarrollo de cada puesto de trabajo, y se cumple.
 - Tiene, únicamente sobre temas generales, y se cumple.
 - Tiene, pero no se cumple.
 - No tiene.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Cuadro N°8: Recursos Humanos

Recursos humanos	
Variables	Valoración
Organigrama actualizado	4
Puestos de trabajo descritos, con sus respectivas tareas y requerimientos	4
Proceso de reclutamiento y selección	4
Reclutamiento interno/posibilidad de movilidad interna	2
Proceso de inducción	4
Clima laboral	0
Planes de capacitación	4
Total	22
Valor del factor	3.14
Porcentaje de cumplimiento del factor	79%

■ Alto (4)
■ Medio (2)
■ Bajo (0)

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Gestión de la calidad**

La empresa ha intentado en varias ocasiones obtener la certificación de las normas ISO 9001, sin poder concretarlo por distintas razones, como por ejemplo falta de tiempo.

A partir de estos intentos por certificar, han logrado definir la mayoría de los procedimientos para prestar un servicio de calidad -algunos actualizados cada tres o cuatro meses cuando hay una sugerencia de mejora-, los cuales detallan los pasos a seguir en el desarrollo de las tareas, como por ejemplo el *proceso principal de la empresa*³³, el *procedimiento para la desratización* y el *proceso de atención al cliente*. La empresa cuenta con un sistema informático³⁴ creado especialmente para ellos, conocido por todos los

³³ Ver Anexo IX en cual se encuentra sólo el proceso principal de la empresa, debido a que por una cuestión de confidencialidad no fue posible obtener más información sobre los procesos.

³⁴ Ver Anexo X

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

miembros de la organización y utilizado por los socios, supervisores, sector de recursos humanos, asistente comercial y la persona encargada de la administración, tesorería y compras. En el mismo se lleva un registro de los trabajos realizados y se detectan los desvíos que se podrían haber producido en cualquier etapa de la prestación del servicio, para luego proceder a su corrección o ajustes.

Para evaluar la conformidad de los clientes respecto a la calidad del servicio, la empresa lleva a cabo dos procedimientos diferentes, según se trate de clientes eventuales o fijos. En el primer caso, realiza lo que se conoce como *telemarketing*, recurso por el cual se entabla comunicación con el cliente y se le hacen cuatro preguntas básicas:

- Si tiene alguna duda respecto del servicio prestado.
- Si el operario llegó en tiempo y forma.
- Si se le explicó los procedimientos a seguir después de la fumigación.
- Si está conforme con el servicio.

En cuanto al segundo grupo, al finalizar la prestación, se les hace firmar una constancia de visita en donde pueden colocar alguna observación o comentario.

En cualquiera de estos dos casos, si existiese una disconformidad -de aproximadamente 500 servicios que la empresa brinda en el mes, hay tres o cuatro clientes que no están conformes con las prestaciones, es decir el 1%-, el sector de recursos humanos es el encargado de comunicarse con las partes intervinientes, para analizar dónde estuvo la falla y junto con el coordinador del área y gerencia buscar una solución.

Generalmente las causas de las disconformidades surgen por dos razones. Por un lado, por no seguir los procedimientos establecidos (incorrecta aplicación y/o dosificación de los productos). Y por otro lado, por inconvenientes que tienen que ver con la rutina del cliente, por ejemplo no guardar herméticamente los alimentos de las mascotas o no tener cuidado de la higiene en el hogar; o por problemas edilicios de las construcciones antiguas. En el último caso, la empresa brinda recomendaciones sobre aquellos hábitos que deberían corregirse.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

Como conclusión, de las cinco variables³⁵, la empresa cuenta con la definición de procedimientos actualizados para prestar un servicio de calidad, sistema de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas; y encuesta de calidad, lo cual refleja un desarrollo del 70% del factor. A pesar de que CHASQUI S.R.L. no cuente con la certificación de calidad, está constantemente desarrollándose en este aspecto para brindar un servicio de excelencia.

En base a la información recabada, las respuestas del cuestionario son las siguientes:

- Certificación de calidad:
 - Cuenta con certificación.
 - No cuenta con certificación.
- Procedimientos para prestar un servicio de calidad:
 - Están definidos y actualizados los procedimientos.
 - Están definidos los procedimientos pero no están actualizados.
 - No están definidos.
- Encuestas de calidad a los clientes:
 - Se realizan periódicamente.
 - Se realizan de manera discontinua.
 - No se realizan.
- Sistema de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas:
 - Existe un proceso de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas, y se aplica en el 100% de los casos.
 - Existe un proceso de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas, pero no se aplica al 100% de los casos.
 - No existe un proceso resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas.

³⁵ Certificación de calidad - Procedimientos para prestar un servicio de calidad - Encuestas de calidad a los clientes - Sistema de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas - Sector o persona cuya principal función es la gestión de la calidad.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Sector o persona cuya principal función es la gestión de la calidad:
 - Existe una persona o sector responsable, que se encarga únicamente de este tema.
 - Existe una persona o sector responsable, pero no se carga únicamente de este tema.
 - No existe una persona o sector responsable.

Cuadro N°9: Gestión de la calidad

Gestión de la calidad	
Variables	Valoración
Certificación de calidad	0
Procedimientos para prestar un servicio de calidad	4
Encuesta de calidad a clientes	4
Sistema de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas	4
Sector o persona cuya principal función es la gestión de la calidad	2
Total	14
Valor del factor	2.8
Porcentaje de cumplimiento del factor	70%

■ Alto (4)
■ Medio (2)
■ Bajo (0)

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Monitoreo interno**

Los socios de CHASQUI S.R.L. tienen un conocimiento aproximado de la capacidad instalada de la empresa, la cual miden por horas/hombre, pero no llevan un control sobre esta. El cálculo es relativo ya que depende de ciertos factores, estos son el tipo de cliente y de servicio, el área geográfica en la que se realiza la prestación y la época del año. Se destaca esta última ya que, generalmente en verano, cuando aumenta la cantidad de plagas, se usa toda la capacidad, y existen momentos en que la demanda supera la oferta.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

En cambio, en las épocas de menor temperatura, comienza a haber capacidad ociosa; por lo que la empresa busca formas de aumentar la demanda, como por ejemplo con mayor publicidad y promociones para los particulares.

Para llevar a cabo un control sobre los datos relevantes del proceso productivo, la empresa cuenta con un sistema informático de gestión propio. El mismo permite tener un registro histórico de los trabajos que se realizan, saber qué empleados intervienen en cada servicio; qué plaga se controla; qué insumos y maquinaria se utilizan; las horas trabajadas; los costos, ingresos y pérdidas; y cualquier otra observación o dato importante.

Además, la empresa monitorea mensualmente la evolución de las ventas y se las compara con los periodos anteriores, función llevada a cabo por el gerente administrativo. En caso de no cumplirse los objetivos estipulados, él es el encargado de tomar acciones para corregir el desvío, como por ejemplo, llevar a cabo reuniones junto con el responsable del sector y su equipo de trabajo; y en caso de ser necesario, buscar en conjunto la forma de ser más eficiente.

Dentro de la organización existe una persona, denominada pañolero, que se encarga de entregar, recepcionar y controlar los insumos y las maquinarias. En cuanto a los primeros, la empresa cuenta con un stock mínimo, que al alcanzarse es responsabilidad de este puesto solicitar su reposición, a través de un pedido de compra. Respecto a las segundas, el pañolero debe mantenerlas en perfecto estado, verificando al recepcionarlas, que no presenten ninguna anomalía; si así sucediera debe evaluar si lo puede reparar él, o si es necesaria una reparación externa. Es decir, que el pañolero asume eventualmente tareas de mantenimiento.

Se infiere en este aspecto, que la empresa cumple con cuatro variables³⁶ de las cinco que determinan este factor. En cuanto al control de stock y equipos se puede observar que la organización tiene una actitud proactiva, ya que tiene la capacidad de anticiparse a los problemas o necesidades futuras, mediante el monitoreo continuo.

³⁶ Registros de trazabilidad del proceso productivo - Análisis de la información que brindan los registros de trazabilidad - Sistema de control de stock y equipos - Análisis de la gestión comercial - Capacidad instalada.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Las respuestas del cuestionario son las siguientes:

- Registros de trazabilidad del proceso productivo:
 - Se lleva un registro completo.
 - Se lleva un registro parcial.
 - No se lleva un registro.
- Si lleva un registro, ¿Se analiza la información que brindan estos?:
 - Si se analiza.
 - No se analiza.
- Sistema de control de stock y equipos:
 - Se cuenta con un sistema y el control se hace de manera preventiva, periódicamente.
 - Se cuenta con un registro de inventario y el control se hace de manera esporádica.
 - No se realiza un control.
- Análisis de la gestión comercial:
 - Se lleva a cabo un análisis periódico de la gestión comercial.
 - Se lleva a cabo un análisis de manera discontinua.
 - No se lleva a cabo un análisis.
- Capacidad instalada:
 - Se conoce la capacidad instalada.
 - No se conoce la capacidad instalada.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Cuadro N°10: Monitoreo interno

Monitoreo interno	
Variables	Valoración
Registros de trazabilidad del proceso productivo	4
Análisis de la información que brindan los registros de trazabilidad	4
Sistema de control de stock y equipos	4
Análisis de la gestión comercial	4
Conocimiento de la capacidad instalada	0
Total	16
Valor del factor	3.2
Porcentaje de cumplimiento del factor	80%

■	Alto (4)
■	Medio (2)
■	Bajo (0)

Fuente: Elaboración propia.

✓ Tecnología e innovación

La empresa considera que este factor es fundamental, ya que su estrategia es la de ofrecer un producto que se diferencie del de sus competidores y estar a la vanguardia, buscando constantemente innovaciones en equipamiento, materiales, insumos, drogas y productos químicos; y estando alerta ante nuevos lanzamientos de los proveedores.

CHASQUI S.R.L. no cuenta con un proceso formal para el desarrollo de nuevas ideas; las innovaciones surgen de distintas fuentes, como la recomendación de los proveedores, información de internet, o a partir de propuestas de parte de los socios o de los empleados. Generalmente, las nuevas ideas provienen de estos últimos, ya que son ellos los que notan que los productos no están funcionando como deben.

Una vez que se analizan las ideas, se prueban aquellos productos que consideran van a funcionar, y luego, si cumplen con las expectativas, se les comunica a los coordinadores y se implementan capacitaciones para el personal involucrado.

En conclusión, se puede notar que CHASQUI S.R.L. le da un lugar de importancia a la innovación, ya que, como mencionaron los socios en las entrevistas, introduce nuevos

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

productos y maquinarias dos o tres veces al año. Su última innovación fue en el año 2017, con la prueba de un nuevo método para ahuyentar aves, que consiste en un láser que las espanta. Además, hace participar al personal en el desarrollo de las nuevas ideas, pero no posee un proceso formal para instalar las mismas. Es por esto que el nivel de desarrollo de este factor es de un 63%.

