



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE
UNA EMPRESA DE TRANSPORTE
DE MERCANCÍAS”**

Trabajo de Investigación

POR

Gonzalo Dapas Canafoglia

Profesor Tutor

M. Fernanda Maradona

Mendoza 2013

INDICE

	INTRODUCCION	6
1.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	6
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y GENERALES	7
4.	HIPÓTESIS	8
5.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	8
6.	CONCEPTOS TEÓRICOS FUNDAMENTALES	8
	PARTE I: IDENTIDAD, DIFERENCIA Y EFICIENCIA	9
1.	ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS	9
2.1.	LA IDENTIDAD O VISIÓN ORGANIZACIONAL	11
2.2.	DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	14
2.3.	DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.4.	DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	16
3.	CÁLCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN	17
4.	FACTOR DE SOFISTICACIÓN	17
4.1.	INNOVACIÓN	19
4.2.	MEJORAS	19
4.3.	ADAPTACIÓN	20
4.4.	COORDINACIÓN	21
5.	CÁLCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN	22
5.1.	CLIENTES	23
5.1.1	Búsqueda de Clientes	23
5.1.2	Contacto con el Cliente	23
5.1.3	Establecimiento Vínculos a Largo Plazo con los clientes	23
5.1.4	Respuesta a los Requerimientos del Cliente	24
5.2.	TRANSPORTE	24
5.2.1	Coordinar Cargas y Descargas	24
5.2.2	Informar sobre el estado de la Unidad de Transporte a los Clientes	24
5.2.3	Recopilación y Procesamiento de Información	24
5.2.4	Coordinación para el Mantenimiento de las Unidades	25
6.	FACTOR DE OPTIMIZACIÓN	27
7.	CÁLCULO DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN	31
8.	CÁLCULO DEL VALOR EMPRESARIO	32
9.	CONCLUSIÓN DEL VALOR EMPRESARIO	32

	PARTE II: CONDICIONES COMPETITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN	36
1.	LA EMPRESA Y SU UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	36
1.1	INTERRELACIONES DE LAS UENS	37
1.2	EVALUACIÓN DE LAS UENS	37
2.	ESTRATEGIA Y POSICIÓN COMPETITIVA	37
3.	ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIAL	39
3.1	LA VALIDEZ DEL ANÁLISIS MATRICIAL	39
3.2	MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	39
3.2.1	Participación de Mercado en función del principal competidor	40
3.2.2	Participación de Mercado en función del total de la cartera de la empresa	41
3.2.3	Participación de Mercado en función de la cuota de mercado	41
3.3	UNA VARIACIÓN DE LA MATRIZ BCG	43
3.3.1	Primer Estimación del crecimiento del sector	43
3.3.2	Segunda Estimación del crecimiento del sector	44
3.3.3	Medida Escalar de la matriz para la variable Participación	45
3.4	MATRIZ MC KINSEY O GENERAL ELECTRIC	46
3.4.1	Posición Competitiva	46
3.4.2	Atractivo del Sector	49
3.5	MATRIZ ARTHUR D. LITTLE	51
4.	CONCLUSIONES	53
	PARTE III: ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR	54
1.	INTRODUCCIÓN	54
2.	CONDICIONES COMPETITIVAS DE UN SECTOR DE NEGOCIOS	54
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE VARIABLES	54
4.	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL PRIMER NIVEL	55
4.1.	CLIENTES	55
4.4.1	Clientes Actuales	55
4.4.2	Clientes de la Empresa	59
4.4.3	Clientes Potenciales	57
4.2.	EMPRESA, CLIENTES Y COMPETENCIA	59
4.2.	COMPETENCIA Y LAS ACCIONES COMPETITIVAS	61
5.	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL SEGUNDO NIVEL	63
5.1.	PROVEEDORES	65
5.2.	POSIBLES NUEVOS INGRESANTES Y BARRERAS DIRECTAS	65
5.3.	BARRERAS GUBERNAMENTALES INDIRECTAS	66
5.4.	PRODUCTOS SUSTITUTOS	67
5.5.	ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES	69
6.	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL TERCER NIVEL	71

6.1.	ENTORNO ECONÓMICO	71
6.2.	ENTORNO SOCIOCULTURAL	71
6.3.	ENTORNO LEGAL	73
6.4.	ENTORNO POLÍTICO	74
6.5.	ENTORNO TECNOLÓGICO	75
7.	DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR	76
8.	ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	77
8.1.	EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA	77
8.2.	GRUPOS ESTRATÉGICOS	79
8.3.	LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA EN EL SEGMENTO	81
8.4.	LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO	81
9.	FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	83
9.1.	ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A ALCANZAR	84
9.2.	DETERMINACIÓN DEL HORIZONTE DE PLANEAMIENTO	84
9.3.	ESTABLECIMIENTO DE LAS VARIABLES MÁS RELEVANTES DEL ENTORNO	84
9.4.	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MACRO Y MICROENTORNO Y JUSTIFICACIÓN DE SU ELECCIÓN	85
9.5.	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO	91
10.	CONCLUSIONES DEL ATRACTIVO DEL SECTOR	93
	PARTE IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	95
1.	INTRODUCCIÓN	95
2.	NIVELES DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	95
3.	ARQUITECTURA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	95
4.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	96
5.	ESTRATEGIA DE PRECIOS	99
6.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	102
6.1.	DEBILIDADES	103
6.2.	FORTALEZAS	104
7.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	106
8.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	109
9.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FUNCIONAL	112
9.1.	ALGUNAS ACCIONES PARA LAS ESTRATEGIAS DE OPERACIONES Y COMERCIALIZACIÓN	112
9.2.	ALGUNAS ACCIONES PARA LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL	114
10.	CONTROL DE LA ESTRATEGIA	115
	CONCLUSIÓN GENERAL	116

REFERENCIAS

REFERENCIAS	118
ANEXOS	124
ANEXO A: Cuestionario del Diagnóstico de la Identidad	124
ANEXO B: Cuestionario de la Misión de la Organización	126
ANEXO C: Cuestionario de la Cultura Organizacional	128
ANEXO D: Cuestionario de la Estructura Organizacional	130
ANEXO E: Cálculo del Valor Empresario	131
ANEXO F: Organigrama de Puestos, Estructura Actual	133
ANEXO G: Organigrama de Puestos, Estructura Recomendada	134
ANEXO H: Organigrama de Tpex como UEN, Relaciones con la Estructura Principal	135
ANEXO I: Descripción de Puestos de Tpex	136

INTRODUCCIÓN

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Emilio Terzi S.A. es una empresa familiar dedicada al transporte de cargas peligrosas y generales que brinda servicios de transporte entre las diferentes zonas geográficas ubicadas entre Mendoza y Buenos Aires. También ofrece servicios de transporte internacional, aunque en menos medida a los países limítrofes como Bolivia y Chile. La empresa se encuentra dividida en tres unidades estratégicas de negocios¹. La primera consiste en el transporte de mercancías peligrosas, más precisamente todos los productos que son derivados del petróleo. La segunda es la reventa mayorista y al detalle de lubricantes y emulsiones. Finalmente, la tercera unidad estratégica es el transporte de mercancías generales o carrocerías y es sobre la cual se desarrollará el plan estratégico.

Con motivo del crecimiento económico experimentado en nuestro país, según el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, las empresas registradas en el sector industrial se incrementaron de 2002 a 2009 en un 16,6%, de las cuales un 40% son pymes. Entre 2007 y 2008 estas empresas aumentaron en un 15% la utilización de su **capacidad productiva**, (datos Mapa Pyme²). Como resultado del crecimiento económico (provincial y nacional), el incremento de la demanda interna de bienes de consumo en general promovió mayor nivel de actividad en las pymes dedicadas a la producción para la satisfacción de la demanda doméstica (a nivel provincial y del país), y la ampliación del consumo interno y el impulso de la exportación llevó a que la actividad de transporte de cargas también creciera. Esto es sin duda producto de que en Argentina el principal medio de transporte es el terrestre. Por otro lado, siendo Mendoza considerada una de las provincias más grandes de Argentina y posicionada estratégicamente por su ubicación centro oeste y cercanía al país limítrofe de Chile, es que estimamos que éste y los demás negocios de la organización poseen un futuro prometedor.

Considerando la importancia de las pymes en nuestro país y la gran presencia de empresas familiares³ es que resulta necesario implementar planes estratégicos para que estas organizaciones

¹ Unidad Estratégica de Negocios (UEN) término utilizado en estructuras divisionales donde cada división o UEN se enfoca a personas que trabajan en el mismo producto o proceso, que sirven a clientes similares o están ubicados en una misma área o región geográfica. (Cátedra Administración II)

² El relevamiento Mapa Pyme es realizado desde la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME), Ministerio de Economía y de Producción, Secretaría de Industria, Comercio y PyME.

³ “Sabemos que las empresas familiares se constituyen en el motor de las economías mundiales, y Argentina no es una excepción. Entre 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representan más de

perduren en el tiempo⁴. Contar con las herramientas de un análisis estratégico puede marcar una gran diferencia a futuro para nuestras organizaciones y el país, es por ello que resultaría conveniente aplicar estos conocimientos a la empresa. La Unidad Estratégica de Negocios que queremos analizar es un desarrollo nuevo de la empresa y el hecho de que, en parte, se haya descentralizado esta unidad puede ser muy beneficioso para *crear mejores prácticas organizacionales*, para todo el conjunto organizacional.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Será viable lograr la adaptación de los conceptos estratégicos a una empresa sin suficiente formalización y formación conceptual en su accionar? ¿Podrá el plan estratégico sostener el crecimiento de esta unidad de negocios como así servir de referencia para toda la organización?

3. OBJETIVOS

A fin de que en el análisis del plan estratégico se pueda contar con herramientas en un instrumento escrito que permitan adaptar los conocimientos teóricos a un caso práctico y a su vez éstos permitan a la gerencia tener el conocimiento adecuado para lograr el crecimiento sostenible de la unidad bajo análisis, se proponen los siguientes objetivos.

Los objetivos específicos:

- Estimar los factores de individuación, sofisticación y optimización, calcular el valor empresario, análisis de las fortalezas y debilidades para entender el entorno en el cual está inserta la unidad.
- Determinar la posición competitiva y análisis matricial de la unidad estratégica en estudio.
- Analizar el atractivo del sector, formulación de diferentes escenarios.
- Identificar las amenazas y oportunidades.
- Formular las estrategias que se adecuen a esta unidad de negocios.
- Comunicar las estrategias a toda la unidad.

50% de la actividad económica” Extraído del libro “Empresas Familiares, Buenas prácticas en Argentina” pág. 12 (María Belén Mendé Fernández et al., 2012).

⁴ Según el instituto Público de Investigación Argentina (1999) Las estadísticas muestran que el 70% de las empresas familiares desaparecen en la primera generación, 30% en la segunda generación y sólo el 5% llega a los nietos

4. HIPÓTESIS

Se pretende probar que si bien la organización es producto del conocimiento técnico y la experiencia de sus dueños, el desarrollo temático y analítico de estudios estratégicos hará posible la elaboración de un plan que permita brindar información útil para conducir al negocio hacia la consecución de sus objetivos y la perdurabilidad en el tiempo.

5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Como metodología se utilizará para el presente trabajo un tipo de investigación descriptivo. La cercanía del autor del presente trabajo a la organización permitirá tener el marco exploratorio cubierto luego para profundizar en fuentes primarias se realizarán entrevistas con el gerente del negocio y con agentes externos al negocio que permitan recopilar información para enmarcarla en el análisis estratégico de la bibliografía de la cátedra.

6. CONCEPTOS TEÓRICOS FUNDAMENTALES

Si nos ponemos a analizar la realidad de las empresas, nos encontramos que es imprescindible en la marcha de una organización actuar siguiendo ciertos parámetros derivados de la planificación y tomar decisiones estratégicas. Si a esto le sumamos los continuos cambios que vienen aconteciendo en el entorno de los negocios, entenderemos la importancia de conocer la empresa y determinar cuál o cuáles son las estrategias que se adecuan mejor a la hora de tomar decisiones estratégicas.

PARTE I

IDENTIDAD, DIFERENCIA Y EFICIENCIA

1. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

El objetivo de esta primer parte es hacer una introducción teórica y práctica sobre los factores que determinan el valor empresario de la empresa bajo análisis. A continuación, nos propondremos estimar el valor empresario de la Unidad estratégica.

Parafraseando a Ocaña en su libro “Dirección Estratégica de los Negocios” (2012), el concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Valor para el cliente es esencialmente subjetivo, para la empresa, en cambio, es totalmente objetivo. Cuanto más relación directa exista entre el valor generado por la empresa a través del producto o servicio y el valor percibido por el cliente, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa.

En estos tiempos, **conocimiento** y **saber** son las bases de las nuevas formas competitivas. Ambas constituyen la competencia esencial de toda empresa. *La competencia esencial* debe ser entendida en tres dimensiones:

- **Como competencia empresaria:** se refiere al grado de identidad (*ser*) alcanzado por la empresa y medido a través del factor de individuación”. Este resume el grado en que las creencias, la visión empresaria, el espíritu emprendedor y la cultura dominante hacen que la empresa sea única.
- **Como capacidad empresaria:** se refiere al potencial de la empresa para crear diferencias (*saber qué hacer*) medidas a través del “factor de sofisticación”, que resume el nivel de conocimientos, creatividad e innovación aplicados a la generación de atributos diferenciales o “guías de exclusividad”.

Específicamente la capacidad empresaria pone de manifiesto la aptitud o talento que la empresa posee para trasladar su competencia empresaria a los procesos de generación de valor para el mercado a través de un producto o servicio diferente.

- **Como habilidad empresaria:** se refiere al nivel de eficiencia (*saber cómo hacer*) alcanzado por la empresa y medido a través del “factor de optimización” que refleja la tenencia de recursos y la destreza en sus aplicaciones.

La habilidad empresaria depende de la capacidad empresaria para realizar determinadas actividades de valor en forma diferente y al más bajo costo posible. No es la mera aptitud para generar diferencias sino también el modo de ejecución al menor costo posible.

La cuestión de la *competencia esencial*, de acuerdo a lo expuesto se resuelve a través de esta ecuación:

$$Cs = Ce (Ca - Ha)$$

Cs = Competencia esencial

Ce = Competencia empresaria

Ca = Capacidad empresaria

Ha = Habilidad empresaria

Si tenemos en cuenta que la Competencia empresaria (Ce) se resume en el “factor de individuación” (fi) que refleja el grado de identidad empresaria; siendo que la Capacidad empresaria (Ca) se resume en el “factor de sofisticación” (fs) que refleja la diferencia empresaria, y que la Habilidad empresaria (Ha) se resume en el factor de optimización que refleja la eficiencia empresaria, la ecuación de competencia esencial también puede reflejarse de la siguiente manera:

$$Cs = fi (fs - fo)$$

Luego podemos observar según las conclusiones de Ocaña “Dirección Estratégica de los Negocios” (2012) que competencia esencial empresaria aumentará toda vez que logre aumentar la diferencia entre su factor de sofisticación respecto de la optimización (aumentando el primero mientras el segundo está constante, disminuyendo el segundo manteniendo el primero constante o aumentando el primero y disminuyendo el segundo en forma simultánea).

Finalmente, la diferencia entre sofisticación y optimización se incrementará por la acción multiplicadora del factor de individuación.

Obsérvese que dos o más empresas que logran puntos de competitividad similares en la diferencial entre sofisticación y optimización, la ventaja competitiva de alguna de ellas sería directamente proporcional al factor de individuación, es decir, al grado de identidad de la empresa o su producto.

Luego en el siguiente esquema número 1 se demuestra cómo llegaremos a la expresión de Valor empresario (Ve):

Figura N° 1 CONSTRUCCIÓN DEL VALOR EMPRESARIO



$$Ve = IDENTIDAD \times (DIFERENCIA - EFICIENCIA)$$

Fuente: Todos los esquemas que se observen de ahora en adelante son de elaboración propia sobre la base del material de la Cátedra “Estrategias de Negocios”

2. FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

A continuación, estimaremos el factor de individuación, el factor de sofisticación y el factor de optimización con el afán de llegar a una aproximación del valor empresarial de la unidad estratégica de cargas generales. Los datos requeridos para obtener estos factores fueron obtenidos a partir de una entrevista y aplicación de cuestionarios al presidente de la Unidad Estratégica de Negocios Walter Sayavedra. (Véase Anexos A, B, C y D *Cuestionarios de la Visión, Misión, Cultura y Estructura*)

2.1. La Identidad o Visión Organizacional

Como plantea Hax (1996), “*La visión de la firma es una expresión del tipo de empresa que aspiran a crear sus ejecutivos y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en cuanto a propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo. Proveer el marco conceptual que regule las relaciones entre la firma y sus grupos interesados o audiencias y especificar los grandes objetivos de desempeño de la firma*”.

La visión empresarial según Ocaña (2012) es el comienzo de la construcción de la identidad empresarial se refiere al desarrollo del negocio una vez que está instrumentado. Esta puede ser intuitiva o formalizada, esta última está compuesta por la misión y las creencias.

La visión de TPex surge intuitivamente de su presidente pero a modo de formalizarla en una entrevista se definió como: ser **líderes** en el sector de transporte, mediante esfuerzo, dedicación, y visión de negocio, gracias al **crecimiento del mercado y sus equipos de personas**, participando de

forma proactiva para el desarrollo y **expansión ordenada descentralizada y simple** de la organización.

Valores orientados al cliente: La organización parte de la filosofía de que una ganancia para el cliente es una ganancia para la empresa y la comunidad, su trabajo como organización artesanal⁵ está totalmente enfocado al cliente, con el fin de aportarle siempre algo más, un valor añadido relacionado con la personalización en sus operaciones de transporte. Procuran ser cercanos a sus clientes, ser sus compañeros de negocios basando la relación en la amistad y la confianza. En definitiva, ser su propia extensión en lo que al comercio nacional o internacional se refiere.

Los valores de Tpex en relación al personal están relacionados con sus **intereses** y potencial de crecimiento profesional y humano. En definitiva, busca el bienestar, autonomía y crecimiento personal del colaborador. Buscan empleados apasionados por lo que hacen y así crear una comunidad de trabajo en donde se desarrollen y exploten al máximo los talentos individuales para un fin en común. Tpex cree en el crecimiento conjunto de todos los miembros como personas de negocios tratando de satisfacer sus necesidades de autorrealización por sobre todas las cosas.

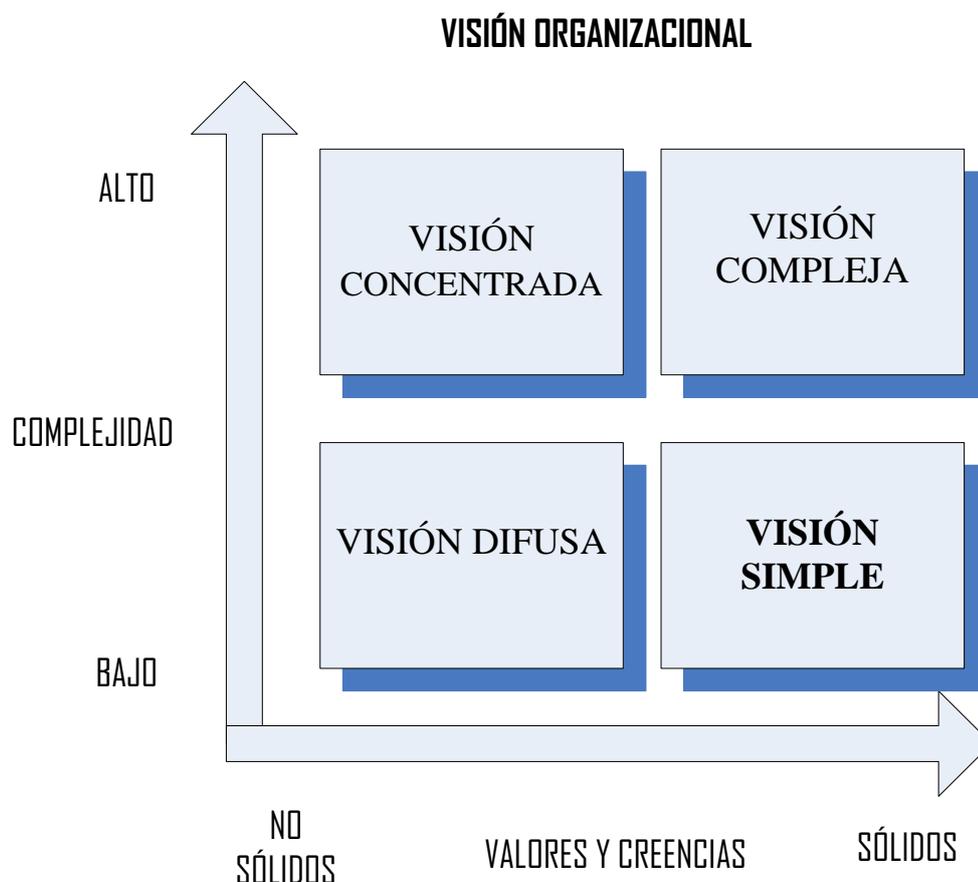
En relación a la ética es una empresa con una filosofía basada en el buen trabajo y la honestidad. Creen en esta forma de ser y actuar por encima de cualquier competitividad y afán por el éxito a corto plazo. *"Somos un camión lleno de gente, en donde preferimos un recorrido lento pero con seguridad de llegar a destino que un recorrido rápido y con riesgos de no llegar"*.

Sus políticas y principios se basan en la proximidad en trato, flexibilidad y capacidad de respuesta ante al cliente, las aptitudes de su personal, el compromiso con la organización y sus conocimientos adquiridos.

En función del cuestionario realizado al Presidente de TPex (*Véase Anexo A, Cuestionario para el diagnóstico de la identidad*), podemos concluir que la identidad de la organización es Visión Simple. Analizando el esquema número 2 se puede demostrar los resultados obtenidos en el cuestionario en función del análisis de dos tipos de variables, la de complejidad de la visión en uno de los ejes y los valores y creencias en el otro.

⁵ Según H. Mintzberg Capítulo 6 aclara en la etapas del desarrollo estructural que "Las organizaciones generalmente comienzan sus vidas con estructuras orgánicas no elaboradas ésta se denomina etapa **artesanal**"

Figura N° 2 VISIÓN ORGANIZACIONAL



Como plantea Ocaña (2012: 112) la Visión Simple es cuando “aunque las bases del sistema de valores y creencias esté conformado por pocos factores que lo determinan, éstos aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Quizás una sola ideología formulada explícitamente como un único postulado a cumplir (orientación al cliente, orientación a los resultados, la calidad como único factor competitivo, etc.), situación que sugiere una conducta moral clara fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sean a nivel corporativo o según las áreas funcionales. Finalmente, la ética empresaria aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, que no requiere de mayores análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas: esto es lo que es y no otra cosa”. En este caso la unidad se orienta al cliente, los estándares de medición son la cantidad de viajes y su rentabilidad total, ambos indicadores son productos de la satisfacción al cliente. La visión es simple, como ideología sería “crecer haciendo las cosas bien”.

2.2. Diagnóstico de la misión de la organización

Hax parafraseado por Ocaña (2012) menciona que la misión se refiere a un ámbito de negocios, que puede ser entendido como empresas diferentes o negocios distintos dentro de una misma empresa. La definición de la misión se define por las siguientes variables: clientes, productos, ventaja competitiva y ámbito geográfico.

La misión de Tpex es aportar a sus clientes, o sea el comercio y las micro, pequeñas y medianas empresas del país, las mejores soluciones logísticas de transporte nacional y hacia países limítrofes como Chile y Bolivia, ofreciendo un servicio integral, flexible y adaptado que cubra todas sus necesidades y expectativas, apoyando desde el primer momento sus proyectos, para potenciar el crecimiento de éstos que en definitiva se convertiría en el crecimiento de la organización.

Sus clientes son industrias, por lo general, pequeñas y medianas y comerciantes de mercancías que si bien no se especializan en la manufactura, requieren el servicio para el traslado de mercancías para la reventa.

Su principal producto es el servicio de transporte

Su Ventaja competitiva es la fácil adaptación y la orientación a clientes de menor tamaño.

Su ámbito geográfico es toda la República Argentina y los países limítrofes. Actualmente se enfoca en el centro del país, pero esto no excluye posibilidades de acceder a diferentes territorios.

En función del cuestionario de la Misión de la organización, elaborado por Ocaña (2012) (Véase Anexo B, *Cuestionario de la Misión de la Organización*), podemos clasificar el resultado en Misión Abierta

Citando a Ocaña (2012: 118) la Misión Abierta, representada en el esquema número 3, se da cuando “hay clara definición del *quién* y del *qué*, del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar el servicio en función de las exigencias de la demanda”.

2.3. Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Kardiner (1939) parafraseado por Ocaña (2012) entiende por cultura organizacional a un *sistema de valores dominantes en la organización* que tiende a construir una totalidad cultural original que le da identidad al negocio. Según el cuestionario realizado en la organización podemos apreciar que el tipo de cultura es Seguidora.

Figura N° 3 MISIÓN ORGANIZACIONAL

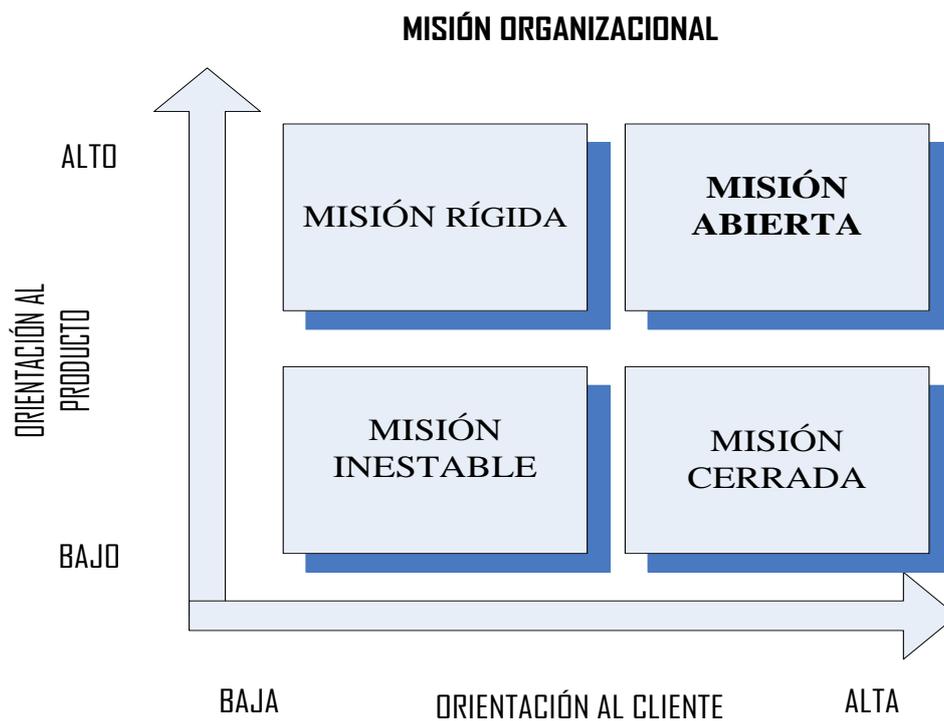
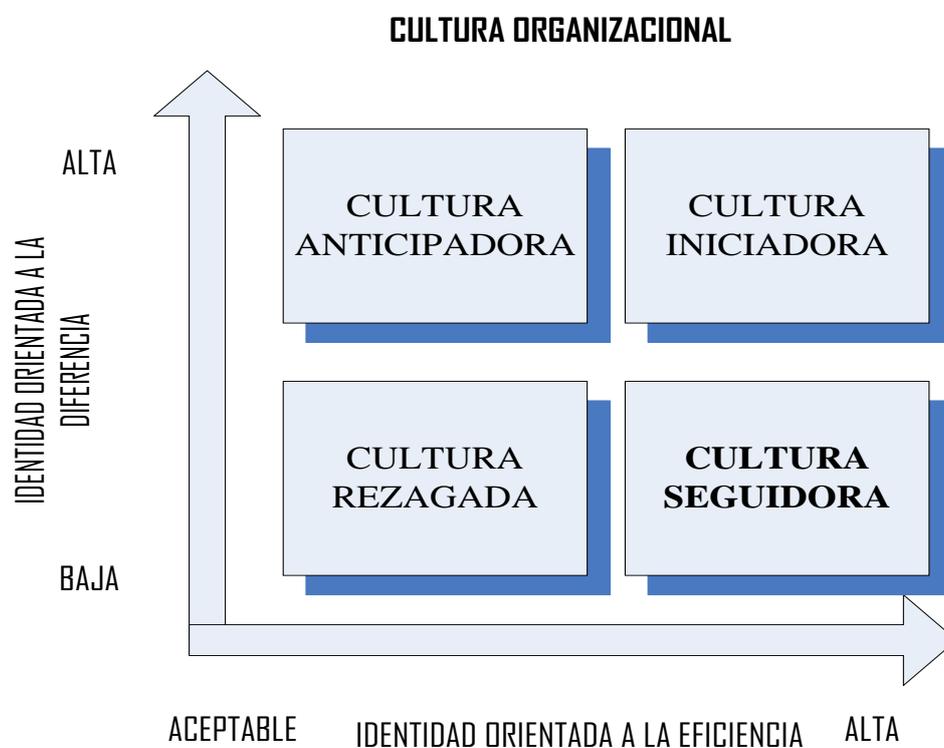


Figura N° 4 CULTURA ORGANIZACIONAL

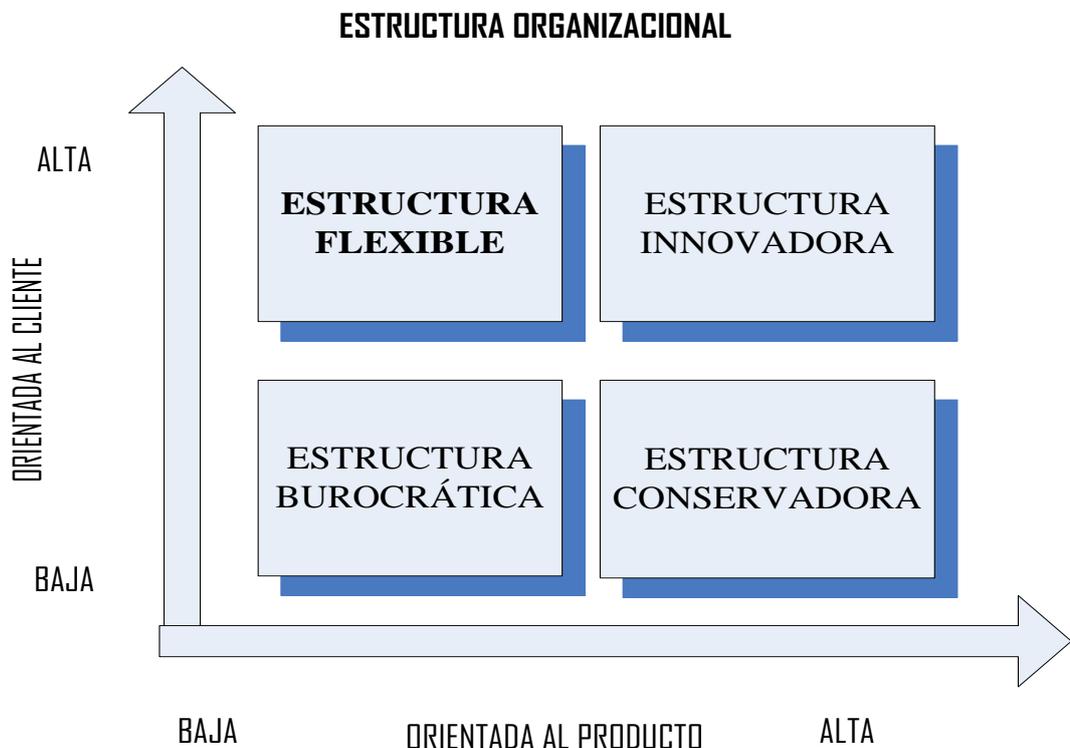


Si siguiendo los lineamientos del cuestionario de Ocaña (Véase Anexo C, Diagnóstico de la Cultura Organizacional) y considerando la figura número 4, podemos observar que la organización bajo análisis posee una Cultura Seguidora (Ocaña 2012: 131), en donde ocurre que hay “Identidad orientada a la eficiencia, con cierta actitud reactiva debido a que al acompañar al cliente en sus cambios las diferencias las crean estos últimos, reservándose la empresa a ser eficientes por sobre las diferencias requeridas. Esta cultura nos indica que hay productividad fragmentada. Se basan en la coordinación y la optimización. Poseen crecimiento individual y son acompañantes del cambio”.

Lo expuesto anteriormente, servirá como conclusión de mejora para esta primera parte del trabajo. El presidente de Tplex, respondió el cuestionario bajo la lupa de la eficiencia. Es necesario cambiar la cultura utilizando como criterio el de la cultura iniciadora, logrando una mayor eficiencia orientándose en la diferencia, ya que los clientes son los valores sobre los que versa la visión y la misión de la organización.

2.4. Diagnóstico de la estructura organizacional

Figura N° 5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente de elaboración propia en base al materia de la cátedra “Estrategias de Negocios”

Tpex, la unidad estratégica bajo análisis muestra una estructura flexible (Véase Anexo D, Diagnóstico de la Estructura Organizacional) que según Ocaña (2012 :140), ocurre que esta empresa “posee una identidad fuertemente asociada a la diferencia, sus miembros tratan de acomodarse rápidamente a las condiciones externas que sean requeridas por lo que dejan la eficiencia en segundo plano”.

Esta unidad es distinta a las demás unidades de la organización, al ser un transporte de mercancías generales poseen más facilidades para hacer hincapié en la diferencia, es más necesario diferenciarse que en la unidad de mercancías peligrosas ya que éstas últimas poseen tantos requisitos externos e internos que ya de por sí genera una diferencia. Tpex deberá adaptarse continuamente a las exigencias de los clientes y posee más facilidades para hacerlo.

3. CALCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

En función de lo analizado anteriormente se realizará el cálculo para obtener el Factor de Individuación (fi), el cual debe entenderse como un elemento no cuantitativo determinado por los atributos materiales propios de la empresa, en tanto *ser*, y que son percibidos a través de su forma. Por consiguiente, tomaremos de base los resultados obtenidos a través de las respuestas proporcionadas en las encuestas, cuyos cuestionarios se encuentran en anexo, y sacaremos el promedio entre ellos.

Se calcula realizando el promedio simple de los datos obtenidos de visión, cultura, estructura y misión.

$$\text{Total factor individuación: } (0,68 + 0,83 + 0,53 + 0,66)/4 = 0,675$$

El factor de individuación es una medición cualitativa que señala los atributos o cualidades intrínsecos de una empresa, para el presente trabajo y siguiendo los lineamiento de Ocaña (2012) la interpretación debe considerarse como un elemento cuantitativo escalarmente a través de una expresión numérica que mide los elementos de base de la organización como visión, misión, cultura y estructura . En función de los datos obtenidos la identidad de Tpex está por encima de la media, es decir, valores no óptimos peros susceptibles de mejoras considerables.

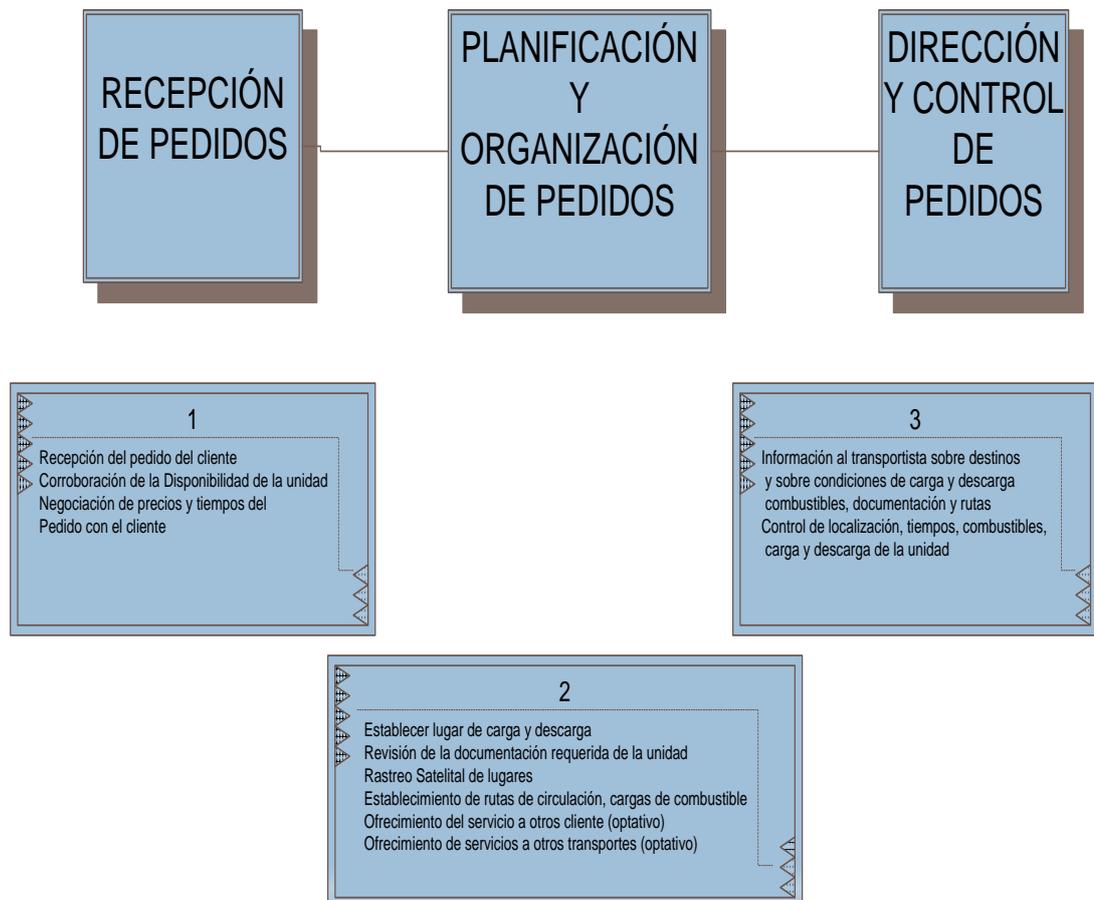
4. FACTOR DE SOFISTICACIÓN

El factor de sofisticación según Ocaña (2012), *sirve para estimar el nivel de diferenciación logrado por una empresa en la generación de su Valor Empresario (Ve). Se parte del supuesto que las diferencias (como valor empresario) se obtienen en los procesos que terminan reflejándose, directa o*

indirectamente, en los productos. Entonces: las diferencias se encuentran en los procesos ya sean productivos, comerciales, financieros, administrativos y, en fin, en cualquier “forma de hacer” dentro de la organización. Estas “formas de hacer” denotan acción, actividades; más específicamente: “actividades de valor” dentro de un proceso generador de negocios. En las “formas de hacer” (actividad, proceso) intervienen personas y cada una de ellas, cualquiera sea su actividad, utiliza recursos. Si la empresa quisiera estimar el nivel de diferenciación que genera en sus actividades (procesos) de negocios, podría hacerlo observando cada actividad en particular enfocándose en lo que las personas hacen y qué recursos utilizan para hacer lo que hacen. Aún quedaría una pregunta: observando lo que las personas hacen y los recursos que utilizan, ¿cómo se identifican las formas diferentes de hacer?; ¿cómo se sabe que esas formas de hacer son diferentes?

La respuesta a lo anterior se responde considerando los impulsores de valor para generar diferencias, “Innovación, mejoras, coordinación y adaptación”. Siendo el proceso genérico de TpeX el que se detalla a continuación procederemos a dar un breve ejemplo de las actividades implementadas y a implementar en función cada uno de ellos.

Esquema N° 1 Proceso Administrativo de TPEX



Fuente: Elaboración Propia

4.1 Innovación

Hill y Jones consideran que la innovación es, quizás, la variable más importante en la generación de la ventaja competitiva, siendo la innovación para Ocaña (2012), “el cambio planeado y controlado del proceso considerando sus entradas, operaciones y salidas que, con actitud crítica, analiza el valor generado por la novedad, su impacto y su costo”. A modo de ejemplo Tplex, podría implementar los siguientes cambios relacionados con la innovación.

- La empresa podría adquirir tecnologías de última generación que permitiría a la misma introducir en el mercado innovaciones antes que la competencia, y también reducir su estructura de costos para innovar en precios. Esto le permitiría reforzar la ventaja competitiva. Un ejemplo de la unidad sería la implementación de un sistema satelital que indicaría la ubicación de las unidades a través de su número de chasis, utilizando los sistemas de rastreo provisto por la marca del camión que cuentan con un gps proveniente de fábrica, en este caso Iveco, este servicio es costoso pero puede resultar más preciso y con menos probabilidades de fallas o pérdida de conectividad que el sistema satelital común. Inclusive en el caso que decidamos tercerizar la carga no sería necesario que el tercero estuviera abonando el servicio, con el sólo hecho de ser una unidad medianamente nueva se podría acceder al rastreo gracias a los servicios de la marca. Finalmente esta innovación debería generar valor en términos de información sobre las unidades para atender y planificar rápidamente los pedidos de clientes en función de la ubicación de las unidades como también la información que se le provee a la empresa para el rastreo interno y a los clientes sobre la ubicación de su mercancía.
- A su vez debería estudiarse la posibilidad de unir en un software informático todo lo relacionado con aduanas, demoras, estados de tráfico, estado de las rutas, condiciones climáticas y una serie de factores que permitan hacer estimaciones más ciertas sobre el tránsito de la unidad de transporte.
- Para mejorar los costos y reducir los precios se podría innovar en los sistemas de control de combustibles para controlar el consumo por kilometro recorrido e implementación de un sensor en los tanques de combustible para evitar incurrir en costos excesivos o los robos hormiga.

4.2 Mejoras

Parafraseando a Ocaña (2012), mejorar significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, logrando una superación en respuesta para la generación de una diferencia.

Como mejoras podemos implementar un sistema que permita reducir los tiempos de espera en los distintos procesos de la empresa. Ello permitiría disminuir el período que transcurre entre el pedido del cliente y la recepción de la mercadería en destino, mejorando la imagen de la empresa y su respuesta al cliente. Por ejemplo, las mejoras realizadas y pendientes de realización son las que se detallan a continuación.

- Mejora en el mantenimiento preventivo de las unidades para evitar roturas
- Mejora en la recepción y procesamiento de información externa y por ende mejor planificación en la selección de rutas seguras y en buenas condiciones.
- Mejoras en los sistemas administrativos de recepción, negociación, información, planificación y preparación de pedidos.

4.3 Adaptación

La adaptación, según Ocaña (2012), “debe ser entendida con relación al cliente, sea interno o externo. Todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando”.

Fases:

Identificar segmentos de clientes objetivos del negocio.

Establecer y mantener una visión y cultura empresaria de cercanía al cliente.

Desarrollar e instrumentar programas de detección de necesidades de los clientes.

Analizar diferencias que se pueden introducir para adaptarse a los requerimientos de los clientes.

Evaluar el impacto de la diferenciación en el proceso de negocios.

Evaluación productiva, comercial y financiera de la diferencia.

Implementar la adaptación.

- A modo de ejemplo, en este negocio se tienen que ir analizando las tendencias en función de las épocas del año y en función de los cambios de la demanda, por ejemplo en época de cosecha es mayor la cantidad de vino transportada pero a su vez esta actividad tiene mayor probabilidad de siniestralidad, es decir, según fuentes de la organización hay mayor riesgo de robo para estos productos, entonces para cumplir con los clientes y evitar que la empresa y el cliente se vean perjudicados se debe adaptar a través de mejores sistemas de seguridad,

selección de rutas más seguras, selección de emisores y receptores, es decir que sean empresas serías y demás.

- Por otro lado en el caso de que el cliente requiera rapidez en el transporte la empresa deberá adaptarse, viendo la posibilidad de darle prioridad en algún embarque próximo o minimizando los tiempos y considerando las restricciones de manejo nocturno impuestas por los entes reguladores.
- Más importante aún, en este aspecto y en el que se ha volcado esta unidad es en el estilo artesanal que permite brindar el servicios a clientes más pequeños, si bien podemos destinar unidades a clientes con demanda de grandes cargas no dejamos de enfocarnos al nicho de pequeños clientes y utilizar una unidad de transporte para atender a diferentes demandas. Es decir, un camión tiene por lo general un 80% de la carga ya programada, luego el 20% restante permite atender las necesidades de diferentes pequeños clientes o puede que la unidad este destinada a completar su carga con diferentes pedidos.
- En el caso de adaptación a clientes internos a la organización, se debe tener especial cuidado en el manejo de documentación, para esto se está trabajando en mejorar los sistemas informáticos y de archivo para que todos los sectores de la organización tengan acceso y puedan hacer uso de la documentación, esto significa que frente a mayores regulaciones y exigencias de documentos por parte de entes externos, los diferentes sectores de la organización puedan responder de manera rápida y efectiva.

4.4 Coordinación

Coordinar es, según Ocaña (2012), “disponer en forma ordenada de los procesos entre sí y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten al logro de la generación de diferencias como valor. La coordinación de los procesos de la misma depende de las necesidades del cliente y del trabajo que se debe realizar”. Esto en términos prácticos, quiere decir que la empresa puede transportar varios inventarios reducidos.

En nuestro caso, al ser una empresa que presta un servicio de transporte, podríamos decir que el inventario reducido sería que las unidades no permanecen mucho tiempo cargadas siendo la rotación de inventarios la cantidad de viajes que realizan las unidades por mes. Los procesos de coordinación dependen tanto de factores controlables como incontrolables. Los factores controlables consisten en una correcta coordinación por parte nuestros procesos internos administrativos y entre los clientes emisores y receptores de mercadería a fin de reducir los tiempos de espera, para ello se estableció un costo por cada día que la unidad permaneciera sin poder cargar o descargar, siempre y cuando las demoras fueran responsabilidad de las entidades antes descriptas.

A fin de lograr una correcta organización y anticipación a eventuales contingencias como las restricciones de horarios para circular por vacaciones o feriados, o la escasez de combustibles, la empresa debe prever el acopio necesario de productos o insumos, en la medida de lo posible, para reducir el impacto negativo. Para los factores incontrolables como por ejemplo problemas en las rutas, lluvias, roturas imprevistas se posee un margen de tolerancia estimado en 2 días.

- Coordinar las cargas de diferentes clientes para minimizar los kilómetros recorridos, consiste en dividir nuestros clientes en función de las zonas de destino de sus productos.
- Coordinación interna entre el taller y el sector de logística para minimizar el tiempo que las unidades quedan inmovilizadas.
- Coordinar con el transportista los horarios de manejo, los descansos, las rutas para así poder anticipar a los clientes los horarios de llegada, sin que surjan imprevistos, y mejorar el tiempo de descarga.
- La coordinación en el sector de logística es fundamental ya que una constante comunicación con los transportistas y las plantas de descarga permiten prever la posibilidad de ir planificando cargas futuras.

5. CÁLCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN

Las cuatro fuentes de diferenciación se resumen en el factor de sofisticación (fs); este factor o coeficiente nos da una pauta, una referencia, nunca una certeza, acerca del nivel de diferencia alcanzado por una actividad y, consolidadas las actividades, será el indicador de la diferencia alcanzada por la organización bajo estudio teniendo en cuenta todas las actividades capaces de generar valor empresario. Siguiendo los lineamientos de Ocaña (2012), para obtener el factor de sofisticación (fs), analizaremos aquellas actividades críticas del proceso de negocio, es decir, las actividades de valor del proceso, analizaremos las subactividades comprendidas en cada caso, y luego las calificaremos en cada factor de diferenciación teniendo en cuenta una escala del 1 a 5 siendo 1 muy bajo y 5 muy alto.

A modo de ir analizando las actividades críticas, es que procedemos a nombrar aquellas actividades y las razones a tener en cuenta para el cálculo del factor de optimización.

5.1 Clientes

5.1.1 Búsqueda de clientes

Incluye sondeo de necesidades, búsqueda de posibles nuevos clientes a través de clientes actuales y de base de datos de entidades del medio.

Esta actividad consiste en ofrecer nuestros servicios, si bien esta unidad de negocios aún no se promociona a través de página web se pudo analizar las bases de datos de clientes potenciales, es decir indagar en el medio quienes podrían estar solicitando servicios de transporte a través de la obtención de contactos de posibles clientes. Se utiliza por ejemplo el directorio del vino, el directorio de empresas dedicadas a la metalmecánica y la guía de la industria de páginas amarillas.

Otra actividad que puede realizarse es solicitar a las asociaciones de transporte u organizaciones encargadas de la promoción de Mendoza como Promendoza que nos informen qué empresas requieren servicios especializados de transporte. Otra posibilidad es ofrecer alianzas siendo TPex otorgador de cargas a empresas similares de forma tal que en el caso que la empresa no pueda satisfacer la demanda delega clientes y obtiene una comisión por ello. Finalmente y en relación con las nuevas tecnologías de la información podemos encarar una búsqueda de información en internet conociendo el mercado podemos indagar en blogs o con personas involucradas quienes podrían ser nuestros clientes y pasar a contactarnos con ellos para ofrecer nuestros servicios.

Finalmente es necesario aclarar que varios pequeños clientes fueron obtenidos gracias a la experiencia en el rubro y a la lista de contactos que poseía el presidente de TPex.

5.1.2 Contacto con el cliente

Una vez obtenida la lista de posibles prospectos, de acuerdo a la actividad de temporada, se envían correos para pedir entrevistas personales, para de ese modo poder hablar de nuestros servicios, ya que no contamos con una carpeta de presentación que nos permita mostrarnos. Una ventaja que poseemos con respecto al contacto con los clientes es el buen nombre del grupo EMILIO TERZI que hay detrás de TPex.

5.1.3 Establecimiento de vínculos a largo plazo con los clientes

Los vínculos con los clientes se han establecido en función de sus vendedores y del desempeño de la organización en términos de confianza y adaptabilidad. Es necesario crear un sistema de pedidos a través de una página web propia en donde podamos atender los pedidos de clientes como ofrecer descuentos de último momento. Esto último es como en las aerolíneas en el caso que una de nuestras unidades este completa en un 80%, ofrecer un precio reducido a aquel cliente que se adapte a

nosotros. En este caso estaríamos utilizando una estrategia de precio para penetrar el mercado y crear vínculos a largo plazo con los clientes.

5.1.4 Respuesta a los requerimientos del cliente

El valor superior que se les ofrece va más en una cuestión interna de la organización, por lo general el servicio no difiere mucho de otras empresas pero los clientes quedan satisfechos con una entrega en tiempo y forma, y principalmente los servicios de rastreo satelital y el constante feedback que se le da a los clientes con respecto a la ubicación de la unidad y los tiempos estimados de salida y llegada a los destinos. Esto último depende en gran medida de ciertos factores incontrolables, pero siguiendo un orden de organización interna reducimos el riesgo hasta el punto de solo circunstancias imprevistas nos impidan cumplir a tiempo.

5.2 Transporte

5.2.1 Coordinar cargar cargas y descargas

Esta actividad consiste en que una vez que se conoce la necesidad de realizar un viaje podamos inmediatamente coordinar el mismo con otro viaje que nos permita abaratar costos. Es decir si la unidad debe transportar determinada mercancía desde Buenos Aires a Mendoza, debemos buscar clientes que necesiten transportar mercadería de Mendoza a Buenos Aires. A estos últimos se les puede ofrecer tarifas más económicas con el objeto de incentivar su demanda y así nosotros podamos obtener una ventaja en costos y rentabilidad. Buscamos constantemente clientes que permitan en el flete establecer una diferencia en la rentabilidad.

5.2.2 Informar sobre el estado de la unidad a los clientes

Debemos estar en contacto con el centro de carga para informar el arribo de la unidad, conocer el estado de la carga el tiempo de demora promedio. Lo mismo ocurre cuando la unidad debe descargar siendo más exactos en la estimación de la llegada de la unidad. La información del estado de las unidades se relaciona directamente con la actividad de coordinación precedente ya que nos sirve para coordinar a veces con próximas cargas.

5.2.3 Recopilación y procesamiento de documentación

Hay un departamento dentro de la organización que se encarga de la gestión de toda la documentación pertinente. Recordemos que las unidades estratégicas poseen diversificación relacionada, es decir, sus actividades son similares y pueden centralizar determinadas actividades en un núcleo superior.

5.2.4 Coordinación para el mantenimiento de unidades

Para esta actividad se considera la **coordinación con el taller y el control de combustibles para lo cual** se llevan planillas de control que indican en función del kilometraje recorrido del camión cuando es necesario hacerle mantenimiento. Una vez que la unidad se encuentra en determinado rango de kilometraje se le informa al taller el requerimiento de mantenimiento, que es lo que se le debe realizar, en donde se debe realizar, en el taller o en la concesionaria y finalmente el taller responder indicando en función de su disponibilidad cuando la unidad realizará el mantenimiento. A su vez es necesario coordinar y controlar correctamente la carga de combustibles, para mejorar esto se comenzó a trabajar con “ypf en ruta”, un servicio que a través de una tarjeta personal que el chofer llevar consigo, nos indica la cantidad y el sector donde carga la unidad y también ayuda a que el chofer no necesite dinero en efectivo para cargar. Esto ha logrado mejorar el control de consumo y mejorar la seguridad del personal ya que no es necesario que lleve sumas grandes de efectivo en el camión.

En función del cuadro número 1 podemos analizar que cada uno los indicadores de actividades arrojaron los siguientes resultados: Adaptación=0,775, Coordinación =0,775, Innovación: 0,6 y Mejora :0,6. Los resultados se calculan considerando el promedio simple de los valores obtenidos en cada actividad para cada indicador.

El tipo de actividad en donde se poseen mejores resultados es en el criterio de adaptación ya que la organización cuenta con una estructura cuyas características se asemejan a una estructura orgánica⁶ en las actividades relacionadas principalmente con los clientes. En términos de coordinación también presenta altos valores gracias al tamaño estructural pequeño que posee Tpex, pero si no se aplican métodos efectivos de trabajo puede que esta organización posea problemas graves en sus objetivos de crecimiento que se analizarán en la parte 3 del presente trabajo.

⁶ Mintzberg, Diseño de Organizaciones eficientes, define a la *estructura orgánica* por la ausencia de estandarización en la organización.

Cuadro N° 1 Cálculo del Factor de Optimización

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>SUBACTIVIDAD</i>	<i>INNOVACION todo el proceso nuevo</i>	<i>MEJORAS. Valor superior al proceso</i>	<i>COORDINACION. Ordenar procesos y actividades entre si</i>	<i>ADAPTACION. Adaptarse al cliente interno o externo</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>
CLIENTES							
	Busqueda de clientes	4	4	5	3	3,2	0,8
	Contacto con los clientes	2	2	3	4	2,2	0,55
	Búsqueda vinculos estables con clientes, previsibles que permitan planificar a plazo.	2	3	3	2	2	0,5
	Responder a los requerimientos de clientes	3	3	5	4	3	0,75
TRANSPORTE							0
	Coordinar cargas y descargas	3	2	4	5	2,8	0,7
	Informar sobre el estado de las unidades a todos los clienes	4	3	3	4	2,8	0,7
	Recopilacion y procesamiento de la documentación	2	3	4	5	2,8	0,7
	Coordinacion en el mantenimiento de unidades	4	4	4	4	3,2	0,8
							0,6875
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>SUBACTIVIDAD</i>	<i>INNOVACION todo el proceso nuevo</i>	<i>MEJORAS. Valor superior al proceso</i>	<i>COORDINACION. Ordenar procesos y actividades entre si</i>	<i>ADAPTACION. Adaptarse al cliente interno o externo</i>	<i>Suma</i>	
CLIENTES							
	Busqueda de prospectos	0,8	0,8	1	0,6	0,8	
	Contacto con los clientes	0,4	0,4	0,6	0,8	0,55	
	Búsqueda vinculos estables con clientes, previsibles que permitan planificar a plazo.	0,4	0,6	0,6	0,4	0,5	
	Responder a los requerimientos de clientes	0,6	0,6	1	0,8	0,75	
TRANSPORTE							0
	Coordinar cargas y descargas	0,6	0,4	0,8	1	0,7	
	Informar sobre el estado de las unidades a todos los clienes	0,8	0,6	0,6	0,8	0,7	
	Recopilacion y procesamiento de la documentación	0,4	0,6	0,8	1	0,7	
	Coordinacion en el mantenimiento de unidades	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
		0,6	0,6	0,775	0,775	0,6875	
Referencias							
5	1						
4	0,8						
3	0,6						
2	0,4						
1	0,2						

6. FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

Citando a Ocaña (2012), el factor de optimización (fo) refleja la eficiencia empresarial, es decir, la tenencia de recursos y la destreza en sus aplicaciones.

Con los costos y ventas totales como datos, procedemos a calcular el factor de optimización mediante la fórmula:

$$Fo = CT/VT$$

Siendo:

Fo = factor de optimización

CT = costos totales

VT = ventas totales

Para la estimación del factor de optimización se utilizará información mensual acerca de las ventas totales y los costos totales.

El cálculo se realizará siguiendo la siguiente fórmula:

Los Costos Totales se calcularán de la siguiente manera:

Costo de combustible por kilómetros recorridos mensuales + costos de peajes mensuales + costo de personal mensual + costos de póliza de seguros de las unidades mensuales y costos de seguro de carga + costo de mantenimiento mensual de las unidades.

COSTO COMBUSTIBLES POR MES	
Costo por litro de combustible	8
Costo por litro sin IVA	6,61157025
Litros consumidos cada 100 kilómetros	25
Km recorridos mensuales por unidad	10000

Km recorridos mensuales sobre 100⁷	100
Costos mensuales de peajes	1000
TOTAL POR VIAJE	40000,00
TOTAL DE COMBUSTIBLE POR MES PARA 2 UNIDADES QUE RECORREN EN PROMEDIO 10.000 KM POR MES	42000,00

COSTOS FIJOS	MENSUAL
Costos Fijos del personal de taller	28000
Costos Fijos de Electricidad y Agua	6000
Costos Fijos Totales	30000
Cantidad total de unidades	18
Unidades de Carrocería	2
Costos Fijos por unidad por mes	1555,55556
COSTOS FIJOS MENSUALES UNIDADES DE CARROCERIA	3111,11111

SEGUROS	MENSUAL
Costo de Seguros	
Costo total por mes	50000
Costo de seguros unidades de otras áreas de la empresa	5000

⁷ Km recorridos mensuales = 10.000 / 100: Esto quiere decir que si la unidad realiza 10000 km por mes y consume 25 litros cada 100 km entonces la unidad cargará 100 veces 25 litros y así se calcula el costo.

Costo para unidades afectadas	45000
Costo por unidad	2500
Seguros de Carga	277,77778
TOTAL CARROCERAS	5277,77778

COSTOS DE MANTENIMIENTO DE UNIDADES	UNITARIO	MENSUAL
Llantas	10000	500
Recapado ⁸ (cubiertas)	3000	200
Aceite de caja	5000	1666,66667
Aceite de motor	5000	1250
Mecánicos no pertenecientes a la organización		1000
Lavado y Engrase		600
Baterías y otros		100
Total parcial		5316,66667
TOTAL		10633,3333

SUELDOS PERSONAL DE TRANSPORTE MENSUAL	UNITARIO	TOTAL
SUELDO DE CHOFER PARA CARROCERIA PROMEDIO	10000	20000
931 UNCLUYE SEGURO DE VIDA	60000	6666,666
		67

⁸ Recapado o procurado es el proceso por el cual se recupera una cubierta de camión usada, colocándole una capa de goma en su exterior.

ELEMENTOS DE PROTECCION	3000	500
PERSONAL		
TRAMITES ANUALES CENASA	1300	2600
RUTA VTV		
TOTAL POR MES CARROCERAS		29266,66
	6	

DEPRECIACIONES	UNITARIO	TOTAL
Depreciaciones pendientes para carrocería	2	2
Valor de compra tractor	350000	700000
Valor de compra semirremolque	200000	400000
Depreciación anual tractor	40000	80000
Depreciación anual semirremolque	20000	40000
Depreciación anual total	60000	120000
DEPRECIACIÓN MENSUAL	5000	10000
TOTAL		

En función de lo anterior podemos analizar que el total de costos mensuales es de pesos 100.288,89

Las ventas totales se obtienen a partir de la ganancia o precio que se cobra por kilómetro recorrido multiplicado por los km recorridos mensuales promedio. Por otro lado en el caso de utilizar fleteros se calculó multiplicando el precio que cobramos a los clientes por kilómetro recorrido menos el costo de fleteros por kilómetro recorrido por fletero aproximado cantidad de km que se contratan fleteros.

INGRESOS	GANANCIA	TOTAL
Cobro por km recorrido.	9	540000
Costo o Pago por km recorrido a fleteros	7,5	300000

		240000
INGRESOS	FLETEROS	PROPIOS
KM RECORRIDOS MENSUALES	40000	20000
Ganancia por km recorrido ⁹	1,5	9
	60000	180000¹⁰

7. CALCULO DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN CT/VT

$$100288,89/240000 = 0,42$$

Otra manera de calcular el factor de optimización de TPex es a través del análisis de costos que provee la Asociación de Propietarios de Camiones de Mendoza, que incluye combustibles, lubricantes, repuestos, procurados (cubiertas), seguros, impuestos, depreciación de material rodante, costo financiero, mantenimiento, costos administrativos y sueldos. En función de dicho análisis se estableció al 31-5-13 un costo de 8.18 pesos por kilómetro recorrido¹¹. Es decir, teniendo en cuenta esa información podemos calcular el factor de optimización nuevamente y comparar datos. Efectivamente como se detalla a continuación podemos corroborar que el análisis realizado es correcto.

COSTOS PARA 2 UNIDADES	EMPRESA	FLETEROS
KM MENSUALES	20000	0
CANTIDAD DE VIAJES	20	0
COSTO POR VIAJE KM 8.18¹²	8180	0
COSTO FINAL SIN IVA Y SIN	5492	0
GASTOS VARIOS¹³		
TOTAL COSTOS	109857,4	0

Si bien los costos mensuales para 1000 kilómetros son \$5492 superiores a los de TPex, calculados en \$5014,44 (el total de costos mensuales es de 100288,89 dividido 20000 km) la

⁹ Para el caso de los fleteros se estableció un promedio de ganancia calculando las ganancias de los últimos años.

¹⁰ Los datos anteriores se obtuvieron de fuentes de la organización considerando que las unidades ya sean propias o de terceros realizan un promedio de diez mil kilómetros mensuales.

¹¹ http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1371158243_presentac05-2013.pdf

¹² Costo calculado cada 10000 km.

¹³ Considerando el actual impuesto a al valor agregado 21% y el 15% de costos financieros y otros gastos en los que TPex no incurre.

diferencia es motivo de los costos financieros y otros costos que considera AProCaM¹⁴ representando éstos alrededor de un 15% del total. Tpex, posee más facilidades financieras debido a su pertenencia al grupo Terzi.

Finalmente, sólo a modo de análisis, vamos a tener en cuenta el factor de optimización de Tpex, sólo en relación al transporte propio sin considerar el efecto de los fleteros en las ganancias, nos daría lo siguiente:

$$100288,89/180000 = 0,56$$

Por lo tanto, en este tipo de actividad deberíamos considerar una mejora en el factor de optimización de la organización.

8. CÁLCULO DEL VALOR EMPRESARIO

El Valor Empresario (Ve), es el valor generado por la empresa a través de los factores de individuación, sofisticación y optimización. Es decir: $Ve = fi (fs - fo)$

Calculo de Valor empresario

Valores obtenidos

$$fi = 0,675$$

$$fs = 0,69$$

$$fo = 0,42$$

$$Ve = 0,675 (0,69 - 0,42) = 0,182$$

9. CONCLUSIÓN DEL VALOR EMPRESARIO

Podemos analizar en función de la fórmula anterior que la empresa posee una debilidad. El primer aspecto a considerar es el factor de individuación, el cual no se encuentra en la situación ideal para todas las ventajas que tiene esta unidad, es decir reconocemos que TPex tiene una descentralización innovadora en este tipo de organización, el problema es que por el momento

¹⁴ Asociación de Propietarios de Camiones de Mendoza. Índice de costos elaborados por APROCAM y abalados por la Universidad Tecnológica Nacional www.aprocam.org.ar/ http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1376515373_julio.pdf

depende de varias decisiones centralizadas y recién está incursionando en este nuevo mercado. Si bien la estructura no hace a la identidad, es necesario incursionar en este aspecto para lograr una unidad con mayor independencia y en donde el crecimiento sea causa y consecuencia de la sinergia entre los miembros de la organización.

Si Emilio Terzi S.A. logró su éxito siguiendo una metodología de acción centralizada en donde determinados aspectos de Pymes familiares fueron participes, debemos considerar que Tplex puede aprovechar tanto los beneficios de la organización como los beneficios de ser una unidad diversificada. Tplex tiene que buscar formas de fortalecer la identidad continuamente para lograr una mayor ventaja competitiva. En función de lo comentado por el presidente y lo analizado en el presente trabajo, pudimos identificar que la diferenciación primordial que posee la organización en su conjunto es la rápida solución de problemas por parte de sus clientes, la constante búsqueda de mejoras en coordinación para poder traducir todo ello en mejores márgenes de utilidad y la buena reputación del grupo Terzi.

El cuestionario de cultura arroja los valores más bajos del factor de individuación, (Véase Anexo E, Cálculo del valor empresario). A su vez, en el cuestionario de la estructura notamos que no existe mucha coherencia entre obtener una estructura flexible y una cultura seguidora, principalmente porque el cuestionario de la cultura muestra una alta identidad a la eficiencia y baja a la diferencia mientras que en el de la estructura se observa una baja orientación al producto o servicio, dejando la eficiencia en segundo plano, es decir hay una estructura flexible que se adapta al cliente fácilmente pero deja de lado la eficiencia.

A modo de recomendaciones posteriores mencionamos los problemas de la cultura organizacional:

- El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los mandos superiores
- En la empresa existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios
- Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la empresa es responsabilidad exclusiva de los gerentes
- No ocurre que ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de mayor énfasis en sistemas de procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar
- En la empresa el criterio dominante es que algunas personas se encargan de pensar y otras ejecutar y no existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados.
- Prevalece el criterio de que en la empresa todos deben saber hacer de todo

Por otro lado, para mejorar la estructura se exponen recomendaciones a lo largo del presente trabajo que solucionan problemas críticos como:

- La Institución no posee varias acciones/estrategias de acuerdo a los distintos objetivos y situaciones de negocios que se plantea.
- Las acciones/estrategias de la institución no surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización.
- En la Institución, la visión del negocio y la estrategia competitiva depende la propia organización prescindiendo, en primera instancia, de las condiciones ambientales, sólo después son incorporadas éstas.
- De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores no creen que primero hay que cambiar la estructura y después la acción/estrategia a seguir.
- En la Institución no existe un proceso de capacitación sistemático y formal
- La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematiza, automatizado y ordenado.

En la parte 4 del presente trabajo, se imparten recomendaciones relacionadas con la mejora de **la eficiencia en función de la diferencia**, para esto se proponen mejorar en los procesos internos de la organización donde utilizamos las recomendaciones de formalización del trabajo¹⁵ en los mandos medios para poder lograr dar mayor autonomía a los mandos medios y así cumplir con los objetivos.

Con respecto a los valores obtenidos en el cuestionario de la misión organizacional, (Véase Anexo E, Cálculo del valor empresario) notamos que Tplex presenta valores elevados gracias a que posee una alta orientación al cliente y al servicio sumado a un adecuado conocimiento de sus clientes, productos, ventaja competitiva y ámbito geográfico.

En el cuestionario de la Identidad o visión organizacional arroja valores adecuados, aunque susceptibles de mejoras, notamos cierta relación con los cuestionarios de la cultura y estructura ya que se nota la falta de políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros, No existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización y tampoco existen criterios de autoorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa, por lo tanto las recomendaciones de la parte 4 también sirven de referencia para la mejora de estos factores.

El factor de sofisticación arrojó valores aceptables, aunque debe prestarse especialmente atención a este indicador en los criterios de innovación y mejoras, si bien se proponen en la parte actual del presente trabajo actividades a implementar, la organización deberá vigilar constantemente estos aspectos a la hora de implementar las estrategias de crecimiento, organizacionales y funcionales.

¹⁵ Mintzberg en su libro “Diseño de organizaciones eficientes” explica que La formalización de comportamiento representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo

Finalmente, analizando el nivel de costos, debemos considerar que los rendimientos o utilidades de la unidad no son los óptimos. Tpx debe trabajar para minimizar los costos o buscar que los segmentos sean más rentables, ya que logrando una aceptable diferenciación a un menor costo elevaría la rentabilidad de la empresa, pero se debería hacer más hincapié en bajar aún más el factor de optimización sin necesidad de depender de actividades complementarias como el de ser dadores de carga a terceros, en este caso, fleteros. Lo anterior se analiza como estrategia a implementar en este trabajo, pero el factor de optimización deberá medirse y mejorarse en función de la actividad de transporte y por otro lado deberá medirse el factor de optimización de la actividad complementaria una vez que se implemente como estrategia y puedan medirse sus costos por separado. En esta organización será necesario prestar atención a que los costos que hacen la diferencia no sean superiores a estas últimas; por lo tanto se siguen en este caso las mismas recomendaciones a seguir analizados a lo largo del presente trabajo, donde se deberá mejorar la estructura para mantener la diferencia otorgadas a los clientes en aras de una mayor eficiencia.

PARTE II

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN, CONDICIONES COMPETITIVAS

1. LA EMPRESA Y SU UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

En EMILIO TERZI S.A. hemos podido identificar dos Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), por lo cual parafraseando a Ocaña (2012) es una empresa con una estructura funcional tendiendo a la diversificación relacionada¹⁶ siendo TPex una estructura organizacional diferente con focos de planificación independientes y misiones distintas, que atienden a un grupo de clientes claramente segmentados, desarrolla productos orientados a satisfacer a los diferentes clientes y enfrenta a un conjunto definido de competidores.

En función del objeto del presente trabajo nos centraremos en la UEN que está enfocada en el segmento de mercancías generales. Las mercancías generales se refieren a todos los productos que son transportados pero que no requieren ningún tratamiento especial en el transporte. Por ejemplo, el asfalto es mercancía peligrosa porque requiere unidades especiales para velar por la seguridad del producto, requiere también que el producto pueda ser calentado antes de descargarse y se debe cumplir con otras normas de seguridad. Las mercancías generales son productos que pueden ser transportados en contenedores simples. Dentro de mercancías generales podemos encontrar a productos manufacturados y productos agroindustriales que no requieran cámaras frigoríficas.

Por otro lado encontramos que Emilio Terzi S.A. posee su estructura funcional armada de acuerdo de su principal actividad (Véase Anexo F *Organigrama de Puestos, Estructura Actual*) y en este sentido nos referimos a la de “mercancías peligrosas” Esta unidad apunta a clientes más grandes como empresas constructoras y entes gubernamentales ya sean nacionales, provinciales o municipales. En este mercado la participación de Emilio Terzi S.A. es alta, por lo menos en Mendoza y es considerada una empresa líder si la comparamos con sus pares.

Finalmente nuestra última unidad de negocios es la encargada de ventas de lubricantes y emulsiones asfálticas al detalle, siendo esta última proveedora de empresas como Petrobras, Petronas,

¹⁶ Se conoce como diversificación al proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. El motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa. Materia Cátedra Análisis Organizacional (2012) Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Oil combustibles e YPF. Sus clientes son locales y demandan productos finales, es decir se revenden directamente desde las petroleras. En este caso podemos mencionar clientes que poseen concesionarias, transportes, talleres, obras de pequeña envergadura.

Siendo TPex, de mercancías generales la unidad estratégica que nos interesa para el presente análisis, tomaremos para realizar el análisis comparativo al principal competidor que es transporte LOT S.A. Debemos resaltar que con respecto a los competidores, estamos considerando aquellas pequeñas y medianas empresas que ofrecen el mismo servicio y están orientados hacia el mismo segmento de clientes. Es necesario recalcar que en este mercado las empresas al llegar a la madurez, suelen enfocarse a ofrecer servicios de mayor volumen y estabilidad a grandes empresas en lugar de enfocarse en los segmentos en que se enfoca TPex.

1.1 Interrelaciones entre las Uens

Según Ocaña (2012), podemos identificar que las interrelaciones entre UENs son de tipo tangibles, ya que hay interacción entre ellas, por ejemplo unidades de transporte, tecnologías, almacenamiento, investigación y desarrollo, logística, depósitos, entre otros. También se dan interrelaciones intangibles, como puede ser el intercambio del know how en los procesos productivos siendo éste uno de los más importantes.