En base a lo mencionado, los resultados del cuestionario son los siguientes:

- Desarrollo de nuevas ideas, tanto en los procesos internos como en el producto:
 - Se busca innovar periódicamente.
 - No se busca innovar.
- Participación del personal en el desarrollo de nuevas ideas:
 - Puede participar y existe un proceso formal para ello.
 - Puede participar pero no existe un proceso establecido.
 - No tiene la posibilidad de hacerlo.
- Sistemas para instalar la innovación:
 - Se siguen determinados pasos para implementar las nuevas ideas.
 - No se lleva a cabo un procedimiento formal para instalar la innovación.
- Actualización de herramientas de trabajo y maquinaria:
 - Periódicamente, al aparecer una herramienta y/o maquinaria mejor.
 - Cuando disminuye el rendimiento.
 - Cuando dejan de funcionar.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Cuadro N°11: Tecnología e innovación

Tecnología e innovación	
Variables	Valoración
Desarrollo de nuevas ideas, tanto en los procesos internos como en el producto	4
Participación del personal en el desarrollo de nuevas ideas	2
Sistema para instalar la innovación	0
Actualización de herramientas de trabajo y maquinaria	4
Total	10
Valor del factor	2.5
Porcentaje de cumplimiento del factor	63%

■ Alto (4)
■ Medio (2)
■ Bajo (0)

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Sistemas de comunicación
 - Internos

Este factor, dentro de la empresa se da en forma vertical -ascendente y descendente- y horizontal, es decir que fluye entre los distintos puestos. Los mandos medios tienen un canal de comunicación directo con la gerencia, mientras que los niveles operativos no lo tienen, por lo que deben comunicarse en primera instancia con el sector de recursos humanos.

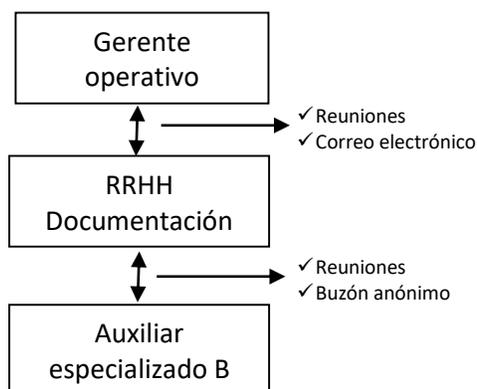
Ciertas formas que utiliza la empresa para comunicarse son reuniones esporádicas, carteleras de avisos ubicadas en la sala central, correos electrónicos, llamadas y mensajes telefónicos, sistema informático de gestión y notas de pedido.

Es importante destacar que la comunicación escrita es la que prevalece, ya que permite guardar un registro de los intercambios, para su verificación en caso de ser necesario.

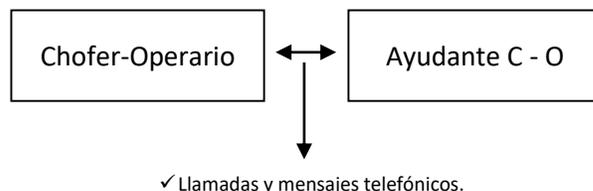
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Figuras N°5: Ejemplos de canales de comunicación en CHASQUI S.R.L

a) Comunicación vertical ascendente y descendente:



b) Comunicación horizontal



Fuente: Elaboración propia.

- Externos

En cuanto a la comunicación con los proveedores, actualmente es prioritariamente por mail y telefónicamente, ya que con las tecnologías y el crecimiento que tuvo la organización el trato personal con los mismos se fue perdiendo. Sin embargo, la comunicación es personal si la situación lo amerita.

Respecto a los clientes, existen diferentes medios de comunicación, a través de los cuales la empresa puede contactarse con el cliente y viceversa: vía telefónica (llamadas o Whatsapp), mails, redes sociales y de forma personal. Es importante aclarar que mediante el primer medio enunciado, la empresa realiza el telemarketing y comunica a sus clientes el vencimiento de la garantía de sus servicios para que vuelvan a contratarlos; y en el caso de las redes sociales, los clientes pueden contactarse mediante la página web, Facebook e Instagram.

Con el mercado potencial, la empresa utiliza los últimos medios de comunicación mencionados, además de contar con publicidad de diferentes tipos, entre ellos el cine y la radio.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

CHASQUI S.R.L. intenta tener alianzas estratégicas y trabajar en conjunto con sus competidores, con el objetivo de hacer crecer la demanda del servicio y no competir entre ellas para quitarse participación de mercado. Con las empresas que pudo trabajar en conjunto -Exter S.R.L., Mipsa S.R.L., Stop S.R.L., Coiron S.R.L.- logró, por ejemplo, impulsar la creación de ordenanzas municipales que obligan a los comercios a contar con un certificado en el que conste que se realizó un control de plagas, para su habilitación.

Acercas de este factor se puede concluir que, por un lado, existen canales internos formales que permiten la retroalimentación entre los distintos puestos de la organización, y se percibe, por parte de uno de sus clientes³⁷, que existe una buena comunicación.

Además, en cuanto a los proveedores y competidores, los canales son generalmente indirectos, es decir vía telefónica o por correo electrónico; sin embargo, esporádicamente realizan reuniones o encuentros personales con los mismos.

Con relación a los clientes, la empresa tiene una comunicación de ida y vuelta, ya que no sólo CHASQUI S.R.L. brinda información, si no que los mismos tienen abierto un canal para poder realizar reclamos, quejas, sugerencias, o mostrar su conformidad respecto al servicio.

Los resultados del cuestionario son los siguientes:

- Canales de comunicación interna (verticales y horizontales):
 - Existen canales verticales - ascendentes y descendentes - y horizontales de comunicación formal.
 - Tienen canales verticales ascendentes y descendentes formales, y el resto son informales.
 - Existencia únicamente de canales verticales descendentes formales, y el resto son informales.
 - Únicamente existen canales de comunicación informal.

³⁷ Ver pregunta N° 8 del Anexo N° VII.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Canales de comunicación con proveedores y competidores:
 - Con ambos la comunicación es periódica y los canales son directos e indirectos, y están planificados.
 - Con ambos la comunicación es esporádica y los canales son directos e indirectos.
 - Con ambos los canales de comunicación son solamente indirectos.
 - Hay canales de comunicación indirectos sólo con uno de ellos.

- Canales de comunicación con los clientes:
 - Hay canales de comunicación que permiten la retroalimentación.
 - Hay canales de comunicación pero no permiten la retroalimentación.

Cuadro N°12: Sistemas de comunicación

Sistemas de comunicación	
Variables	Valoración
Canales de comunicación interna (verticales y horizontales)	4
Canales de comunicación con proveedores y competidores	2
Canales de comunicación con los clientes	4
Total	10
Valor del factor	3.33
Porcentaje de cumplimiento del factor	83%

■ Alto (4)
■ Medio (2)
■ Bajo (0)

Fuente: Elaboración propia.

✓ Planificación estratégica

Aunque la empresa no cuenta con un proceso formal de planificación estratégica, los socios sin ser conscientes de ello, por lo analizado a partir de las entrevistas, el *focus group* y la evidencia recabada; siguen los pasos del mismo. Funciona en este sentido una suerte de conocimiento intuitivo producto de prácticas y rutinas acumuladas como experiencias de conocimiento adquiridas de oficio.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

En primera instancia CHAQUI S.R.L. tiene definidos la misión, visión y los objetivos generales que quiere lograr. Estos últimos se establecen semestralmente y se van controlando mes a mes.

En segundo lugar, el ambiente externo es analizado a través de diferentes formas. Si se trata de los clientes, se utiliza el *telemarketing* o la constancia de visita para obtener información sobre las necesidades, preferencias, sugerencias y críticas; en cambio, de los competidores relevan información sobre los precios que ofrecen, servicios que prestan, el mercado al cual apuntan, y sobre empresas que se fueron o ingresaron a la industria. Con estos datos detectan las fortalezas y debilidades de los competidores, dándoles ciertas pautas sobre el perfil que tiene cada uno de ellos.

En tercera instancia, los socios conocen y tienen en cuenta las debilidades y fortalezas de la empresa, así como los recursos y capacidades. Esto les da la posibilidad de desarrollar o generar aquellas habilidades distintivas que les faltan y son necesarias para alcanzar la calidad de sus productos.

En cuarto lugar, respecto a la selección de estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades y oponerse a las amenazas-, los socios utilizan FODA, la cual creen que es una herramienta indispensable debido a que consideran que a la hora de tomar cualquier decisión es necesario analizar el contexto en el que sucede, para lograr resultados exitosos. A partir de esta herramienta, los socios han seleccionado como estrategia genérica la de diferenciación del servicio que ofrecen, apuntando siempre a la excelencia en la calidad del mismo. Con ello no descuidan buscar amoldarse a los requerimientos de cada segmento del mercado.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Cuadro N°13: FODA de CHASQUI S.R.L.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia. ✓ Capacidad de respuesta. ✓ Tecnología avanzada. ✓ Amplio ámbito de cobertura. ✓ Posicionamiento en el mercado. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de compromiso del RRHH. ✓ Falta de financiamiento para desarrollar normas ISO y adquisición de maquinaria, equipamiento y vehículos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del mercado. ✓ Posibilidad de apertura de sucursales/franquicias. ✓ Apertura de nuevos segmentos. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia desleal. ✓ Robo de información/<i>know how</i>.

Fuente: Empresa CHASQUI S.R.L.

En quinta instancia, una vez que la empresa define su estrategia, los gerentes se reúnen con los coordinadores para comunicarla, y después cada encargado se reúne con su sector y la da a conocer. Luego de ello, estos últimos se encargan de mandar mails para que quede constancia de lo tratado en las reuniones, ya que los socios consideran, y así lo han acordado, que todo debe estar por escrito. En caso de ser necesario, se implementan proyectos destinados a capacitar al personal.

Y como última instancia, la empresa no tiene establecido un sistema de control y evaluación de los resultados de la estrategia que aplica. Sin embargo, analiza el mercado y los precios de la competencia para saber si la decisión que tomó los está llevando por buen camino.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Como conclusión a todo lo desarrollado en este factor, la empresa no cuenta con un proceso formal de planificación estratégica, pero sí tienen una estrategia genérica definida, monitorean el mercado, y definen y controlan sus objetivos, por lo que cumplen con tres de las cuatro variables³⁸ establecidas, que representa un desarrollo del factor del 70%.

En base a lo desarrollado, el cuestionario tendrá las siguientes repuestas:

- Proceso de planificación estratégica:
 - Tienen un proceso formal.
 - No tienen un proceso formal, pero siguen ciertos pasos de la planificación estratégica.
 - No cuentan con un proceso formal, ni siguen los pasos de la planificación estratégica.
- Sistema de monitoreo de mercado:
 - Utilizan herramientas para monitorearlo (FODA, BCG, PEST).
 - No utilizan herramientas, pero lo monitorean.
 - No lo monitorean.
- Estrategia definida:
 - Tienen una estrategia definida.
 - No tienen una estrategia definida.
- Definición y monitoreo de objetivos:
 - Los tienen definidos y los monitorean.
 - Los tienen definidos pero no los monitorean.
 - No los tienen definidos.