1.2 Evaluación de la Uen

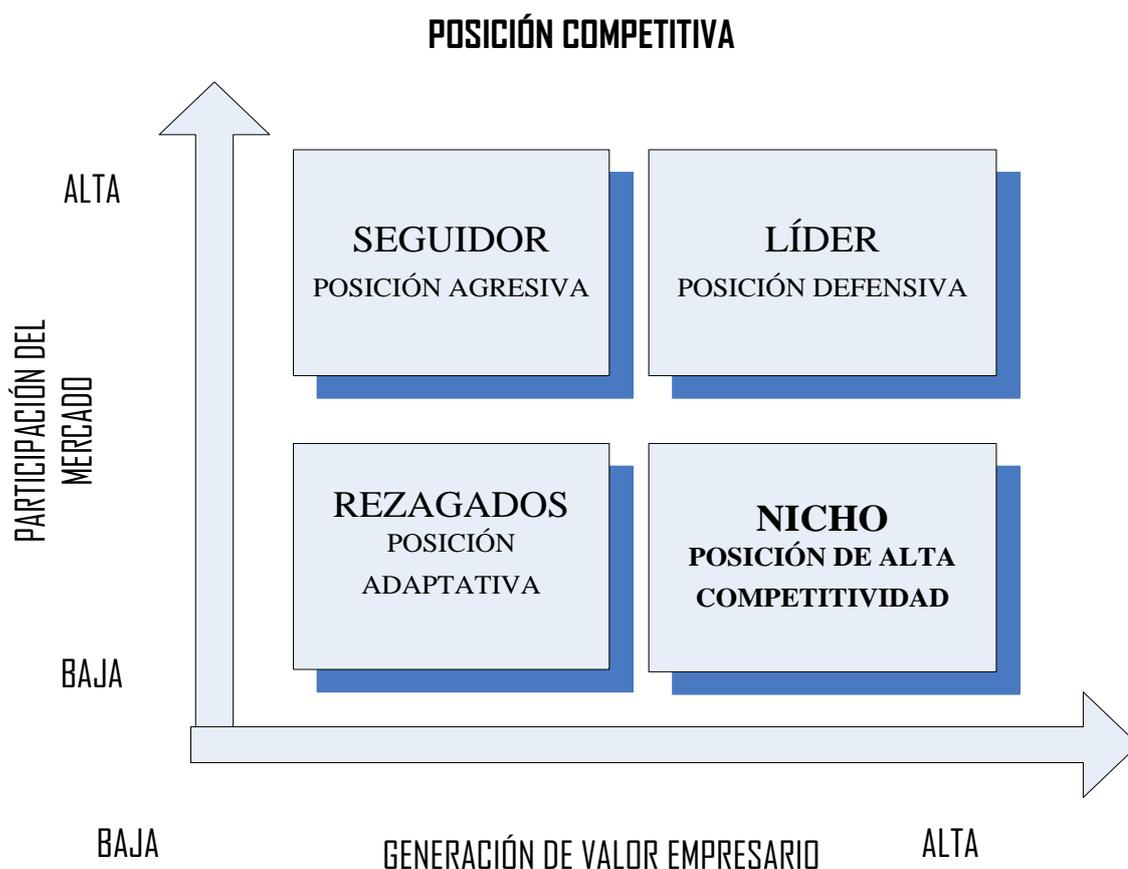
Para este análisis utilizaremos la UEN dedicada al segmento de clientes de mercancías generales. Para este caso y según Ocaña (2012) debemos definir que la Unidad Estratégica de empresas se encuentra en una posición de “Nicho”, ya que como se analizará más adelante en el gráfico número 6, se enfoca a un segmento de clientes donde posee alta competitividad.

2. ESTRATEGIAS Y POSICIÓN COMPETITIVA

Citando a Ocaña (2012), “la empresa desarrolla un proceso de negocios para lograr una posición competitiva dentro del sector o segmento de negocios donde actúa. Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector o segmento. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas”.

La posición competitiva de la empresa equivale a su participación o cuota de mercado dentro de un mercado total donde existen varias empresas pugnando por vender, es decir, por generar un Valor Empresarial (Ve) que iguale el valor percibido por la mayor cantidad de clientes a los cuales se dirige.

Figura N° 6 POSICIÓN COMPETITIVA



Para poder identificar cuál es la posición de TPex en el sector, hemos analizado las dos variables que la definen: participación de mercado y generación de Valor empresarial.

- **Participación de mercado:** Considerando la cantidad de clientes que posee la empresa, y la cantidad de productos que demandan los mismos o sea la totalidad del sector de transporte de cargas que apuntan al nicho de TPex en Mendoza y su participación, estamos en condiciones de decir que TPex posee una baja participación de mercado.
- **Generación de Ve:** Teniendo en cuenta que TPex decidió enfocarse en clientes más pequeños y en lugar de transportar grandes cantidades de un mismo producto se enfocó en ofrecer transportar cantidades menores a una mayor cantidad de clientes que lo requerían, por lo tanto consideramos que TPex posee Valor empresarial superior a la competencia.

Considerando el precedente análisis encontramos que TPex Ocupa el lugar de Nichos del sector, desempeñando una posición de Alta competitividad. Parafraseando a Ocaña (2012) al ser una empresa de nicho, su participación en el mercado es aproximadamente del 5% del total del mercado de cargas en Mendoza.

3. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIAL

3.1 La validez del análisis matricial

Bueno Campos, parafraseado por Ocaña (2012), sintetiza que las matrices para una determinada unidad estratégica de negocios deben ser herramientas orientadoras sin validez absoluta, son una base para tomar decisiones sin aportar criterios de selección, la información que brindan puede ser válida para ciertos momentos pero no para otros ya que ofrecen una visión estática y ofrecen una visión parcial de la **uen**.

3.2 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Según Ocaña, la Matriz BCG se basa en dos variables:

- **Crecimiento de mercado:** refleja el atractivo del mismo en función de negocios.
- **Participación de mercado:** se relaciona con las ventas alcanzadas en un período de tiempo. La participación en el mercado de una UEN se mide en comparación con su competidor principal.

Para los siguientes análisis se tomará como referencia las ventas de las principales empresas que compiten directamente con Tplex. Los datos fueron suministrados por el presidente de esta unidad estratégica Walter Sayavedra.

Cuadro N° 2 Promedio Estimado Facturado por las Empresas Competidoras¹⁷

EMPRESA	PROMEDIO MENSUAL FACTURADO 2012	PROMEDIO MENSUAL FACTURADO 2011	PROMEDIO ANUAL FACTURADO 2012	PROMEDIO ANUAL FACTURADO 2011
EMPRESA	\$250.000	\$200.000	\$3.000.000	\$2.400.000
TPEX S.A.	\$250.000	\$200.000	\$3.000.000	\$2.400.000
M & M LOGÍSTICA	\$250.000	\$200.000	\$3.000.000	\$2.400.000
RAOSA	\$250.000	\$200.000	\$3.000.000	\$2.400.000

¹⁷ Los datos brindados en el Cuadro N° 2 son a modo ilustrativo para demostrar que la participación de la empresa no es alta.

BARLOA	\$250.000	\$200.000	\$3.000.000	\$2.400.000
TVH	\$300.000	\$240.000	\$3.600.000	\$2.880.000
MORRESI	\$300.000	\$240.000	\$3.600.000	\$2.880.000
PELEGRINA	\$300.000	\$240.000	\$3.600.000	\$2.880.000
LOT S.A.	\$400.000	\$310.000	\$4.800.000	\$3.720.000
ECSA	\$400.000	\$310.000	\$4.800.000	\$3.720.000
BRESIA	\$250.000	\$200.000	\$3.000.000	\$2.400.000

3.2.1 Participación de mercado en función del principal competidor

$$PM = \frac{\text{VENTAS DE LA EMPRESA}}{\text{VENTAS DEL PRINCIPAL COMPETIDOR}}$$

- Ventas de la Empresa Año 2012 = \$ 3.000.000 (200.000*6 + 300.000*6) se debe a que se encontraron mejores mercados en la segunda mitad del año gracias a la experiencia adquirida. promedio es de \$250.000 por mes.
- Ventas del Principal Competidor = \$ 4.800.000
- Participación de Mercado = 0,625

En función de los datos obtenidos de fuentes internas a la empresa y verificadas con información estimadas de su principal competidor, podemos concluir que la participación de TPex es baja, su índice es menor que uno, ya que TPex está incursionando en el mercado y aún no cuenta con los recursos para establecer la estrategia y posicionarse, mientras tanto su rentabilidad es cómoda para su situación actual.¹⁸

¹⁸ En este caso debemos considerar que si la empresa tuviera el mismo valor de ventas que su principal competidor, la participación de mercado sería 1, es decir mayor o cercano a 1 la participación tiende a ser elevada, menor que 1 es baja. Otra forma de considerar lo anterior, es que si estamos tomando en cuenta 10 competidores la mediana, suponiendo que el mercado se distribuye equilibradamente es del 0,10

3.2.2 Participación de mercado en función del total de la cartera de la empresa

Otra forma de analizar lo anterior es analizar la participación relativa de cada UEN no sólo con relación al competidor principal sino en función del total de la cartera de la empresa.

Según datos propuestos por el gerente administrativo, a modo ilustrativo en el total de las unidades de negocios del grupo Terzi, cada 100 pesos del total de facturación de la empresa, la unidad de asfaltos factura \$75 mensuales, Tpex factura \$20 y la venta de aceites y lubricantes factura \$5. Por lo tanto considerando la división equitativa que propone Ocaña (2012: 214) sería del 33,3%, luego podemos concluir que Tpex se encuentra por debajo de ese porcentaje, siendo su participación baja.

3.2.3 Participación de mercado en función de la cuota de mercado

Otra forma de estimar la participación del mercado es utilizando la siguiente expresión.

$$PM = \frac{\text{CUOTA DE MERCADO}}{\text{DEMANDA POTENCIAL}}$$

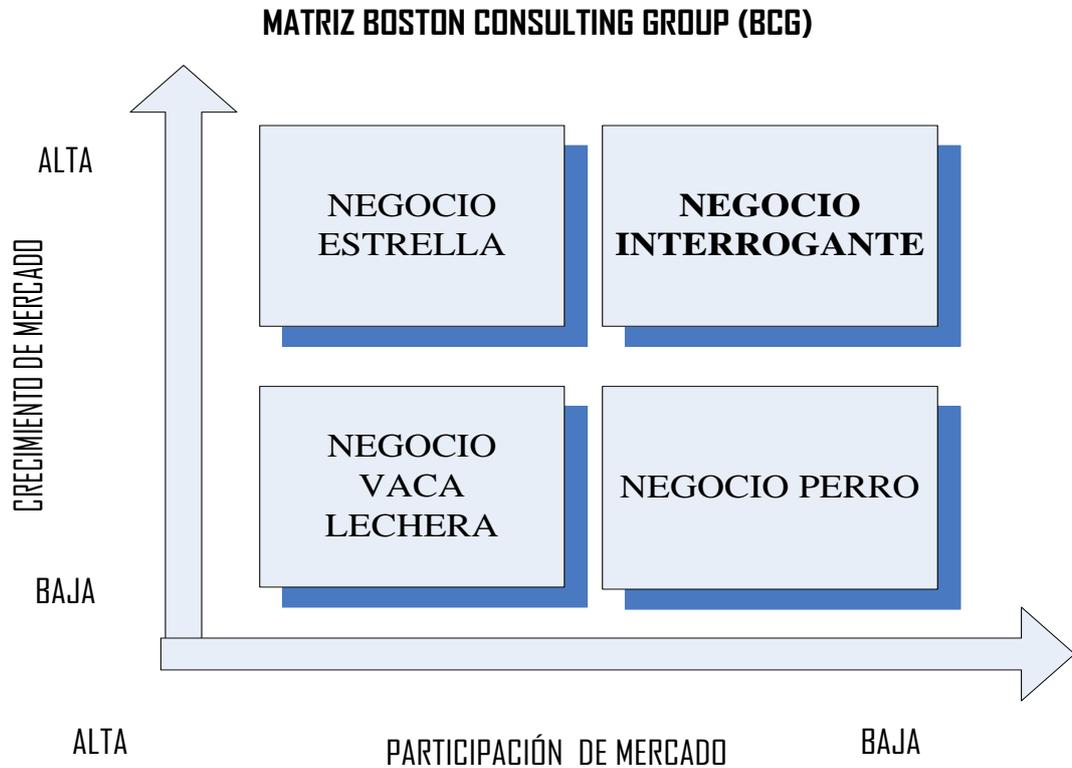
En función de los datos con los que hemos venido trabajando anteriormente podemos concluir que

- Cuota de mercado: Año 2012 = \$ 3.000.000 (\$250.000 x 12 meses)
- Demanda Potencial Año 2012 = \$ 35.400.000 (\$ 400.000 x 2 empresas x 12 meses) + (\$300.000 x 3 empresas x 12 meses + \$250.000 x 5 empresas x 12 meses)
- Luego $PM = 3.000.000 / 35.400.000 = 0,0847$
- Considerando a las 10 empresas del segmento, su participación equilibrada sería 10% cada una, Tpex, se encuentra por debajo de la mediana por lo tanto podemos concluir que su participación es baja.

Podemos concluir que considerando la matriz BCG, la empresa en cuestión posee una participación media baja y un crecimiento elevado, ocupando el lugar de Interrogante. Esto indica que se debe aumentar la cuota de mercado, la empresa igualmente necesita mejorar su posición de costos para obtener buena rentabilidad y a su vez necesita una inversión en infraestructura propia. Debido a que este análisis se basa en la etapa de crecimiento debemos considerar que aún también se requieran

importantes inversiones, esto es así porque la empresa al ser de nicho en su sector necesita mantenerse como tal y crecer.

Figura N° 7 MATRIZ BCG



En función de lo analizado en la matriz BCG, podemos identificar a Tpx en un tipo de negocio interrogante, porque es una organización que está incursionando en un segmento de nicho y su participación aún no es elevada pero el crecimiento de mercado si lo es. Se le recomienda a la empresa continuar invirtiendo para aumentar su participación en el mercado, y de esta forma, ser capaz de satisfacer las necesidades de un mercado altamente competitivo. La inversión requerida en términos de infraestructura como la compra de unidades de transporte es muy elevada, esto último si se efectivizara daría un flujo de fondos negativos tal como define Ocaña (2012) en los negocios interrogantes con una rentabilidad nula, pero esto no ocurre por dos razones. La primera es que parte de los grandes costos como financieros y gastos varios, que según el índice de costos de AProCam representa un 15% de los costos totales, son absorbidos por el grupo Emilio Terzi S.A. La segunda razón es que TPex también está incursionando en diversificar su actividad convirtiéndose en *dador de cargas*, esto último será analizado como estrategia en la siguiente parte del trabajo.

3.3 Una Variación de la Matriz BCG

3.3.1 Primer estimación del crecimiento del Sector

Para la estimación del crecimiento del sector de una UEN vamos a utilizar el modelo de Ocaña (2012). Este modelo intenta subsanar los inconvenientes que presenta la matriz BCG a la hora de estimar las variables que la componen.

$$Cs = \frac{VPN - VPA}{VPA}$$

Vpn: Ventas del Segmento del Último Año del Período Considerado

Vpa: Ventas del Segmento del Primer Año del Período Considerado

- Ventas del Año 2011 = \$ 28.080.000 (\$310.000 x 2 empresas por 12 meses) + (\$ 240.000 x 3 empresas por 12 meses) + (\$ 200.000 promedio de mercado x 5 empresas x 12 meses)
- Ventas del Año 2012 = \$ 35.400.000 (\$ 400.000 x 2 empresas x 12 meses) + (\$300.000 x 3 empresas x 12 meses + \$250.000 x 5 empresas x 12 meses)
- Cs = 0,26

Luego, analizamos el crecimiento en función del siguiente análisis

$$PS = \frac{VT}{N}$$

Ps: Promedio de ventas del segmento en el periodo considerado

Vt: Ventas totales del segmento en el periodo considerado

N: Número de periodos considerados.

- VT = \$ 85.200.000 (\$ 28.080.000 + \$ 35.400.000)
- N = 2 años
- PS = \$ 31.740.000

$$Cs = \$ 35.400.000 > Ps = \$ 31.740.000$$

Hay crecimiento porque las ventas del último año son superiores al promedio de ventas de los últimos dos años considerados.

3.3.2 Segunda estimación del crecimiento del sector

$$Pe = \frac{Vepn}{Mp}$$

Pe: participación en ventas de la UEN considerada para el último periodo

Vepn: Ventas de la empresa o de la UEN para el último periodo considerado

Mp: Mercado Potencial.

- $Vepn = \$ 3.000.000$ (250.000 promedio mensual último año x 12 meses)
- $Mp = \$ 35.400.000$ ($\$400.000 \times 2$ empresas x 12 meses + $\$300.000 \times 3$ empresas x 12 meses + $\$250.000 \times 5$ empresas x 12 meses).
- $Pe = 0,11$

$$MP = n \times PFV$$

$Mp = n \times PFV$ es el número de compradores potenciales existentes en el sector por el promedio de facturación por cliente o compra promedio por cliente, en este caso calculamos lo que consume en promedio el cliente o sea lo que paga por el servicio)

- $n =$ Siendo n el número de viajes demandados mensualmente (las empresas más grandes de este segmento poseen 5 unidades propias, entonces 5 unidades por 2 empresas + 3 unidades por 3 empresas + 2 unidades por 5 empresas = 29 unidades que en promedio realizan 8000 km mensuales, esa sería la demanda, ya que se satisface toda.
- $PFV = \$ 10.000$ es un valor promedio entre los que maneja Tpex y el resto de las empresa por viaje, suponiendo 10 viajes por mes por unidad, tenemos $\$10.000 \times 10$ viajes x 29 unidades x 12 meses.

- $M_p = \$ 34.800.000^{19}$

3.3.3 Medida Escalar de la matriz para la variable Participación

$$Me_p = \frac{M_p}{C_i}$$

M_p : Mercado Potencial

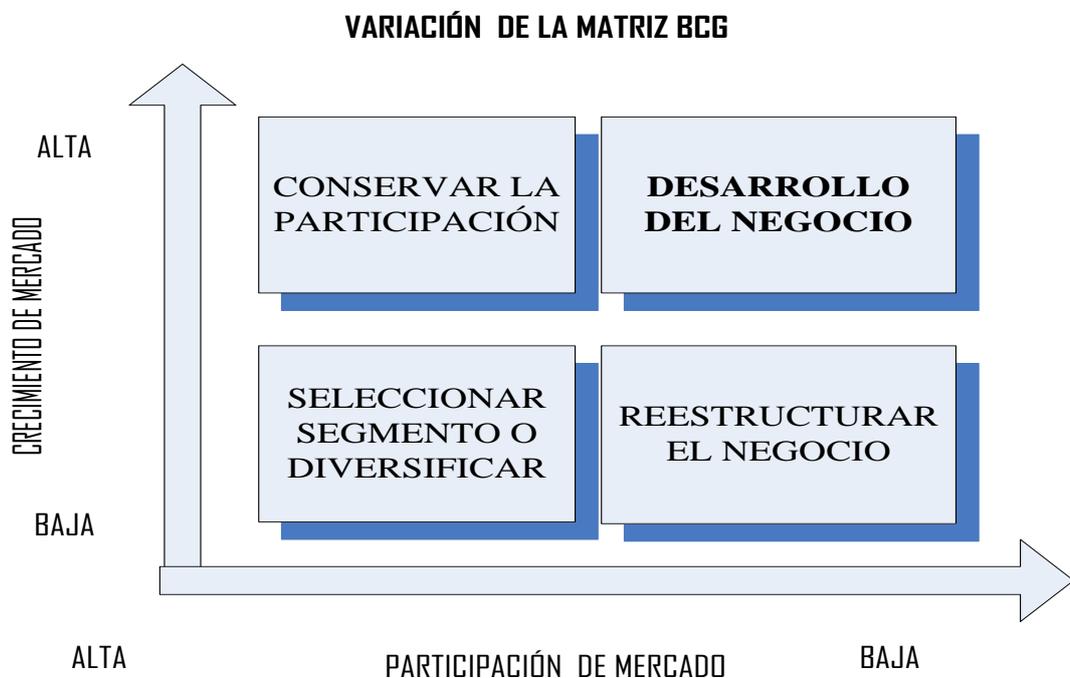
C_i : Número de competidores importantes dentro del segmento.

- $M_p = \$ 34.800.000$
- $C_i = 10$
- $Me_p = \$ 3.480.000$

Siendo Me_p la media escalar de la matriz para la variable participación podemos ver que Ve_{pn} es menor que Me_p , Luego la participación de la empresa es baja

Con esta nueva matriz no nos ocupamos del crecimiento del mercado, sino del crecimiento del sector.

Figura N° 8 VARIACIÓN DE LA BCG



¹⁹ El mercado potencial "MP" es calculado de dos formas distintos, ambos valores obtenidos son similares y no modifican el análisis del trabajo. En este caso se es menos optimista ya que para los casos anteriores se calculó la facturación en función de 25 palets por camión a \$500 cada palet totalizando \$125.000 y para dos unidades \$250.000, Debemos considerar q la cantidad de palets y la cantidad de viajes pueden variar.

En función de lo analizado anteriormente, donde pueden observarse los cálculos realizados podemos afirmar que la unidad de negocios se encuentra con un crecimiento alto pero una participación que debería mejorar, por lo tanto la empresa deberá desarrollar el negocio en este segmento y expandirse en función de sus necesidades. Tpex ofrece una alternativa diferenciada y exclusiva, las organizaciones o clientes individuales pueden contratar los servicios adaptados a sus necesidades ya sea para una gran empresa que requiere todo un embarque completo como para un pequeño productor que solo necesita el transporte de unos cuantos productos. Cabe aclarar que la empresa en cuestión ha sabido abocarse al acompañamiento, en términos de crecimiento, del comercio de bienes tangibles. Tpex deberá continuar adecuándose a las exigencias para mantener, e inclusive aumentar, su participación como principal proveedor de este servicio. A su vez es necesario aclarar que las condiciones socioculturales cambiantes de nuestro entorno deben permitir a la organización adecuarse a diferentes escenarios, actualmente es más rentable para las organizaciones que poseen una mayor flota de unidades con determinadas características y en función de ello establecen contratos con empresas más importantes que les otorgan exclusividad por un determinado tiempo y en donde la tarifa es superior. Si bien el mercado de nicho de TPex no se especializa en este tipo de negocios su presidente lo tiene presente como una posibilidad a futuro, mientras tanto se intentará establecer estrategias que permitan tener una rentabilidad similar a la de las grandes empresas.

3.4 Matriz Mc Kinsey o General Electric

Esta matriz es complementaria a la Matriz BCG y soluciona dos inconvenientes de ésta última porque su construcción no requiere datos externos a la empresa y porque corrige la valoración de las variables crecimiento del mercado y participación relativa, utilizadas por la BCG

La variable contextual crecimiento del mercado es reemplazada por atractivo del sector y la variable interna participación de mercado por posición competitiva.

Más allá del grado de subjetividad, esta matriz muestra la relación entre la posición competitiva de la UEN respecto del sector de negocios.

3.4.1 Posición competitiva

Para el análisis de la posición competitiva tomaremos como base las variables que se detallan a continuación en donde se explicará el motivo de su importancia relativa y valor.

- **Precio del servicio:** En este tipo de negocios la forma de penetrar el mercado es cobrar un precio accesible, es decir que el valor percibido por el cliente sea igual al precio pagado, es un mercado en donde en una primer apreciación por parte del cliente el servicio es idéntico al de los competidores, la imagen de la marca producto de la diferencia se establecen con a trayectoria y los servicios que se van adaptando a los clientes. Su importancia relativa es considerable ya que es el primer atributo que valoran nuevos clientes.
- **Calidad del servicio:** Acá nos referimos a que el servicio brindado sea cumplido en tiempo y forma, se refiere a la calidad y la tecnología de nuestras unidades de transporte para brindar el servicio. Es considerable su importancia relativa para mantener clientes actuales.
- **Cultura Organizacional:** Al ser una empresa familiar la cultura organizacional enfocada al trabajo duro, debe servir de base pero deben considerarse en igual grado de importancia la “cultura empresarial”, por lo tanto su importancia relativa no es tan alta. Por otro lado su valor es alto por ser uno de los valores de base que definen la identidad (Ocaña 2012).
- **Crecimiento de la participación en un periodo dado:** es fundamental que la empresa crezca en tamaño para así crecer en rentabilidad pero esto último no se logra si no aumenta al mismo tiempo la participación en el mercado. Su importancia relativa es alta porque un crecimiento planeado aumentaría la rentabilidad pero su valor es bajo porque se necesitan recursos económicos y una gestión adecuada.
- **Estructura de Costos:** Los costos para este tipo de organizaciones son una pilar fundamental, según los datos de la Asociación de Propietarios de Camiones de Mendoza, los costos fijos de transporte representan el 35% de los costos totales y en costo variables tenemos como principal egreso el combustibles, éste último ha tenido un aumento del 7% en el último trimestre, por lo que debemos lograr mayor eficiencia y control en la estructura de costos. Su importancia relativa es alta y su valor bajo porque para disminuir los costos fijos es necesario aumentar en las venta de servicios.
- **Utilización de la capacidad disponible:** Una unidad de transporte que no se utiliza es un gasto ya que los costos fijos son elevados, por eso debemos siempre tener la capacidad instalada cerca de los niveles máximos para aumentar la rentabilidad. Su importancia relativa es alta ya que se encuentra relacionada con los costos fijos y su valor es medio ya que si bien la empresa planea mejorarla, aún actúa con niveles normales.
- **Tecnología en los sistemas de información:** siendo una de las características de esta empresa de nicho el estar en contacto directo con el cliente y proveerle información es que las tecnologías son una diferencia importante en nuestro servicio, por lo tanto su importancia relativa es considerable y su valor alto.
- **La imagen de Tplex** debe ser reconocida en el mercado, debe tener trayectoria, esto es muy considerado por los clientes. La empresa tiene un valor alto gracias al grupo al que pertenece,

el cual tiene respaldo económico y una trayectoria impecable en el cumplimiento de las leyes laborales y medioambientales.

- **Estructura Financiera:** El segmento al que apunta Tpex tiene una particularidad importante, sus clientes suelen pagar a 60 días aproximadamente, pero los costos operativos por ejemplo combustibles se deben pagar en el acto, de esta forma a una empresa de nicho debe coordinar correctamente su estructura financiera para no incurrir en préstamos que corrompan su rentabilidad. Si bien esto representaría una desventaja en el atractivo de sector para cualquier empresa nueva, TPex tiene cierta experiencia financiera para evitar el apalancamiento. El valor es medio porque Tpex puede permanecer en el negocio pero reconoce esta dificultad y debe evaluar cuidadosamente los costos de préstamos y la falta de liquidez que pueda devenir de su aumento de oferta de servicios.

Cuadro N° 3 Análisis Cuantitativo de la Posición Competitiva

SUBVARIABLE	IMPORTANCIA RELATIVA	VALOR	TOTAL
Precio del servicio	0,10	4	0,40
Calidad del servicio	0,10	3	0,30
Cultura Organizacional	0,05	5	0,25
Crecimiento de la participación en un periodo dado	0,10	2	0,20
Estructura de costos	0,20	2	0,40
Utilización de la capacidad disponible	0,15	3	0,45
Tecnología en los sistemas de información	0,10	5	0,50
Imagen institucional	0,10	4	0,50
Estructura financiera	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00	36	3,30

3.4.2 Atractivo del sector

- ***Amenaza de existencia de productos sustitutos:*** posibilidad de aparición del ferrocarril muy poco probable en el mediano plazo. Actualmente el ferrocarril representa un servicio complementario no sustituto de las cargas terrestres. En un futuro si se expandiera este medio de transporte como principal medio sería una desventaja para las cargas generales, es por lo que se considera gran importancia reativa y un considerable valor, porque el hecho de que esto ocurra es difícil en el corto y mediano plazo producto de la carencia de infraestructura ferroviaria.
- ***Disponibilidad de materias primas e insumos:*** posibilidad de acceder a los repuestos de las unidades de transporte y combustibles no presenta un inconveniente por el momento gracias a los convenios de la autopartista Fitas-Iveco en Argentina. Por su parte, los combustibles escasearon en su momento pero actualmente hay pleno abastecimiento, por lo tanto su importancia relativa y su valor son considerables.
- ***Crecimiento del mercado:*** Hasta el momento ha sido un mercado en crecimiento, hay probabilidades de enfriamiento de la economía por lo que su valor es medio, pero la organización puede enfocarse en el desarrollo del mercado interno lo cual implica readaptarse a las variables del entorno, esto último hace que su importancia relativa sea considerable.
- ***Disponibilidad de personal calificado:*** Es necesario contar con personal confiable y calificado ya que se le otorgan muchas responsabilidades al conducir un medio de transporte. Actualmente según la Asociación de Propietarios del Transporte (AProCaM) se está incentivando en la creación de carreras de grado para los choferes lo que mejoraría este aspecto el nivel de conocimientos de los profesionales de cargas generales. Su importancia relativa es considerable y su valor es medio ya que es un proceso que requiere su tiempo para mostrar resultados.
- ***Aspectos sociales:*** preponderancia del sindicato de choferes en la organización es una desventaja cuando el sindicato actúa sólo a favor de los intereses de los empleados y desatiende las necesidades de las organizaciones. Las cuestiones ideológicas son siempre limitantes por lo que su importancia relativa y su valor son promedio.
- ***Regulaciones Gubernamentales:*** regulaciones de transporte, de convenios, de importaciones y exportaciones, es un mercado regulado excesivamente en algunas actividades y moderadamente en otras, actualmente no presenta inconvenientes.

- **Tamaño del mercado:** Actualmente el tamaño de mercado es óptimo y hay varios segmentos o mercados con posibilidades de atender siendo su importancia y su valor altos.

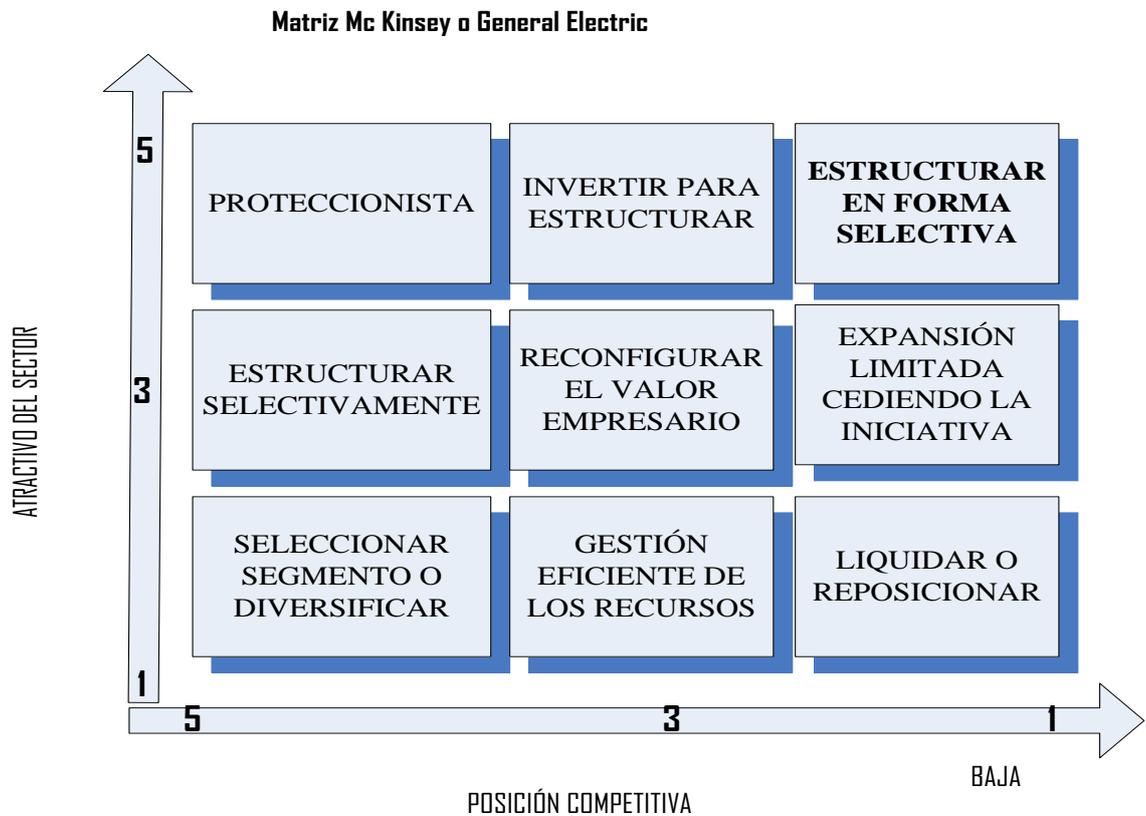
Cuadro N° 4 Análisis Cuantitativo del Atractivo del Sector

SUBVARIABLE	IMPORTANCIA RELATIVA	VALOR	TOTAL
Amenaza de existencia de productos sustitutos	0,20	4	0,80
Disponibilidad de materias primas e insumo	0,15	4	0,60
Crecimiento del mercado	0,15	3	0,45
Disponibilidad de personal calificado, choferes	0,10	3	0,30
Aspectos Sociales	0,15	3	0,45
Regulación gubernamental	0,10	3	0,30
Tamaño del mercado	0,15	4	0,60
TOTAL	1,00		3,50

Escala utilizada



Figura N° 9 MATRIZ MC KINSEY



Para Tpex la posición significa que deberá Invertir para estructurar en forma selectiva. Será necesario analizar si realmente se enfocará al segmento de pequeñas y variadas cargas, o realizará una inversión mayor para competir con los grandes, o si ampliará el servicio siendo receptor y dador de cargas. Para tal caso, podrá enfocarse en atender al mercado de nicho y fortalecer sus capacidades a través de la oferta de bodegas de distribución en Mendoza y posteriormente en Buenos Aires. Esta unidad estratégica deberá optar por una estrategia de ataque, debemos transformar las debilidades en fortalezas. Por ejemplo mejorar su estructura de costos, ampliar su mercado hacia Bolivia utilizando alianzas con empresas de allá.

3.5 Matriz ADL

La firma consultora Arthur D. Little Inc. (ADL) “define a la unidad estratégica de negocios como un área de negocios que cuenta con un mercado externo para bienes o servicios, y para el cual uno puede determinar objetivos y estrategias independientes. Para lograr la segmentación de negocios,

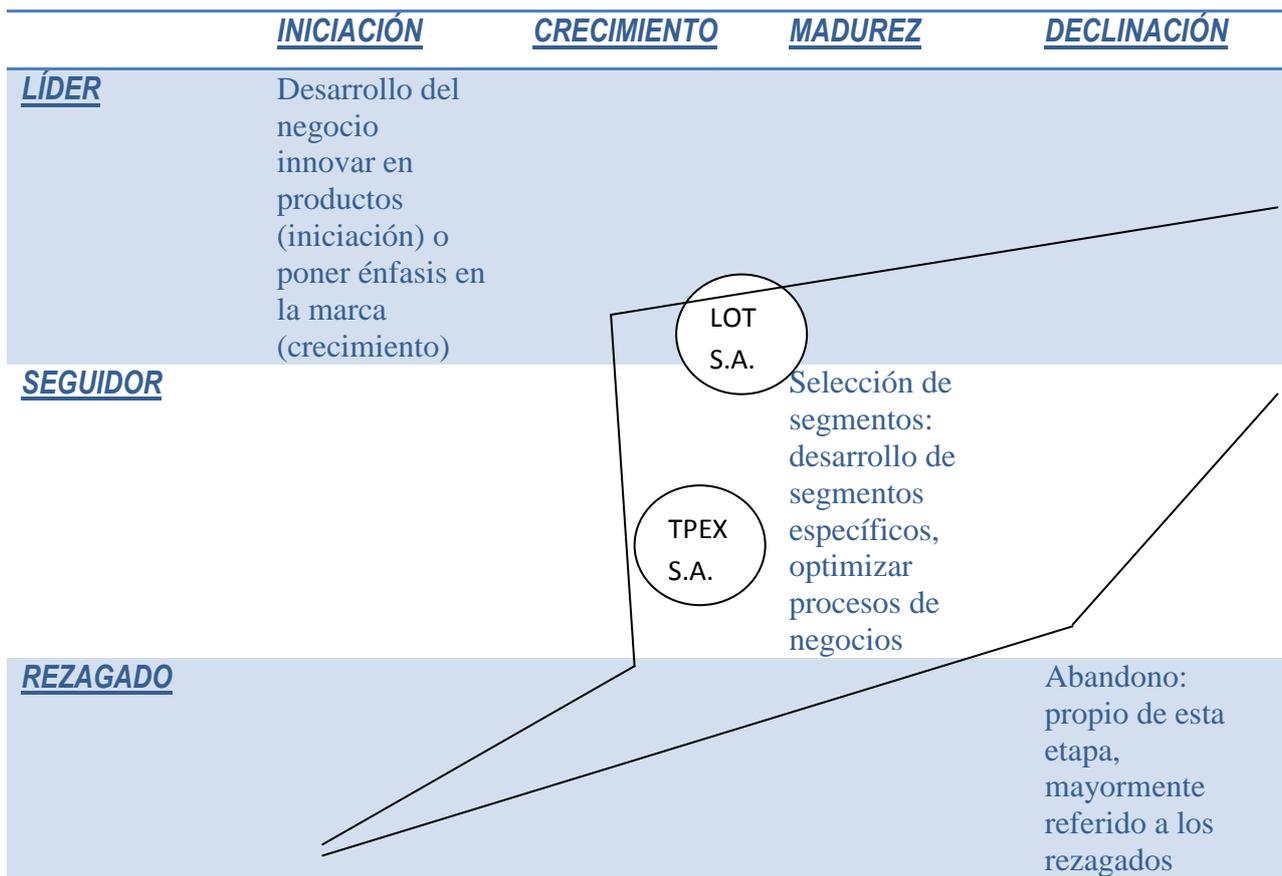
ADL sugiere el empleo de una serie de claves o pistas basadas en las condiciones del mercado mas bien que en recursos compartidos internamente. En esta matriz vamos a vincular dos variables:

- La etapa del ciclo de vida de los negocios
- La posición competitiva de la empresa.