³⁸ Proceso de planificación estratégica - Sistema de monitoreo de mercado - Estrategia definida - Definición y monitoreo de objetivos.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Cuadro N°14: Planificación estratégica

Planificación estratégica	
Variables	Valoración
Proceso de planificación estratégica	2
Sistema de monitoreo de mercado	4
Estrategia definida	4
Definición y monitoreo de objetivos	4
Total	14
Valor del factor	3.5
Porcentaje de cumplimiento del factor	70%

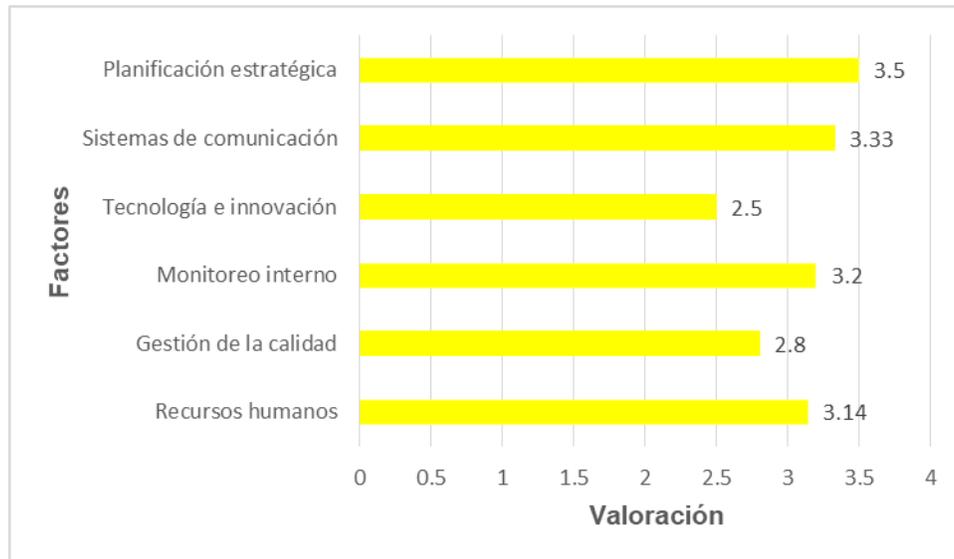
■ Alto (4)
■ Medio (2)
■ Bajo (0)

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

El desarrollo de los 6 factores se resume en el siguiente cuadro:

Figura N°6: Valoración de los factores de la competitividad



Fuente: Elaboración propia.

En base a la valoración de cada factor, se puede concluir que la competitividad de la empresa CHASQUI S.R.L es media-alta, con un valor de 3.07.

6.4. Conclusión del caso

CHASQUI S.R.L. es una organización que ha logrado obtener y mantener a lo largo del tiempo una buena posición en el mercado, a partir de ciertas características como sus 25 años de trayectoria y experiencia, su estrategia de diferenciación basada en la calidad de los servicios que ofrece y el grado de desarrollo de los factores que hacen a la competitividad. Esto le permitió y le sigue permitiendo a la empresa progresar y crecer, aumentando su rentabilidad.

En relación a la industria del control de plagas, CHASQUI S.R.L. ha logrado ofrecer un producto diferenciado, generando lealtad de los consumidores y ha creado alianzas con otras empresas, lo que ayuda a disminuir la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Gracias a la gran comunicación entre ciertas empresas del sector, las alianzas creadas con el fin de generar ordenanzas para hacer crecer el mercado, y la diferenciación de algunas de las organizaciones, entre ellas CHASQUI S.R.L, se ha logrado disminuir la competencia entre los rivales actuales.

En cuanto al poder de negociación de los grandes clientes, este se ve afectado debido a que existen pocas empresas de control de plagas, entre las cuales se encuentra la empresa estudiada, que tienen una estructura acorde a las necesidades de las mismas.

Frente al poder de negociación de los proveedores, las empresas no han podido tomar acciones en conjunto para disminuirlo ya que la mayoría de estos se encuentran más concentrados que las empresas de control de plagas. Sin embargo, la empresa CHASQUI S.R.L. ha generado una relación estratégica con sus proveedores, tal es así que estos últimos les ofrecen las primicias de los insumos y tecnologías, y les da la posibilidad de gozar de privilegios a la hora de una compra.

Respecto al ámbito interno de la empresa y en base al modelo expuesto a lo largo del trabajo, la organización estudiada cuenta con un desarrollo medio-alto de todos sus factores. Esto refleja que es una empresa con un buen nivel de competitividad, es decir que posee la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo y, mantener y/o aumentar su participación de mercado.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD

Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

En cuanto al factor recursos humanos, sería importante que la empresa mida periódicamente el clima laboral, ya que este permite saber cómo es el ambiente de trabajo, analizar la satisfacción del personal, identificar conflictos, entre otros; para tomar decisiones tendientes a mejorarlo, y en caso de ser necesario, establecer medidas correctivas para modificar comportamientos dentro de la organización.

Respecto a la gestión de la calidad, la empresa debería poner sus esfuerzos para desarrollarse en este tema, ya que su estrategia es la de ofrecer un servicio diferenciado haciendo énfasis en la calidad. Es por esto que sería importante, por un lado, que la organización siga manteniendo y actualizando los procedimientos que ya tiene elaborados para la prestación del servicio, y confeccione aquellos que aún no ha podido, buscando obtener la certificación de calidad. Por otro lado, que designe una persona que se encargue de gestionar la calidad dentro de la organización, o en caso de no creerlo necesario, recurrir a una persona externa que los asesore periódicamente. Por último, la empresa debería reformular la manera en la cual obtiene el *feedback* por parte de sus clientes abonados debido a que son aquellos que representan un ingreso fijo para la organización, y por esto tendría que darles más importancia y estar atenta a sus necesidades.

Según el cumplimiento que tienen las variables elegidas para medir el factor monitoreo interno, se puede determinar que CHASQUI S.R.L. tiene una actitud proactiva en cuanto al control, ya que busca a partir del mismo evitar cualquier contingencia que pueda llegar a surgir; y en el caso de que se produzca algún desvío solucionarlo de manera rápida y eficiente. Además permite conocer y determinar cuáles son los aspectos en los que se debe mejorar, lo que contribuye al desarrollo de la gestión de la calidad. Sin embargo, sería conveniente que la empresa calcule su capacidad instalada para tener un conocimiento preciso de la misma.

El factor tecnología e innovación se podría mejorar con la creación de un sistema formal para presentar las nuevas ideas dentro de la organización, es decir, que se definan de manera escrita los pasos que deben seguirse en caso de introducir algún producto o procedimiento nuevo, para que todos los miembros de la empresa tengan conocimiento acerca de las innovaciones implementadas. Además, se podría definir un procedimiento

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

formal en el cual se determine la manera en la que puedan participar los miembros de la organización, en el desarrollo de nuevas ideas.

El factor sistemas de comunicación tiene un nivel de desarrollo medio-alto. En lo que respecta a la comunicación interna, se podría proponer realizar reuniones de forma periódica, tanto entre los mandos medios y la gerencia, como entre los coordinadores y su sector, para que haya un seguimiento general de lo que sucede en la organización y que cada miembro este enterado de ello. En relación a la comunicación externa, sería recomendable que la empresa planifique reuniones con los proveedores que son importantes y condicionan la prestación del servicio con el objetivo de, por ejemplo, darles a conocer las proyecciones de los servicios para contar con los insumos necesarios.

La empresa cuenta con un desarrollo medio-alto de su planificación estratégica, debido a que aunque no tiene definidos los pasos de manera formal, cumple con ellos. Es por esto que se recomienda que se determinen los pasos a seguir para planear o aggiornar la estrategia de la organización, con el objetivo de que no se pasen por encima aquellos aspectos considerados importantes. Además, se podría recomendar que CHASQUI S.R.L. establezca un sistema de control y evaluación de la estrategia para tener un panorama real sobre los resultados de la misma.

7. Conclusión general

Las pequeñas y medianas empresas son el impulsor de la economía Argentina, ya que emplean a más de la mitad de la población activa y generalmente reinvierten sus ganancias en el país. Por esta razón, es importante que se mantengan en el mercado, crezcan y sean competitivas.

A pesar de su relevancia, la supervivencia de las mismas resulta difícil debido a las debilidades que la mayoría presenta. Para aplacar estas falencias, las PyMEs deben mejorar aspectos internos con el fin de aumentar la capacidad de generar una ventaja competitiva, es decir de formular y aplicar estrategias para mantener y/o incrementar su participación en el mercado, a través de la utilización de ciertas herramientas.

Según lo desarrollado a lo largo del trabajo, existen diferentes factores controlables dentro de una pequeña y mediana empresa, tales como el recurso humano, la gestión de la calidad, monitoreo interno, tecnología e innovación, sistema de comunicación y planificación estratégica; que contribuyen al aumento de la competitividad de este tipo de organizaciones.

En el caso de la empresa de control de plagas CHASQUI S.R.L., se pudo determinar que el buen desempeño de los factores de la competitividad tiene correlación con su posición en el mercado.

Es probable que quede mucho trabajo por hacer para lograr un análisis más completo, profundo e integrador acerca de la competitividad de las PyMEs. Sin embargo, con lo expuesto en el presente trabajo se pretende realizar un aporte sobre este tema, brindar un modelo que ayude a las pequeñas y medianas empresas a dar cuenta de los aspectos principales en los que se puede mejorar, conocer su competitividad e incrementarla, y construir una base para futuras investigaciones.

8. Bibliografía

- Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. España: Universidad de Navarra.
- Bello, C. M. (18 de Octubre de 2017).
- BID. (2011). Pautas para la elaboración de Estudios de Caso. *ESTUDIOS DE CASO*, 2.
- Braidot, N. P., & Soto, E. (1999). *Las Pymes Latinoamericanas: Herramientas competitivas para un mundo globalizado*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: IFEMA Ediciones.
- Braidot, N. P., & Soto, E. (1999). *Las Pymes Latinoamericanas: Herramientas competitivas para un mundo globalizado*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: IFEMA Ediciones.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Chemotecnica. (febrero/marzo de 2016). Basta de fumigaciones. *Enfoques de Salud Ambiental*(60), 2. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://www.chemotecnica.com/sgc/files/Enfoques%20de%20Salud%20Ambiental%20N%2060.pdf>
- Chemotecnica. (enero de 2016). EXPO PLAGAS 2015. *Enfoques de la Salud Ambiental*(59), 1. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://www.chemotecnica.com/sgc/files/Enfoques%20de%20Salud%20Ambiental%20N59.pdf>
- Chemotecnica. (enero de 2017). La primera brigada de control de plagas de la Ciudad de Buenos Aires. *Enfoques de la Salud Ambiental*(68), 1. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://www.chemotecnica.com/sgc/files/Enfoques%20de%20Salud%20Ambiental%20N68.pdf>
- Chiavenato, I., & Araújo, S. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

- Cleri, C. (2013). *El libro de las PYMES* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica. Recuperado el 15 de mayo de 2017
- Concejo deliberante de la ciudad de Neuquén. (14 de Junio de 1996). Ordenanza N°7524. Neuquén Capital, Neuquén, Argentina.
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Ito, M. (abril de 2004). Competitividad industrial en Brasil. Diez años después de la liberalización. *Revista de la Cepal*, 82, 91-119.
- François, C. (1981). *Denotion of international competitiveness* . Paris: OECD.
- Gomis, D. y. (2011). *Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo*. Buenos Aires: AKADIA.
- Guastini, L. (Agosto de 2017). Un intangible indispensable. *Mercado*, 158-160.
- Higiene Ambiental. (19 de febrero de 2015). *Control de plagas*. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de Higiene Ambiental: <http://www.higieneambiental.com/control-de-plagas/estudio-del-mercado-mundial-de-servicios-de-control-de-plagas-2015-2019>
- Higiene Ambiental. (12 de abril de 2017). *Control de plagas*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de Higiene Ambiental: <http://www.higieneambiental.com/control-de-plagas/dia-mundial-de-concienciacion-sobre-la-importancia-del-control-de-plagas-urbanas>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (1999). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management* . Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Ministerio de Producción de la Nación. (2017). *Datos y Análisis*. Recuperado el 06 de 03 de 2018, de Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación: http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_analisis/
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Morales González, M. A., & Pech Vázquez, J. L. (Abril-Junio de 2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, 197.
- Ordenanza Municipal N° 7524. (14 de Junio de 1996). Neuquén Capital, Neuquén, Argentina.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Rei CECSA.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: COMPAÑIA EDITORIAL S.A.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de RAE: <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Repetto, P. E. (2004). *"Obstáculos a superar para la capitalización y expansión de la Pequeña y Mediana Empresa"* (Primera ed.). Buenos Aires: EDICON Fondo Editorial Consejo. Recuperado el 17 de mayo de 2017
- Rousseaux, J. A. (20 de junio de 2017). En la Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0.6% grandes compañías. *Telam*. Obtenido de <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>
- Rubio Bañón, A., & Agarón Sánchez, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 17.
- San Sebastian, R. G. (21 de abril de 1972). *Información legislativa*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de InfoLEG:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/1500019999/17612/norma.htm>
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid, España: Pirámide.
- Sela, J. P. (2014). La ciencia y el arte de emprender. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 5-15.
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). *Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context*. ELSEVIER.
- Thompson, A., & Strickland, A. y. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Valenza, J. C. (enero de 2012). "El cliente necesita estar constantemente informado, actualizado y asesorado". 9. (Chemotecnica, Entrevistador) Recuperado el 12 de mayo de 2017, de

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
Neuquén Capital

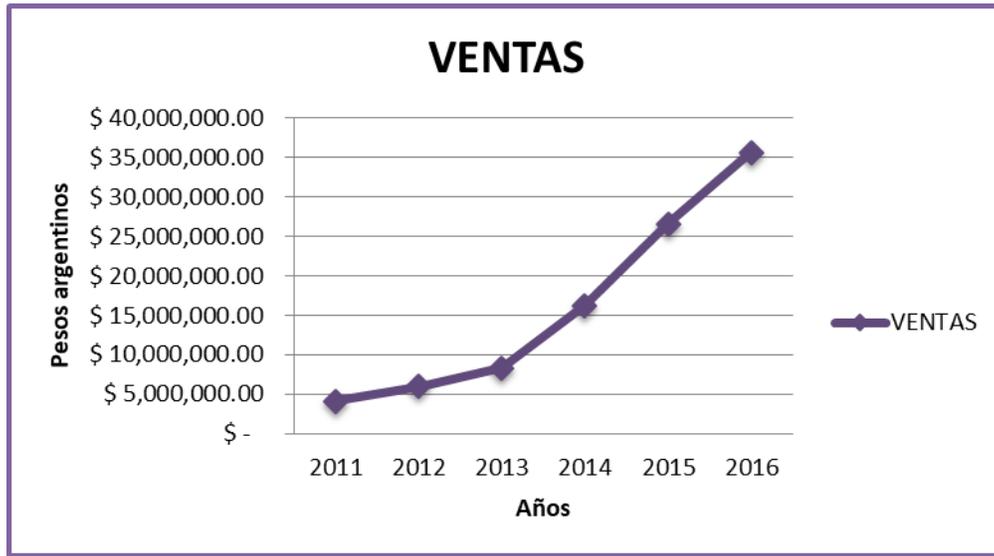
http://www.formaltda.cl/images/01022012120222Enfoques_de_Salud_Ambiental_N_20.pdf

- Villareal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (27 de mayo de 2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa, una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
- Villareal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (27 de mayo de 2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa, una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

9. Anexos

Anexo I – Cuadros de evolución de ventas.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de los Estados de Resultados de la empresa CHASQUI S.R.L.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Anexo II – Categorización de las PyMEs en base a las ventas anuales

		CATEGORÍA					
							
			AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN
CATEGORÍA	 MICRO		\$3.000.000	\$10.500.000	\$12.500.000	\$3.500.000	\$4.700.000
	 PEQUEÑA		\$19.000.000	\$64.000.000	\$75.000.000	\$21.000.000	\$30.000.000
	 MEDIANA Tramo 1		\$145.000.000	\$520.000.000	\$630.000.000	\$175.000.000	\$240.000.000
	 MEDIANA Tramo 2		\$230.000.000	\$760.000.000	\$900.000.000	\$250.000.000	\$360.000.000

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica empresarial.

Anexo III – Cuestionario de factores de la competitividad -valoración-

RECURSOS HUMANOS

- Organigrama actualizado:
 - Tiene, y está actualizado.
 - Tiene, pero está desactualizado.
 - No tiene.
- Puestos de trabajo descriptos, con sus respectivas tareas y requerimientos:
 - Tiene, con las competencias del personal a ocupar dicho puesto.
 - Tiene, sin las competencias del personal a ocupar dicho puesto.
 - No tiene.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Proceso de reclutamiento y selección:
 - Tiene, y lo hace por sus propios medios, determinando los requisitos del puesto.
 - Tiene, lo hace a través de una consultora, pero la empresa es la que determina los requisitos del puesto.
 - Tiene, lo hace a través de una consultora, que es la que determina los requisitos del puesto.
 - No tiene un proceso formal.
- Reclutamiento interno/posibilidad de movilidad interna:
 - Tiene en todos los puestos.
 - Tiene pero en algunos puestos.
 - No tiene, únicamente tiene reclutamiento externo.
- Proceso de inducción:
 - Tiene, y está formalizado.
 - Tiene, y no está formalizado.
 - No tiene.
- Clima laboral:
 - Se mide de manera periódica.
 - Se mide de manera discontinua.
 - No se mide.
- Planes de capacitación:
 - Tiene, sobre temas generales y específicos para el desarrollo de cada puesto de trabajo, y se cumple.
 - Tiene, únicamente sobre temas generales, y se cumple.
 - Tiene, pero no se cumple.
 - No tiene.

GESTION DE LA CALIDAD

- Certificación de calidad:
 - Cuenta con certificación.
 - No cuenta con certificación.
- Procedimientos para prestar un servicio de calidad:
 - Están definidos y actualizados los procedimientos.
 - Están definidos los procedimientos pero no están actualizados.
 - No están definidos.
- Encuestas de calidad a los clientes:
 - Se realizan periódicamente.
 - Se realizan de manera discontinua.
 - No se realizan.
- Sistema de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas:
 - Existe un proceso de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas, y se aplica en el 100% de los casos.
 - Existe un proceso de resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas, pero no se aplica al 100% de los casos.
 - No existe un proceso resolución de no conformidad, reclamos y/o quejas.
- Sector o persona cuya principal función es la gestión de la calidad.
 - Existe una persona o sector responsable, que se encarga únicamente de este tema.
 - Existe una persona o sector responsable, pero no se carga únicamente de este tema.
 - No existe una persona o sector responsable.

MONITOREO INTERNO

- Registros de trazabilidad del proceso productivo:
 - Se lleva un registro completo.
 - Se lleva un registro parcial.
 - No se lleva un registro.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Si lleva un registro, ¿Se analiza la información que brindan estos?:
 - Si se analiza.
 - No se analiza.
- Sistema de control de stock y equipos:
 - Se cuenta con un sistema y el control se hace de manera preventiva, periódicamente.
 - Se cuenta con un registro de inventario y el control se hace de manera esporádica.
 - No se realiza un control.
- Análisis de la gestión comercial:
 - Se lleva a cabo un análisis periódico de la gestión comercial.
 - Se lleva a cabo un análisis de manera discontinua.
 - No se lleva a cabo un análisis.
- Capacidad instalada:
 - Se conoce la capacidad instalada.
 - No se conoce la capacidad instalada.

TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

- Desarrollo de nuevas ideas, tanto en los procesos internos como en el producto:
 - Se busca innovar periódicamente.
 - No se busca innovar.
- Participación del personal en el desarrollo de nuevas ideas:
 - Puede participar y existe un proceso formal para ello.
 - Puede participar pero no existe un proceso establecido.
 - No tiene la posibilidad de hacerlo.
- Sistemas para instalar la innovación:
 - Se siguen determinados pasos para implementar las nuevas ideas.
 - No se lleva a cabo un procedimiento formal para instalar la innovación.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

- Actualización de herramientas de trabajo y maquinaria:
 - Periódicamente, al aparecer una herramienta y/o maquinaria mejor.
 - Cuando disminuye el rendimiento.
 - Cuando dejan de funcionar.

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

- Canales de comunicación interna (verticales y horizontales):
 - Existen canales verticales - ascendentes y descendentes - y horizontales de comunicación formal.
 - Tienen canales verticales ascendentes y descendentes formales, y el resto son informales.
 - Existencia únicamente de canales verticales descendentes formales, y el resto son informales.
 - Únicamente existen canales de comunicación informal.
- Canales de comunicación con proveedores y competidores:
 - Con ambos la comunicación es periódica y los canales son directos e indirectos, y están planificados.
 - Con ambos la comunicación es esporádica y los canales son directos e indirectos.
 - Con ambos los canales de comunicación son solamente indirectos.
 - Hay canales de comunicación indirectos sólo con uno de ellos.
- Canales de comunicación con los clientes:
 - Hay canales de comunicación que permiten la retroalimentación.
 - Hay canales de comunicación pero no permiten la retroalimentación.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Proceso de planificación estratégica:
 - Tienen un proceso formal.
 - No tienen un proceso formal, pero siguen ciertos pasos de la planificación estratégica.
 - No cuentan con un proceso formal, ni siguen los pasos de la planificación estratégica.
- Sistema de monitoreo de mercado:
 - Utilizan herramientas para monitorearlo (FODA, BCG, PEST).
 - No utilizan herramientas, pero lo monitorean.
 - No lo monitorean.
- Estrategia definida:
 - Tienen una estrategia definida.
 - No tienen una estrategia definida.
- Definición y monitoreo de objetivos:
 - Los tienen definidos y los monitorean.
 - Los tienen definidos pero no los monitorean.
 - No los tienen definidos.

Anexo IV – Entrevista a Carlos Bello, socio-gerente de CHASQUI S.R.L.

1. Competitividad

a. ¿Qué entiende usted por competitividad?

- Hay diferentes aspectos de la competitividad, puedes competir con precio, calidad, producto. Creo que mi empresa es competitiva; tiene factores para competir. En realidad creo que todas las empresas son competitivas, si no se estaría hablando de un monopolio.
Empezás a ser competitivo cuando ofreces un producto diferente, hay que buscar la diferencia que vos tenés con el otro y en que puedes mejorar que el otro no. Creo que una empresa que no es competitiva es aquella que se

queda estancada en lo que tiene, en el valor que tiene y no busca alternativas.

- b. ¿Cree que la empresa es competitiva (ofrece un servicio que es superior al de la competencia)? ¿Qué cree usted que hace competitiva a su empresa?
- Lo que hace competitiva a la empresa es que estamos permanentemente actualizándonos y buscando alternativas.

Recursos humanos

2. ¿La empresa cuenta con organigrama? ¿Cómo definen los puestos?