Al encarar el análisis del ciclo de vida del sector de negocios, esta matriz supera el enfoque reduccionista de la matriz BCG y amplía el análisis hacia el dinamismo del sector, sin considerar únicamente la etapa de crecimiento.

La segunda variable utilizada en la matriz es la posición competitiva, resumiendo las distintas posiciones que pueden surgir de la matriz Mc Kinsey, generalizándolas en la trinidad competitiva, Líder, Seguidor y Rezagado.

Figura N° 10 MATRIZ ADL



Podemos observar que nuestro segmento analizado se encuentra en la etapa de madurez y es seguidor del sector. La misma cuenta con buena rentabilidad aunque podría ser mejor si se enfocará analizar mejor el segmento. La ventaja de Transportes Lot S.A. es que cuenta con una flota mayor de camiones, lleva mayor tiempo ofreciendo sus servicios. Ambas empresas al ser empresas de nicho en

un negocio relativamente maduro, es que necesitan encontrar su segmento, la idea de búsqueda de segmentos de TPex según su Presidente es “lograr el desarrollo de segmentos para aumentar su participación o ir adaptándose a los nuevos requerimientos sociales e incurrir en mercados desatendidos para obtener mejores rentabilidades haciendo hincapié en el buen nombre del grupo.” En estos casos tanto el líder como el seguidor y los rezagados, si se encuentran en o próximos a la etapa de madurez, al ofrecer un servicio en un país en crecimiento será necesario avocarse a un grupo de clientes y optimizar sus procesos de negocios poniendo especial énfasis en los costos, dado que la posibilidad de generar diferencias es menor, luego deberán buscar aquellas diferencias que permitan fidelizar a sus clientes escogidos. La idea de TPex en este caso es seleccionar buscar aquel conjunto de clientes en el cuál pueda convertirse en líder otorgando a sus clientes una diferencia que genere valor.

4. CONCLUSIONES DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS

En función del análisis desarrollado, podemos observar que las matrices analizadas proporcionan herramientas útiles para el análisis del negocio, proponiendo estrategias para cada negocio en particular, en este caso la UEN orientada a empresas u organizaciones, pero de ninguna manera definen la estrategia final de TPex. Para concluir con lo analizado debemos tener en cuenta que TPex, se encuentra en un mercado maduro con una posición competitiva de nicho, en relación con la matriz BCG se relaciona con un negocio interrogante en dónde se deberá invertir y desarrollar el negocio para aumentar su participación. El análisis de cada matriz da una visión parcial de la realidad de TPex, si bien solo nos sirven de base para considerarlas en la toma de decisiones, sus análisis tuvieron correlación entre sí y permiten ampliar el panorama de acción. Como recomendación es necesario destacar que partiendo de la necesidad de enfocarse a un segmento o a un grupo de clientes con características similares, es importante, para mejorar la rentabilidad y expandir el crecimiento, la optimización de los procesos para la reducción de costos en esta etapa del ciclo de vida.

PARTE III

ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

1. INTRODUCCIÓN

Parafraseando a Ocaña (2012), esta parte del trabajo se enfocará en determinar cómo la organización bajo análisis se posiciona competitivamente en función de su entorno. La correcta identificación del sector de negocios y el comportamiento de las variables intervinientes en él, le permitirá a la empresa entender bajo qué contexto inmediato realizará su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia

2. CONDICIONES COMPETITIVAS DE UN SECTOR DE NEGOCIOS

Este análisis propuesto por Ocaña (2012), permitirá determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector competitivamente hablando, ya sea que la unidad se encuentre actualmente compitiendo en él o con el propósito de detectar oportunidades de negocios. Para este análisis se considera que un sector presenta una condición favorable cuando el rendimiento de la inversión del negocio es mayor que la tasa del costo de capital.

Consideraremos tres niveles de variables.

Nivel 1: clientes, empresa bajo análisis y la competencia.

Nivel 2: proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores y actores estatales y no estatales.

Nivel 3: variables económicas, legales, políticas, demográficas, tecnológicas y otras.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE VARIABLES.

Citando a Ocaña (2012), las variables de los diferentes niveles mantienen vínculos o contactos entre sí; esta situación supone superar el estructuralismo estático del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).

4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL PRIMER NIVEL

4.1. Clientes

4.1.1. Clientes actuales

- **Tamaño del mercado:** es una *leve oportunidad* porque el segmento de clientes de nicho puede enfocarse a organizaciones de cualquier tipo tanto grandes, medianas y pequeñas, dentro de las cuales encontramos, organizaciones de cualquier tipo desde productoras de papel hasta empresas agroindustriales. Las empresas más grandes por lo general tienen subcontratadas a empresas de transporte grandes para que les realicen todo el servicio logístico pero esto no nos deja fuera de este mercado para considerar su tamaño ya que para determinadas actividades que requieren menos especificaciones técnicas como por ejemplo un determinado tipo y marca de camión pueden requerir nuestros servicios. Actualmente siendo nuestro principal cliente las Pymes podemos mencionar los datos del Ministerio de Industria y Turismo de la Nación “*Hoy el país cuenta con más de 650.000 PyME, que representan el 99.6% del total de unidades económicas*²⁰”. En términos generales el tamaño de mercado es una leve oportunidad y no una gran oportunidad porque por más que Tplex quisiera enfocarse en todo el mercado su infraestructura y su cobertura geográfica no se lo permitiría, solo quedaría ofrecer para ello el servicio dador de cargas, entendiendo a esto como el intermediario entre los demandantes y los oferentes del servicio de transporte.
- **Crecimiento del mercado (consumidores):** es una *leve amenaza* ya que tras haber transcurrido un periodo de crecimiento estable hasta el 2012. Actualmente se ha observado una desaceleración de la industria producto de la incertidumbre y el tipo de cambio que cada vez es menos competitivo debido al aumento de costos. Es preferible no pecar en excesivo pesimismo u optimismo y clasificar esta variable como leve. En declaraciones a la prensa el titular de Federación Argentina de Entidades Empresarias de Autotransporte de Cargas, (FADEEAC), Daniel Indart, explicó que “el transporte está pasando dificultades como todas las actividades, sobre todo a partir del año 2012 con la caída agropecuaria y esto se refleja en los camiones que quedan sin trabajo²¹”. Por otro lado de acuerdo a lo conversado con el presidente de la unidad bajo análisis, el nicho al que se enfoca esta organización está más

²⁰ Horacio Roura, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. InfoSepyme N° 12 “Y las Pymes dónde están? Fuente de recuperó:
<http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina> 169 (Diciembre, 2010)

²¹ El transporte de cargas es un termómetro de la economía <http://www.mercojuris.com/9853/el-transporte-de-cargas-es-un-termometro-de-la-economia/> (Marzo, 2013)

ligado a productos manufacturados en donde no se ha notado una disminución de crecimiento en el mercado y se espera que se mantenga estable a futuro.

- **Elasticidad de la demanda:** representa una *leve amenaza* ya que en términos económicos al aumentar el precio del servicio la demanda disminuye. Hasta el momento ha ocurrido en la industria que el aumento de costos se ha podido trasladar al aumento de precios de los productos finales por parte de nuestros clientes, es decir se podían aumentar los precios de nuestros servicios sin verse afectada la cantidad demandada. Considerando el efecto inflación y el control sobre precios esta práctica no podrá ser sostenida en el tiempo representando para la industria y la organización intermediaria como Tplex un reto en su eficiencia de costos.
- **Propensión al consumo:** es una *leve oportunidad*, la propensión al gasto en lugar del ahorro de los últimos años ha sido una tendencia económica en nuestro país pero hay políticas que no pueden ser eternas y las economías pueden sufrir periodos de recesión, de hecho está ocurriendo y frente a esto la empresa deberá enfocarse algún tipo de mercado de bienes de primera necesidad o bienes de consumo inferiores²² cuya demanda no disminuya frente a una disminución en la propensión al consumo. A su vez, enfocarse al nicho de mercado y el hecho de ser Tplex una empresa chica y por ende más flexible permite adaptarse mejor a cambios del mercado.
- **Poder adquisitivo:** es una *leve oportunidad* ya que la organización en cuestión ofrece un servicio especializado a un segmento de clientes variables y actuando a su vez como una intermediaria entre empresas, debemos considerar en este caso que el poder adquisitivo promedio de nuestro nicho de mercado es alto.
- **Capacidad de compra:** es una *leve oportunidad* gracias a las nuevas políticas económicas en donde el acceso al crédito permite a más pequeñas y medianas empresas acceder al consumo, si se estimula el consumo se estimula el movimiento de insumos y la industria por ende beneficia a nuestra organización. El Ministerio de Industria, que dirige Débora Giorgi, dispuso para este primer semestre un nuevo cupo de \$125 millones del Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fonapyme), que este año amplió su límite de financiamiento hasta \$3 millones para que más empresas puedan concretar inversiones productivas.

²² En [teoría del consumidor](http://es.wikipedia.org/wiki/Bien_inferior), un **bien inferior** es un bien cuya demanda decrece cuando aumenta la renta del consumidor y viceversa. http://es.wikipedia.org/wiki/Bien_inferior

Cuadro N°5 Clientes Actuales

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Tamaño del mercado			X		0,6
Crecimiento del mercado (consumo)		X			0,2
Crecimiento del mercado (facturación)			X		0,6
Elasticidad de la demanda		X			0,2
Propensión al consumo			X		0,6
Poder Adquisitivo			X		0,6
Capacidad de compra			X		0,6
					0,48

4.1.2. Clientes de la empresa

- **Relación clientes actuales/clientes potenciales:** es una *leve amenaza* ya que los clientes existentes son muchos entre una menor cantidad de competidores, pero los competidores son muy disímiles por lo tanto considerando las reales capacidades de cobertura de la organización, la participación de mercado es media baja.
- **Costo de cambio de los clientes a la competencia:** es una *leve amenaza* ya que los clientes consumidores de nuestros servicios pueden contratar otro servicio que les sea más conveniente sin un costo económico alto, pero considerando el grado de experiencia y las diferencias asociadas que puede ofrecer Tpex. El presidente de Tpex, indicó en una entrevista, que “Hay pocas empresas que puedan realizar una gestión eficiente de logística.” Igualmente debemos ser objetivos en el análisis y considera que el costo de cambio al ser bajo es una leve amenaza.
- **Demanda de los servicios:** constituye una *leve oportunidad* porque los clientes demandan nuevos servicios relacionados principalmente al tiempo y a la seguridad de entrega, esta diferencia permite a la empresa ampliar su oferta y lograr un mejor servicio en base a esa diferencia. Considerando el estudio realizado por las Universidad Tecnológica Nacional denominado “Mapa Pyme” podemos acotar lo siguiente “La demanda de transporte es una típica demanda derivada en la medida en que los bienes no se transportan porque sí, sino que son insumos de otros productos o bienes de consumo en viaje a sus destinos finales²³.”

²³ “Caracterización del sector Transporte de Cargas” trabajo elaborado por Mapa Pyme, publicado por la Universidad Tecnológica Nacional (2009) disponible en <http://www.utn.edu.ar/secretarias/extension/c3tmapapymes.utn> y <http://www.utn.edu.ar/secretarias/extension/c3tcarga.utn> (Julio, 2009)

- **Hábitos de compra:** es una *leve oportunidad* ya que no se incurre en costos superiores porque los hábitos de compra cambien. En el caso de que nuestros clientes necesiten adaptaciones, no hay excesivos costos asociados para nuestra unidad de negocios, cambios en los hábitos puede ser que los clientes requieran diferentes destinos para sus productos o transportar diferentes productos o requerir servicios nuevos que como empresa en su totalidad no significarían costos elevados.
- **Demanda de condiciones de clientes para mantener la fidelización:** es una *gran amenaza* ya que nuestros clientes para mantenerse fieles suelen exigir descuentos especiales, plazos más largos de pago y que se les otorgue siempre prioridad en sus cargas. Esto es una gran amenaza sobre todo para empresas artesanales de nicho como Tpex. La solución como se ha venido explicitando en el presente trabajo es enfocarse en la eficiencia de la logística y el mejoramiento de los costos de la organización.
- **Cercanía Geográfica:** es una *gran oportunidad* ya que la provincia de Mendoza es una zona central del país y sus cercanías con la aduana de Chile mejoran sustancialmente su posición geográfica. Por otro lado el hecho de ser una empresa de transporte hace que se puedan proyectar mejor las rutas a seguir en función de la demanda de clientes sin aumentar los costos significativamente. Para una empresa radicada en Buenos Aires y zonas aledañas pueden significar costos elevados la movilización de cargas a zonas lejanas, como así también mayor competencia y costos de peajes y demoras.
- **Sensibilidad al precio:** representa una *leve amenaza* porque los clientes del sector son sensibles al precio, ya que no están dispuestos a pagar un precio superior por un servicio poco diferenciado, salvo que este servicio otorgue diferencias específicas pero estas diferencias no siempre son observables en el corto plazo. El presidente de la Federación para el Transporte FPT indicó “En estos últimos meses lo que más se viene sintiendo es la falta de rentabilidad, los costos del transporte se han elevado de una forma considerable y realmente los dadores de carga, con distintos argumentos, consideran que no pueden aumentar las tarifas²⁴”.
- **Sensibilidad a la marca:** constituye una *leve oportunidad* ya que los clientes valoran y buscan el servicio acorde a sus necesidades, la marca del transporte influye en términos de trayectoria. Tpex gracias a su desempeño y su pertenencia al grupo Terzi, tiene sustento de confiabilidad por parte de sus clientes.
- **Sensibilidad a criterios de señalamiento:** es una *leve oportunidad* porque no se necesitan estímulos comerciales para los clientes del sector, ya que las empresas que contratan los servicios de transporte no lo realizan por estímulos de publicidad sino por necesidad,

²⁴ Fuente: Suplemento de Transporte & Cargo El Cronista, Fuente de recuperó:
<http://www.aprocam.org.ar/servicios/noticia.php?id=1344> y <http://www.cronista.com/transportycargo/El-autotransporte-analizasu-menor-ritmo-de-actividad-20130403-0012.html> (Marzo, 2013)

considerando esto una forma en la cual la publicidad puede ser favorable para nosotros es realizar marketing vía internet, aparecer en los buscadores para todas aquellas personas que requieran un servicio logístico acorde al traslado de su mercancía.

Cuadro N° 6 Clientes de la empresa

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Relación clientes actuales/ Clientes potenciales		X			0,2
Costo de cambio de los clientes a la competencia		X			0,2
Demanda de Servicios			X		0,6
Hábitos de compra			X		0,6
Demanda de clientes para mantener fidelidad	X				0
Cercanía Geográfica				X	1
Sensibilidad al precio		X			0,2
Sensibilidad a la marca			X		0,6
Sensibilidad a los criterios de Señalamiento			X		0,6
					0,44

4.1.3 Clientes potenciales

- **Tamaño de los clientes potenciales:** representa una *leve amenaza* debido a que existen muchos clientes y mercados que aún no compran nuestros servicios, algunos de ellos porque lo hacen a la competencia. Nuestro indicador Ventas propias/ventas de la competencia es menor que uno, pero esto no necesariamente es negativo ya que no podríamos abarcar a todo el mercado porque nuestra infraestructura no nos lo permitiría y tampoco es el objetivo actual de la unidad estratégica enfocada en nichos, pero se podría acceder a dichos mercados contratando fleteros que es uno de los objetivos del presente análisis.
- **Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada:** es considerada una *gran oportunidad* ya que los clientes potenciales pueden encontrarse fidelizados por el servicio de la competencia pero si ésta no cumple con sus exigencia de fidelidad no nos representaría un gran reto atraerlos en el caso que consideren los objetivos de la organización descriptos al final del presente capítulo. Con esto me refiero a que en el caso que la organización aumente su flota o contrate trabajadores informales no presentaría una dificultad.

- **Grado de fidelización de los clientes a la competencia:** constituye una *leve oportunidad* debido a que la fidelización de los clientes hacia la competencia en el sector es más baja en términos de diferencia que por cuestiones de precio y descuentos.
- **Fidelización por diferencias:** **es** considerada una *leve amenaza* ya que entre los elementos diferenciales en este tipo de actividad son el conocimiento de la trayectoria de la empresa, la seguridad que brinda al confiarle la mercadería, estos no son criterios rígidos de fidelidad y por lo tanto las empresas pueden desplazar sus demandas a otras empresas. En este sentido Tplex puede adaptarse con mayor facilidad a los mercados gracias a las menores limitaciones que tiene por no tener un tamaño excesivo y la posible diversificación de las actividades de toda la organización.
- **Fidelización por precio:** es una *gran oportunidad*, si bien no existe fidelización por precio, lo importante es transmitir siempre un precio acorde al mercado, no cobrar excesos y utilizar el precio para atraer clientes a la par de mejorar el factor de optimización para ofrecer precios menores logrando reducciones en los costos a través de eficientes sistemas logísticos. En este negocio el precio es la puerta de entrada para luego de otorgar el servicio los clientes noten las diferencias y se fidelicen en función de ellas. Por ejemplo si debo reducir el precio para atraer un cliente se puede lograr sin perder rentabilidad ya que coordinando con otras cargas y sus respectivas rutas de traslado aprovecho más la capacidad de carga del camión incurriendo solo en costos insignificantes de combustible.

Cuadro N° 7 Clientes potenciales

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Tamaño de clientes potenciales		X			0,2
Costo de cambio de los clientes de la competencia a la empresa				X	1
Grado de fidelización de los clientes a la competencia			X		0,6
Fidelización por diferencias		X			0,2
Fidelización por precio				X	1
					0,6

4.2 Empresa, clientes y competencia)

- **Número de competidores importantes:** se trata de una *leve amenaza* ya que en este sector encontramos una gran cantidad de competidores tanto del segmento al cual la empresa se atiene como de mercados más grandes a los cuales la empresa podría acceder en un futuro.
- **Homogeneidad de las empresas.:** es una *leve oportunidad*. Las empresas son muy disímiles en términos de cobertura geográfica, localización, estrategias, y tamaño. La rivalidad entre ellas corresponde a mecanismos de coordinación y cooperación en los casos de empresas más chicas que intentan tener sus unidades en constante funcionamiento y, por otro lado, excesiva rivalidad en el caso de empresas más grandes que buscan atraer a un determinado cliente. Por ejemplo, en las empresas chicas la falta temporal de una unidad de transporte puede ser suplida dando una determinada carga a otra empresa y así beneficiarse mutuamente.
- **Especificidad de los activos:** constituye una *gran oportunidad* ya que los activos necesarios para desarrollar el negocio no son tan fácilmente accesibles a todos los competidores. Los camiones como principal activo es un bien de capital que no cualquier empresa puede adquirir y mantener, por lo tanto aquellos competidores que no cuenten con suficientes ingresos y no logren un mantenimiento eficaz serán desplazados en términos de rentabilidad.
- **Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda:** es una *leve oportunidad* porque encontramos temporadas de mayor demanda de transporte de un determinado producto por ejemplo de los productos agroindustriales en función de la época del año por ejemplo el mosto, pero hay otros productos como el papel que posee demanda estable en todo el año. Los productos que varían en función de temporadas se compensan inversamente entre sí y los productos manufacturados de necesidades básicas no poseen estacionalidad.
- **Concentración y equilibrio entre los competidores:** actualmente, esto es una *leve amenaza* ya que el segmento de nicho al que atienden estas empresas no muestra un competidor significativo que haga perder el equilibrio a través de una guerra de precios. Pero en mercados relacionados en el que compiten las grandes empresas si hay concentración, según **Daniel Indart** durante el 349° Consejo Federal, indicó que “*si bien los costos del sector crecieron más del 20 por ciento, existen determinadas actividades como la agropecuaria, la industrial y la de combustibles, donde es el dador de carga grande el que fija de forma unilateral su tarifa y el transporte necesita seguir trabajando pero no puede trasladar sus costos; a esto se suma la competencia desleal que hace que hoy las tarifas estén al límite de la rentabilidad de muchas empresas*²⁵”. Por otro lado un estudio realizado por la Universidad Tecnológica

²⁵ http://www.fadeeac.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=538:el-gobernador-francisco-perez-recibio-a-fadeeac&catid=30:introduccion (Junio, 2013)

nacional indica “La alta cantidad de empresas operadoras (unas 44.000 en la actualidad incluyendo a un gran número de cuentapropistas) y la oferta de bodegas, determinan un perfil sectorial caracterizado como tomador de precios, donde las prácticas más comunes para la fijación de los mismos están supeditadas a la competencia imperante en el mercado²⁶”.

- **Crecimiento de la industria:** representa una *leve oportunidad* para el nicho de mercado atendido resultando atractivo pero no excesivamente para que los competidores decidan aumentar su participación, esto se debe a que el crecimiento ha mermado en el último periodo, el sector sigue mostrando un crecimiento sostenido pero leve. Si bien las políticas cambiantes sobre el tipo de cambio pueden hacer disminuir las exportaciones, el mercado nacional mantiene niveles de crecimiento. El Índice de Producción Industrial de FIEL registró un aumento del 1.2% en mayo de 2013 con respecto al mismo mes del año anterior.
- **Costos fijos del sector:** es una *leve amenaza* para este sector de negocios ya que el aumento en costos fijos experimentado estos últimos meses ha disminuido la rentabilidad del sector por eso desde la FADEEAC²⁷ se trabaja fuertemente con charlas en todo el país para explicarle al transportista que tiene que enfocar su actividad en relación a los costos. Se considera una amenaza leve ya que considerando el análisis mensual de costos de realiza la Asociación de propietarios de Camiones de Mendoza (APROCAM), el total de costos fijos en este tipo de actividad viene siendo de aproximadamente el 35%²⁸.
- **Diferenciación de procesos y servicios:** *gran oportunidad*, ya que frente a las nuevas exigencias del entorno en general una gran oportunidad es automatizar cada vez más los procesos internos de la empresa y ofrecer un servicio más flexible y amplio para adaptarse a más clientes y a las exigencias externas, reduciendo a su vez los costos.
- **Precios de los productos:** es una *leve amenaza* ya que los precios en la actividad en general los establece el mercado, las empresas más pequeñas y de nicho deben adecuarse a éstos y manejarse dentro de una franja ofreciendo descuentos y beneficios. Esta organización deberá enfocarse en aquellos segmentos más rentables o combinaciones de carga que le permitan mejorar su rentabilidad.
- **Facilidades Financieras:** es una *gran amenaza* porque la empresas líderes pueden ofrecer financiamiento a sus clientes gracias a una mejor administración financiera producto de sus múltiples fuentes de ingresos pero para micro y medianas empresas el apalancamiento puede ser causa de su desaparición ya que los costos en los que éstas incurren se realizan al contado. Por ejemplo si abonan combustibles al contado, le pagan al personal a fin de mes y sus

²⁶ Marco regulatorio del transporte terrestre de cargas <http://www.edutecne.utn.edu.ar/transporte/marco.pdf> (Agosto, 2003)

²⁷ Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas

²⁸ http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1373938921_presentac06-2013.pdf (Junio, 2013)

clientes le pagan a sesenta días, puede que requieren financiamiento externo para seguir operando y éste último eroga la rentabilidad obtenida.

Cuadro N° 8 Empresa, clientes y competencia

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Número de competidores importantes		X			0,2
Homogeneidad de las empresas			X		0,6
Especificidad de los activos				X	1
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda			X		0,6
Concentración y equilibrio entre los competidores		X			0,2
Crecimiento de la industria			X		0,6
Costos Fijos del sector		X			0,2
Diferenciación de procesos y servicios				X	1
Precios de los productos o servicios		X			0,2
Facilidades financieras	X				0
					0,46

4.3 Competencia y las acciones Competitivas entre empresas

- **Grado de iniciativa de la competencia.** representa una *gran oportunidad* para la empresa ya que ésta, al ocupar el lugar de nicho, debe permanecer expectante a las acciones de las seguidoras y las empresas líderes pero tiene la ventaja de tomar iniciativa en su nicho sin represalias por parte de la líder, esto es una ventaja porque la organización bajo análisis busca encontrar su segmento sin entrar en guerra de precios y servicios con las demás.
- **Política de precios del competidor:** constituye una *leve oportunidad* ya que las políticas de precios fijadas por las líderes y las seguidoras, a pesar de que pueden variar en alguna circunstancia espacial, son relativamente estables y previsibles.
- **Posibilidad de integración hacia adelante:** se considera una *leve oportunidad* debido a que los transportes pueden integrarse hacia adelante a través de la gestión de proveedores de cargas, si bien esto requiere planes, organización eficiente y tiempo, la rentabilidad que puede percibirse si se hace un correcto análisis puede resultar muy provechosa. Considerando lo analizado por la UTN que en su informe “Mapa Pyme” indica “*Es muy frecuentes en nuestro país, el universo de “fleteros”, aquellos dueños de uno o dos equipos de transporte, sin relación alguna con el dueño de la carga, ya que su contrato lo realiza con la empresa que*

hace las veces de “agente de cargas”. De allí que en muchas empresas la proporción de fletes contratados muestren proporciones que pueden llegar a más del 70% u 80% del costo total de producción de los servicios (hecho excepcional en el universo del Mapa Pyme pero relativamente usual en las grandes empresas del sector²⁹”.

- **Posibilidad de la diversificación de la cartera:** representa una leve oportunidad ya que este rubro permite diversificar las actividades relacionadas con el transporte y más si se cuenta con una estructura flexible, un claro ejemplo de ello es la unidad estratégica bajo análisis que es una diversificación de lo que inicialmente era solo transporte de mercancías peligrosas. Más precisamente para el sector de cargas generales, se puede diversificar la cartera a clientes del agro, de la industria, de la minería, etc.
- **Posibilidad de alianzas:** representa una leve oportunidad ya que la empresas a la hora de atender un nuevo mercado necesitan establecer alianzas para lograr mayores niveles de eficiencia. El problema ocurre en empresas de mayor envergadura donde las negociaciones se pueden tornar más difíciles. En nuestra situación de nicho el ejemplo sería en el caso de que nuestros recursos no se encuentren disponibles para atender una gran demanda de una determinada empresa que está en temporada, se realizan alianzas estratégicas con otras empresas para poder ofrecer el servicio. Esto es una de doble ganancia, es decir que ambas empresas obtienen beneficios.

Cuadro N° 9 Competencia y las acciones competitivas entre empresas

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Grado de iniciativa de la competencia				X	1
Política de precio del competidor			X		0,6
Posibilidad de Integración hacia adelante			X		0,6
Posibilidad de diversificar la cartera de servicios				X	1
Posibilidad de Alianzas			X		0,6
					0,76

²⁹ <http://www.utn.edu.ar/secretarias/extension/c3tmapapymes.utn> (Julio, 2009)

5. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL SEGUNDO NIVEL

5.1. Proveedores

- **Número de proveedores importantes.** constituye una *leve oportunidad* gracias a que en general existe un gran número de proveedores importantes, en el caso de insumos mecánicos, los cuales son críticos para ofrecer el servicio de transporte. Por otro lado en los proveedores de combustibles hay una menor cantidad y en ocasiones no hay igualdad entre ellos pero sigue siendo considerado una oportunidad.
- **Costo de cambio de los proveedores:** se considera una *leve amenaza* ya que si bien existe una gran oferta para los insumos mecánicos de las unidades es decir en este aspecto ningún proveedor es insustituible, y por lo tanto, su poder de negociación baja, en el caso de combustibles es una amenaza ya que YPF es el principal proveedor a precios accesibles y esto representa que su poder de negociación aumente. Si la empresa decide cambiar de proveedor, los costos de combustibles representarían un aumento significativo en la estructura de costos de la organización. Consideramos una leve y no una gran amenaza porque se entiende que el objetivo de YPF es incentivar la economía nacional.
- **Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor:** representa una *leve oportunidad* ya que las provisiones de insumos mecánicos son estandarizadas y su mercado es basto por lo tanto en el caso de nuestra organización no debemos preocuparnos en adquirir siempre una determinada marca de neumáticos y para insumos más específicos en el caso de que no hayan en el mercado pueden pedir a fábrica sin inconveniente. En el caso de proveedores de combustibles, al margen de los precios competitivos de YPF, hay sustitutos como pueden ser Shell, Esso y Petrobras.
- **Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria:** es una *leve amenaza* debido a que en el sector de transporte existen varios insumos que son críticos en el proceso productivo, por lo cual tienen un impacto directo en los costos de la industria, lo que les concede a los proveedores de dicho insumos un elevado poder de negociación. Es el caso de los combustibles que en marzo del 2013 han llegado a representar el ³⁰28% de los costos de la industria.

³⁰ Costos obtenidos del relevamiento trimestral la Asociación de Propietarios de Camiones de Mendoza (APROCAM), fuente de recuperó: http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1373938921_presentac06-2013.pdf (Junio, 2013)

Cuadro N° 10 Proveedores

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Número de proveedores importantes			X		0,6
Costo de cambio de los proveedores		X			0,2
Disponibilidad de sustitutos			X		0,6
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la empresa		X			0,2
					0,4

5.2. Posibles nuevos ingresantes y barreras creadas por los competidores

- **Economías de escala:** constituye una *leve oportunidad* ya al ser un mercado maduro las economías de escala se dan incrementando la cuota de mercado, en un mercado de nicho como el nuestro no es necesaria una flota excesivamente grande para lograrlas pero si es necesario disminuir los costos. Para una empresa que decide ingresar en este negocio necesitará una fuente de financiamiento y conocimientos del sector que le permitan soportar las pérdidas iniciales. El financiamiento actual es accesible, no así los contactos y los conocimientos del negocio.
- **Diferenciación del producto:** constituye una *leve amenaza* ya que las diferencias que logra imponer una determinada empresa en sus servicios, son fácilmente imitables. Todo depende de la cultura organizacional, y del proceso de gestión que se lleve. Por ejemplo el servicio de rastreo satelital es susceptible de ser utilizado por muchas organizaciones, pero una eficiente logística no.
- **Identificación de la marca:** representa una *leve oportunidad* porque las empresas han logrado fidelidad por parte de sus clientes, su trayectoria, y su experiencia lo cual representa una barrera a nuevos competidores.
- **Costo de cambio:** constituye una *leve amenaza* ya que el costo de cambio de la empresa hacia nuevos ingresantes en el segmento es bajo, por lo tanto si ingresan nuevos competidores con menores precios la organización bajo análisis podría verse afectada, aunque sea sólo inicialmente, ya que si bien la trayectoria y demás factores que inciden en la diferenciación del servicio aumentan el costo de cambio, quizá no son tenidos en cuenta por algunos clientes actuales hasta que prueban contratando otro servicio y se dan cuenta de la diferencia que

ofrece Tplex. Resumiendo lo anterior, se considera que un cliente que quiere probar otro servicio, no incurrir en un costo elevado al desplazar su demanda hacia nuevos ingresantes.

- **Requerimientos de capital:** es una *leve oportunidad* debido a que en el transporte se requieren de en primer lugar una flota de camiones moderadamente nueva, sofisticados sistemas de logística y una estructura para realizar reparaciones propia, ya que lo que más influye en el servicio es el cumplimiento en tiempo del mismo.

Cuadro N° 11 Nuevos Ingresantes

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Economías de escala			X		0,6
Diferenciación del producto		X			0,2
Identificación de la marca			X		0,6
Costo de cambio		X			0,2
Requerimientos de capital			X		0,6
					0,44

5.3. Barreras gubernamentales o indirectas

- **Protección industrial:** representa una *leve oportunidad* ya que, la necesidad de una balanza comercial positiva ha estimulado la protección de la industria nacional. Si bien esto sigue representando una oportunidad para incursionar en servicios que suplan las necesidades internas y de exportación, es necesario trabajar en el desarrollo de industrias nuevas lideradas por emprendedores de diferentes sectores del país para suplir las necesidades desatendidas del mercado de consumo, servicios y de la industria.
- **Regulación de la industria:** representa una *leve oportunidad* ya que la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT), es la encargada de regular todo lo relacionado con el transporte de cargas y de pasajeros. Esto posee la ventaja de mejorar ciertos servicios requeridos por la actividad como por ejemplo la descentralización de centros de exámenes psicofísicos y por otro lado la regulación y control impide implícitamente la incursión de nuevos competidores que no cumplan con la normativa vigente. También es necesario considerar lo indicado por la Universidad Tecnológica Nacional “*La Ley establece que en el sector no existen restricciones a la libre entrada y salida de operadores del mercado, ni regulación referente a la asignación de rutas y cupos de carga sujetas a escrutinio público o*

fijación de tarifas. En este marco, las responsabilidades del Estado Nacional se remiten a garantizar la amplia competencia del mercado, impedir las acciones oligopólicas que tiendan a interferir en el funcionamiento del sector y garantizar que ninguna disposición nacional, provincial o municipal grave, intervenga o dificulte en forma directa o no, los servicios regidos por la Ley 24.653, salvo en materia de tránsito y seguridad vial”. En materia de tránsito, pesos y dimensiones, es de aplicación lo establecido en la ley de tránsito N° 24.449 de diciembre de 1994 (reglamentada por el decreto 779 del año 1995, posteriormente modificado por los decretos 714/96 y 79/98 en lo referido a pesos y medidas), ley a la que la mayoría de las provincias argentinas ha adherido, con las excepciones de Buenos Aires, Mendoza y Córdoba, aunque en todas ellas rigen los mismos pesos y dimensiones para los vehículos de carga³¹”.

- **Derechos Aduaneros y tipo de cambio imperante:** es una leve amenaza ya que analizando el estudio realizado por Gustavo Reyes Economista Jefe del [Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana \(IERAL\)](#) de Mendoza³², ocurre que la inflación afecta el tipo de cambio, volviendo a los productos menos competitivos en el mercado internacional. A su vez Brasil ha devaluado su moneda perjudicando aún más la competitividad de nuestros productos. Por otro lado, una devaluación abrupta generaría hiperinflación por lo que es imprescindible que se tomen medidas para que la inflación no termine con el nivel de exportaciones y el comercio interno.
- **Costo en personal:** es una gran amenaza ya que el sindicato de choferes se ha convertido en uno de los más relevantes durante los últimos años. Los incrementos salariales para este año serán del 26%³³. Por encima del aumento de la rentabilidad de las empresas de este sector, representa una gran amenaza.

Cuadro N° 12 Barreras gubernamentales o indirectas

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Protección Industrial			X		0,6
Regulación de la industria			X		0,6
Derechos aduaneros y tipos de cambio			X		0,6
Costo en personal	X				0
					0,45

³¹ Marco regulatorio del transporte terrestre de cargas <http://www.edutecne.utn.edu.ar/transporte/marco.pdf> (Agosto, 2003)

³² http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/1549.pdf (Septiembre, 2010)

³³ http://www.acopiadorescba.com/Choferes_Camioneros_CCT_40-89_-_Incremento_Salaria_d17265.html (Junio, 2013)

5.4. Productos sustitutos

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** constituye una *leve oportunidad* porque hasta el momento no hay productos sustitutos que reemplacen el transporte terrestre. Daniel Indart, titular de la FADEEAC sostuvo que en relación al desarrollo del ferrocarril consideró que es una modalidad de transporte “complementaria” al de carretera porque “indudablemente hay lugares donde no puede llegar” y agregó que “la recuperación del ferrocarril sería muy competitiva para el sector³⁴.” A su vez en función de la posición geográfica, los tiempos que demanda la construcción del ferrocarril y el nicho que atiende Tplex no representa una amenaza de ninguna manera.
- **Costo de cambio para el usuario:** es una *leve amenaza* ya que si bien algunos de los usuarios buscan la seguridad y conocimiento del transportista en el servicio, su costo de cambio es bajo.

Cuadro N° 13 Productos sustitutos

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Disponibilidad de Sustitutos cercanos			X		0,6
Costo de cambio para los usuarios		X			0,2
					0,4

5.5. Actores estatales y no estatales

- **Entidades mixtas de desarrollo económico:** constituye una *leve oportunidad* como la principal entidad avocada a promover y facilitar el crecimiento y desarrollo económico de este rubro es la Federación Argentina de Entidades Empresariales del Autotransporte de Cargas en sus siglas FADEEAC. Las que pueden incidir pero de manera indirecta son el ProMendoza que facilita el perfil exportador, la Federación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA).
- **Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas:** es una *leve amenaza* por la cantidad de entes reguladores que hay. A modo de

³⁴ <http://www.aprocam.org.ar/servicios/noticia.php?id=1344> (Marzo, 2013)

ejemplo podemos mencionar como principal la CNRT³⁵ quien realiza controles en diferentes puntos del país, en conjunto con Gendarmería Nacional, Secretaría de Transporte, gobiernos provinciales y cámaras empresarias del sector, la misma profundizó los controles y la fiscalización al transporte para brindar mayor protección y seguridad a los usuarios a la hora de viajar, como así también mejorar el sistema de transporte público³⁶. Otros ejemplos son las regulaciones puntuales del transporte como verificaciones técnicas, auditorías de tanque y El Registro Único del Transporte Automotor (RUTA), creado por la Ley de Transporte N° 24.653 y reglamentado por el Decreto N° 1.035 del año 2002, funciona en el ámbito de la Secretaría de Transporte siendo la CNRT la encargada de fiscalizarlo. El RUTA está administrado por un Directorio integrado por la Secretaría de Transporte, CATAC, CNTA, FADEEAC, el Sindicato de Camioneros, Gendarmería Nacional y la Universidad Tecnológica Nacional. Mediante la Resolución Conjunta N° 543 y 251 del año 2003, de los Ministerios de Economía y Producción, y de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, se aprueba el Régimen de Fomento de la Profesionalización del Transporte de Cargas (REFOP), que será financiado con un 3% del total de fondos que ingresen al Sistema Integrado de Transporte Terrestre (SITRANS) y con cargo SISTAU.