- Si. El organigrama se arma arrancando por la gerencia y luego de acuerdo a los puestos de trabajo que tenés. Cada persona ocupa un puesto de acuerdo a las capacidades que tiene. Los puestos se fueron formando a medida que fuimos creciendo. Es decir que a medida que va creciendo la organización se va desprendiendo en puestos, nos vamos dando cuenta que necesitamos una persona para tal puesto, que ya dos no son suficientes. Y después te vas dando cuenta que necesitas una persona que supervise a las demás entonces surge el puesto de coordinador.

3. ¿Están establecidas las competencias que se requieren y las tareas que debe realizar cada puesto?

- Si. Tenemos escrito un perfil de cada puesto que después puedes encontrar una persona que tenga ese perfil o capacitar a las personas para que puedan cumplir con los requisitos que conlleva ese perfil. Depende del puesto, nos enfocamos en la forma de ser de la persona o en lo académico, por ejemplo los operarios deben tener un perfil sociable porque tienen que relacionarse con las personas o empresas a donde van a fumigar.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

4. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección? Cuando se abre una vacante, ¿se prioriza el reclutamiento interno?
 - Hay reclutamiento interno y externo. Una forma es a través de las páginas web de reclutamiento. Los canales/lugares donde se busca son dependiendo del puesto que se necesita. Últimamente se subcontrata el servicio; la empresa le menciona a la consultora los requisitos que se necesitan de la persona.
5. ¿Llevan a cabo un proceso de inducción? ¿De qué tipo?
 - Si. Hay un manual de procedimientos dependiendo del lugar que van a ocupar, de la función que van a cumplir. Los capacitan los supervisores, en las tareas que deben realizar, por ejemplo a los operarios en las plagas, en las maquinarias. Y además se les muestra las funciones que realizan cada uno de los empleados.
6. ¿Se mide el clima laboral? Si no es así, ¿De qué manera miden el nivel de satisfacción y motivación?
 - No, hoy es algo que tenemos que desarrollar. Medimos el nivel de satisfacción a través del departamento de recursos humanos; ellos tienen implementada una planilla de sugerencias, hay un buzón en donde se pone la sugerencia de forma anónima. Recursos humanos los analiza y trabaja con eso.
7. ¿Se llevan a cabo planes de capacitación para los integrantes de la empresa? ¿Qué temáticas se abordan? ¿Cada cuánto?
 - Si. Externamente, tenemos capacitaciones de seguridad e higiene, manejo defensivo, trabajo en altura, levantamiento de peso, uso del matafuego. Internamente, depende de la función, al operario se le da información sobre las plagas, la metodología de trabajo. Las capacitaciones se hacen todos los meses. Las plagas tienen distintas épocas del año, en cada estación hay diferentes plagas entonces se capacita o recapacita sobre las plagas con las que se van a encontrar, y para reforzar el conocimiento.

Capacitaciones sobre trabajo en equipo, comunicación (desarrollo personal, relaciones interpersonales), se hacen con recursos humanos pero muy pocas.

Gestión de la calidad

8. ¿La empresa cuenta con certificación de calidad? Si es así, ¿Cuándo certificó?
¿Volvió a certificar?
 - No, la empresa no cuenta con certificación. El tema es encontrar quien se dedique a eso, o sea habría que formar un sector de calidad.

9. ¿Tienen definidos procedimientos/pasos actualizados para prestar un servicio de calidad? Si es así ¿Llevan a cabo algún tipo de control para determinar si el servicio fue realizado en base a lo establecido?
 - Si, contamos con procesos definidos que detallan los pasos a seguir en el desarrollo de la tarea. Estos procedimientos son entregados al personal cuando ingresa a la empresa. El supervisor es el que controla que se lleven a cabo correctamente. Si hay un desvío él informa a recursos humanos a través de informes para ver cuáles son los desvíos que detectó y se le pide al operario que haga un descargo sobre eso. Se ve cual fue el error y se corrige.

10. ¿Realizan encuestas de calidad a los clientes? ¿Cómo solucionan la no conformidad, reclamos y/o quejas?
 - Si, hacemos telemarketing con los clientes eventuales. Posterior al servicio se llama a los clientes y se le hacen 4 preguntas básicas: si tiene alguna duda, si el operario llego en tiempo y forma, si está conforme, y si el operario le explicó los procedimientos a seguir después de la fumigación; y con respecto a los clientes bajo sistema de abono, que serían los clientes fijos, se les hace firmar, luego del servicio, una constancia de visita donde pueden poner su comentario/observaciones si están disconformes con el mismo.

11. ¿Existe algún sector o persona que sea responsable de gestionar la calidad?

- Si, más que nada Gustavo, el gerente operativo.

Monitoreo interno

12. ¿Saben cuál es la capacidad instalada que tiene la empresa? ¿Se utiliza toda esa capacidad?

- Si, se sabe, se puede calcular. Depende de varias cosas, el tipo de servicio, el tipo de cliente, el lugar en donde se va a realizar la prestación y la época del año. Dependiendo de la época se usa toda la capacidad o no. En el verano si, hasta a veces nos quedamos cortos. En el invierno merma así q no se usa toda. En invierno tratamos de aumentar los servicios para equiparar las estaciones, y utilizar siempre la capacidad instalada.

13. ¿Llevan a cabo un control de los datos relevantes del proceso productivo? (Personal que intervino, horas de producción, insumos utilizados). Si es así, ¿Analizan dicha información?

- Si, llevamos un registro a través de un sistema informático propio de la empresa.

14. ¿Cómo se dan cuenta que deben reponer insumos o reparar/renovar maquinaria?

- El Pañolero es la persona que entrega y recepciona los productos y maquinarias a los operarios. Ahí detectan que maquinaria está rota y hay que reparar. Hay un stock mínimo de insumos, cuando se llega a ese stock el pañolero debe llenar un formulario que es un pedido de solicitud de compra.

15. ¿Llevan un control de las ventas? Si es así, ¿Quién lo hace?

- Si, se controla mensualmente la evolución de las ventas generadas en cada área, y se las compara con los meses anteriores y con los objetivos mínimos establecidos. En caso de que no se llegase a los objetivos se llevan a cabo acciones para aumentarlas, generalmente hacemos reuniones con los empleados

o el sector de trabajo y, en caso de ser necesario, buscamos en conjunto una forma de ayudarlos a cumplir los objetivos.

El responsable del control de las ventas soy yo, que ocupó el puesto de gerente administrativo.

Tecnología e innovación

16. ¿Buscan introducir innovaciones? ¿Creen que es importante innovar? ¿Cuándo fue la última vez que introdujeron una innovación?

- Es importante innovar siempre, en insumos, materiales, equipos, drogas. Intentamos estar a la vanguardia, estar un paso adelante de los demás; tener cosas mejores que los competidores. Los competidores en este tema son más tranquilos, pero no hay que dormirse. Permanentemente vamos introduciendo nuevos productos, maquinarias, generalmente dos o tres veces por año. Hace poco compramos nuevas redes para palomas. Primero probamos los productos nuevos y si funcionan comenzamos a utilizarlos.

Si innovan:

17. ¿Cómo surgen las nuevas ideas en el ámbito técnico? ¿En el comercial? ¿Y en el organizacional?

- Estamos permanentemente buscando información en internet, recibimos información de los proveedores. Los empleados pueden participar en las innovaciones, en sugerir ciertos productos nuevos.

18. ¿Los empleados intervienen o tienen posibilidad de participar en este desarrollo?

- Sí, es más, generalmente de ellos surgen las propuestas y son ellos los que dicen de cambiar los productos ya que ven que no están funcionando en las casas/empresas o las personas se quejan, ya que son ellos los que están en las calles.

19. ¿Cómo se implementan las nuevas ideas en la empresa?

- Se ve si anda y luego el supervisor es el que comunica a los operarios y se los capacita, y también a los empleados que se ven afectados por esto.

Hace poco se comunicaron con nosotros gente de Holanda que estaba utilizando un láser para espantar aves; se usa en México y lugares de Europa, y nos ofrecieron probar. Nos buscaron a nosotros por recomendaciones de clientes.

Sistemas de comunicación

Internos

20. ¿Qué canales de comunicación hay dentro de la empresa?

- Intentamos que todo quede por escrito, nos mandamos todo por mail.

Externos

21. ¿Cómo se relaciona y comunica la empresa con sus proveedores?

- Con los proveedores es todo por mail o telefónico, muy pocas veces, a menos que sea algo importante nos juntamos.

22. ¿Cómo se comunica la empresa con sus clientes y cómo reciben información de ellos?

- Con los clientes a través de teléfono (llamadas o whatsapp), mail. Por mail se les envían los requerimientos que deben tener antes de que se realice el servicio. Después el contacto se puede repetir por el telemarketing y cómo cada servicio tiene un vencimiento de garantía, cuando se está por vencer CHASQUI llama al cliente para ofrecerle nuevamente el servicio. Además los clientes se pueden acercar a la empresa de forma personal.

23. ¿Cómo es la llegada de la empresa a su mercado potencial?

- Se trata de llegar a través de medios gráficos, publicidad en cine, radio, instagram, facebook. Generalmente a través del boca en boca. Depende de qué tipo de

cliente se trate, si es domiciliario se le entrega folletería y publicidad. A las empresas se las visita y se les muestra el producto con una carpeta, es más formal.

24. ¿Tienen algún tipo de comunicación con sus competidores?

- Últimamente hemos logrado tener una mejor comunicación. No con todos, solo con algunos, depende de la mentalidad empresarial. Está el que se acerca y trata de trabajar en conjunto, con ellos pudimos hacer ordenanzas, y por otro lado está el que te quiere atacar todo el tiempo. Con los que trabajamos en conjunto son Exter, Mipsa, Stop y Coiron.

Planificación estratégica

25. ¿Qué fuentes de información utilizan para monitorear el mercado? ¿Qué variables analizan? ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que contemplan?

- La información nos la va dando la economía, sí se fue del mercado alguna empresa de control de plagas, qué competencia tenés, para dónde está apuntando la competencia, para dónde tenés que ir vos, qué tenés que hacer para que tu producto sea diferente. Muchas veces lo que hacemos es llamar a las otras empresas de manera anónima para preguntar cuánto están cobrando.

26. ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cuál creen que es el competidor más fuerte? ¿Por qué?

- La competencia más cercana es Exter y Mipsa. Otras empresas más chicas son Stop, Servicplag, Coiron. Todos son competidores con los que hay que tener cuidado, y hay que tenerles respeto. No hay que subestimar a los más pequeños. Los más chicos pueden crecer y los más grandes caer.
En el verano aparecen muchas empresas pequeñas pero cuando termina la estación, es decir mediados de marzo, desaparecen.

27. ¿Qué tipo de información relevan de sus competidores?

- Es más fácil relevar información de los competidores que atienden a las empresas, entonces sabes más o menos por donde se manejan, que hacen. Con los clientes domiciliarios no tenes control entonces es más difícil. Con los competidores que tenemos trato no nos pisamos los clientes, es decir nos los respetamos.

28. ¿Existe amenaza por parte de los potenciales rivales? ¿Hay algún factor que los limite a ingresar dentro de la industria, por ejemplo alta inversión o la lealtad/confiabilidad de sus clientes?

- Es fácil entrar a la industria, lo que no es fácil es mantenerse. Para empezar te compras una máquina, un veneno. Es más difícil comenzar a trabajar en los comercios y grandes empresas porque se necesitan más requisitos, habilitaciones. Hay usuarios que priorizan la confiabilidad, lo que ya conocen (buscan la seguridad) y otros que aceptan que personas sin experiencia te fumiguen (más barato). Sin embargo la gente está empezando a tomar más conciencia sobre las fumigaciones.

29. ¿Cómo es la competencia de los productos sustitutos? ¿Cuáles son?

- Hay productos sustitutos que son los que se venden en las ferreterías y supermercados, los cuales te vienen con indicaciones de cómo usarlos, pero no te mencionan los elementos de seguridad que hay que usar, corriendo el riesgo de producirte alguna intoxicación, ya sea a los humanos o a las mascotas. Estos productos pueden generarnos mercado porque nosotros aparecemos después de que las personas ya probaron con todos, y muchas veces no les dan resultados.

30. ¿Cómo definiría su estrategia? ¿La van actualizando? ¿El personal participa del diseño de la estrategia?

- La estrategia es la de diferenciarnos en el producto que ofrecemos, y en cada sector nos vamos amoldando a lo que quieren. En el sector petrolero estamos

tratando de bajar los precios para captar nuevos clientes. A veces bajamos los precios de los domiciliarios casi al costo (para captar más mercado), pero lo compensamos con las empresas grandes y comercios.

31. ¿Cuentan con un proceso formal de planificación estratégica? ¿Cómo es? ¿Qué herramientas utilizan?

- No hay un proceso formal si no que la estrategia la va analizando el directorio de la empresa, es decir Gustavo y yo. Le prestamos atención al mercado, nos fijamos si tenemos los recursos y la capacidad de hacerlo.

32. ¿Cómo definen los objetivos? ¿Controlan su cumplimiento? ¿Con qué frecuencia?

- Tenemos objetivos semestrales. Se va midiendo, controlando mes a mes.

33. ¿Cómo comunican la estrategia al resto de la organización?

- Se comunica en reuniones al coordinador de área que esté involucrado en el tema, y después éste se encarga de comunicarla a su sector. Después se le manda un mail a cada integrante del área con un resumen de lo que se habló para que quede constancia de ello. Si, por ejemplo, es por una estrategia de precios sólo se comunica al sector de ventas, pero si se trata de una estrategia más operativa se trasmite a toda la organización.

34. Luego de desarrollar la estrategia ¿Llevan algún control de la implementación?

- Se va monitoreando el mercado y los precios de la competencia para saber si la estrategia elegida nos está llevando por buen camino. Una forma de mirar los precios de los competidores es en las licitaciones.

Anexo V – Entrevista a Gustavo Blaser, socio-gerente de CHASQUI S.R.L.

1. Competitividad:

a. ¿Qué entiende usted por competitividad?

- Yo entiendo competitividad por la búsqueda permanente de la calidad, el cumplimiento de los procedimientos en la búsqueda de la calidad.

b. ¿Cree que la empresa es competitiva (ofrecen un servicio que es superior al de la competencia)? ¿Qué cree usted que hace competitiva a su empresa?

- No en vano tenemos los años que tenemos, nunca hemos parado de crecer, yo creo que si es una empresa competitiva, aunque en la sensación nuestra siempre creemos que tenemos que mejorar en un montón de cosas. Lo que la hizo competitiva es la búsqueda de la calidad, eso siempre ha sido una obsesión para nosotros.

Recursos humanos

2. ¿La empresa cuenta con organigrama? ¿Cómo definen los puestos?

- Si, tiene organigrama. Los puestos los definimos en función del devenir de las cosas, no hay un proceso de planificación en este aspecto.

3. ¿Están establecidas las competencias que se requieren y las tareas que debe realizar cada puesto?

- Si, para todos los puestos de la empresa tenemos desarrollado un perfil del puesto, sus obligaciones, responsabilidades y alcances.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

4. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección? Cuando se abre una vacante, ¿se prioriza el reclutamiento interno?
 - Hoy hemos optado por recurrir a una consultora que se dedica a este tema. Sin embargo, existe en la empresa el reclutamiento externo como el interno. De este último se ocupa el departamento de recursos humanos.
5. ¿Llevan a cabo un proceso de inducción? ¿De qué tipo?
 - Sí, hay un proceso de inducción. Cuando la persona ingresa, más allá de entregarle la documentación en la que se detallan los procedimientos necesarios que debe realizar para llevar a cabo su tarea, se le hace una inducción a los valores y principios de la empresa que son importantes transmitir y no solamente en forma escrita, porque lo escrito no tiene tono, no tiene pasión; sino transmitirlo para que se denote la pasión con la que uno lo toma.
6. ¿Se mide el clima laboral? Si no es así, ¿De qué manera miden el nivel de satisfacción y motivación?
 - Siempre, porque el clima laboral va a ayudar o atender contra la capacidad de desarrollo de cada uno de nosotros. Lo medimos por como lo vamos percibiendo y a través de la gente de recursos humanos. En algún momento hemos hecho encuestas periódicas.
7. ¿Se llevan a cabo planes de capacitación para los integrantes de la empresa? ¿Qué temáticas se abordan? ¿Cada cuánto?
 - Permanentemente, porque en este tema de la búsqueda de la calidad, la capacitación tiene que ser una cosa continua y permanente, porque el personal no es un ejecutor de un método o procedimiento, tiene que ser una persona con su mente trabajando a full y demás, y para eso es necesario darles herramientas. Nosotros tenemos dos áreas de capacitación dentro de la empresa, por un lado, para lo cual tenemos contratada una empresa, es la parte de seguridad e higiene; y por otro lado, tenemos la parte técnica de la empresa de la cual mucho me

ocupo yo que soy el director técnico de la empresa, yo me ocupo únicamente de lo que es más nuestro trabajo. Además, consultamos a capacitadores externos por ejemplo ahora estamos buscando quien trabaje en la parte de ventas del personal, sobre todo para los coordinadores que son los que atienden.

Gestión de la calidad

8. ¿La empresa cuenta con certificación de calidad? Si es así, ¿Cuándo certificó?
¿Volvió a certificar?

- No, hoy no tenemos certificación. Tuvimos la intención de certificar, hemos desarrollado varios procedimientos pero por una cuestión de tiempo y de demanda nuestro (los socios) no lo pudimos concretar. Sin embargo, esos procedimientos que definimos los utilizamos y siempre tratamos de mejorarlos.

9. ¿Tienen definidos procedimientos/pasos actualizados para prestar un servicio de calidad? Si es así ¿Llevan a cabo algún tipo de control para determinar si el servicio fue realizado en base a lo establecido?

- No tenemos definidos el 100% de nuestras acciones, buscamos tenerlas, pero tenemos definidas la mayoría de las acciones.

Si se siguen correctamente los procedimientos y sus pasos, el trabajo que se logre va a ser excelente. El control lo llevamos a través de un sistema propio en el cual llevamos un registro de los trabajos que se realizan, y nos hace saltar las fallas. Cuando hay una falla comenzamos con un proceso de investigación en el cual se contacta a todos los intervinientes de ese trabajo, para ver cuál fue el origen de la falla, y generalmente es porque alguien saltó algún paso del procedimiento.

El personal puede sugerirnos cambios si considera que los pasos se pueden mejorar, nosotros lo analizamos y consideramos si es correcto o no.

10. ¿Realizan encuestas de calidad a los clientes? ¿Cómo solucionan la no conformidad, reclamos y/o quejas?

- Siempre, hay un proceso mediante el cual vamos haciendo encuestas sobre la satisfacción del servicio.

11. ¿Existe algún sector o persona que sea responsable de gestionar la calidad?

- Sí, nos repartimos, entre Carlos y yo (los socios).

Monitoreo interno

12. ¿Saben cuál es la capacidad instalada que tiene la empresa? ¿Se utiliza toda esa capacidad?

- Uno la conoce, sabemos cuál es una capacidad de trabajo y hasta cuanto podemos llegar. No la usamos al máximo, depende de las épocas del año. Igualmente nosotros preferimos generar una capacidad ociosa porque trabajamos en la base de la angustia de las personas, cuando una persona llama por un caso urgente es necesario tener capacidad para resolverlo a la inmediatez.

13. ¿Llevan a cabo un control de los datos relevantes del proceso productivo? (Personal que intervino, horas de producción, insumos utilizados). Si es así, ¿Analizan dicha información?

- Tenemos el sistema propio, que te comentaba anteriormente, en el cual llevamos un registro histórico de los trabajos que se realizan y de los que se realizaron. En ese programa podemos saber cuáles fueron las personas que intervinieron en cada servicio, qué plaga se va a controlar, qué recursos se van a utilizar y ciertas observaciones, como si en la casa hay niños o mascotas.

14. ¿Cómo se dan cuenta que deben reponer insumos o reparar/renovar maquinaria?

- Nosotros tenemos un stock mínimo; cuando se alcanza, el pañolero es el responsable de solicitar la reposición, en caso de los insumos.

En cuanto a las maquinarias, dentro de las responsabilidades del pañolero está la de mantener la maquinaria en perfecto estado. Él la recepciona y debe verificar si existen anomalías en las mismas. Si la maquinaria presenta algún tipo de anomalía él determina si es algo que pueden reparar ellos o si es necesaria una reparación externa.

Tecnología e innovación

15. ¿Buscan introducir innovaciones? ¿Creen que es importante innovar? ¿Cuándo fue la última vez que introdujeron una innovación?

- Permanentemente, hoy en todos los aspectos hay un cambio. Tratamos siempre de estar en punta de lo que se viene; te dormís un tiempo y quedas rezagado. Nuestra última innovación es actual, estamos trabajando en un tipo de tecnología holandesa, que consta de un láser que sirve para controlar una de las plagas más difíciles, que son las palomas; ya hicimos varias pruebas, nos quedan un par más para definir si realmente nos convence para comercializarlo.

Si innovan:

16. ¿Cómo surgen las nuevas ideas en el ámbito técnico? ¿En el comercial? ¿Y en el organizacional?

- A veces surgen de nosotros y otras veces del personal.

17. ¿Los empleados intervienen o tienen posibilidad de participar en este desarrollo?

- Nosotros siempre promovemos y alentamos a las personas a que participen en el desarrollo de nuevas ideas, porque muchas veces por ahí yo no veo ciertos aspectos, que otras personas sí.

18. ¿Cómo se implementan las nuevas ideas en la empresa?

- Primero, se hacen varias pruebas para ver si el producto funciona como debería y luego se comunica y capacita al personal.

Sistemas de comunicación

Internos

19. ¿Qué canales de comunicación hay dentro de la empresa?

- Se hacen reuniones cuando hay que comunicar algún tema importante y después se manda por mail lo que se habló. Es muy importante para nosotros que todo quede por escrito. Además, los supervisores muchas veces se contactan por celular con los operarios.

Externos

20. ¿Cómo se relaciona y comunica la empresa con sus proveedores?

- Lamentablemente hoy la comunicación es meramente vía mail, antes teníamos una relación más personal, que me gustaba mucho más a mí, pero hoy con las tecnologías eso se va perdiendo. Sin embargo, cuando lanzan un nuevo producto o pasa algo importante nos reunimos con los proveedores más importantes.

21. ¿Cómo se comunica la empresa con sus clientes y cómo reciben información de ellos?

- Tenemos varios canales, suelen llamarnos por teléfono, hace poco renovamos la página web y la de Facebook, y abrimos instagram.

22. ¿Cómo es la llegada de la empresa a su mercado potencial?