Cuadro N° 13 Actores estatales y no estatales

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Entidades Mixtas			X		0,6
Organizaciones y reparticiones públicas		X			0,2
					0,4

³⁵ Comisión Nacional de Regulación del Transporte

³⁶ Los controles tiene por objeto verificar que las unidades se encuentren en condiciones óptimas para circular, que cuenten con los elementos de seguridad necesarios y tengan la documentación en regla. Además, se hacen controles de alcoholemia y de jornada laboral a los choferes. <http://www.26noticias.com.ar/exodo-turistico-controles-de-cnrt-en-fin-de-semana-largo-175908.html> (Agosto, 2013)

6. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL TERCER NIVEL

6.1. Entorno económico

- **Inflación:** es una *gran amenaza* ya que la economía argentina ha transitado durante el año 2012 y principios del 2013 un escenario de estanflación (inflación con estancamiento de la actividad), es decir, que el crecimiento medido por el PBI en estos últimos periodos ha sido inferior al aumento sostenido en los precios medidos tanto por el INDEC como por consultoras privadas. Considerando que la inflación interanual es del 25% es necesario tomar medidas antiinflacionarias que permitan seguir con el crecimiento de nuestro país.
- **Presupuesto nacional:** es una *leve amenaza*, el presupuesto nacional se prevé un crecimiento de 4,5 % y el nivel de inflación utilizado es del Indec de aproximadamente 10 %. En el año 2012 se fijó un superávit presupuestario que no se cumplió y todo apunta a que este año 2013 ocurrirá lo mismo. El déficit financiero estimado para 2013, según cálculos realizados por técnicos de la consultora ACM, es de \$ 45153 millones. En consecuencia, el gobierno racionalizará más sus gastos y crédito utilizado.

Cuadro N° 14 Entorno económico

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Inflación	X				0
Derechos aduaneros y tipos de cambio		X			0,2
					0,1

6.2 Entorno sociocultural

- **Roles de los sexos:** son una *leve oportunidad* ya que cada vez hay más igualdad en los roles de los sexos y actividades laborales a desempeñar en nuestro país. Actualmente es normal encontrar mujeres que conducen taxis, en Estados Unidos hay mujeres que conducen transportes de cargas. Según un estudio realizado por la UTN en 2007 con respecto a la cantidad de personal femenino empleado en la actividad, su proporción es baja (como era de

esperar en este sector), ubicándose en el orden del 7% del total del personal ocupado³⁷. Esto quizá tarde un poco más en nuestra cultura pero hay indicadores que en uno años se puede incrementar la oferta laboral, incrementando así la actitud hacia el trabajo en este sector.

- **Actitud a la contaminación ambiental:** es una leve amenaza para las organizaciones que invierten en flota medianamente nueva para evitar la contaminación ambiental, los controles son cada vez más estrictos para estas empresas con flotas de menos de 5 años de antigüedad pero la paradoja es que aún ocurre que siguen existiendo un gran número de unidades de transporte que no cuidan el medio ambiente. Valores sociales se interceptan con este concepto ya que muchas de las clases sociales menos favorecidas incurren en esta falta como único medio para ofrecerse en el mercado laboral y en este punto hay dos pilares de fondo en donde no se vislumbran soluciones por lo menos en el corto plazo.

Cuadro N° 15 Entorno sociocultural

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Roles de los sexos			X		0,6
Actitud hacia la contaminación ambiental		X			0,2
					0,4

6.3 Entorno legal

- **Legislación laboral:** es una *leve oportunidad* en el cumplimiento al Régimen General de Contratación Laboral (Ley de Contrato de Trabajo 20.744 y el convenio colectivo 40/89³⁸) en tanto resulta el marco jurídico general de las relaciones laborales en el sector privado. Considerando que el conocimiento de las reglas vigentes y las opciones disponibles en materia de relaciones laborales es un presupuesto indispensable para garantizar la creación de puestos de trabajo de calidad y mejorar las condiciones de trabajo del empleo existente y relaciones entre empleador y empleado. Es positivo que la legislación laboral se encuentre regulada pero también es necesario que las leyes se impongan para crear obligaciones para ambas partes.
- **Legislación sobre accidentes de trabajo:** es una *leve amenaza*. La ley de accidentes de trabajo y su reglamentación obliga a todas las organizaciones con personal dependiente a abonar una

³⁷ <http://www.utn.edu.ar/secretarias/extension/c3tmapapymes.utn> (Julio, 2009)

³⁸ Conforme a la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte automotor de cargas, logística y Servicios en su convenio colectivo de trabajo 40/89. Fuente de recuperó: http://www.fedcam.org.ar/convenio_web.html (Julio, 2011)

prima mensual con el motivo de brindarles cobertura total o parcial frente algún hecho contingente que atente con la seguridad del empleado. Esto es positivo ya que se instrumentan todas las aplicaciones en aras de la protección del trabajador pero como un factor negativo encontramos que el empleado tiene la posibilidad no sólo de exigir resarcimiento por vía laboral sino también puede apelar a obtener un resarcimiento por la vía civil. Esto último deja a las empresas desamparadas por ley en materia económica siendo motivo de negociados entre abogados y significando una amenaza para empresas chicas que no tengan suficientes recursos para responder por esta vía³⁹.

- **Legislación sobre comercio exterior:** constituye una *leve oportunidad* ya que el hecho de contar con una reglamentación de comercio exterior facilita las actividades relacionadas con el transporte, permitiendo gracias a ella tener condiciones más estables. Por ejemplo para el caso de exportaciones, la fundación ProMendoza realiza programas para fomentar el conocimiento de la documentación de origen controlada, se tratan disertaciones sobre los siguientes temas: ¿Qué es una DOC?; Beneficios e implicancias de su aplicación; Legislación Argentina sobre las DOC, etc. En términos de exportaciones debemos considerar que el transporte internacional de cargas por automotor es regulado por la Nación de acuerdo con la normativa que surge del Acuerdo de Transporte Internacional Terrestre inscripto como Acuerdo de Alcance Parcial en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), en donde los únicos requisitos existentes consisten en aquellos vehículos deben ser de propiedad del permisionario, estar radicados en el país de origen y que más del 50% del capital accionario y el control de la empresa transportista deben estar en manos de naturales de dicho país. Sin embargo, para realizar tráfico entre los países del MERCOSUR se exige una capacidad mínima de bodega definida en cuatro (4) equipos u 80 toneladas (principios de acceso a la profesión, del Mercosur sgn5) y una antigüedad máxima de los equipos tractores de 23 años y sin límite para las unidades remolcadas (acoplados y semirremolques) siempre que las mismas tengan la revisión técnica obligatoria.
- **Presión tributaria:** es una *gran amenaza* ya que nuestro país es considerado uno de los países con mayor presión tributaria de América Latina, En un estudio estadísticos realizados en los últimos años, se estimó que la presión tributaria en función del Producto Interno Bruto (PBI), supera el 35%⁴⁰ sin considerar el impuesto inflacionario.

³⁹ <http://www.ekonomias.com.ar/respaldo-pyme-a-la-creacion-de-las-art-mutual/> (Septiembre, 2012)

⁴⁰ http://www.ieral.org/novedades_ver.asp?id_noticia=2250 y <http://www.diariouno.com.ar/economia/Presion-fiscal-cada-argentino-pagara-28.366-pesos-de-impuestos-en-el-2013-20130621-0114.html> (Junio, 2013)

Cuadro N° 16 Entorno legal

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Legislación laboral			X		0,6
Legislación sobre accidentes de trabajo		X			0,2
Legislación sobre comercio exterior			X		0,6
Presión tributaria	X				0
					0,35

6.4. Entorno político

- **Estabilidad política:** es una *leve amenaza* ya que carece de capacidad para evitar las crisis y para mantener las normas sin grandes cambios. Argentina es un país que siempre ha tenido problemas para alcanzar la estabilidad. Las condiciones futuras son muy inciertas y donde, al mismo tiempo, se desconfía mucho de la discrecionalidad del Gobierno de turno, esto trae dificultades para establecer un marco apropiado de políticas. Además, la volatilidad en varias políticas de gran relevancia fiscal, comercial, regulatoria, social, son circunstancias que conducen a resultados económicos y sociales muy inferiores a los deseables. Lo mejor para la evolución económica de un país es establecer reglas claras y mantenerlas a largo plazo, esto es un pilar fundamental de la sociedad en donde están insertas las variadas organizaciones que fomentan el crecimiento de un país.
- **Políticas con relación a las inversiones:** es una *leve amenaza*. La retracción de la inversión se profundizó desde hace un año, respondiendo a decisiones como las trabas a las importaciones, el control al dólar, la repentina estatización de YPF y el mayor intervencionismo estatal. De más está decir que todo ello ha sobresaltado al sector privado. La consultora Analítica, ha elaborado un informe donde deja de manifiesto que la inversión bruta interna fija (IBIF) cayó en forma anualizada por el equivalente a \$ 40.000 millones entre finales de 2011 y junio del 2012⁴¹. Según un informe confidencial de J.P. Morgan, Argentina solo capturó el 2% de la inversión extranjera directa que desembarcó en América latina. Y el origen de la caída tiene una causa central que son “los evidentes desequilibrios macroeconómicos”, que generan incertidumbre sobre el futuro inmediato⁴². Actualmente con el lanzamiento del CEDIN certificado para el desarrollo inmobiliario y el Bono Argentino de Ahorro para el Desarrollo

⁴¹ www.analyticaconsultora.com/web/index.php/.../castigo-a-la-inversion/
<http://periodicotribuna.com.ar/11871-malas-politicas-como-y-por-que-cae-la-inversion-privada.html#.Uhi34RumiSo> (Julio, 2012)

⁴² <http://prensa.cancilleria.gov.ar/noticia.php?id=26390659> (Mayo, 2012)

Económico (BAADE) prevé la recaudación de 2.000 millones de dólares para receptor la fuga de capitales⁴³. Logrando esto podrían mejorar las expectativas en materia de seguridad económica de Argentina mejorando el flujo proveniente de inversiones nacionales y extranjeras pero para ello se deberá reglamentar correctamente su utilización y lo más importante, brindar confianza al mercado interno y externo.

- **Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes:** es una gran amenaza. La corruptibilidad de los gobernantes condiciona la evolución de la economía, porque no se realizará ninguna corrección de base en el año electoral en la inestabilidad de las variables macroeconómicas. Las autoridades decidieron actuar sobre las mediciones privadas, para no exponer las diferencias significativas con los datos oficiales (INDEC), entre las que se destacan el índice de inflación. La debilidad de las instituciones, y la ineficacia del sistema judicial hacen que eliminar la corrupción de cualquier forma sea sistemáticamente difícil⁴⁴.

Cuadro N° 17 Entorno político

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Estabilidad Política		X			0,2
Políticas con relación a las inversiones		X			0,2
Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes	X				0
					0,13

6.5 Entorno tecnológico

- **Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica:** Es una leve oportunidad, ya que el gobierno ha invertido grandes sumas de dinero en plantas ensambladoras de autopartes pudiendo proveer al mercado interno de flotas de transporte que se encuentran a la vanguardia en modernización tecnológica. A su vez indirectamente La Ley Provincial N° 8019: “Atracción de Inversiones y Promoción del Empleo⁴⁵”, favorece a los inversores locales y extranjeros radicados en la Provincia con incentivos fiscales para el empleo, beneficios para las empresas en crisis, subsidios sobre las remuneraciones del personal y bonificación de tasas.

⁴³ <http://www.infobae.com/2013/07/17/720470-se-lanza-el-baade-la-esperanza-del-gobierno-captar-us2000-millones> (Julio, 2013)

⁴⁴ <http://www.cadena3.com/contenido/2012/05/25/97523.asp> (Mayo, 2012)

⁴⁵ Boletín informativo N° 98 y precedentes, fuente de recuperado: http://www.idits.org.ar/Espanol/Noticias/Novidades/Ministerio/ppt_ley8019_pptMododecompatibilidad.pdf (Mayo, 2013)

Esta normativa promueve por intermedio del crédito y la estabilidad fiscal, la inversión en el sector industrial, agropecuario. También, facilita el desarrollo de inversiones en actividades con alto grado de desarrollo tecnológico (Software, Call Center, Web Hosting, Innovación Tecnológica) a través de la estabilidad fiscal y la exención en Ingresos Brutos, Impuesto de Sellos, entre otros.

Cuadro N° 18 Entorno tecnológico

VARIABLE	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	VALOR
Esfuerzo gubernamental por la modernización de las tecnología			X		0,6
					0,6

7. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR

Una vez que se han seleccionados las subvariables más representativas, se procede a realizar una evaluación de las condiciones competitivas del sector asignando un puntaje del 1 al 5, siendo una gran amenaza y leve amenaza los puntajes 1 y 2 y una leve y gran oportunidad los puntajes 4 y 5.

VARIABLES Nivel 1: 2,74

VARIABLES Nivel 2: 2,09

VARIABLES Nivel 3 = 1,58

Luego, el promedio simple es: 0,43 por lo tanto las variables son equilibradas.

El sector en que se encuentra la UEN resulta ser un sector equilibrado, esto quiere decir que hay casi una igualdad en la relación de amenazas y oportunidades.

8. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Según Ocaña (2012), la dinámica del sector de negocios permite realizar un diagnóstico de la situación competitiva de TPex, pero para ello debemos tener en cuenta una combinación de varios enfoques, se centrarán en el segmento de la industria, los grupos estratégicos, la posición competitiva de la empresa en el segmento y el ciclo de vida del producto o servicio.

8.1 El segmento de la industria

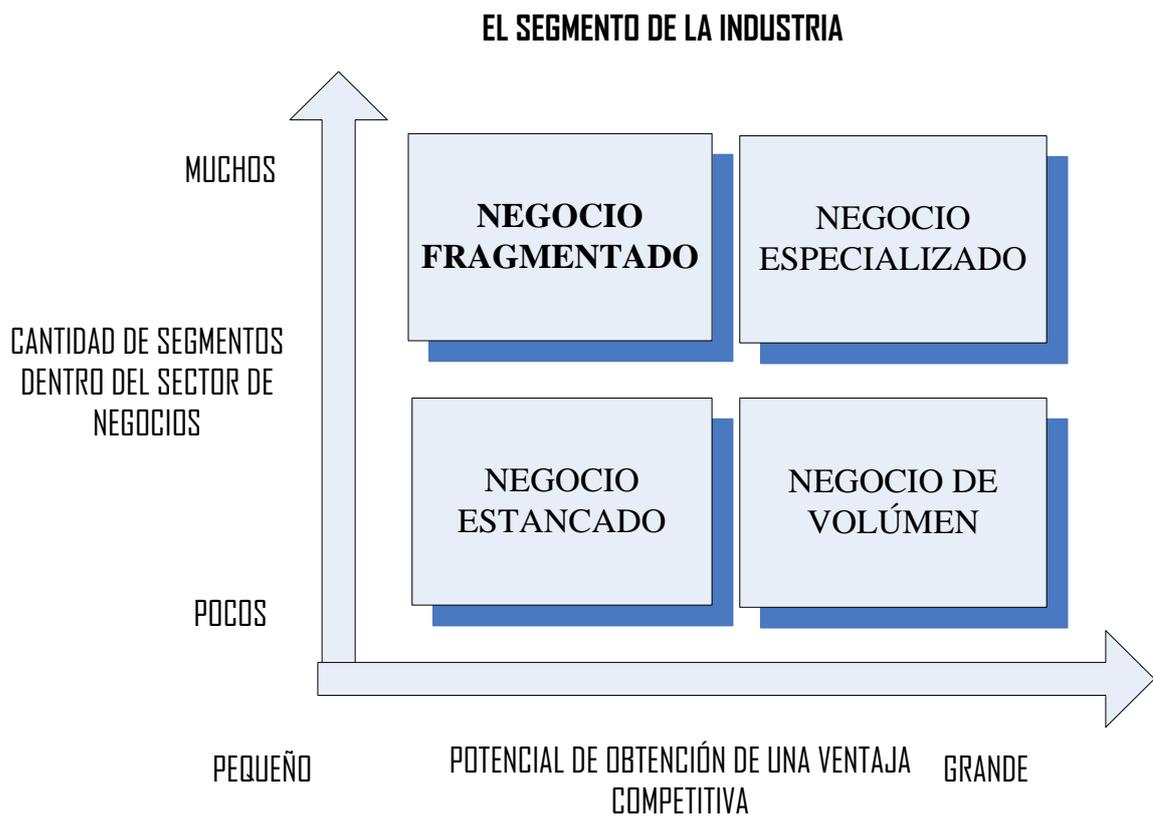
Citando a Ocaña (2012), el segmento de negocios es una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, de las generales del sector.

En este tipo de negocios al ofrecer un servicio en lugar de un producto no se crean marcadas diferencias. Si sería el caso de los transportes de mercancías peligrosas versus los de cargas generales en donde si se considera el sector de transporte dichas empresas no son competidoras entre sí. Inclusive dentro del sector de mercancías peligrosas hay dos tipos de clientes diferenciados uno sería el que transporta productos livianos como combustibles y otros los que transportan productos pesados como asfaltos en donde si se considera más especialidad en el servicio debido a las distintas exigencias, protocolos y demás cuestiones que debe cumplir cada empresa para atender al mercado.

En el caso de transporte de cargas generales no se observan tantas diferencias como en el transporte de peligrosas ya que los segmentos pueden ser atendidos indistintamente por cualquier empresa, lo que si influye acá es la capacidad en infraestructura, la flota de camiones, el tipo de organización interna que debe tener la empresa para poder atenderlos y la misión de la organización. En el caso de la empresa en consideración el segmento que le resulta propicio actualmente es aquel en donde el cliente busca una diferencia gracias a la posibilidad de adaptación al transporte de pequeños volúmenes de mercancía pero esto no quiere decir que la empresa no pueda competir con otros segmentos o atender a clientes más grandes. Dentro de las cargas generales podemos encontrar las empresas que son receptoras pasivas de cargas que ponen a disposición sus unidades a cargo de un operador logístico, solo se encargan del mantenimiento, si es que no lo descentralizan y de sus choferes. Por otro lado están las empresas que son activas en la búsqueda de clientes y actúan parcialmente como dadoras de carga. En el mismo negocio podemos encontrar también aquellas empresas que poseen una unidad de flotas mayor no son dadores de carga pero si ponen un gran número de unidades a disposición de clientes grandes durante un periodo determinado de tiempo a través de un contrato. Igualmente, más allá de las diferencias que podamos encontrar entre las

empresas, los clientes tienden a ser todas las Pymes y grandes empresas que requieran los servicios de transporte.

Figura N° 11 EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA



Por ello el tipo de negocio donde la empresa desarrolla su proceso de negocios es un *negocio fragmentado*, en la cual parafraseando a Ocaña (2012), la estrategia de negocio puede estar orientada a muchos segmentos específicos, como empresas que requieran exportar, empresas que requieran exclusividad para transportar sus productos, empresas del agro, de la industria manufacturera tanto nacionales como internacionales, los cuales están dispuestos a buscar un buen precio pero más importante es la búsqueda de seguridad proveniente de la trayectoria de la empresa de transporte. En este tipo de negocios regionales las ventajas competitivas se dan por la capacidad de adaptarse al cliente local y lo que está haciendo Tplex actualmente es adaptarse a pequeños clientes. Esto no quiere decir que si en un futuro los márgenes de rentabilidad del sector no resultan convenientes se proceda a atender a clientes más grandes y que si el tamaño de Tplex no es el adecuado para satisfacerlas pueden crearse alianzas o encadenamientos con otras empresas chicas.

8.2 Grupos Estratégicos

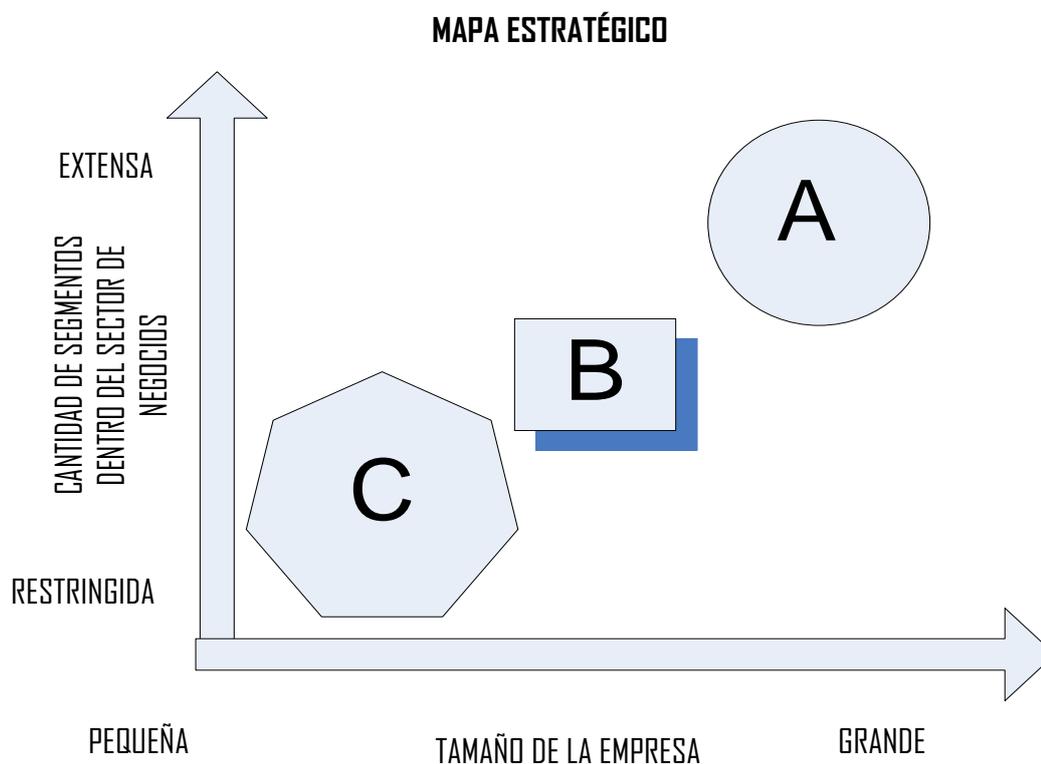
Citando a Ocaña (2012) Los grupos estratégicos se definen como agrupaciones de empresas dentro de una industria, que tienen algunos activos específicos comunes, que por lo tanto siguen estrategias comunes en la determinación de las variables clave de la decisión.

A través de las distintas dimensiones estratégicas puede realizarse un análisis para identificar los diferentes grupos estratégicos que existen en un sector, lo cual sirve para determinar realmente quiénes son los competidores inmediatos de una empresa. En este sentido hay que considerar que en los grupos estratégicos existe lo que se denomina barreras a la movilidad, que representan la dificultad que tiene un grupo estratégico dentro de una industria para penetrar en un grupo estratégico adyacente. La empresa tendrá ganancias mayores si está localizada dentro de un grupo estratégico que tenga la mejor combinación de altas barreras a la movilidad, protección de rivalidad entre grupos y de productos sustitutos, y fuerte poder de negociación con industrias adyacentes.

El mapa estratégico analizado en la figura número 12 es una herramienta útil para separar los grupos estratégicos en una industria es la elaboración de un mapa estratégico. Este es una representación gráfica en dos dimensiones que ayuda a explicar las diferentes estrategias de las firmas. Esas dimensiones no son interdependientes.

En la Figura N° 12 podemos observar que el grupo A está formado por las grandes empresas de transporte, estas poseen una característica en infraestructura, capacidades comerciales y financieras mucho superior a las de los otros grupos. Estas empresas al tener una flota superior y al poder ofrecer servicios a grandes empresas tienen como consecuencia que la imagen y por ende la identificación de la marca son superiores. Es decir son organizaciones que operan con marcada formalidad, relacionándose con dos actores con alto poder de negociación: la demanda (los dadores de carga) y el sindicato de choferes. Acá se encuentran las flotas más modernas, los mayores esfuerzos por incrementar la eficiencia, los ingresos más altos y, obviamente, la mayor representatividad en las cámaras empresarias. De más está decir que las barreras de ingresos a este grupo son altas ya que es necesario contar con una gran flota de camiones de forma tal que la organización tenga peso en el medio que se desenvuelve.

Figura N° 12 MAPA ESTRATÉGICO



El grupo B en donde está inserta Tplex, se encuentra constituido por pequeñas y medianas organizaciones con una flota más reducida de transporte operan con la formalidad que exigen las entidades reguladoras y son asalariados. Este conjunto de pequeños emprendimientos ofrecen sus servicios en el mercado de bienes (no ya a otros transportistas) y cuya “especialización” es transportar, básicamente, cargas generales o productos de bajo precio unitario

El restante grupo C es el que más se asemeja a la típica caracterización sectorial, y es de donde surge la inmensa flota de transportistas que son dueños de sus unidades pero que no constituyen empresas tradicionales y que no son asalariados: los denominados fleteros o transportistas informales. En este conglomerado de bajo poder de negociación, la presencia del sindicato de choferes y de las cámaras empresarias es menos usual, tomando mayor importancia los agentes de carga o las cooperativas de transporte.

Como en muchos otros sectores de la economía, el perfil y las características generales de la oferta de servicios de transporte automotor de cargas son modelados por la demanda. En la medida en que aumentan las exigencias de calidad por parte de la demanda, también lo hacen los intentos para cumplir con aquéllas. De allí la creciente especialización y segmentación empresaria que se visualiza desde hace varios años.

El objeto de este cuadro es mostrar la diferencia entre estos los tipos de grupos estratégicos considerando la tendencia actual del mercado y la Unidad Estratégica de Negocios que está orientada a clientes que requieren los servicios flexibles que brindan a las pequeñas y medianas empresas. Por tal motivo elegimos como dimensiones la identificación del tamaño y de la marca. En la primer dimensión consideramos que el hecho de contar con una gran flota de camiones lo que conlleva a una alta participación en las cámaras empresarias y sus beneficiosas alianzas con sus clientes, esto otorga trayectoria y reconocimiento en el ámbito de los más grandes. Para el caso del tamaño del sector deberíamos considerar más que nada la infraestructura y las facilidades financieras que otorga tener diversificada la clientela inclusive dentro de un mismo sector por ejemplo contratos indeterminados con las bodegas y el surtido de servicios, son más abarcativos ya que también pueden disponer de bodegas de almacenamiento y distribución en diferentes zonas del país. Para el caso de empresas del grupo A podemos considerar a Dibiagi y Messina.

La acción a seguir de Tpex con relación a su posición sería la de cubrir los vacíos que no estén ocupados grupos estratégicos o que si son ocupados no se realicen de manera eficiente. Las barreras de entrada son altas para empresas principiantes sobretodo en términos de la inversión en activos fijos y el requerimiento de capital necesario. Tpex cuenta con una estructura del grupo al cual pertenece que en cierta medida, lo protege de estas barreras.

8.3 La posición competitiva de la empresa en el segmento

La posición competitiva de la empresa equivale a su participación o cuota de mercado dentro de un mercado total donde existen varias empresas pugnando por vender, es decir, por generar un valor empresarial que iguale el valor percibido por la mayor cantidad de clientes a los cuales se dirige.

Por lo tanto, la posición competitiva de Tpex es de nicho porque trata de ofrecer un servicio de alta competitividad a un sector de negocios. En conclusión la empresa debe concentrar sus esfuerzos en el segmento donde compite.

8.4 La etapa del ciclo de vida del negocio

El ciclo de vida de un sector de negocio o sector industrial, va más allá de las implicaciones de marketing que tiene el ciclo de vida del producto, también tiene en cuenta el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas.

La vida de las empresas depende del desarrollo del negocio y para concluir en que etapa del ciclo de vida se encuentra el sector donde se desenvuelve Tplex, se centró en los siguientes puntos analizados y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Los clientes, tanto los actuales como los potenciales, demandan el servicio, lo consideran esencial y tienen selectividad de la compra o contratación del servicio de transporte de acuerdo a sus exigencias. Lo bueno es que este servicio se adapta al cliente y eso es lo que otorga un valor superior.

La rivalidad competitiva, conformada por todos aquellos competidores actuales, donde también se ubica la empresa bajo análisis, son el conjunto de todas las empresas que compiten en un sector con servicios similares, satisfaciendo una misma necesidad pero sirviendo a diferentes mercados. La rivalidad competitiva en el sector de las grandes empresas es alta, no tanto en las empresas de nicho que sacrificando parte de la rentabilidad de las primeras se adaptan a clientes más pequeños, ya que las mismas crecen en función del crecimiento de la industria de pymes y en función de su capacidad de adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

El poder de negociación de los proveedores utilizado para presionar a los competidores del sector para obtener algún tipo de ventaja, es medio, ya que por un lado la mayoría no tiene suficiente dominio para imponer precios y calidad, no así los proveedores de combustible quienes tienen siempre dominio en la imposición de precios que guían la rentabilidad de este sector.

Los sustitutos del servicio ofrecido, al ser una primera necesidad para varias empresas son varios.

Los nuevos ingresantes, aquellos atraídos por la rentabilidad, el crecimiento o la oportunidad de generar negocios rentables en determinado periodo, son moderadamente elevados, a pesar de las barreras creadas por los competidores actuales o barreras específicas del sector. Por ejemplo: necesidad de financiamiento, contactos con los clientes, conocimiento de las regulaciones del sector.

Según Porter la razón de la fragmentación en los negocios maduros es en primer lugar la existencia de barreras de ingreso bajas, en el caso de este sector se han creado muchos instrumentos para que sea más fácil el acceso al financiamiento por ejemplo los leasing⁴⁶, muchos nuevos ingresantes adquieren su flota a través de ésta modalidad contractual. Segundo, hay ausencia de

⁴⁶Según la cátedra de "Administración de entidades financieras" Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo (2012) El leasing es todo aquel contrato de arrendamiento de bienes muebles o inmuebles donde, el arrendador (sociedad de Leasing), adquiere un bien para ceder su uso y disfrute, durante un plazo de tiempo determinado contractualmente (normalmente coincide con la vida útil del bien) a un tercero, denominado arrendatario o usuario. El arrendatario a cambio está obligado como contraprestación, a pagar una cantidad periódica (constante o ascendente, y lo suficiente para amortizar el valor de adquisición del bien y los gastos aplicables). Este instrumento genera las condiciones propicias para ampliar el monto y el plazo de financiación a PyMes.

economías de escala, si bien hay empresas de diferentes tamaños y siendo las más grandes aquellas que pueden obtener una mejor rentabilidad, ninguna de ellas ha logrado obtener una participación hegemónica del mercado. Tercero si bien las ventas fluctuantes pueden ocurrir, no son motivo de la entrada y salida de competidores, a lo sumo si ven que un determinado grupo de clientes no les reditúa lo suficiente, optan por buscar nuevos clientes, lo anterior también puede relacionarse con líneas de servicios diversificadas por cliente. Cuarto, ningún cliente es imprescindible para el proveedor de combustibles por ejemplo. Quinto, las deseconomías de escala aún no son reales, pero las empresas deben volver más eficiente su estructura de costos. Sexto, la falta de creación de una ventaja competitiva ha sido analizada en el presente trabajo debido a su dificultad de implementar, por el momento no se ha llegado a la sobreoferta de servicios. Séptimo, muchas grandes empresas tienden a expandirse más allá del crecimiento del negocio, hay estudios que demuestran que no es conveniente crecer más allá de cierto punto porque se generan situaciones que inhiben las economías de escala antes mencionadas, por ejemplo excesivos costos administrativos y de personal.

El crecimiento del mercado, aquel crecimiento en actividad de servicios que tiene el sector de negocios relativamente estable en todo el año, igual esto depende de si una empresa se avoca específicamente al transporte de un bien de temporada puede sufrir picos estacionales.. Esto lleva a las empresas a contratar fleteros informales para atender a toda la demanda.

El tamaño de mercado, es decir todos los clientes que están dispuestos a solicitar el servicio, ha experimentado un crecimiento continuo hasta el año 2011 como consecuencia de la expansión industrial del país. A partir del 2012 si bien no se ha notado un crecimiento el mercado se ha mantenido.

La rentabilidad del sector es elevada, considerando las ventas máximas que se pueden lograr y un óptimo uso de la capacidad instalada o adquirida.

En conclusión, estas características relevantes indican que el sector de negocios se encuentra en la etapa de madurez.

9. FORMULACIÓN DE ESCENARIOS

Siguiendo el modelo propuesto por Ocaña (2012), el análisis precedente ha tenido como finalidad estudiar minuciosamente cuáles son las variables cuyo comportamiento ha de incidir directa o indirectamente sobre los objetivos del negocio y cuál será el grado de impacto positivo o negativo que ellas tendrán sobre esos objetivos. La construcción de escenarios es una herramienta que permitirá

identificar posibles situaciones futuras en las que se verá inserta la empresa. Este análisis siempre deberá ser considerado con la subjetividad derivada de quien en forma individual o grupal lo realice.

El objetivo a alcanzar en la construcción de escenarios, es lograr una visualización general y obtener un mapa mental de la situación que incide sobre el proceso de negocios.

Las limitaciones que se presentan son: la utilización de probabilidades de ocurrencia, el futuro incierto y falta de utilización de todas las variables.

Una restricción importante es la información, a veces especulativo por parte de la gerencia, que utilizamos para los escenarios.

9.1 Establecimiento de los objetivos

- **Objetivo 1:** Ampliar la flota de transporte en un 25% logrando el mayor margen de utilidad.
- **Objetivo 2:** Ofrecer formalmente el servicio de operadores logísticos y dadores de carga a las empresas de este rubro.
- **Objetivo 3:** Desarrollar el perfil exportador de la *empresa* incursionando en primer instancia en el mercado boliviano.

9.2 Determinación el horizonte de planeamiento

Horizonte para el análisis: 5 años. Decidimos trabajar con este plazo ya que la gerencia considera que el mediano plazo es el tiempo óptimo para poder lograr todo lo que se tiene en mente.

9.3 Selección de las variables más relevantes del entorno

Las variables a utilizar para el análisis son:

- Tamaño del mercado
- Crecimiento del mercado
- Cercanía Geográfica

- Costos fijos del sector
- Posibilidad de Diversificar la Cartera de clientes
- Diferenciación de procesos y servicios
- Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.
- Derechos aduaneros y tipos de cambio
- Costo en personal
- Estabilidad política
- Inflación

9.4 Análisis de las variables del Macroentorno y Microentorno intervinientes y justificación de su incorporación por el comportamiento pasado y presente y por la incidencia en los objetivos del negocio

- **Tamaño del mercado:** es relevante porque nos brinda información acerca de las posibilidades de cobertura que vamos a poder lograr dentro de la provincia de Mendoza y el mercado de boliviano.
- Para el objetivo 1 **el impacto y la probabilidad de ocurrencia es medio alto**, ya que la diversificada oferta de la provincia está integrada por aproximadamente el 60 % de manufacturas de origen agropecuario (vinos, mostos, conservas de frutas y hortalizas, aceite de oliva, entre otros), el 20 % de manufacturas de origen industrial (productos petroquímicos, motores y generadores eléctricos, maquinaria para la industria alimenticia y energética, etcétera), el 10 % de productos primarios (frutas y hortalizas frescas, entre otros)
- Tamaño de mercado para el objetivos 2 **el impacto y la probabilidad de ocurrencia es alto**, para ello considerando lo analizado por la UTN que en su informe “Mapa Pyme” indica “*Es muy frecuentes en nuestro país, el universo de “fleteros”, aquellos dueños de uno o dos equipos de transporte, sin relación alguna con el “dador” o dueño de la carga, ya que su contrato lo realiza con la empresa que hace las veces de “agente de cargas”. De allí que en muchas empresas la proporción de fletes contratados muestren proporciones que pueden llegar a más del 70% u 80% del costo total de producción de los servicios (hecho excepcional en el universo del Mapa Pyme pero relativamente usual en las grandes empresas del sector*”.