- Por los mismos canales, y por publicidades. Carlos es el que se encarga más de ese tema.

23. ¿Tienen algún tipo de comunicación con sus competidores?

- Nosotros pensamos que si podemos hacer crecer el mercado es mucho mejor para todos, hemos intentado muchas veces abrir una cámara que nucleee a las empresas de control de plagas, pero no hemos podido porque nadie nos acompaña. Hay muchos que ingresan al mercado pensando “¿Cómo podemos

hacer para voltear a CHASQUI?” Porque piensan que en la medida en que nos roban clientes pueden llegar a crecer; en vez de trabajar en conjunto, por ejemplo desarrollando ordenanzas para poder ampliar el mercado y poder trabajar todos. Nosotros tratamos de tener una buena comunicación con aquellos que les interesa trabajar en conjunto.

Planificación estratégica

24. ¿Qué fuentes de información utilizan para monitorear el mercado? ¿Qué variables analizan? ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que contemplan?

- Utilizamos mucho FODA, también vemos que pasa en el mercado a través del telemarketing y llamando a nuestros competidores de forma anónima para hacer un seguimiento.

25. ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cuál creen que es el competidor más fuerte? ¿Por qué? ¿Qué los diferencia de sus competidores?

- Tenemos a Exter, que es la más cercana, la segunda. En tercer lugar puede estar Mipsa y Petcontrol. Esas son las que más o menos tienen un nivel de competencia, pero después se diluye mucho.

26. ¿Qué tipo de información relevan de sus competidores?

- Miramos varias cosas: los precios que ofrecen, servicios que prestan, si dan servicios adicionales, entre otras. Como los que estamos constantes en el mercado somos siempre los mismos nos conoce y tenemos un registro de lo que cotizan las empresas en las licitaciones, actuales y viejas, lo que nos va dando ciertas pautas sobre el perfil que tiene cada una.

27. ¿Existe amenaza por parte de los potenciales rivales? ¿Hay algún factor que los limite a ingresar dentro de la industria, por ejemplo alta inversión o la lealtad/confiabilidad de sus clientes?

- No creo que nos generen algún tipo de amenaza estos competidores, las amenazas en mi opinión son intrínsecas.

En lo nuestro es fácil arrancar por eso hay muchos, el tema es que entran en un ciclo: van por los compradores que se basan en el precio y al principio van bien, pero luego comienzan los gastos fuertes, y así como arrancan mueren.

28. ¿Cómo es la competencia de los productos sustitutos? ¿Cuáles son?

- Son los que se pueden comprar en el supermercado o ferretería, sin embargo son tóxicos y pueden hacerles mucho daño a la salud de las personas. Puede que no lo use la persona directamente, pero por ahí lo usa el verdulero e intoxica a quien lo ingiere, lo cual es sumamente peligroso.

29. ¿Cómo definiría su estrategia? ¿La van actualizando? ¿El personal participa del diseño de la estrategia?

- Es la excelencia en la calidad del servicio que prestamos, la vamos actualizando permanentemente, el mercado es muy dinámico.

30. ¿Cuentan con un proceso formal de planificación estratégica? ¿Cómo es? ¿Qué herramientas utilizan?

- No tenemos un plan trazado, la estrategia la hacemos percibiendo al mercado, viendo lo que se viene y en base a eso vamos con tiempo generando los recursos que hoy nos faltan y son necesarios para desarrollar lo que queremos lograr.

31. ¿Cómo definen los objetivos? ¿Controlan su cumplimiento? ¿Con qué frecuencia?

- Si, determinamos objetivos y los controlamos mensualmente.

32. ¿Cómo comunican la estrategia al resto de la organización?

- Dependiendo del tipo de estrategia, generalmente se comunica a toda la organización a menos que sea algún tema de costos/precio.

33. Luego de desarrollar la estrategia ¿Llevan algún control de la implementación?

- No, como no tenemos un proceso de planificación de la estrategia, no llevamos un control cuando la vamos haciendo.

Anexo VI – *Focus Group* empleados CHASQUI S.R.L.

1. Sabemos que tienen organigrama, ¿Se cumple y está actualizado? ¿Están definidos los puestos de trabajo?

Todo el personal presente en el *focus group* reconoce que la empresa cuenta con organigrama y que el mismo está actualizado.

En cuanto a los puestos de trabajo, hay un consenso de que la empresa cuenta con puestos definidos, y que se describen las tareas y requerimientos de cada uno. Además, uno de los entrevistados considera que también se detallan las competencias.

2. A la hora de contratar el personal ¿Saben cómo busca y selecciona la empresa a las personas? ¿Existe el reclutamiento interno en la organización?

El personal tiene conocimiento de que la empresa busca y selecciona a las personas a través de sus propios medios y de consultoras.

En cuanto al reclutamiento interno, los entrevistados dicen que existe la posibilidad de ascenso o desplazamiento a otra área.

3. ¿Cómo fue el proceso de inducción cuando ingresaron a la empresa?

La mayoría de los presentes en el *focus group* asume el hecho de que al entrar a la organización se les explica sobre las tareas a realizar y aspectos generales de la empresa;

mientras que la minoría de ellos explica que únicamente se les comentó sobre las tareas que se realizan en cada puesto de trabajo.

4. ¿Se mide el clima laboral dentro de la organización?

Hay una unanimidad por parte de los empleados presentes respecto a que la empresa no mide el clima laboral; se han hecho encuestas pero ya hace tiempo que no las hacen.

Al preguntarles sobre el buzón del que nos hablaron los socios, los presentes coinciden en que existe la posibilidad de plantear ciertas inquietudes y sugerencias, pero no lo utilizan con frecuencia.

5. ¿Se llevan a cabo capacitaciones? ¿De qué tipo son?

Más de la mitad de los empleados presentes comenta que se llevan a cabo capacitaciones sobre temas generales y desarrollo en el puesto de trabajo. Un cuarto, considera que se llevan a cabo capacitaciones para el desarrollo en el puesto en ciertos sectores, como en el de los operarios. Mientras que una pequeña parte dice que hay capacitaciones solo sobre temas generales.

6. ¿Se enteran si hubo alguna queja/reclamo/disconformidad por parte de los clientes respecto a algún trabajo? ¿Cómo se resuelven?

La mayoría tiene conocimiento sobre las quejas, reclamos o disconformidades por parte de los clientes, sin embargo hay uno de ellos que no se entera sobre los mismos ya que al ocupar el puesto de pañolero está ajeno a esta información.

Aquellos que sí se enteran sobre estos hechos explican que primero se inicia un pedido de explicación sobre lo ocurrido para detectar dónde se cometió la anomalía, y luego se determina la solución más factible, y en el caso de ser necesario se reintegra el servicio.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

7. Sabemos que existe un sistema informático de gestión dentro de la empresa ¿Ustedes lo utilizan?

La mayoría de los presentes asumen el hecho de conocer y trabajar con el sistema informático de gestión. Mientras que, el pañolero dice conocerlo, pero no lo utiliza de manera directa, sino que a él se le provee una planilla que se imprime desde el sistema.

8. ¿Tienen la posibilidad de participar en el desarrollo de nuevas ideas y en la toma de alguna decisión?

La mayoría asume que tiene la posibilidad de participar. De estos, menos de la mitad explica que lo puede hacer tanto en el desarrollo de nuevas ideas como en la toma de decisiones, una pequeña parte del personal restante comenta que sólo en la toma de decisiones, y la otra, que únicamente lo puede hacer en el desarrollo de nuevas ideas.

La minoría considera que, por el puesto de trabajo que tiene, no existe la posibilidad de participar en estos temas.

9. ¿Tienen abiertos los canales de comunicación con la gerencia?

Gran parte del personal presente (perteneciente a los niveles medios) dice tener los canales de comunicación abiertos con la gerencia, mientras que el resto (correspondientes a los niveles operativos) comenta que para comunicarse con la misma primero debe contactarse con el departamento de recursos humanos.

10. ¿Conocen la estrategia de CHASQUI?

Todos respondieron que conocen la estrategia de la empresa y están de acuerdo en que la misma es brindar un servicio con base en la calidad.

11. ¿Tienen definidos objetivos de manera periódica?

La mayoría coincide en el hecho de que trabajan con objetivos periódicos, mientras que uno de ellos, que ocupa el puesto “Administración-tesorería-compra”, considera que no lo hace.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Sin embargo, coinciden en que la empresa se fija objetivos generales y son controlados y modificados.

Anexo VII – Entrevista a Pablo Roca, gerente de la empresa 360 Construcciones (cliente de CHASQUI S.R.L.)

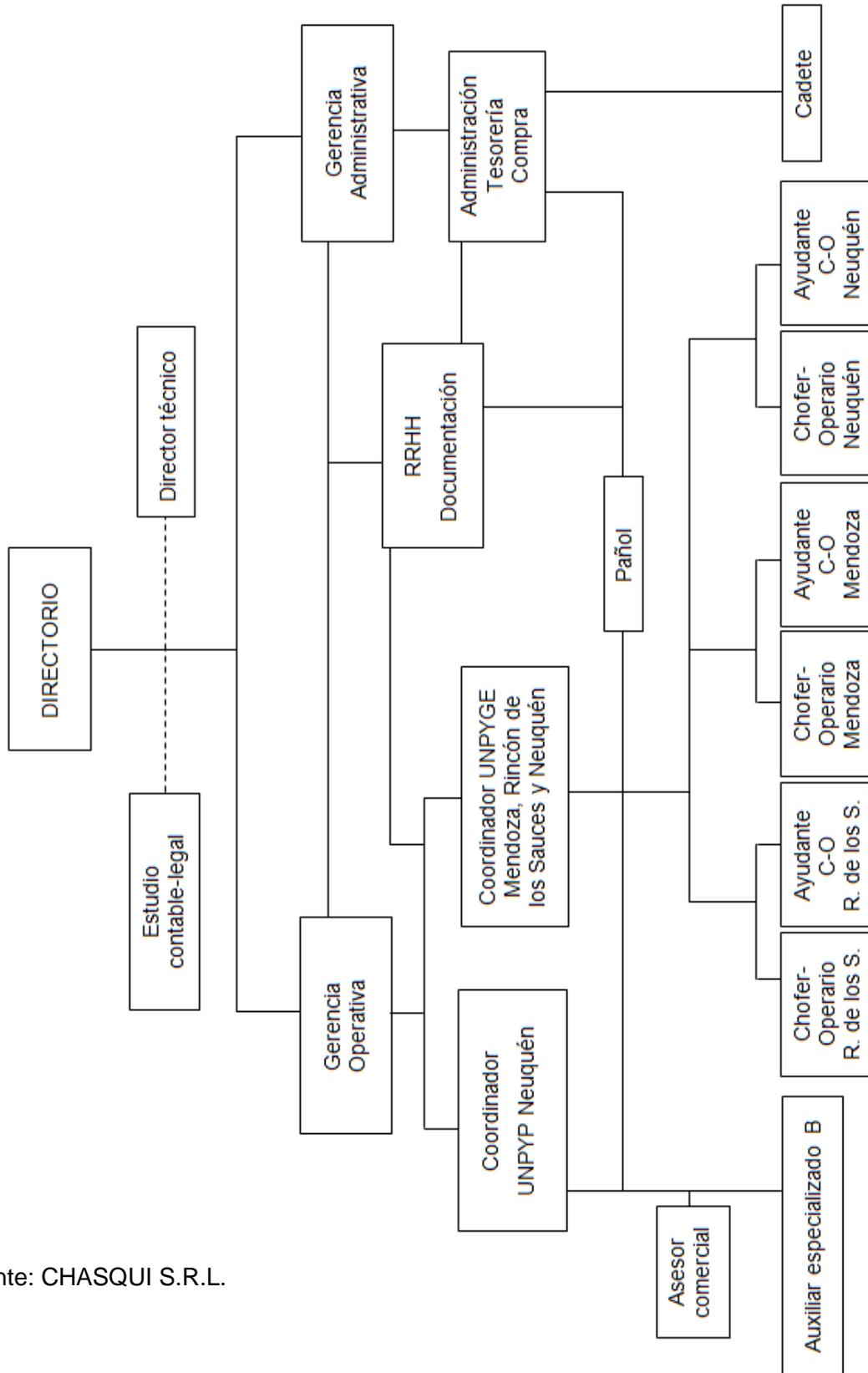
1. ¿Por qué la empresa opta por contratar el servicio de CHASQUI S.R.L?
 - La contratamos debido a que es una de las empresas más conocidas en el mercado.
2. Al contactarse con CHASQUI S.R.L., ¿Perciben si en la organización hay sectores y roles/puestos definidos?
 - Si. Identificamos al menos dos sectores con los cuales tenemos contacto, el sector administrativo y el de servicios.
3. ¿Consideran que la/s persona/s con la/s que se comunican tiene/n las competencias que requiere su puesto de trabajo para lograr una correcta prestación del servicio?
 - A decir verdad, tanto la atención como el servicio son buenos; por lo que no tenemos argumentos para considerar que no las tienen.
4. ¿Pueden percibir que los procesos que lleva a cabo la empresa para prestar el servicio están definidos y son claros?
 - En lo que respecta al servicio que nosotros contratamos sí.
5. Luego de los servicios ¿la empresa CHASQUI S.R.L se comunicó con ustedes para preguntarles sobre su conformidad y satisfacción respecto al mismo?
 - Luego de cada servicio la empresa no se comunicó telefónicamente, pero una vez finalizados los mismos, el operario nos hizo firmar una constancia de conformidad.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