- Para el objetivo 3 consideramos un **alto impacto con alta probabilidad de ocurrencia**, la fundación Pro Mendoza⁴⁷ considera que Bolivia es uno de los mercados con menores barreras y restricciones de entrada, puede ser un país ventajoso para que empresas argentinas generen negocios y alianzas estratégicas para sus productos.
- **Crecimiento del mercado:** es importante debido a que muestra el crecimiento en ventas del sector, y, al analizar su comportamiento pasado y cómo ha evolucionado hasta el día de hoy, nos permite hacer inferencias acerca de lo que podemos esperar en el futuro. Esta variable del Macroentorno la consideramos en función del crecimiento del mercado nacional, por lo tanto es relevante para los tres objetivos.
- Para el objetivo 1 **el impacto y la probabilidad de ocurrencia son medio alto**, considerando el estudio realizado por las Universidad Tecnológica Nacional denominado “Mapa Pyme” podemos acotar lo siguiente “*La demanda de transporte es una típica demanda derivada en la medida en que los bienes no se transportan porque sí, sino que son insumos de otros productos o bienes de consumo en viaje a sus destinos finales. Como el nivel de actividad del sector se encuentra relacionado con la producción de los sectores que requieren los servicios de transporte, esto no resulta trivial: un incremento en la producción de bienes implica más transporte. Por lo tanto, la producción de servicios de transporte se determina por la producción de los bienes a ser transportados.* Considerando lo establecido por la IERAL⁴⁸ “han crecido aquellos sectores más asociados al mercado interno, no ha sido así con la construcción, aunque en abril del 2013 muestra cierta mejoría. Las ventas crecen levemente salvo en mercados minoristas”.
- Para el objetivo 2 **el impacto y la probabilidad de ocurrencia es alta**. Los operadores logísticos vieron incrementar en un 7,6% las toneladas transportadas y almacenadas en lo que va del año, bastante por encima de la economía en general, según precisó Jorge López, presidente de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos en el último Encuentro Nacional de Logística Empresaria⁴⁹.
- Para el objetivo 3 **el impacto es alto y la probabilidad de ocurrencia alta** ya que el crecimiento del mercado boliviano en términos de importación y crecimiento económico es

⁴⁷ ProMendoza es la institución fundadora de la Red Internacional de Organismos de Promoción de Comercio Exterior (RTPO), constituida en el año 2008 en Francia, que impulsa su reconocimiento y presencia internacional a través del intercambio de experiencias y el desarrollo de proyectos conjuntos con otras agencias de internacionalización del mundo.

http://www.promendoza.com/index.php?option=com_content&task=view&catid=1&id=115&Itemid=2&lang=en

⁴⁸El Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL), que cuenta con un grupo de profesionales que se dedica tiempo completo a tareas de investigación. Monitor Mendoza edición N° 3, fuente de recupero: http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2510-Monitor%20Mendoza%20Nro.%203.pdf (Mayo, 2013)

⁴⁹ <http://www.expotrade.com.ar/sites/expotrade/index.php/201212023936/PRENSA/NOTAS/ng.html?ed=205> y <http://www.expo-trade.com.ar/sites/expotrade/index.php/201006022706/PRENSA/NOTAS/IT-Ediciones-Anteriores.html> (Agosto, 2011)

del 6% semestral y según el Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia (INE) sus importaciones mostraron aumentos de bienes intermedios (14,2%), de capital (29,5%) y consumo (26,1%) El incremento en las compras de bienes intermedios se originó en la adquisición de insumos con destino a la industria y construcción, que se asocia a mayores niveles de actividad económica en estos sectores. Del total de importaciones de Bolivia el 15% proviene de Argentina⁵⁰.

- **Cercanía Geográfica:** Es relevante porque para los objetivos propuestos la cercanía, o más precisamente para este tipo de empresa, la ubicación geográfica otorga la posibilidad de atender a los clientes ubicados en diferentes puntos del país o en países limítrofes.
 - Para el objetivo 1 es muy relevante debido a la ubicación privilegiada de Mendoza. permitirá atender el mercado en cuestión.
 - Para el objetivo 2 también es beneficioso porque para ser operador logístico se debe poseer una ubicación estratégica y acorde a la información brindada por el Ministerio de agroindustria, “Mendoza está ubicada a 1100 km de Buenos Aires, a 400 km. de Santiago de Chile y 3.200 km. de San Pablo, capital económica de Brasil, la Provincia está posicionada como un nexo estratégico del Corredor Bi-oceánico, que vincula al Mercosur con los dinámicos puertos del Pacífico⁵¹”. Esto nos indica que para ofrecer el servicio de logística debemos tener cercanía a los mercados, conocer a los fleteros y poder crear rutas de conexiones entre diferentes zonas del país.
 - Para el objetivo 3 no posee cercanía con el mercado boliviano, el único inconveniente en este caso sería los kilómetros que las unidades deban recorrer sin carga volviendo de Bolivia a Mendoza, pero el mercado tucumano del norte puede ser beneficioso para disminuir las distancias que las unidades transiten sin carga buscando clientes en esa zona. La Fundación ProMendoza indica que *Mendoza posee ventajas competitivas como su ubicación hemisférica, que facilita la exportación de sus productos a contra-estación al hemisferio norte y su clima templado continental o semi-seco que favorece la disminución de plagas y la utilización de fertilizantes naturales, con resultados apreciables en una producción de alta calidad fitosanitaria. Estas ventajas sumadas a la capacidad y calidad de sus técnicos y profesionales, la tecnología de última generación y las certificaciones de calidad para generar valor agregado, resultan en una oferta exportable primaria e industrial de alta calidad competitiva*⁵². Por lo tanto consideramos que **el impacto y la probabilidad de ocurrencia son medio alto.**

⁵⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Bolivia

⁵¹ Información de Mendoza, fuente de recupero:

http://www.promendoza.com/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=36&lang=es

⁵² *Ibíd*em

- **Costos del sector:** es relevante ya que los costos fijos del sector influyen en la generación de economías de escala. Esto contribuye positivamente para todos los objetivos. Considerando el análisis mensual de costos de realiza la Asociación de propietarios de Camiones de Mendoza (APROCAM), el total de costos fijos en este tipo de actividad es del 35%.⁵³
 - Para el objetivo 1 el aumento de la flota en un 25% representaría que mayores costos fijos se distribuyan entre una mayor flota de unidades por lo tanto **el impacto es medio alto y la probabilidad de ocurrencia también lo es.**
 - Para el objetivo número 2 el hecho de contar con una menor cantidad de unidades propias ahorra a la empresa el 65% de costos variables. Si bien la rentabilidad es menor los costos en términos de combustible, cubiertas, personal administrativo, sueldos asignaciones, cargas sociales, seguros y mantenimiento que según APROCAM representarían el aproximadamente el 95% de los costos variables⁵⁴. **Su impacto y su probabilidad son altos.**
 - Para el objetivos número 3 **el impacto y la probabilidad de ocurrencia es alto** ya que contribuyen a contar con más unidades que puedan destinarse al mercado internacional. Muchas veces los fleteros no se encuentran habilitados.
- **Posibilidad de la diversificación de la cartera:** representa una *gran oportunidad* ya que este rubro permite diversificar las actividades relacionadas con el transporte y más si se cuenta con una estructura flexible.
 - Para el objetivo número 1 **el impacto y la probabilidad de ocurrencia son medios** ya que a mayor cantidad de unidades, sin perder la estructura flexible, más simple es destinar unidades adicionales a diferentes mercados.
 - Para el Objetivo 2 **su impacto y probabilidad de ocurrencia son altos**, al entrar en la oferta formal de “dadores de carga” se podrá acceder a mayor cantidad de conocimiento sobre distintos mercados. A su vez este tipo de actividad era realizado por empresas grandes, actualmente gracias a los contactos, los conocimientos se puede actuar como dador de carga sin necesidad de ser una empresa y mucho menos una empresa grande.
 - Para el objetivo 3 su impacto **es alto y su probabilidad de ocurrencia es medio** ya que incursionar o expandirse a un mercado internacional permite diversificar la cartera hacia nuevos horizontes. También puede diversificarse la cartera a mercados del norte de Argentina. Su probabilidad de ocurrencia es menor porque no se conocen en profundidad estos mercados.
- **Diferenciación de procesos y servicios:** es importante ya que a través de una diferenciación basada en un mejor servicio como una mejor organización de los procesos de las unidades por ejemplo mantenimiento, trámites nacionales y de aduana, mejores sistemas operativos de

⁵³ Ib Asociación de Propietarios de Camiones de Mendoza. Índice de costos elaborados por APROCAM y abalados por la Universidad Tecnológica Nacional www.aprocam.org.ar/ http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1376515373_julio.pdf (Julio, 2013)

⁵⁴ http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1373938921_presentac06-2013.pdf (Junio, 2013)

gestión y rastreo, y nuevos servicios de obtención de clientes a través de servicios web **tiene impacto alto para los tres objetivos propuestos con una probabilidad de ocurrencia media**. No cabe duda que a medida que la oferta de bienes sea más compleja y el ritmo de la actividad económica general siga sosteniéndose, el sector crecerá en organización y continuará dando saltos de calidad. Y en ese sentido, es muy factible que aumente el conjunto de empresas de mayor formalidad, observándose una creciente profesionalización por parte del empresariado. Por ende, es esperable que crezca el peso relativo de los costos de contratar fleteros como así también que el transporte propio pierda participación relativa, aunque no desaparezca totalmente.

- **Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor:** considerando principalmente el combustible, la disponibilidad de productos sustitutos es alta. YPF no posee un sustituto que se le asemeje en términos de tamaño y precio. La posibilidad de que este proveedor pueda atender la demanda depende de las inversiones que el gobierno, producto de la inversión nacionales y extranjera, realice para aumentar la productividad. Para este sector en especial **la probabilidad de ocurrencia es alta, de hecho está ocurriendo y el impacto es alto** según lo publicado por el diario la voz en donde indicaron que *“la compañía logró revertir la tendencia declinante en la producción de hidrocarburos (cayó 7 % promedio en la última década) y comienza una curva ascendente, con los mejores resultados de toda la industria”, aseguró la mayor productora de hidrocarburos de Argentina, en la que Repsol mantiene una participación del 12 %.* *“ Para 2014, el objetivo es perforar otros 230 pozos y luego proseguir a razón de 200 pozos por año hasta completar los 2.000 necesarios para el desarrollo que demandará inversiones por 15 mil millones de dólares⁵⁵”.*
- **Derechos aduaneros y tipos de cambio imperante:** gracias a los controles estatales y el elevado tipo de cambio⁵⁶ oficial y paralelo ha disminuido el acceso a nuevos competidores de capitales extranjeros. Disminuyó significativamente el comercio de productos importados. Siempre y cuando estas políticas estimulen el comercio interno sin destruirlo.
 - Para el objetivo 1 el impacto y la probabilidad de ocurrencias son medios
 - Para el objetivo 2 al igual que en el objetivo 1 debemos considerar lo expuesto por la IERAL *“Los sectores vinculados al dólar oficial son los que presentan peor desempeño, destacándose la caída en las exportaciones vitivinícolas y agroindustriales. En cambio, los rubros más asociados al mercado interno les ha ido relativamente mejor⁵⁷”.*
 - Para el objetivo número 3 el **impacto es alto y la probabilidad de ocurrencia media**, según un estudio realizado por la IERAL el economista Jorge A. Day señala *“Este posible*

⁵⁵ <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=697267> (Julio, 2013)

⁵⁶ Tipo de cambio alto significa que nuestra divisa, “el peso” es más barata que la moneda de referencia como el dólar

⁵⁷ Monitor N° 3, Actividad económica de Mendoza, fuente de recuperó:
http://www.ieral.org/novedades_ver.asp?id_noticia=2348 (Mayo, 2013)

estancamiento en exportaciones se explica más por razones internas. Hay un cóctel de acciones que juegan en contra de los exportadores: una menor rentabilidad (debido a un dólar “oficial” cada vez más barato), las represalias que toman otros países (debido a las restricciones impuestas por el gobierno nacional para importar productos extranjeros), la exigencia para liquidar prontamente las divisas (afectando la parte financiera de la actividad exportadoras) y la caída de los créditos para las empresas exportadoras (al disminuir la fuente de fondos de esas líneas, que son los depósitos en dólares). Además, están las complicaciones para producir al restringir la importación de equipos e insumos, y las demoras en los reintegros⁵⁸”.

- **Estabilidad Política:** según la presentación realizada en TEDx⁵⁹ por el economista Martin Lousteau denominada “la economía de los ansiosos”, se indicó que la cultura Argentina esta vapuleada por 8 crisis en los últimos 50 años, más de una crisis cada 10 años, esto produjo que la sociedad adquiriera valores cortoplacistas y una actitud de desconfianza y altamente especulativa creando un círculo vicioso entre la forma de actuar de la sociedad y la forma de encarar las políticas económicas por parte de los gobiernos⁶⁰. Por lo tanto posee una alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto en todos los objetivos propuestos.
- **Costo de personal:** es relevante ya que es una de los costos variables más importantes de este rubro, cada unidad de transporte requiere de mínimo un chofer, el sindicato de camioneros es uno de los que más poder detentan en nuestro país y sus presiones al incremento salarial por encima de la inflación son constantes.
 - Para el objetivo 1 su impacto favorable es bajo y la probabilidad de ocurrencia alto ya que hay estipulados aumentos del 26%⁶¹ en términos salariales a partir de Julio del 2013 y al ser la flota propia deben utilizarse recursos humanos propios formalizados a través del convenio 40/89⁶².
 - Para el objetivo 2 su impacto favorable es alto y su probabilidad de ocurrencia medio ya que el convertirse en dadores de carga no aumenta los costos de personal.
 - Para el objetivo 3 el impacto favorable es alto y la probabilidad de ocurrencia media ya que la exportación se podría realizar con alianzas y personal de organizaciones extranjeras.
- **Presión Tributaria:** al igual que la variable anterior es relevante ya que Argentina es el país con mayor presión tributaria en América Latina y sus índices se comparan con los de países desarrollados. Tiene una alta probabilidad de ocurrencia alta e impacto medio ya que las

⁵⁸ http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/1548.pdf (Septiembre, 2010)

⁵⁹ TED es una organización sin fines de lucro dedicada a las “ideas que vale la pena difundir”. TEDx es un programa de eventos locales, organizados de forma independiente que reúnen a una audiencia en una experiencia similar a TED. <http://www.youtube.com/watch?v=IFbdPRAlig>

⁶⁰ <http://tedxtalks.ted.com/video/TEDxRosario-Martin-Lousteau-Eco> (Enero, 2012)

⁶¹ <http://www.cdormarcosfelice.com.ar/acuerdos-salariales-c-c-t-n-4089-transporte-de-cargas-camioneros-incremento-del-26-a-partir-de-julio-2013/> (Julio, 2013)

⁶² *Ibíd.* página 20

organizaciones cuentan con recursos que les permiten disminuir esta presión. Este factor posee un **impacto es medio y una alta probabilidad de ocurrencia para todos los objetivos.**

- **Inflación:** la inflación baja el tipo de cambio y eso genera que nos volvamos menos competitivos para el mundo. Siendo esto, las exportaciones tenderán a disminuir, el comercio interno también como consecuencia de un menor poder adquisitivo de los sectores medios bajos, finalmente las industrias y la economía en general sufrirán las consecuencias. Según Gustavo Reyes Economista Jefe IERAL Mendoza en un artículo publicado en Marzo de 2013 llamado “Inflación un problema en ascenso para el 2013” indica que *el problema de la inflación en Argentina se debe a la enorme expansión de liquidez que genera el BCRA a través de niveles de expansión monetaria en niveles cercanos al 40% anual. A su vez estima que habiendo tenido una inflación mensual promedio de 2% mensual, durante el 213 hemos llegado a niveles que variaron de 2.6% a 3,1 mensual*⁶³
- Para el Objetivo 1 el impacto es bajo y la probabilidad de ocurrencia alta. es importante ya que si aumenta la inflación aumentan los costos de insumos, los convenios salariales en menor proporción que la rentabilidad pero también pueden disminuir los costos de financiamiento a largo plazo
- Para el objetivo 2 el impacto es medio y la probabilidad de ocurrencia alta. Un aumento de la inflación a la larga deteriora el mercado interno y pueden verse perjudicados aquellos sectores mal vulnerables, en el caso de ofrecer el servicio de ser dadores de carga, en donde ofrecemos cargas principalmente a los trabajadores informales denominados fleteros, puede socavar la rentabilidad de este gran grupo.
- Para el objetivo 3 impacto alto y una alta probabilidad de ocurrencia ya que una inflación alta nos vuelve menos competitivos con el mercado internacional por otro lado, pese a los intentos del gobierno por disminuirla, no se observan políticas de largo plazo para disminuirla.

9.5 Construcción de la matriz de impacto cruzado

La matriz de impacto cruzado es la que, finalmente, determinará las oportunidades y amenazas. Para ello se cruzaran los objetivos fijados frente a las variables relevantes del macroentorno y microentorno.

La exposición de los objetivos a las variables contextuales señalará, por un lado, el impacto que tiene la variable incontrolable sobre el conjunto de los objetivos y, por otro, la facilidad dificultad para el logro del objetivo.

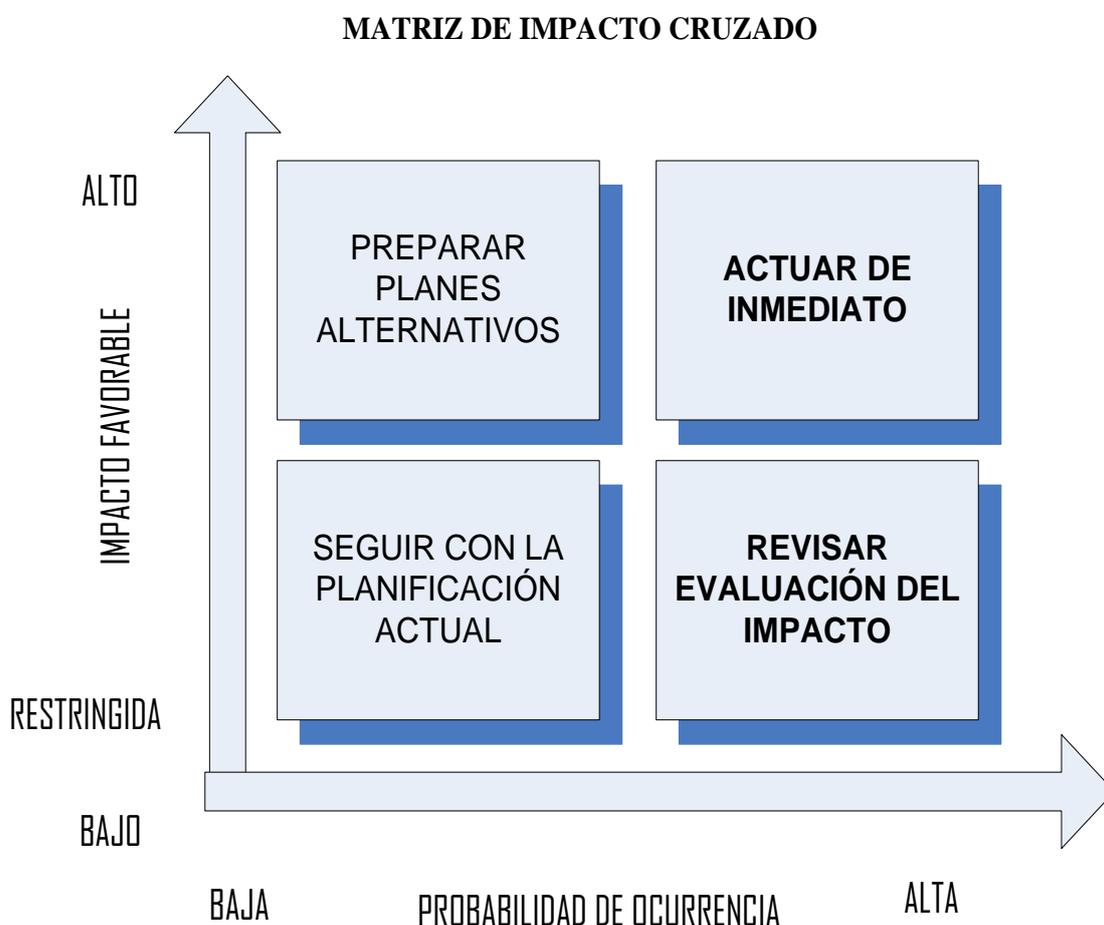
⁶³ <http://www.bolsamza.com.ar/noticias/2013/GR-Feb13-%20Inflacion%20Bolsa.pdf> (Febrero, 2013)

Para el siguiente análisis se colocaron las variables tanto positivas como negativas, que se consideraron más relevantes en función de los objetivos propuestos. De esta forma al ser distintos los objetivos si una variable contribuye negativamente a uno de ellos se le coloca un impacto favorable bajo, de esta forma en las columnas al final de este análisis dará el valor a considerar para reconocer que medidas tomas. Finalmente, es necesario aclarar que todas las variables poseen un impacto medio alto ya que se realizó una búsqueda de información en diferentes medios.

Cuadro N° 19 Construcción y cuantificación de la matriz de impacto cruzado

VARIABLES (oportunidad o amenaza)	Incidenca en el Objetivo 1	Incidenca en el Objetivo 2	Incidenca en el Objetivo 3	Probabilidad de Ocurrencia	Promedio simple de las variables
Tamaño del mercado N1	0,6	0,9	0,5	ALTA	0,67
Crecimiento del Mercado N1	0,6	0,8	0,7	ALTA	0,70
Cercanía Geográfica	0,8	0,9	0,4	ALTA	0,70
Costos Fijos del sector	0,6	0,9	0,6	ALTA	0,70
Posibilidad de diversificar la cartera	0,8	0,6	0,9	MEDIO	0,76
Diferenciación de procesos y servicios	0,8	0,95	0,9	MEDIO	0,88
Disponibilidad de Sustitutos para los productos del proveedor	0,9	0,6	0,8	ALTA	0,76
Derechos aduaneros y tipo de cambio imperante	0,7	0,5	0,5	MEDIA	0,56
Estabilidad Política	0,2	0,4	0,6	MEDIA	0,4
Costo de personal	0,4	0,9	0,7	ALTA	0,67
Presión Tributaria	0,3	0,6	0,5	MEDIA	0,46
Inflación	0,4	0,5	0,1	ALTA	0,33
	0,52	0,71	0,60	MEDIA ALTA	0,61

Figura N° 13 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO



10. CONCLUSIONES DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

En función del análisis realizado en este capítulo podemos decir que es un sector que se encuentra equilibrado entre oportunidades y amenazas. En la *matriz de impacto cruzado* se obtuvo un impacto favorable medio alto de las oportunidades para el objetivo 2, medio para el objetivo 3 y medio bajo para el objetivo 1. Todos con una media alta probabilidad de ocurrencia. Además., por lo tanto, se debe actuar de inmediato ya que es posible obtener una ventaja competitiva.

Considerando lo anterior es que realizamos las siguientes conclusiones, basándonos en el estudio de las variables para los objetivos propuestos.

Para el objetivo 1 es necesario ir revisando más detalladamente en función de la inflación los costos de los créditos para ampliar la flota, en lo referido a la presión tributaria debería considerarse la posibilidad de disminuir impuestos a las ganancias a través del aumento de gastos y si estos último serán recuperados en un horizonte de corto plazo, y finalmente revisar la estabilidad política ya que ésta tiene implicancias en la economía y por ende en el crecimiento del sector.

Para el objetivo 2 en análisis demuestra que hay que actuar de inmediato, en este sentido sería recomendable ir ideando un plan de acción para organizar un sistema de gestión que permita a la unidad estratégica enfocarse en la gestión de cargas a fleteros.

Para el objetivo 3 sería útil revisar el tamaño del mercado boliviano, planificar una gestión eficiente con empresas radicadas en Bolivia e indagar sobre qué productos pueden exportarse y qué clientes están dispuestos a exportarlo. Para este objetivo es sumamente recomendable tener en cuenta la inflación y el tipo de cambio ya que estas variables son determinantes.

PARTE IV

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. INTRODUCCIÓN

En esta parte del plan se considera la o las estrategias que la empresa deberá seguir en el futuro. Es necesario aclarar que de cada estrategia amplia se desprenden muchas estrategias, las cuales muchas veces se relacionan entre sí.

2. NIVELES DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Siguiendo a Ocaña (2012), que parafrasea a autores como Hax, Porter, Aacker, David, Ansoff y Hill y Jones, podemos identificar los niveles de formulación estratégica como nivel corporativo, de negocios y nivel funcional. Lo más importante en este apartado es considerar que dichas estrategias, si bien fueron formuladas inicialmente para grandes empresas, el objeto acá es adaptar dichas estrategias a la realidad de las pequeñas y medianas empresas de países en vías de desarrollo.

En esta parte del trabajo la formulación de la estrategia es asumida en cinco dimensiones, de las cuales nos avocaremos solo a las que consideramos útiles para la organización bajo análisis. Estas dimensiones de estrategias son estrategias competitivas o de negocios, estrategias de posicionamiento, estrategias de crecimiento, estrategias organizacionales y estrategias funcionales.

3. ARQUITECTURA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Parafraseando a Ocaña (2012) podemos decir que la estrategia empresarial se diseña y construye a partir del concepto de visión empresarial analizado en la primer parte del presente trabajo. La forma en que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará *la estrategia de negocios o competitiva* con que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde desarrolla sus actividades.

Luego de definir la forma con que va a competir la empresa, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de *la estrategia de posicionamiento competitivo*.

Una vez pasadas las etapas anteriormente mencionadas, se continúa con la definición de la *estrategia de crecimiento*, ya que todo empresario buscará expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.

La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias; entonces, deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su *estrategia organizacional*.

Finalmente, las estrategias de negocio, participación o posicionamiento, crecimiento y organización se asientan en las *estrategias funcionales*, que poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

Estas estrategias, a su vez, se desagregan en otras tantas para conformar un todo sistemático que constituye la gran estrategia empresarial.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

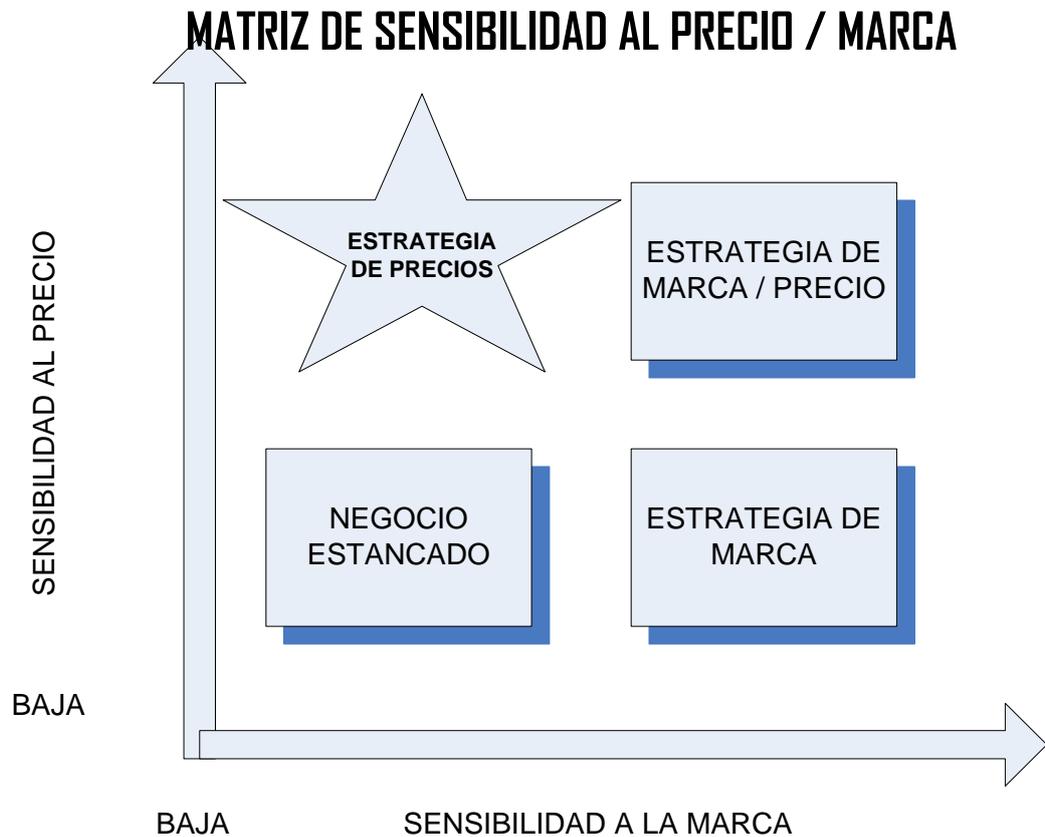
La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. Es la estrategia guía sobre la cual se desarrollarán las otras. En definitiva, la estrategia de negocios define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector.

La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea única, exclusiva o superior, de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva.

La empresa puede generar un valor superior cuando, de acuerdo a lo visto en la primer parte del presente trabajo, su identidad genera diferencias a una eficiencia aceptable, lo que para el cliente sería un producto o servicio cuya diferencia se asocia directamente a lo más característico de, en este caso, un servicio, que es la marca. Esto último a su vez, justificaría el pago de un precio mayor. O por el contrario para el caso bajo análisis, el énfasis de la identidad se podría orientar a la eficiencia con menor orientación a la diferencia, es decir nuestra la misión, cultura, estructura, como bases de la empresa se orientan al cliente, pero éstos muestran mayor sensibilidad al precio por lo tanto la organización debe ser lo más eficiente posible de forma tal que sus costos disminuyan y de esta forma

puedan disminuir los precios con lo cual el cliente atribuiría el valor del servicio de la unidad al precio.

Figura N° 14 MATRIZ DE SENSIBILIDAD



La empresa puede generar un valor superior cuando, de acuerdo a lo visto en la primer parte del presente trabajo, su identidad genera diferencias a una eficiencia aceptable, lo que para el cliente sería un producto o servicio cuya diferencia se asocia directamente a lo más característico de, en este caso, un servicio, que es la marca. Esto último a su vez, justificaría el pago de un precio mayor. O por el contrario para el caso bajo análisis, el énfasis de la identidad se podría orientar a la eficiencia con menor orientación a la diferencia, es decir nuestra la misión, cultura, estructura, como bases de la empresa se orientan al cliente, pero éstos muestran mayor sensibilidad al precio por lo tanto la organización debe ser lo más eficiente posible de forma tal que sus costos disminuyan y de esta forma puedan disminuir los precios con lo cual el cliente atribuiría el valor del servicio de la unidad al precio.

De acuerdo al análisis realizado, Tplex sigue una estrategia de precio, demostrada por una alta sensibilidad al precio y, lo que implica que cualquier alteración en los atributos del servicio que sostengan o aumenten esta diferenciación no generarán una reacción proporcionalmente positiva en la

demanda. También se muestra esta estrategia por una menor sensibilidad a la marca actualmente a medida que la empresa logre posicionarse en el mercado por precio luego se estima que cobrarán mayor importancia las diferencias en las variaciones de los servicios adicionales y en la trayectoria de la organización.

El objetivo de Tplex es la cantidad de servicios brindados pero sin desmerecer la calidad, brindando la mayor eficiencia posible en todos sus servicios con un mínimo de diferenciación. Este tipo de segmentos de nicho debe mantener sus precios a un nivel igual o por debajo de los grandes transportes, deben también brindar, por el momento, mínimas diferencias que legitimen la dedicación de la empresa al cliente. En el negocio que se encuentra actualmente Tplex, independientemente de sus objetivos futuros, sus clientes exhiben una alta sensibilidad al precio con una baja sensibilidad a la diferenciación, por lo cual los clientes buscan el precio más bajo pero con prestaciones promedio.

Figura N° 15 ALTERNATIVAS DE MARKETING



La anterior figura de las alternativas de marketing, se encuentra dentro de las estrategias de negocios, que permitirá definir con precisión el o los segmentos meta.

Cuando en la matriz anterior se hace referencia a la línea de servicios quiere decir que la empresa va a ofrecer distintos servicios, desde el traslado de diferentes productos a la oferta de servicios que van desde el simple transporte de bienes hasta la gestión logística.

Por otro lado, en lo que respecta a la cantidad de segmentos, se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial, a mayor cantidad de segmentos se supone que hay mayor cobertura.

La alternativa propuesta para Tpex, es la de marketing indiferenciado para todo el mercado, en donde la línea de servicios ancha y profunda con la cual se quiere cubrir todo o la mayor parte del mercado potencial, es decir no se quiere limitar la organización a ningún mercado. A modo de ejemplo sería enfocarse en el transporte de cualquier tipo de producto a cualquier sector accesible y ofrecer servicios de logística con posibilidad de ampliarse en un futuro hasta el servicio de guarda y custodia de bienes a través de bodegas de distribución.

5. ESTRATEGIA DE PRECIOS

En nuestro caso esta estrategia se asentará en los volúmenes de distribución y servicio brindado. En este caso el objetivo es atender a los segmentos más rentables, no necesariamente obtener una mayor cuota de mercado sino mejorar la eficiencia en la logística para poder aprovechar al máximo la flota de unidades de transporte.

El mayor volumen transportado o la mayor cantidad de clientes atendidos, sin tener capacidad ociosa y demoras de logística pueden llevar a la empresa a obtener un costo por debajo de sus competidores, generando así una ventaja competitiva ya que trasladaría su mejor estructura de costos a precios más competitivos o flexibles para los clientes. Por otro lado debido a que el mercado tiene establecido los límites de precios superiores e inferiores nuestra organización podría mejorar su índice de rentabilidad y este sobrante podría utilizarse para ampliar la capacidad instalada o crear diferencias en otros procesos para mejorar aún más la estructura de costos.

Los clientes de los servicios de transporte de cargas en un primer momento, son más bien indiferentes a la marca del transporte, siempre y cuando tengan buenas referencias de la misma, es por ello que el servicio que mejor satisface sus necesidades es aquel relacionado con el atributo del precio.

Cuando se habla de liderazgo para todo el mercado se quiere indicar que existe un negocio de volumen y por lo tanto un marketing indiferenciado, en este caso la idea es acaparar todo el mercado que esté dentro de nuestras capacidades y en función de ello seleccionar los clientes más rentables. En este caso todo el mercado significa empresas promedio que requieran los servicios del transporte.

En este caso, son negocios de volumen en mercados maduros fragmentados. Una empresa tendrá una estructura menor de costos que sus competidores cuando haya logrado eficiencia de los factores relacionados con la habilidad empresarial reflejados en el factor de optimización (Ocaña, 2012). Para esto podemos tener en cuenta:

- ***Economías de Escala***

Se logran cuando el costo total por unidad de productos transportados disminuye si se incrementa el volumen de productos comercializados o transportados. En estas condiciones la empresa llega a la escala más eficiente, que es el punto donde el volumen de transporte realizado determina el costo unitario más bajo. Una de las formas de economías de escala es la distribución de los costos fijos en un mayor volumen. Para la empresa bajo análisis debemos suponer que los costos fijos disminuirían a medida que aumente la cantidad de empresas que contraten nuestros servicios. En nuestro caso los costos fijos son costos del personal de taller, personal administrativo, sueldo básico de choferes, servicios de electricidad y demás gastos que no dependen de la cantidad de transportes realizados o kilómetros recorridos. Para el caso de las unidades propias nuestros costos fijos son decrecientes en relación a las ganancias a medida que se realicen más viajes con las unidades cargadas, es decir, mientras mejor se utilice la capacidad de carga de cada unidad y mejor se organicen las mismas a los distintos destinos nuestras ganancias serán superiores, haciendo así disminuir los costos fijos.

- ***Aprendizaje***

El efecto de la experiencia se traduce en mejores volúmenes de comercialización. Esto se logra cuando la empresa adquiere cada vez más volumen y todos los procesos relacionados como por ejemplo personal, tiempos de entrega, logística, se optimizan. La repetición constante de actividades hace que los recursos sean utilizados cada vez más eficientemente. En nuestro caso, la unidad estratégica Tplex contaba con la experiencia de la empresa Emilio Terzi quién hace más de 60 años que desarrolla esta actividad. Un beneficio para la unidad fue contar con todos los conocimientos de los gerentes y fundadores quienes no sólo poseen los saberes necesarios en cuanto a procesos de mantenimiento y taller sino en cuanto a cuestiones laborales, administrativas y de relaciones comerciales.

- ***Tercerización o Descentralización de las operaciones***

Consiste en transferir parte o algunos costos generados por las actividades de valor a terceros directa o indirectamente vinculados con la empresa. Para esto se pueden transferir actividades que incurran en costos menores en la generación de valor, o que aún cuando genere valor superior el costo se justifique con la transferencia. En el caso de Tplex, debemos considerar dos circunstancias, en primer lugar, con respecto a la tercerización del mantenimiento, es necesaria su transferencia únicamente cuando resulte imposible por la ubicación geográfica de la unidad, realizar la reparación en el taller propio. En términos de logística, en donde se subcontrata a fleteros para realizar los viajes, sería muy costoso que la organización alquilara unidades de camiones o contratara temporalmente a choferes, que si bien la legislación no es muy flexible en este asunto, sus costos igualmente serían muy elevados, entonces se opta por utilizar fleteros, denominados “transportes informales” en aquellos casos en donde la capacidad instalada de nuestra unidad no permita atender a la demanda de clientes pero si nos permita operar como dadores de carga. Siendo la ventaja competitiva el precio y la adaptabilidad a los clientes se opta por este tipo de descentralización. En este caso se opta por una gestión eficiente de logística solucionando los problema de nuestros clientes por lo tanto siendo la actividad sólo de transporte resulta que la actividad no es crítica en la generación de valor total.

- ***Fabricación flexible***

Una estrategia de precios bajos para menores costos implica una alta estandarización de productos o servicios a una limitada línea de los mismos. El modelo de fabricación flexible le permite a la empresa mantener condiciones de eficiencia y productividad sin sacrificar la adaptación al cliente. Esto genera una producción que asegure aquellos efectos de la escala, aprendizaje y utilización de la capacidad instalada. En nuestro caso la línea de nuestros servicios sería aparte de los productos que transportamos, los servicios que ofrece la organización, en este caso el transporte y la gestión logística. Si bien la empresa busca la flexibilidad y la adaptación a clientes una forma sería enfocarse en algunos servicios más que en otros por cuestiones de seguridad, rentabilidad y de requisitos externos. Por otro lado, en términos más generales deberían hacerse una estandarización en las actividades críticas de la empresa por ejemplo los procesos de taller y mantenimiento de las unidades para poder tener mayor nivel de precisión a la hora de disponer de las unidades sin incurrir en contratiempos de último momento por roturas. En términos de gestión logística será necesario estandarizar ciertas actividades repetitivas pero específicas con el fin de formalizarlas y evitar errores de gestión. Por ejemplo como se describió en la primer parte del presente trabajo, las actividades internas de gestión referidas al uso de tecnologías para conocer la ubicación de las unidades, el uso de la información para pronosticar el tiempo promedio de demora y la disponibilidad de las de las unidades para próximos embarques, y la correcta gestión de dicha de información son actividades que en cierto punto deben ser estandarizadas para permitir a la organización funcionar eficientemente a favor de la flexibilidad para con el cliente.

- ***Control Riguroso de materias primas e insumos***

Una fuerte economía basada en controles rígidos de la utilización de los recursos productivos, desperdicios o materiales sobrantes posee una decisiva influencia en la disminución de costos. Tal como se indicó en la primer parte del presente trabajo este es uno de los pilares fundamentales para los costos por ejemplo se centralizó la carga de combustibles dentro de la empresa y se seleccionó un proveedor único de combustibles que ofreciera servicios de cuenta corriente para evitar el manejo de efectivo en rutas, se deberá implementar un sensor de combustibles que indique la cantidad de litros que le ingresan al tanque y prohibir la extracción de combustible del mismo.

6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de una empresa está relacionada con su participación en el mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado, considerando también aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado como es el caso de Tplex.

Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse a su condición y lograr alguna participación de mercado aceptable.

Los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategias de defensa: para mantener una posición ganada desarrollando acciones tendientes a esperar y contener las que realiza el competidor que lleve la iniciativa.
- Estrategias de ataque: para aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado.

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o ajenos a la empresa: oportunidades y amenazas.
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa: fortalezas y debilidades.

Teniendo en cuenta las macrovariables analizadas en la parte 3 del presente trabajo, podemos decir que las oportunidades prevalecen sobre las amenazas.

Teniendo en cuenta el bajo valor empresario que se definió en la primer parte del presente trabajo y ampliando el estudio de aquellas variables que son controlables o internas a la empresa con el fin de relacionarlas directamente con la formulación de la estrategias para el cumplimiento de objetivos es que, estaríamos en condiciones de detallarlas para asegurar que las debilidades son superiores a las fortalezas.

6.1. Debilidades

Las Debilidades son problemas internos de la organización, se pueden también entender como aquellos elementos donde la empresa carece de dominio o fortalezas.

- **Falta de delegación:** la centralización que tienen los dueños de esta empresa en lo relativo a sus operaciones se convierte en una de sus principales debilidades debido a lo difícil que se hace para sus empleados, tomar una decisión. En el Anexo F se puede observar el organigrama actual, si bien no es una representación exacta de la realidad de la empresa y sólo muestra unas cuantas de las relaciones de la organización formal se puede notar cierta tendencia a la centralización por parte de los gerentes.
- **Falta de un plan de comunicación:** la empresa no está aprovechando las facilidades que el uso de la tecnología le permite para mejorar la comunicación entre sus empleados y con sus clientes por diferentes vías.
- **Falta de un plan de formación de sus empleados:** no existe un plan para formar a sus empleados en áreas específicas del negocio.
- **Tecnología:** debilidad en los procesos de automatización de la empresa la han hecho quedarse atrás en relación a la competencia.
- **Falta de una estructura organizacional adecuada:** la entidad no cuenta con una estructura organizacional definida. La estructura es la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas (Mintzberg, 1991, 6). La coordinación en esta organización es difícil ya que hay excesiva centralización en determinadas tareas y poca formalización en otras más rutinarias.
- **Espacio físico disponible y unidades de transporte:** la empresa no cuenta con espacio disponible para realizar correctamente actividades administrativas y de mantenimiento. Sus unidades tampoco son consideradas suficientes para atender a todos sus clientes.
- **Organización social deficiente:** la estructura social de la organización presenta inconvenientes con respecto a la comunicación informal que se da entre choferes. La

sindicación en este caso exagera los problemas. Como podremos suponer, la organización social, es extremadamente compleja como para que un modelo responda la satisfacción de los miles de requerimientos del personal.

6.2 Fortalezas

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de sus competidores, se refiere a aquellas áreas en las cuales la organización tiene dominio y cierta fortaleza.

- **Estructura flexible en los mandos medios:** Tpex posee una estructura simple informal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea media. Las actividades que giran alrededor del director general, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa. El proceso es a menudo visionario, deliberado en líneas generales pero emergente y flexible en los detalles con un líder que coloca a la organización maleable en nichos protegidos por otra parte esto genera peligro de desequilibrio entre la estrategia y operaciones, a favor de unas u otras
- **Dueño de propiedad:** es una fortaleza el hecho de contar con edificación propia, debido, a que opera con niveles de operación más bajos al no tener que pagar alquiler.
- **Renovación de Flota:** la antigüedad promedio de las unidades es de máximo 5 años siendo renovadas constantemente para ofrecer un servicio superior y no incurrir en costos elevados de mantenimiento.
- **Experiencia en el negocio:** sus dueños poseen grandes experiencias en este tipo de negocio al tener una larga vida realizando este tipo de actividad.
- **Taller propio:** debido a que sus principales suplidores operan con niveles de operaciones sumamente bajos, puede conseguir precios razonables lo cual, es transferido a sus clientes ofertándoles precios atractivos.

Considerando el listado de oportunidades y amenazas que precede y las fortalezas y debilidades mencionadas anteriormente, podemos decir que Tpex desarrolla una estrategia de defensa con táctica de flancos, ya que se encuentra en un entorno con predominio de oportunidades y en las capacidades empresariales dominan las en mayor medida las debilidades.

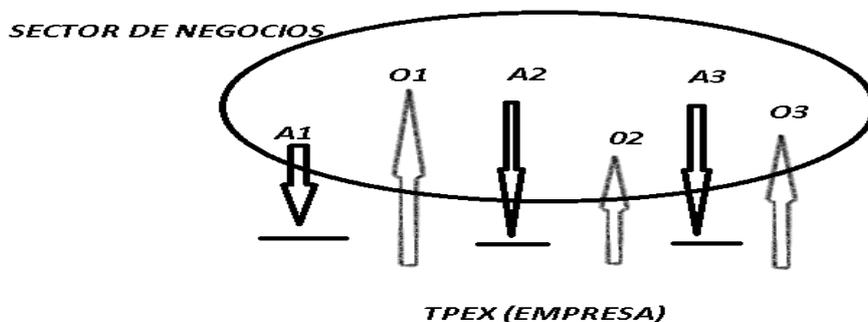
Figura N° 16 CAPACIDADES EMPRESARIALES Y ENTORNO

CAPACIDADES EMPRESARIALES Y ENTORNO



Parafraseando a Ocaña, en este tipo de empresas se deberán tomar medidas de defensa, lo que no significa quedarse inactivos, sino tomar medidas de corto y mediano plazo hasta que se puedan reconfigurar, reestructurar o redefinir las condiciones de su valor empresarial tratando de eliminar las debilidades y crear nuevas fortalezas.

Figura N° 17 TÁCTICA DE FLANCOS



Analizando las figuras anteriores, podemos ver que Tplex, siendo consciente de sus debilidades, se defiende en aquellos flancos donde es más vulnerable a las amenazas del sector, por ejemplo la necesidad de sortear los obstáculos de la pérdida de competitividad derivada de la alta inflación y seguir apostando a mercados internacionales. Por otro lado la empresa deberá aprovechar las oportunidades que posea por ejemplo la capacidad de adaptarse a clientes más pequeños gracias a su estructura flexible, transformar alguna debilidad, como puede ser el caso de expandir su flota accediendo al leasing respaldado por los activos del grupo Terzi y ampliar su cobertura para acceder a clientes importantes y , o generar alguna fortaleza como es el caso de que la empresa logre diversificar sus servicios en diferentes segmentos de clientes reduciendo así los riesgos, en este caso debemos considerar que el mercado boliviano se encuentra como una oportunidad ya que hay una subsidiaria en el país limítrofe que permite obtener contactos de transporte, pero para el caso de Chile sería el de crear una nueva oportunidad de transporte desde Bolivia en conexión con el norte del país trasandino, en este último caso frente a las amenazas del sector como pueden ser la falta de importación, la empresa se defendería buscando conexiones con nuevos mercados, en este caso desde Bolivia a Chile o desde el norte argentino a Mendoza⁶⁴ .

7. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Luego de determinar la forma en que la empresa va a competir y qué participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

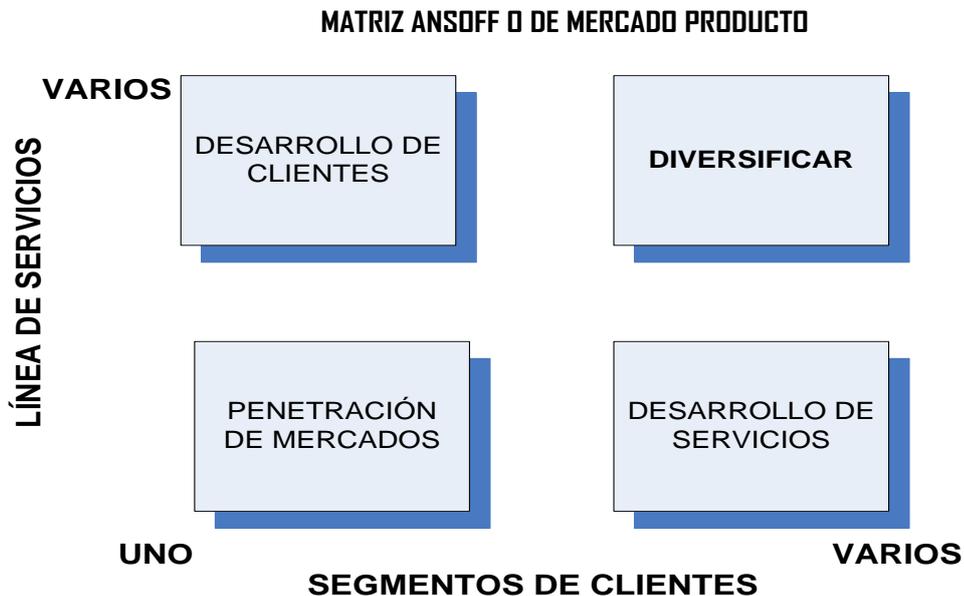
Para determinar qué estrategia seguir, analizaremos la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto

Del análisis de la matriz representada en la figura N° 18. surgen las siguientes estrategias (Ocaña, 2012):

- **Intensivas:** penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- **Diversificativas:** desarrolladas y no desarrolladas
- **Integrativas:** integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal.

⁶⁴ Se considera la necesidad de que las unidades transiten la mayor cantidad de kilómetros cargadas. Para el caso en cuestión si la unidad puede transportar productos a Bolivia pero no hay mercado para importar y traer productos hacia Argentina, se buscan mercados internos o mercados entre Bolivia y Chile.

Figura N° 18 MATRIZ ANSOFF



En el caso de Tplex podemos decir que lleva adelante una estrategia diversificativa, ya que se basa en varios segmentos de clientes: organizaciones, ya sean públicas o privadas; pequeñas, medianas o grandes; de productos agroindustriales, maquinaria, o bienes consumibles y varias líneas de servicios como el transporte solamente, la gestión logística, la dación de cargas a terceros, la compra para la reventa y finalmente a guarda y gestión de inventarios a través de bodegas de distribución o acopio.

Este caso se da cuando existen un grupo de empresas que se constituyen en unidades independientes, realizando distintos tipos de negocios, en nuestro caso Tplex tiene la posibilidad de presentarse con servicios nuevos a nuevos clientes. El motivo de este plan de acción por parte de la empresa analizada es que actualmente el mercado de transporte ofrece competidores muy fuertes para clientes muy grandes. A su vez el objetivo de la creación de esta unidad es la posibilidad de explotar nuevos negocios de servicios en distintos sectores.

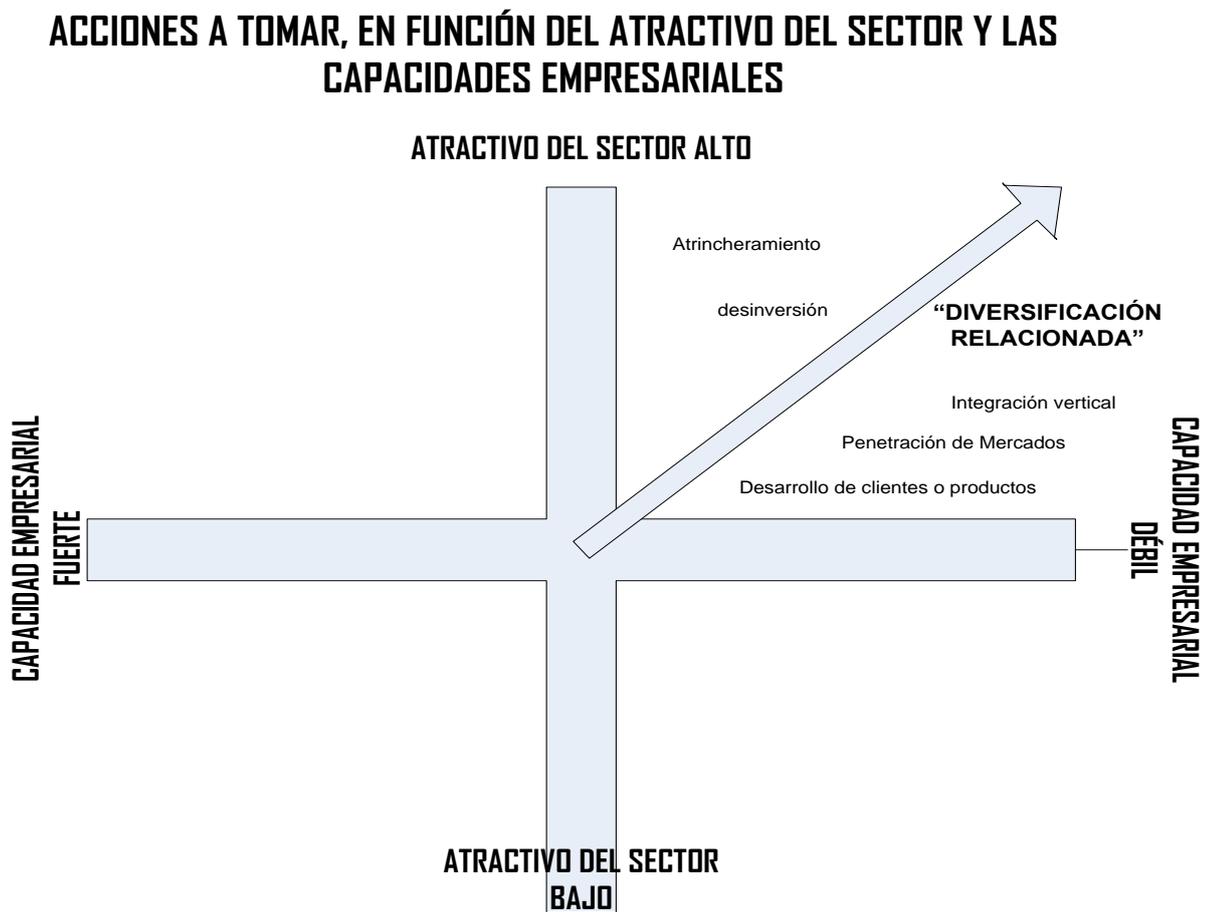
Es necesario aclarar en este punto que la estrategia de diversificación también podría ser entendida como de desarrollo de servicios. Se prefirió optar por la de diversificación debido a que los planes de Tplex, es expandirse en distintos tipos de negocios por ejemplo mercados internacionales y otro tipo de servicios como gestión logística de terceros o dadores de carga. Conversando con el presidente de esta unidad se inclusive se está analizando la posibilidad de alquilar bodegas de acopio en Buenos Aires y Mendoza para mejorar la logística e incursionar en el mercado de la reventa.

Para el caso de Tpex, estamos hablando de una forma de diversificación relacionada, ya que las actividades que Tpex realice estarán relacionadas con el transporte, pudiendo así generar sinergia⁶⁵ entre las mismas. La sinergia brinda la posibilidad de generar economías de escala gracias al conocimiento basado en la reducción de costos en común.

La elección de la estrategia de crecimiento depende de las condiciones de la empresa (capacidades) y de las condiciones del sector (atractivo). En el caso de TPex encontramos que posee una capacidad empresarial débil y el atractivo del sector es alto. Por lo tanto cuenta con condiciones de incursionar en la **diversificación relacionada**.

Si el atractivo del sector se tornara débil o poco rentable se podrían tomar decisiones de alianzas en el corto plazo.

Figura N° 19 ACCIONES A TOMAR



⁶⁵ Sinergia quiere decir literalmente *trabajando en conjunto*. Actualmente se refiere al fenómeno en el cual el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la suma de las acciones de los agentes por separado <https://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia>.

8. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

En esta última parte del trabajo se procederá a formular las estrategias organizacionales y funcionales, de modo que se propondrán recomendaciones las mismas y para su implementación y control.

Considerando lo mencionado por el Licenciado Ocaña en su libro "Dirección Estratégica de los Negocios" (2012), el criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura debe acompañar al crecimiento del negocio.

La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- Desarrollo Interno
- Adquisición o Absorción
- Alianzas o Fusiones

Para la empresa en cuestión tomaremos en cuenta la estrategia de "Desarrollo Interno" ya que es una forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias formuladas precedentemente, esto implica integrar de manera coherente el soporte estratégico, personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información y tareas a los objetivos estratégicos. El éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerán en gran medida del grado de alineación de la visión empresarial, cultura corporativa y estructura organizacional necesaria.

Para proceder a la formulación de la estrategia funcional, la empresa deberá fijar los objetivos estratégicos que surgen de la estrategia de negocios, participación y crecimiento. Para este caso, la estrategia de negocios consiste en una estrategia de precios a través de la optimización de los procesos internos pero brindando diferencias que no signifiquen altos costos pero si agreguen valor al cliente para poder brindar mayor valor a nicho de mercado y poder lograr que la eficiencia nos permita crecer para atender a los segmentos más grandes y rentables. Para la estrategia de crecimiento se opta por la estrategia de diversificación, siendo Tplex una unidad estratégica de Emilio Terzi, el objetivo sigue siendo descentralizar para atender a nuevos mercados. Finalmente como estrategia de participación optamos por la estrategia de defensa con táctica de flancos en función del predominio de oportunidades pero con necesidad de reestructurar para eliminar debilidades internas de la organización.

Resumiendo lo anterior y considerando que para formular la estrategia organizacional basada en desarrollo interno es necesario establecer acciones organizacionales que surgen de las estrategias de crecimiento, negocios y participación es necesario recomendar lo siguiente.

- Siguiendo las recomendaciones clásicas, será necesario revisar el organigrama que se encuentra en Anexo F, buscar problemas estructurales que puedan presentarse y mejorar las relaciones jerárquicas más importantes, evitando por ejemplo la dualidad de mando que se puede observar en esta organización ya que el Asistente Ejecutivo Administrativo responde jerárquicamente al gerente financiero y al gerente de operaciones, disminuir la excesiva supervisión directa que posee el gerente de operaciones sobre los choferes que son 20 personas, evitar tareas repetidas y puestos poco claros, desorden en los niveles jerárquicos, entre otros. Si bien Tpex es una unidad estratégica de Emilio Terzi S.A., es dependiente de áreas funcionales de toda la organización (Véase *Anexo F Organigrama de Puestos, estructura actual*), por ejemplo de operaciones y administración y finanzas y una estructura deficiente podría perjudicarlo.
- Realizar un relevamiento de las tareas de todos los miembros administrativos y dividir las mismas de acuerdo a un criterio común de aplicación. Por ejemplo para el asistente de logística y encargado de personal ocurre que para poder hacer las liquidaciones de sueldos debe esperar a que se procesen los viajes por el secretario general administrativo, a su vez, el secretario general es quien solicita los pedidos de cargas, todas las tareas son rutinarias y no requieren conocimientos especializados por lo tanto esas tareas deberían agruparse en una misma área de trabajo o persona. La solución sería que el gestor de personal se encargue de la carga de viajes, y a su vez el gestor logístico realice lo que se refiere al procesamiento y envío de documentación a las empresas cargadoras, como también que el asistente general no realice más la función de solicitud de pedidos y lo realice el encargado de logística, éste último posee más conocimientos sobre el estado y destino de las unidades, de esta forma estamos logrando dos cosas: que cada puesto pueda realizar sus actividades rutinarias sin impedimentos por demoras de otros miembros de la organización y que el subgerente de logística se comunique directamente con el gerente de operaciones para resolver la solicitud de pedidos sin *necesidad de extender la actividad al asistente general* (Véase *Anexo G: Organigrama de Puestos, Estructura Recomendada*).
- Siguiendo la lógica anterior, se deberían dividir tareas en rutinarias y no rutinarias, definir roles, funciones y responsabilidades en un manual de puestos para permitir la especialización de determinadas personas en ellas luego realizar rotación periódica de puestos para lograr el entendimiento conjunto del funcionamiento de la organización y evitar la imprescindibilidad de determinadas personas permitiendo a la organización funcionar de manera más automatizada. (Véase *Anexo I: Descripción de puestos de Tpex*).

- Formalizar las tareas rutinarias en un manual de procedimientos⁶⁶ para que puedan ser ejecutadas por todo el personal actual o nuevos ingresantes.
- Establecer normas, procedimientos administrativos, productivos, financieros y comerciales para poder otorgar a los mandos medios la discrecionalidad necesaria en su accionar sin depender excesivamente de la gerencia en la toma de decisiones.
- Mintzberg (2003: 57) define al staff de apoyo de la siguiente forma *Si echamos una ojeada al diagrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura, veremos que existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de operaciones.* Entre ellas, en el caso de la organización bajo análisis figuran los asesores contables, los asesores legales y los asesores informáticos, cada una de estas unidades existe para proporcionar un apoyo indirecto a estas misiones fundamentales. Para el caso bajo análisis resulta necesario fortalecer los vínculos con estas unidades ya que las mismas no forman parte de la organización sino que prestan servicios como terceros y sobre los cuales no se han establecido las pautas necesarias para normalizar determinados comportamientos.
- Crear una tecnoestructura como órgano, no necesariamente fijo pero si que realiza un relevamiento en el sitio de trabajo y ayude en la formulación de la estrategia organizacional para que los objetivos estratégicos puedan hacerse realidad a través de las estrategias funcionales. Para Mintzberg (2003: 56), *en una organización plenamente desarrollada, la Tecno Estructura puede funcionar en toda la escala jerárquica. En los niveles inferiores de la empresa de fabricación, los analistas normalizan el flujo de trabajo de operaciones programando la producción, llevando a cabo estudios de métodos y tiempos sobre el trabajo de las operaciones, e instaurando sistemas de control de calidad. En los niveles intermedios, intentan normalizar el trabajo intelectual de la organización (preparando a los directivos de nivel medio, por ejemplo) y realizar estudios de investigación de operaciones sobre las tareas informativas. Actuando de acuerdo con el ápice estratégico, diseñan sistemas de planificación estratégica y desarrollan sistemas financieros para controlar los objetivos de las unidades principales*

⁶⁶ Según la cátedra de Administración II, se define al “Manual de Procedimientos” como “Instrumentos de información donde se consignan metódicamente los pasos y operaciones a seguir en la realización de funciones de una unidad administrativa”. Estos manuales se refieren a: Tareas individuales, Prácticas departamentales y Prácticas generales

9. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

La formulación de la estrategia funcional trata de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos⁶⁷ de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Dependiendo del tipo de negocio que se trate existen al menos, cuatro estrategias básicas a nivel funcional.

- Estrategia de operaciones
- Estrategia de comercialización
- Estrategia Financiera
- Estrategia de desarrollo organizacional y personal

Hax y Majluf asignan una importancia decisiva a la interacción de las estrategias de negocios, de participación y organizacionales con las funcionales. Sugieren que los aportes más importantes que bajan de la estrategia de negocios a la funcional están centrados en la misión como definición de la relación entre clientes y productos o servicios, que necesariamente, las áreas funcionales y sus estrategias deben tomar como base.

Para la empresa bajo análisis la estrategia que resulta más importante aplicar es la de Operaciones y Desarrollo organizacional y personal, el aporte más importante de la estrategia en este nivel serán las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de los objetivos comunes.

9.1 Algunas acciones para las estrategias de operaciones y comercialización

Capacidad instalada, en el caso de Tpex, determinada por las unidades de transporte y sus correspondientes choferes de mercancías generales. Si bien la capacidad instalada de la empresa en cuestión es fija y más allá de los objetivos de ampliación de la misma, se procederá a la contratación de fletos para abastecer el aumento de la demanda de mosto y demás productos estacionales.

La integración vertical para el caso de la tercerización y coordinación de actividades de valor principalmente con proveedores y clientes, siendo el caso de Tpex como distribuidor, deberíamos considerar al proveedor o clientes a las bodegas de distribución. Tpex debería analizar la posibilidad

⁶⁷ La cátedra de Administración II define a “programa” como instrumento que detalla el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias y presupuesto como el programa cuantificados o expresados en términos numéricos

de alquilar sectores ubicados estratégicamente para utilizarlos como bodegas de distribución pudiendo incursionar en el mercado de reventa de productos.

Tecnologías de procesos como aptitudes laborales requeridas y grado de automatización. Es la necesidad ligada a los procesos internos que permitan aplicar la ley de Pareto⁶⁸ que el 80% de las actividades generan el 20% de los ingresos por lo que para estas actividades será necesario una automatización que permita ganar tiempo y avocarse principalmente a las actividades de desarrollo e innovación de procesos. En el caso bajo análisis será necesario contar con montacargas para mejorar las actividades de transporte y utilizar escanner digitales para controlar el mantenimiento de las unidades de manera más eficiente.

En lo referido a la organización de las operaciones de infraestructura gerencial lo principal sería la concepción de la estructura de operaciones adecuada a través del diseño de sistemas de planificación y programación y sistemas de control e información que deberán utilizarse para el objetivo de que Tplex ofrezca formalmente el servicio de dadores de carga. Como acción de la estrategia comercial se deberá contar con la incorporación de un asistente y auxiliar administrativo en esta unidad que permita lograr una correcta coordinación entre nuestros clientes como demandantes de cargas, nuestras unidades y terceros transportistas a los que se les otorguen cargas. (Véase *Anexo H: Organigrama Tplex como Unidad Estratégica de Negocios y sus relaciones con la Estructura Principal* y Véase *Anexo I: Descripción de Puestos de Tplex*). En este aspecto se deberá contar con una planificación detallada en términos financieros que permitan obtener el financiamiento necesario para abonarle a nuestros nuevos intermediarios (fleteros) el costo del viaje previo a cobrarle nosotros a nuestros clientes. Este puesto consistirá en una persona que utilizara programas informáticos para la oferta y principalmente la utilización de la red telefónica para la recopilación de los pedidos de los clientes. Una vez que dicha información está disponible y cargada en el sistema se procede por una segunda persona a realizar la planificación de rutas en función de la disponibilidad de fleteros. Realizado lo anterior sería hora de buscar clientes complementarios para mejorar la utilización de la capacidad de las unidades y poder transportar más productos entre zonas geográficas, minimizando el tiempo que la unidad transita sin carga.

Es conveniente en este proceso establecer políticas de reinversión permanente e identificar y priorizar los componentes orientadores de los planes. El plan estratégico y los planes operativos se implementan, ejecutan y evalúan en forma permanente.

⁶⁸ El principio de Pareto es también conocido como **la regla del 80-20** y recibe este nombre en honor a [Wilfredo Pareto](#), quien lo enunció por primera vez

9.2 Algunas acciones para las estrategias de desarrollo organizacional y personal

En lo referido al management de los recursos humanos, se aplicarán las prácticas de gestión de los recursos humanos fomentando en los mandos medios una mayor libertad de accionar considerando el cambio en los paradigmas del nuevo empleado. Se debe estimular sus capacidades, estructura de remuneraciones premios y compensaciones salariales a través del cumplimiento de objetivos⁶⁹.

Las relaciones con los sindicatos deben estar basadas en relacionadas el estudio de la legislación vigente estipulada en el convenio colectivo de trabajo 40/89. Para este caso, como consecuencia de la importancia que posee el sindicato de camioneros en nuestro país es imprescindible tomar estrategias que conlleven a un correcto conocimiento y comprensión de los convenios colectivos de trabajo, un correcto cumplimiento de la ley en terminos de remuneraciones y pagos sindicales para obtener los permisos correspondientes para circular y realizar cargas. A su vez un correcto cumplmimiento podrá ser beneficioso para mejores relaciones con la entidades sindicales y lograr asesoramiento en temas referidos a covenios como en el acceso a la oferta de personal de transporte que el sindicato ofrece a empresas que desempeñen bien su papel.

Los altos costos de rotación de personal que posee este sector ameritan que el reclutamiento, la selección, la capacitacion y el desarrollo de habilidades sean actividades críticas para desarrollar el negocio. En lo que respecta a la capacitación se está implementando en Buenos Aires una universidad para choferes⁷⁰.

A su vez para cumplir con los objetivos de desarrollo interno será necesaria la capacitación de mandos medios y gerenciales para mejorar la movilidad laboral dentro de la organización y construir relaciones laborales sólidas a través de programas de cooperacion entre directivos y empleados. Esto último merece un análisis de los nuevos paradigmas de los empleados que no consta sólo de cumplir una tarea sino de tomar la responsabilidad de una tarea utilizando la motivación como principal motor del cambio en la adaptación a los requerimientos organizacionales. Para lo dicho anteriormente se procede a elaborar un modelo de continuo del empowerment como acciones que deben irse tomando principalmente en los mandos medios.

⁶⁹ Administración Por Objetivos (APO). Su creador Peter Drucker indica que es un método mediante el cual los gerentes, los subgerentes y todos los jefes de una organización determinan qué objetivos desean alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo.

⁷⁰ La Universidad se está construyendo en Escobar. El primer objetivo es que sea utilizada para los cursos de primera formación y las clínicas. Por esta razón, en esta primera etapa se está construyendo la pista, las aulas con los simuladores y la parte de comedor para trabajar solamente.

Figura N° 20 CONTINUO DEL EMPOWERMENT



Fuente: Cátedra de Administración 2, Profesora Silvia Lemos

10. CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Una vez establecidos los objetivos generales vistos en la tercer parte del presente trabajo y consideradas las estrategias de participación posicionamiento y crecimiento definidas en esta sección más la formulación e implementación de la estrategias organizacional basada en el desarrollo interno sumada a la formulación de la estrategias funcionales es que nos compete en este último apartado el listado de recomendaciones relacionadas con el control.

Considerando las estrategias establecidas se procederá a realizar distintos tipos de control en función de las necesidades organizacionales. En el caso de las acciones estratégicas de desarrollo de personal será utilizado el tipo de control preventivo⁷¹, como es el caso de exámenes preocupacionales del personal antes de su ingreso a planta permanente, la contratación de personal con los cursos habilitantes por la CNRT, es decir que se tenga constancia que cuenta con las capacidades requeridas para desempeñar el trabajo.

Para las estrategias de personal administrativo, como es el caso del empowerment para la estimulación de las capacidades de los empleados se procederá a realizar un tipo de control concurrente,

⁷¹ Se toman acciones administrativas antes de que el problema ocurra, previene problema garantizando la calidad de las entradas o inputs de la organización.

a través de un supervisor y asesor que se encuentre disponible para discutir problemas que se presenten en el momento.

Finalmente para las acciones estratégicas de procesos y comercialización se procederá a realizar controles posteriores, en el caso de niveles operativos se estará a cargo el gerente operativo o el supervisor para revisar que haya consistencia de acciones con relación a las órdenes y variación de resultados con lo previsto, estableciendo qué y cómo se hacen las cosas. En los mandos gerenciales se examinará la correspondencia de reprogramar. Se verá lo que surge de comparar resultados con plan, es decir se estipularan planes y pronósticos de ventas y de rentabilidad esperada por parte de los gerentes y se compararán los planes con los resultados obtenidos. Finalmente para el ápice estratégico, que abarca a toda la organización, relacionándolo con las estrategias de desarrollo interno se procederá a realizar control que mida la coherencia de objetivos y políticas con el contexto y de planes y programas con esos objetivos y políticas, este último integrará los demás niveles de control.

CONCLUSION GENERAL

En función de los factores de individuación, sofisticación y optimización, el valor empresario arrojó una debilidad por parte de Tplex, se recomienda a esta unidad disminuir los costos o el factor de optimización siguiendo la formulación de las estrategias organizacionales mencionadas, en donde se recomienda a la organización normalizar la actividad de mantenimiento a través de manuales de puestos y procedimiento operativos que permitan a los trabajadores tener una mayor certeza en sus actividades rutinarias y a la vez le permitan actuar, mediante supervisión, sólo en actividades riesgosas o nuevas.

En función de lo analizado en la parte 2 del presente trabajo, la posición competitiva y análisis matricial de la unidad estratégica determinó su posición de nicho de mercado donde se ofrece un alto valor al cliente y donde en relación al mercado Tplex posee una participación baja, deberá utilizar tácticas de defensa orientadas a la maximización de sus oportunidades y conversión de debilidades aprovechando para este caso su misión abierta y principalmente su estructura flexible. En este caso nos orientamos a la estrategia de desarrollo organizacional y personal estimulando sus capacidades y utilizando el modelo de empowerment propuesto. Es necesario en este caso no perder la identidad ambiciosa de esta unidad y que todo el personal se involucre en el logro de objetivos comunes.

En función del análisis de las amenazas y oportunidades para entender el entorno en el cual está inserta la unidad notamos que se presentan escenarios equilibrados con dominio de oportunidades por lo que se recomendó revisar las evaluaciones de los impactos para las estrategias de ingresar en el mercado boliviano y para la estrategia de ampliar la flota, principalmente observar el comportamiento

de las variables como tasa de cambio, exportación e importación y acceso al crédito prendario o leasing. Por otro lado se recomienda actuar de inmediato para la estrategia de ofrecimiento formal del servicio de gestión logística para este objetivo se deben considerar las formulación tendiente a las estrategias de operaciones y comercialización mencionadas.

Las estrategias funcionales relacionadas con el desarrollo interno dieron pie a recomendaciones a implementar respecto a la estructura organizacional, se mostró un organigrama con sus deficiencias y se ofrecieron soluciones, de lo anterior derivaron las acciones de operaciones y comerciales en donde se establecieron recomendaciones relacionadas con la descripción de puestos y con respecto a las acciones de desarrollo de personal se tendrá como principal principio el continuo del empowerment.

Finalmente con respecto a “Comunicar las estrategias a toda la unidad” Peter Druker nos dijo hace rato que “la única manera de entender la comunicación es desde el que la recibe, no desde el que la emite, además nos dice que la gente solo entiende lo que se le dice si tiene una experiencia previa, un referente de fondo que le permita computar o decodificar el mensaje que se le ha enviado; entonces. La comunicación lo es todo en la organización, no pasa nada en una organización que no sea producto de la comunicación es la sangre de un sistema, la que lleva, la que hace posible, la que trae, la que retroalimenta”. El comunicador enfocado a la productividad debe contar con amplias competencias. Lo anterior corrobora lo establecido en la estrategia de desarrollo de personal y el desafío a implementar en Tpex, al ser una unidad que está iniciando, debe partir utilizando esta filosofía.