6. ¿Tuvieron algún inconveniente/demora/contratiempo desde que se solicitó el servicio hasta que se produjo la prestación? Si es así, ¿Cuál fue la causa? ¿Cómo lo resolvió la empresa CHASQUI S.R.L en relación a la rapidez y la efectividad?
 - No tuvimos ningún problema con los servicios.
7. En su opinión, ¿El servicio que presta CHASQUI S.R.L. es estándar o cuenta con elementos innovadores y/o diferenciales?
 - Nosotros contratamos un servicio que es estándar, el de fumigación de insectos.
8. Cuando se contactan con la empresa, ¿Cómo perciben que es la comunicación entre el grupo de trabajo?
 - Percibimos que hay una buena comunicación entre las personas con las que nos comunicamos porque los operarios cuando nos vinieron a hacer las fumigaciones estaban al tanto de lo que habíamos hablado con el personal administrativo.
9. Al momento de solicitar el servicio, ¿Cómo calificarían los canales de comunicación que le brinda la empresa?
 - Creemos que los canales de comunicación son buenos, los habituales y normales. Las personas con las que nos comunicamos nos atendieron muy bien, eran muy amables y predisuestas.
10. ¿Identificaron si la empresa CHASQUI S.R.L. tiene una estrategia definida para competir en el mercado? ¿Cuál creen que es?
 - Creo que es la calidad y velocidad del servicio.
11. ¿Están conformes con la prestación del servicio? ¿Por qué? ¿Qué les parece la relación precio-calidad? ¿Volverían a elegir esta empresa?
 - Con respecto al servicio quedamos muy conformes y sin dudas los volveríamos a contratar.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE
 PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de
 Neuquén Capital

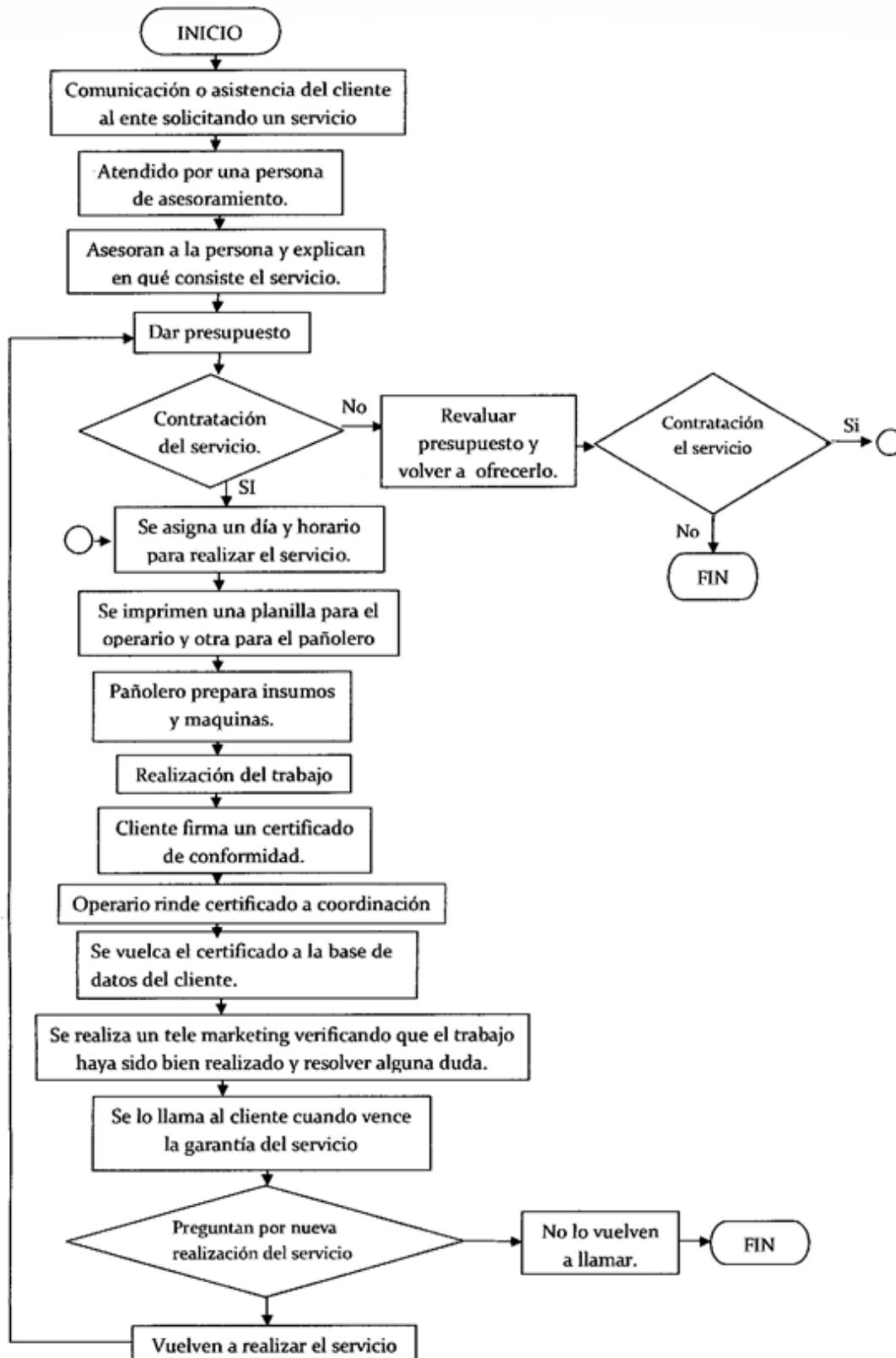
Anexo VIII – Organigrama CHASQUI S.R.L.



Fuente: CHASQUI S.R.L.

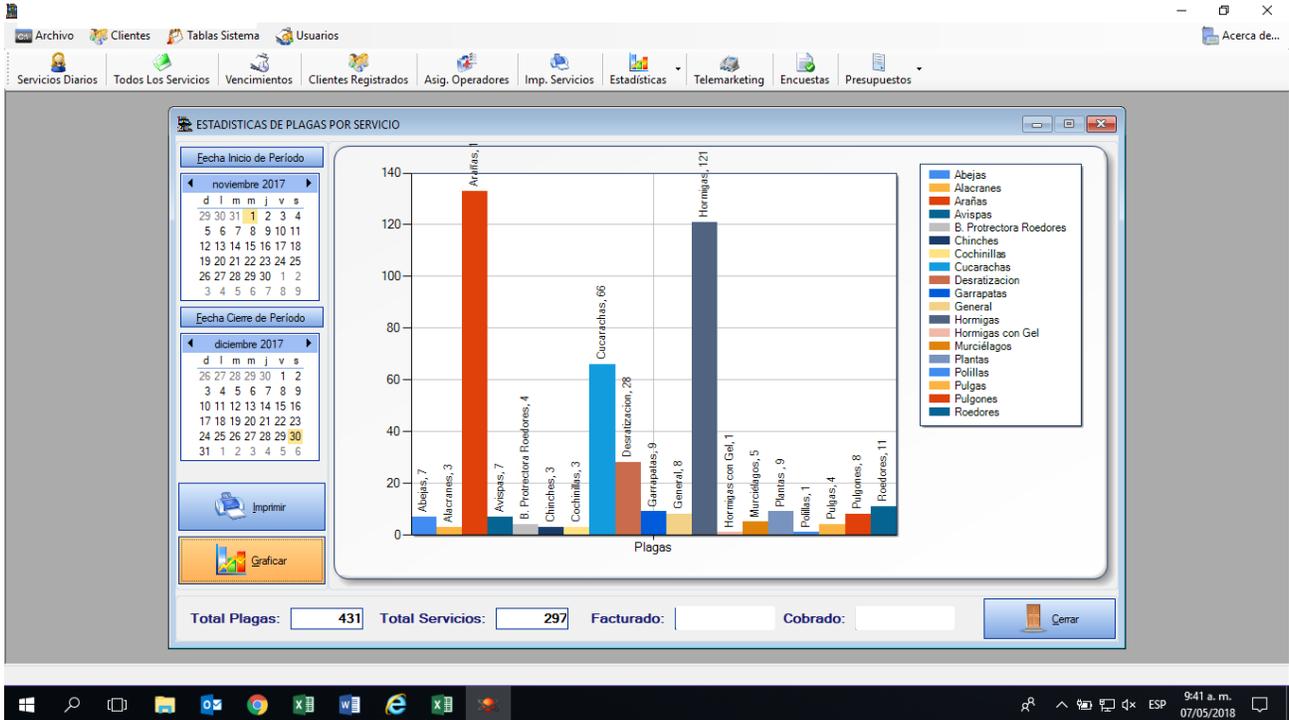
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Anexo IX – Flujograma del proceso principal de la empresa



ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

Anexo X: Screen de pantalla del sistema de gestión.



Administración de Impresiones

Fecha: mayo 2018

Hora Inicial: 08:00

Hora de Cierre: 17:00

Botones: Todos los Servicios, Por Operador, Cerrar

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR CONTROL DE PLAGAS, DE NEUQUÉN CAPITAL Y CIPOLLETTI, EN LA ACTUALIDAD
 Estudio de caso sobre una empresa perteneciente al sector control de plagas de la ciudad de Neuquén Capital