REFERENCIAS

LIBROS

- ANSOFF, H. Igor. (Ed.). (1985) *“La estrategia de la empresa”*. Buenos Aires: Ediciones Orbis Hyspanamérica.
- DAFT, Richard (Ed.). (2004) *“Administración”*, 6ta edición. México: Edición Thomson.
- DAFT, Richard (Ed.). (2000) *“Teoría y diseño organizacional”*. México: Edición Thomson.
- HARRISON, B. (Ed.). (1994). *“La empresa que viene”*, Barcelona: Ediciones Paidós, SAICI.
- HAX & MAJLUF (Ed.). (1996). *“Visión Estratégica,”* 4ª edición. Santiago: Ediciones Dolmen.
- HILL & JONES (Ed.). (1996). *“Administración Estratégica”*. Bogotá : Ediciones McGraw Hill, ,
- JOHNSON Gerry y SCHOLLES Kevan (Ed.). (2006). *“Dirección Estratégica”*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- MINTZBERG, Henry (Ed.). (2001). *“Diseño de organizaciones eficientes”*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- MINTZBERG, Henry (Ed.). (2003). *“Diseño de organizaciones eficientes”* 2da edición. Buenos Aires.: Editorial El Ateneo.
- OCAÑA Hugo Ricardo(Ed.). (2006). *“Estrategias de los Negocios”*, Mendoza: Ediciones FFyL,
- OCAÑA Hugo Ricardo (Ed.). (2012). *“Dirección Estratégica de los Negocios”*, Buenos Aires: Ediciones Pearson Dunken.
- PORTER, Michael, (1990) *“Ventaja Competitiva”*. Buenos Aires: Ediciones CECSA,
- PORTER, Michael (1996) *“Estrategia Competitiva”*. México: Ediciones Continental S.A.

MATERIALES DE CÁTEDRAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Material de la cátedra “Estrategia de Negocios”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo año 2012.

Material de la cátedra “Administración de Entidades Financieras”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo (2012)

Material de la cátedra “Administración II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2010 y 2011)

Material de la cátedra “Análisis Organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo (2012)

Material de la cátedra “Administración de Personal II”, Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Cuyo (2011)

PUBLICACIONES DE REVISTAS Y PÁGINAS WEB

REVISTA

De Santiago Antognolli y María Belén Mendé Fernández.. [et.al.]. (2012, Junio). Empresas Familiares. *Buenas prácticas en Argentina*. 1a ed. 8-20.

De Jorge A. Day y Alberto Tomelín (2013, Mayo) Actividad Económica. *Monitor Mendoza*, n° 3 1-2 Recuperado el 2 de agosto de 2013, de http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2510-Monitor%20Mendoza%20Nro.%203.pdf

LIBRO EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Ingeniero Héctor C. Brotto, Rector Universidad Tecnológica Nacional (2005)
Caracterización del sector transporte de cargas Fuente de recupero:
www.edutecne.utn.edu.ar/transporte/capitulos.htm (Julio 2013)

MEDIOS ELECTRÓNICOS

Lucio E. Cassani y Lionel F. Alicino (2013, Agosto) *Aumento relativo producido en los precios*, Informe Agosto 2013. Argentina: Federación Argentina de Entidades Empresariales del Autotransporte de Cargas. Recuperado Agosto 2013, de http://www.fadeeac.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=8

Dr. Lucio Zemborain (2012, 1 Abril) “Convenio Colectivo de Trabajo 40/89 y Acuerdos Salariales” Argentina: Federación Argentina de Entidades Empresariales del Autotransporte de Cargas. Recuperado Abril 2012 de http://www.fadeeac.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=11

OTROS

Martín Sánchez Zinny (2007, Agosto) “*El desafío del transporte de cargas carretero frente al crecimiento de la economía*” Recuperado Mayo 2013 de http://webpicking.com/notas/sanchez_zinny.htm

Marcelo Capello y Gustavo Diarte (2013, Febrero) “*El impuesto a las ganancias disminuyó el poder adquisitivo de salarios medios y altos el último año, y volvería a ocurrir en 2013*” N° 19, 10-13 Recuperado Mayo 2013 de http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2414-Foco%20Fiscal.pdf

Graciela Guidobono CEPAL (Diciembre 2009) “La capacitación en las empresas sector transporte de cargas terrestres y logística en América Latina, Perspectiva actual y desafíos. Recuperado Abril 2013 de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/38399/Lcw279e.pdf>

Facundo Picabea (2013, Julio) INTI – Instituto Nacional de Tecnología Industrial. “*El rol de estado en la promoción del desarrollo económico y tecnológico*” Revista Saber cómo N° 111, recuperado de <http://www.inti.gob.ar/sabercomo/sc111/sc111.php?seccion=8>

Informes sectoriales y datos de la provincia de Mendoza

APROCAM- Asociación Propietarios de Camiones de Mendoza (2013, Mayo y Junio). Estudio mensual de costos N° 5 y 6. páginas 1-2. Fuente de recuperó: www.aprocam.org.ar

<http://www.aprocam.org.ar/servicios/costos-sector.php>

http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1372088149_analisis-mes-mayo.pdf

http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1371158243_presentac05-2013.pdf

http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1370442039_mayo.pdf

Noticia de Aprocam “El Gobernador se reunió con empresarios del transporte” Recuperado Junio 2013. <http://www.aprocam.org.ar/servicios/noticia.php?id=1424>

Noticia de Aprocam “El costo del transporte continúa en alza” Recuperado Junio 2013 <http://www.aprocam.org.ar/servicios/noticia.php?id=1413>

Noticia de Aprocam “El curso de Chofer Profesional de Transporte de carga es necesario para evitar accidentes fatales” Recuperado Junio 2013 <http://www.aprocam.org.ar/servicios/noticia.php?id=1403>

Noticia de Aprocam “Acuerdo salarial: el incremento total es de 26%” Recuperado Junio 2013 <http://www.aprocam.org.ar/servicios/noticia.php?id=1407>

UTN- Universidad Tecnológica Nacional (2013, Mayo y Junio). Variación del Índice de costos de carga general, carretero, Mendoza – Buenos Aires, de los últimos 12 y 6 meses. 1-4. Fuente de recuperó: www.aprocam.org.ar

DEIE – Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas- (2013) *Informe de Resultados Comercio Exterior de Mendoza AÑO 2013*. Ministerio de Economía, Gobierno de Mendoza.

BOLSA DE COMERCIO DE MENDOZA , noticias relacionadas

<http://www.bolsamza.com.ar/index.php> Ministerio de Industria de la Nación Argentina.

Noticias relacionadas con la industria nacional y el acceso a recursos. “Fiat e Iveco convocaron al sector autopartista para ampliar el desarrollo de proveedores locales en sus plantas de Argentina y Brasil. Fuente de Recuperó Año 2012 <http://www.industria.gob.ar/flat-e-iveco-convocaron-al-sector-autopartista-para-ampliar-el-desarrollo-de-proveedores-locales-en-sus-plantas-de-argentina-y-brasil/>

IERAL (Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana) Anuarios 2009, 2010 y 2011 Economía de Mendoza. Bolsa de Comercio de Mendoza S.A. Disponibles en:

http://www.bolsamza.com.ar/publicaciones_anuario.php

FUNDACIÓN PROMENDOZA

http://promendoza.com/index.php?option=com_content&view=article&id=115%3Arueda-de-negocios-internacional-bolivia&catid=1%3Anoticias&Itemid=2&lang=es

Informes nacionales e internacionales

CENDA – Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino <http://www.cenda.org.ar>

Ministerio de Industria, Secretario Pyme de la Nación Argentina <http://www.sepyme.gob.ar/>

<http://www.sepyme.gob.ar/tag/ministerio-de-industria/>

FADEEAC- Federación Argentina de Entidades Empresariales de Autotransporte de Cargas (2013, Mayo y Junio). Aumento Relativo producido en los precios durante el mes de Mayo y Junio 2013. 1-2 Fuente de recuperó:

http://www.aprocam.org.ar/archivos/costo/1374008155_junio.pdf

Prensa y Difusión de Federación Argentina de Entidades Empresariales del Autotransporte de Cargas. (2013, 11, Marzo) Recuperado Marzo 2013 de

http://www.fadeeac.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=514%3Aqel-transporte-de-cargas-es-un-termometro-de-la-economiaq&catid=30%3Aintroduccion&Itemid=15

Prensa y difusión “Helvética afianza su compromiso con la capacitación de choferes”. (2013, Julio) Recuperado Julio 2013 de

http://www.fadeeac.org.ar/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=4&Itemid=15&limitstart=9

SEPYME – Secretaria de Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Industria.

Onda 003 –Mayo 2009. Fuente de recuperó: <http://www.sepyme.gob.ar/>

Ministerio de economía y finanzas públicas Transporte Automotor de Cargar Ley 24.653

<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/37871/norma.htm>

CNRT – Comisión nacional de regulación del transporte <http://www.cnrt.gov.ar/noticias.asp>

Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL)

<http://www.ieral.org/institucional.asp>

Cámara Interamericana de Transporte, artículos relacionados. Fuente de recuperó:

<http://www.citamericas.org/>

Informe Industrial de la importancia de las Pymes en el desarrollo de la economía Argentina, Noticias relacionadas, Recuperado Mayo 2013 de:
http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina___169

Informe Industrial, Estadísticas del 2012, Relaciones con el transporte, Recuperado Mayo 2013 de:
http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20estad%C3%ADsticas%20de%202012___653

La Razón, diario de Bolivia, artículo “La economía boliviana crece 6,04% en el primer trimestre. Recuperado Mayo 2013 de: http://www.la-razon.com/economia/economia-boliviana-crece-primer-trimestre_0_1842415784.html

La razón diario de Bolivia, artículo “El crecimiento económico impulsa la importación”. Recuperado Mayo 2013 de: http://www.la-razon.com/economia/Crecimiento-economico-impulsa-importacion-capital_0_1869413057.html

Datos económicos y demográficos de Bolivia Recuperados Mayo 2013 de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Bolivia

Informe del Tránsito Mensual por acceso en Buenos Aires como un indicador de la actividad económica. Recuperado Abril 2013 de:
http://www.occovi.gov.ar/prensa/pdf/t_mensual_acc_2013.pdf

La Asociación Argentina de Logística empresaria, Artículos relacionados. Fuente de recupero:
<http://arlog.org/>

Noticia de Negocios y Pymes. Estudio de Salles, Sáinz y Grant Thornton. “México: qué cosas generan pérdidas en una Pyme” Recuperado Julio 2013
http://www.negociosypymes.com/noticia.php?no_id=2389

Noticia de Negocios y Pymes “Los jóvenes ahora eligen a las pymes para trabajar” Recuperado Mayo 2013. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=2358

Noticia de Negocios y Pymes . “Exportaciones en la ciudad de Buenos Aires” Recuperado Septiembre 2010. http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=1661

Noticia de Negocios y Pymes . “Salta, Situación de las Pymes” Recuperado Septiembre, 2009.
http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=1328

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD O VISIÓN ORGANIZACIONAL

FACTORES	NO ESTOY DE ACUERDO	MEDIANA -MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1- La organización responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			X	
2- Ante la incertidumbre propia del entorno, se forman escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			X	
3- Existe fuerte interdependencia de la información y comunicación entre los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)		X		
4- Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros	X			
5- Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles funciones y actividades, canales de información y comunicación en la organización.				X
6- Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.	X			
7- Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellas realizan				X
8- La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización	X			

9- Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación de todos los niveles de la organización			X	
10- La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa			X	
11- Existen criterios de autoorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa.	X			
12- Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			X	
13- Ídem para la cooperación entre los miembros				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros			X	
15- Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresaria			X	
16- Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles				X
17- Se advierten claras señales de honestidad, respeto y sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquier sea su nivel o jerarquía			X	
18- Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia				X
19- Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20- Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización			X	
21- Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.			X	
22- La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes y proveedores)				X
23- Ídem respecto de su transparencia empresarial				X
24- Se alienta el trabajo en equipo				X
25- Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26- La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas y religiosas)	X			
27- Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización		X		

ANEXO B

CUESTIONARIO DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

	CONTENIDO	SI	NO
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la organización?	X	
2	¿Pueden englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría?	X	
3	¿Puede definir quienes son los clientes potenciales de la organización?	X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan en función de una necesidad específica?	X	
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o puede verse motivados por un deseo mas allá de la necesidad específica al momento de elegir los productos de la organización?	X	
6	¿ Está en condiciones de definir cual es la necesidad específica que demandan los clientes actuales o potenciales?	X	
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?	X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección-preferencia-fidelización de esta organización y no de otra?	X	
9	¿ Se trata de factores económicos exclusivamente?		X
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección del cliente?	X	
11	De la misma manera ¿Podrían existir factores psicológicos?		X
12	¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compra hacia esta organización?	X	
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos o servicios ofrecidos y los que ellos demandan en general?		X
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización lo hace porque evalúa convenientemente y comparativamente la diferentes ofertas?	X	
15	¿O lo hace por cuestiones afectivas y experiencia?		X
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?		X
17	Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?	X	

18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a su organización?	X	
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?	X	
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?	X	
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?	X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos o servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?	X	
23	Por el contrario, usted considera que el producto o servicio es único independientemente de las especificaciones de los clientes?		X
24	¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?	X	
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?	X	
26	¿Estaría en condiciones de que exista una marca que identifica los productos de la organización?	X	
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?	X	
28	Estos procesos ¿Son acordes a los requerimientos de los clientes?	X	
29	¿Existen mecanismo que permiten evaluar la calidad de los productos o servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?	X	
30	¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos o servicios brindados actualmente?		X
31	¿Considera que es posible extender o ampliar los productos o servicios brindados actualmente?	X	
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?		X
33	¿Entiende que el personal afectado a la producción y comercialización de los productos o servicios que vende la organización está correctamente calificado?	X	
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción y comercialización de productos que brinda la organización son los adecuados en calidad y cantidad?	X	
35	¿Considera que el coste para el cliente está acorde a los productos o servicios que se brindan?	X	

36	¿Eliminaría algunos de los productos o servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X	
37	¿Posee información concreta acerca de los productos o servicios que demandan los clientes?	X	
38	¿Posee información concreta acerca de los productos o servicios que ofrecen la competencia?	X	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto o servicio a brindar debe ser definido comenzando con el tipo de cliente que será beneficiado por los mismos?	X	
40	¿Cree usted que, en definitiva los productos o servicios que se produce o comercializan con el "negocio" de la organización?	X	

ANEXO C

CUESTIONARIO DE LA CULTURA

Si	No	Preguntas
	X	¿En la Institución, cada sector o área está aislada de la otra, sin que exista vinculación (comunicacional, operativa) entre ellas?
X		¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los mandos superiores?
	X	¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia?
X		¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual?
X		¿Da prioridad excluyente a la eficiencia?
	X	¿Todas las tareas de la empresa están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas exhaustivas?
	X	¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que considera todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?
	X	8. ¿En la empresa existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios?
X		9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la empresa es responsabilidad exclusiva de los gerentes?
	X	10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de mayor énfasis en sistemas de procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar?
X		11. ¿Frente al riesgo, la empresa asume una actitud cautelosa y/o conservadora?
X		12. ¿En la empresa el criterio dominante es que algunas personas se encargan de pensar y otras ejecutar?
	X	13. ¿La empresa ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de tareas entre las distintas áreas o sectores?

	X	14. ¿Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones?
x		15. ¿La empresa funciona como un todo unitario o una unidad prioritaria al momento de generar rentabilidad?
x		16. ¿En la empresa, se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno tan cambiante?
X		17. ¿La realización de actividades se realizan bajo los criterios de coordinación necesaria sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?
X		18. ¿Para la empresa es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
	X	19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X		20. ¿Prevalece el criterio de que en la empresa todos deben saber hacer de todo?
X		21. ¿la empresa es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorarla rentabilidad?
x		22. ¿Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlos con éxito?
	X	23. ¿Se cree y fomenta el criterio de que todas las personas de la empresa deben ser creativos e innovadores?
X		24. ¿En la empresa se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
	X	25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?
X		26. ¿Algunas tareas se encuentra libremente sin estrictos procedimientos?
	X	27. ¿En la empresa se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizados en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tiene que ver con la dignidad de las personas, etc.?
	X	28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
X		29. ¿la optimización de tareas se logran independientemente de la existencia de los sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
	X	30. ¿En la empresa es habitual la formación de grupos para analizar problemas y posponer soluciones?

TOTAL PREGUNTAS SI DEL 1-15: 7/15=0.46 (EJE Y)

TOTAL PREGUNTAS SI DEL 16-30: 9/15=0.60 (EJE X)

ANEXO D

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORIENTACIÓN AL PRODUCTO	NO	PARCIALME NTE	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS	SI
1. La Institución posee varias acciones/estrategias de acuerdo a los distintos objetivos y situaciones de negocios que se plantea			X	
2. Las acciones/estrategias de la institución surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización		X		
3. Las acciones/estrategias de la institución surgen como consecuencia de un proceso creativo a través de una visión compartida y luego se formalizan.		X		
4. El diseño de las acciones/estrategias se realiza partiendo de las capacidades institucionales para luego analizar el contexto.			X	
5. La visión del negocio nace en los mandos superiores , es compartida con los miembros de la organización, pero siempre como una visión propia o específica de la Institución.			X	
6. En la Institución, la visión del negocio y la estrategia competitiva depende la propia organización prescindiendo, en primera instancia, de las condiciones ambientales, sólo después son incorporadas éstas.			X	
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales condicionan la acción/estrategia de negocios a implementar				X
8. En la Institución se cree que las condiciones del entorno condicionan las capacidades empresarias y por lo tanto su acción/estrategia,			X	
9. De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores creen que primero hay que cambiar la estructura y después la acción/estrategia a seguir.		X		

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	NO	PARCIALME NTE	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS	SI
1. La Institución – a través de quien corresponda observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
2. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata				X
3. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal		X		
4. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
5. Los procesos y procedimientos de trabajo son los			X	

suficientemente flexibles para absorber los cambios				
6. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematiza, automatizado y ordenado.	X			
7. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			X	
8. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				X
9. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	

ANEXO E

CÁLCULO DEL VALOR EMPRESARIO.

FACTORES	DIFERENCIA	EFICIENCIA	RESULTADO
VISIÓN/ IDENTIDAD			0,68
MISIÓN	0,76	0,9	0,83
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	
CULTURA	0,46	0,60	0,53
	ORIENTADA A LA DIFERENCIA	ORIENTADA A LA EFICIENCIA	
ESTRUCTURA	0,71	0,62	0,665
	ORIENTADA AL CLIENTE	ORIENTADA AL PRODUCTO	

REFERENCIAS

Respuestas de la Visión, Identidad

No estoy de acuerdo: $(5 \times 0) / 27 = 0$

Medianamente de acuerdo: $(2 \times 0,25) / 27 = 0,018$

De acuerdo: $(10 \times 0,8) / 27 = 0,296$

Muy de acuerdo: $(10 \times 1) / 27 = 0,37$

Total= 0,68

Respuestas de la Misión:

“Sí” de la 1 a la 30 : $23 / 30 = 0,76$ “Orientación al Cliente”

“Sí” de la 31 a la 40: $9 / 10 = 0,9$ “Orientación al Servicio”

Total: 0,83

Respuestas de la Cultura

“Sí” de la 1 a la 15 : $7 / 15 = 0,46$ “Identidad orientada a la Diferencia” Media Baja

“Sí” de la 16 a la 30: $9 / 15 = 0,60$ “Identidad orientación a la Eficiencia” Media Alta

Total: 0,53

Respuestas de la Estructura

No estoy de acuerdo: $(0 \times 0) = 0$

Parcialmente de acuerdo: $(3 \times 0,2) = 0,6$

En la mayoría de los casos: $(5 \times 0,8) = 4$

Si : $(1 \times 1) = 1$

$5,6 / 9 = 0,62$

Total= 0,62 Identidad orientada AL PRODUCTO

No estoy de acuerdo: $(1 \times 0) = 0$

Parcialmente de acuerdo: $(1 \times 0,2) = 0,2$

En la mayoría de los casos: $(4 \times 0,8) = 3,2$

Si : $(3 \times 1) = 3$

$6,4 / 9 = 0,71$

Total= 0,71 Identidad orientada AL CLIENTE

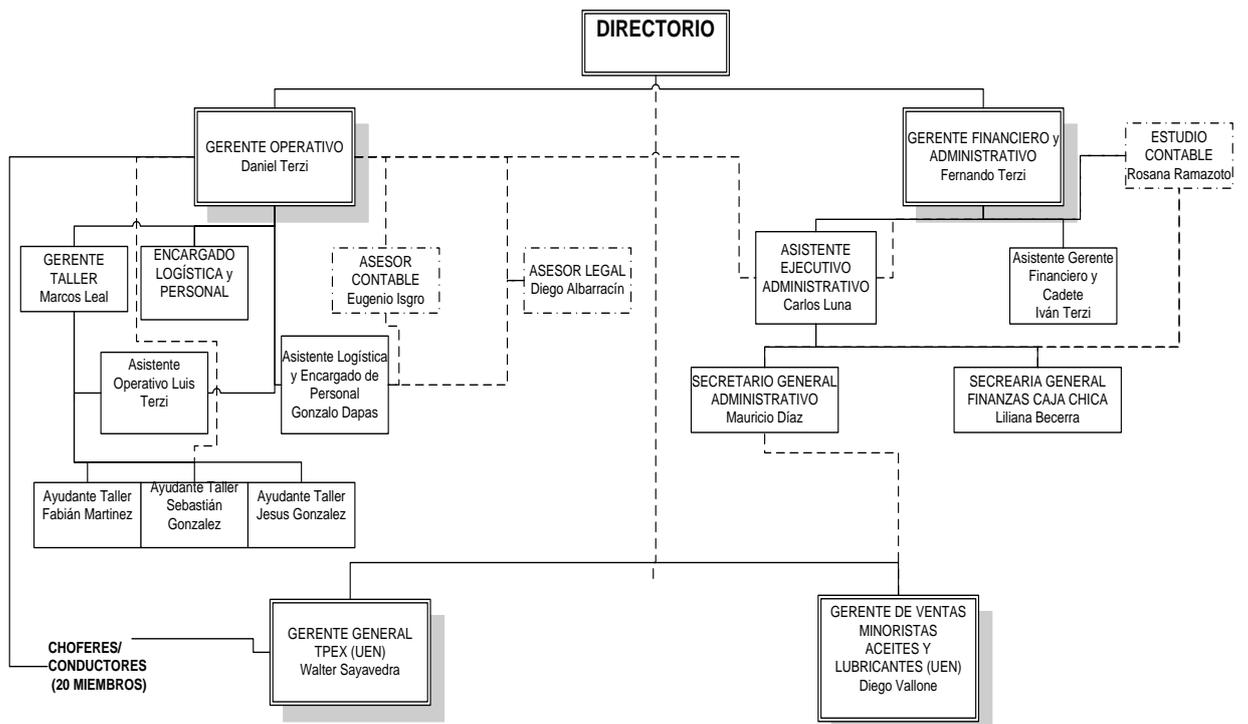
Total: 0,66

Cálculo del Factor de Individuación

$(0,68 + 0,83 + 0,53 + 0,66) / 4 = 0,675$

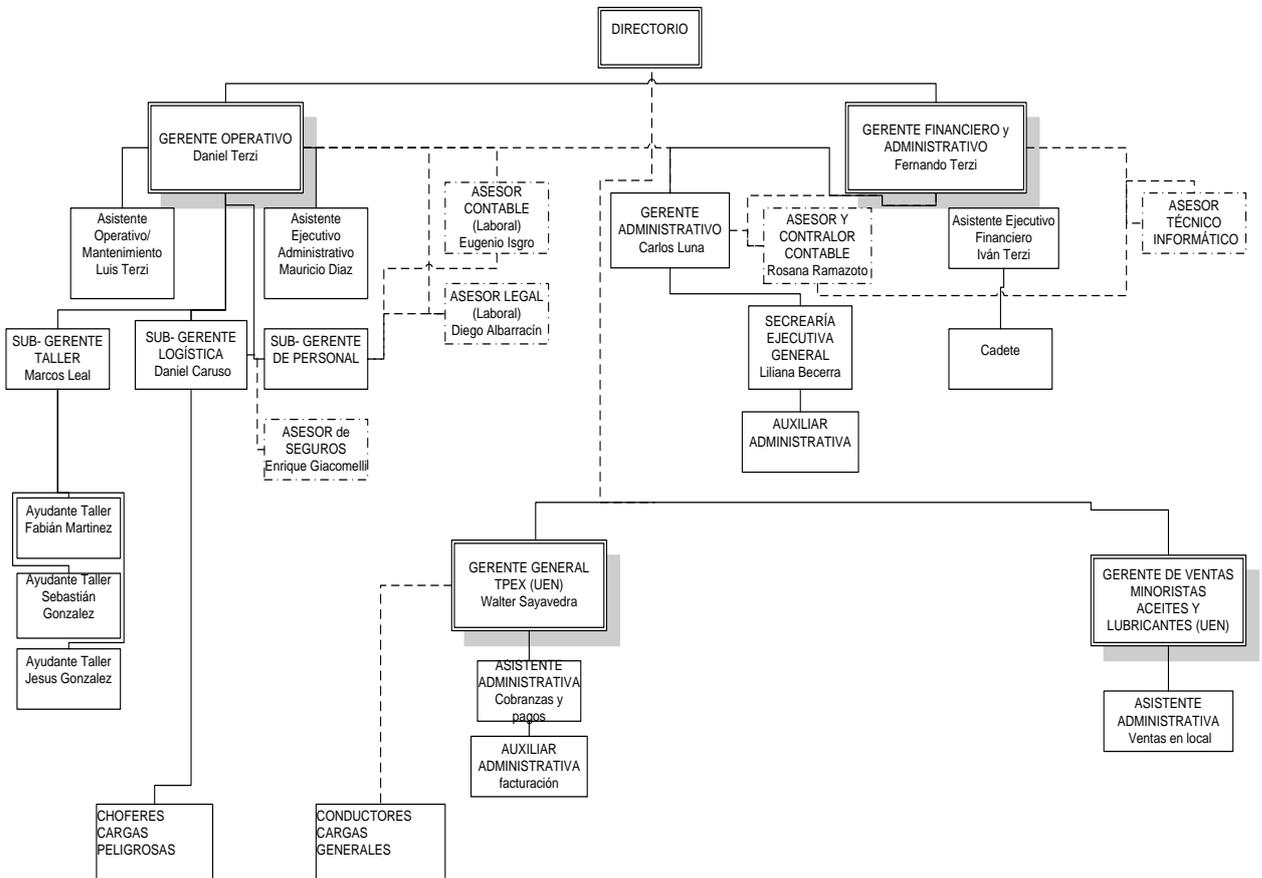
ANEXO F

ORGANIGRAMA DE PUESTOS ESTRUCTURA ACTUAL



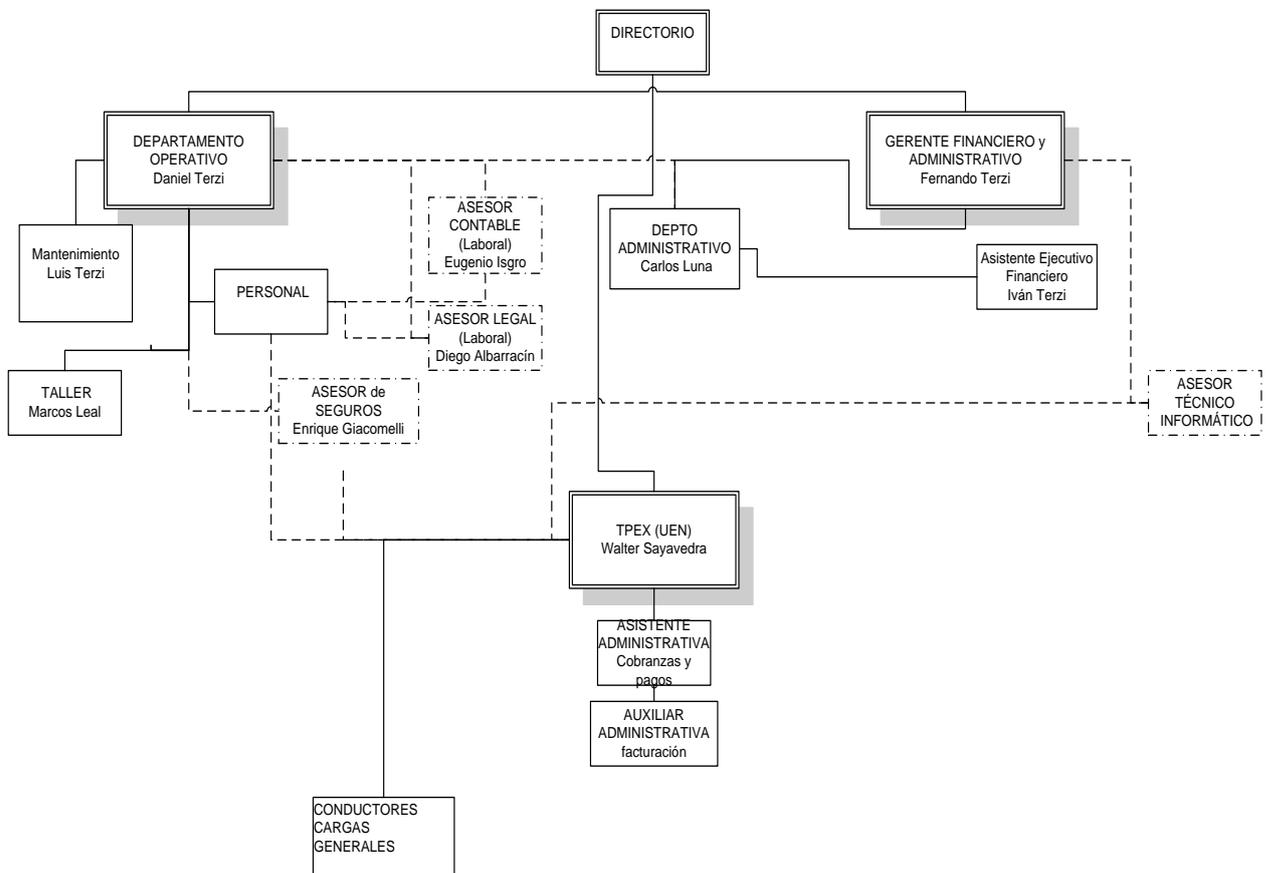
ANEXO G

ORGANIGRAMA DE PUESTOS ESTRCUTURA RECOMENDADA



ANEXO H

“ORGANIGRAMA TPEX, COMO UEN. RELACIONES CON SU ESTRUCTURA PRINCIPAL.”



ANEXO I

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TPEX.

DESCRIPCIÓN DE CARGO

DENOMINACION DEL EMPLEO: Gerente General TPEX.

DESCRIPCION GENERICA

DENOMINACION: Gerente General.

JERARQUIA

Área de Desempeño: Administración y Finanzas

Nivel: A

Área Ocupacional: Ocupaciones de dirección y gerencia

Campo Ocupacional: Ocupaciones de alta gerencia y directorio

Descripción:

Planificar organizar dirigir y controlar el curso normal de la organización. Búsqueda de clientes, cotizaciones de gran impacto, análisis de costos, establecimiento de tarifas. Dirección la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

Responsabilidad por decisiones

El Directorio de la Sociedad Anónima es el encargado de supervisar y controlar al Gerente General de la Unidad Estratégica TpeX, en lo referido a las funciones que se le asignaron para dicho cargo. Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa, contratar el personal, fijar los precios, etc.

Responsabilidad por supervisión

Los funcionarios que supervisa el Gerente General son el puesto de asistente administrativo y auxiliar administrativo.

Responsabilidad por contactos personales

Con funcionarios de alto nivel de la empresa, con clientes, bancos, financieras, etc.

Funciones y Normas de Competencia Asociadas

1. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
 - Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos en miras de una organización prolija adecuada y flexible.
2. Establecer condiciones de logística.
 - Coordinar la recepción y despacho según políticas y estrategias de la compañía. (en función de lo analizado se debe priorizar la disminución de costos, combustible/km recorridos-tiempo-para mejorar el factor de optimización)
 - Establecer zonas de carga y descarga
 - Establecer rutas de entrega
3. Fijar políticas, reglamentos de operación y procedimientos de seguridad para el manejo de mercancías de alto riesgo, y garantizar el cumplimiento de los reglamentos de transporte.
4. Controlar la ejecución del presupuesto del departamento o empresa.
5. Establecer o identificar el precio de mercancías, servicios o admisiones y registrarlas para la cotización por parte del asistente ejecutivo
6. Coordinar con el asistente ejecutivo, las reuniones, el número y calidad de clientes. La confirmación de cheques a emitir
7. Coordinar con el auxiliar administrativo las compras de insumos administrativos.
8. Coordinar con el sector de mantenimiento y taller las reparaciones o desperfectos en la empresa para ver disponibilidad de unidades y programar rutas.
9. Revisar con el área de administración y finanzas los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal y contable. Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros para conocer para determinar las mejores estrategias de transporte.
10. Control de las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

DESCRIPCIÓN DE CARGO

DENOMINACION DEL EMPLEO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA

DESCRIPCION GENERICA

DENOMINACION: Asistente ejecutivo

Área de Desempeño: Ciencias económicas, financieras y de la administración

Nivel: B

Área Ocupacional: Ocupaciones técnicas relacionadas con las finanzas y administración.

Descripción: Organizar y controlar todo el ingreso de información a la organización, clasificar dicha información para el correcto conocimiento del asistente ejecutivo y gerente general.

Responsabilidad por supervisión

Los funcionarios que supervisa el Asistente administrativa y el puesto de auxiliar administrativo

Responsabilidad por contactos personales

Con clientes y bancos.

Funciones y Normas de Competencia Asociadas

1. Cobranzas y Pagos.

- Registración y recepción pagos de clientes, pagos en efectivo o cheque.
- Procesar depósitos, pagos y retiros en moneda legal y extranjera de acuerdo a las normas legales e institucionales vigentes.
- Análisis de costos
- Conciliaciones Bancarias
- Conciliaciones con clientes
- Calcular pagos totales recibidos a fin de mes y conciliar las ventas totales.

2. Gestión de documentos

- Preparar documentos de propuestas y contratos.
- Preparar documentación de licitaciones en caso de que sea requerido.

3. Manejo de caja chica.

- Entregar anticipos a choferes.
- Preparar órdenes de pago al contado para pequeños proveedores

4. Proporcionar información a los clientes

- Recibir, cotizar y procesar pedidos de cargas.

5. Personal y Logística

- Comunicación con choferes para verificar la ubicación y pronóstico de tiempo de llegada a destino
- Comunicación con choferes para el relevamiento de información sobre novedades generales, kilómetros de la unidad y vencimientos de certificaciones de las unidades y de los choferes.

DESCRIPCIÓN DE CARGO

DENOMINACION DEL EMPLEO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA

DESCRIPCION GENERICA

DENOMINACION: Auxiliar Administrativa

Área de Desempeño: Ciencias económicas y de la administración

Nivel: C

Área Ocupacional: Ocupaciones técnicas relacionadas con la administración.

Descripción:

Organizar y controlar todo el ingreso de información a la organización, clasificar dicha información para el correcto conocimiento del asistente ejecutivo y gerente general. Suplir total o parcialmente a la asistente ejecutiva.

Funciones y Normas de Competencia Asociadas

- Facturación y carga al sistema de facturas de clientes y proveedores.
- Control de facturación de proveedores de combustibles con los recibos entregados por choferes.
- Control de vencimientos de impuestos y facturas.
- Control de resúmenes de cuentas de clientes y proveedores.
- Solicitud de cotizaciones a proveedores según lo indique el gerente.
- Cargas de recibos de clientes en el sistema
- Carga de vales o anticipos a choferes en el sistema
- Emitir sobres por correo y aviso de envío a los destinatarios
- Recepción de correo y encomiendas.
- Atención a clientes
- Atención de teléfono. Creación de directorios telefónicos, comunicar a gerente con clientes, proveedores, llamadas a proveedores para informar pagos.
- Gestión de Archivo. Organizar la documentación teniendo en cuenta las normas legales y de la organización

DESCRIPCIÓN DE CARGO

DENOMINACION DEL EMPLEO: Conductor

DESCRIPCION GENERICA

DENOMINACION: Choferes de Cargas Generales

Área de Desempeño: Operación de equipos, del transporte y oficios

Nivel: C

Área Ocupacional: Oficios y ocupaciones en transporte, operación de equipo, instalación y mantenimiento

Campo Ocupacional: Conductores de Vehículo Automotor

Descripción:

Conducen camiones pesados para el transporte de bienes y carga en rutas nacionales e internacionales. Están empleados por las empresas de transporte o trabajan en forma independiente.

Funciones y Normas de Competencia Asociadas

- Conducir y operar camiones de cargas generales. Trasladar la carga en vehículos automotores de acuerdo con lo contratado, políticas de la empresa y normatividad vigente.
- Velar por las condiciones de seguridad tanto del vehículo como de la carga.
- Alistar Vehículos Automotores De Transporte De Carga De Acuerdo Con Especificaciones Técnicas Y Políticas De La Empresa.
- Obtener los permisos y documentos personales requeridos para transportar carga en rutas nacionales e internacionales.
- Registrar la información de carga, distancia recorrida, consumo de combustible y novedades mecánicas.
- Realizar reparaciones menores.

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

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

Mendoza, 29 de Agosto del 2013

Gonzalo Depas Canafoglia 26112
Apellido y Nombre N° de Registro


Firma