



LUCIO BRINATTI

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“Diseño de un plan estratégico para la empresa Transportes Brinatti”



TRANSPORTES
BRINATTI

El de Pepe

AÑO 2020

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se diseñó un plan estratégico para la empresa Transportes Brinatti, localizada en la ciudad de General Pico, Provincia de la Pampa. Transportes Brinatti es una SRL que se dedica al traslado de todo tipo mercadería, excluyendo granos y animales, desde Buenos Aires, Córdoba, Río Cuarto y Rosario hacia General Pico. Con más de 50 años en el mercado, la empresa no encuentra un rumbo y se encuentra cada vez más expuesta a los problemas de su entorno.

El plan estratégico que se desarrolla en el trabajo tiene un horizonte de planeación de 5 años, donde se definieron los principales lineamientos tanto corporativos como competitivos de la empresa, los cuales se plantearon acorde a la misión y visión que se propuso para la organización. Cada estrategia competitiva viene acompañada de un plan de acción con los tiempos y recursos necesarios para su cumplimiento. El objetivo final es que la empresa comience a aumentar su rentabilidad un 10% a partir del 2023.

Para llevar adelante este proyecto, se detalló en un presupuesto todos los costos esperados para su implementación. Seguidamente, se realizó un análisis de costo/beneficio donde la empresa pueda realizar comparaciones de acuerdo con la inversión realizada y finalmente se exponen los beneficios que obtendrá la empresa por la inversión recomendada, así como las conclusiones y recomendaciones que se llegó en este Trabajo Final de Graduación.

PALABRAS CLAVES: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, TRANSPORTES BRINATTI, IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS, EMPRESA, ORGANIZACIÓN.

ABSTRACT

In the present work a strategic plan was designed for the company Transportes Brinatti, located in the city of General Pico, Province of La Pampa. Transporte Brinatti is a SRL that is dedicated to the transfer of all types of merchandise, excluding grains and animals, from Buenos Aires, Córdoba, Río Cuarto and Rosario to General Pico. With more than 50 years in the market, the company does not find a direction and is increasingly exposed to the problems of its environment.

The strategic plan proposed has a 5-year planning horizon, where the main corporate and competitive guidelines of the company were defined, which were proposed according to the mission and vision that was proposed for the organization. Each competitive strategy is accompanied by an action plan with the times and resources necessary for its fulfillment. The ultimate goal is for the company to start increasing its profitability by 10% from 2023.

To carry out this project, all the expected costs for its implementation were detailed in a budget. Next, a cost / benefit analysis was performed where the company can see the benefits of the investment reflected.

To carry out this project, all the expected costs for its implementation were detailed in a budget. Next, a cost / benefit analysis was carried out where the company can make comparisons according to the investment made and finally the benefits that the company will obtain for the recommended investment are presented, as well as the conclusions and recommendations reached in this Final Work graduation.

KEY WORDS: STRATEGIC PLANNING, BRINATTI TRANSPORT, IMPLEMENTATION OF STRATEGIES, COMPANY, ORGANIZATION.

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUCCION	6
JUSTIFICACION	8
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
OTROS CONCEPTOS DE UTILIDAD	15
HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	16
ANALISIS PEST	16
Las Cinco Fuerzas De Michael Porter	17
HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	20
CADENA DE VALOR	20
Diagnóstico organizacional	23
Análisis FODA	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	26
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS / DIAGNÓSTICO.....	31
BRIEF DE LA ORGANIZACIÓN	32
Misión, Visión y Valores.....	35
Organigrama	35
ANÁLISIS PEST	35
ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	41
Análisis Interno.....	47
CADENA DE VALOR DE TRANSPORTES BRINATTI (Análisis Interno).....	48
Actividades Primarias.....	48
Actividades de Soporte.....	51
DIAGNOSTICO FODA DE LA EMPRESA	56
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS	58
CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	60
OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	61
OBJETIVO ESPECÍFICOS	61
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	62
ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO A IMPLEMENTAR	63
POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA	63

PLANES DE ACCIÓN	66
<i>Estrategias funcionales de servicios</i>	66
<i>Estrategia funcional de operaciones</i>	67
<i>Estrategia funcional de I&D</i>	69
<i>Estrategia funcional de Recursos Humanos</i>	71
<i>Estrategia funcional de mercado</i>	72
PRESUPUESTO ESTIMADO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	74
BENEFICIOS	75
DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN ESTRATÉGICO PROYECTADO A 5 AÑOS	80
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
CONCLUSIONES DEL TRABAJO.....	82
RECOMENDACIONES PROFESIONALES	83
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	85
Fuentes Primarias.....	86
Fuentes Secundarias	87
CAPÍTULO VIII: ANEXOS	89
Anexo 1: Guía de preguntas	90
Anexo 2: Estado de resultado de Transportes Brinatti de 2019	91
Anexo 3: Respaldo de los costos estimados para los insumos de oficina	92
Anexo 4: Costo estimado para el diseño de la página web	93
Anexo 5: Honorarios de un Community Manager	94
Anexo 6: Respaldo de los costos estimados para implementar el sistema de código de barras	94
Anexo 7: Respaldo de los costos estimados del software de gestión administrativa y otros gastos adicionales.	96
Anexo 8: Presupuesto estimado de las capacitaciones	97
Anexo 9: Presupuesto estimado para asesor externo respecto a la descripción y análisis de puestos.	98
Anexo 10: Respaldo de los costos estimados para los Viáticos	99
ANEXO E.....	101

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

El presente trabajo de aplicación profesional tiene como objetivo diseñar, desarrollar y aplicar un plan estratégico para la empresa “Transportes Brinatti SRL”. Empresa que se dedica a la distribución de todo tipo de mercadería, excepto todo lo que tenga relación a animales y granos.

Ubicada en la ciudad de General Pico, Provincia de La Pampa, con una trayectoria de más de 50 años en el mercado. La empresa comenzó a funcionar en el año 1956 por los hermanos Bautista, Clemente, Bartolo y José “Pepe” Brinatti. A lo largo de su trayectoria se han diferenciado por su servicio de calidad, hablando tanto del tiempo de entrega como de la excelente relación que mantuvo y mantiene con los clientes.

Desde el momento cero hasta la actualidad, la empresa creció de gran manera, desde el caudal de clientes como de su expansión en prestaciones de servicios. Este crecimiento, sumado a la competencia que hay en el mercado y a la revolución tecnológica, hace que la empresa necesite respaldo con un plan estratégico. Teniendo en cuenta esta problemática, se desarrollará un plan estratégico que brinde a la empresa las herramientas necesarias para crecer en un mercado realmente competitivo.

El siguiente proyecto final de graduación estará estructurado en diferentes capítulos. El capítulo I define y desarrolla los lineamientos generales del trabajo. En el capítulo II desarrolla todo lo que tiene que ver al marco teórico y conceptual. El capítulo III corresponde al marco metodológico. El capítulo IV explica el diagnóstico detallado de la empresa. El capítulo V presenta el desarrollo del plan estratégico. El capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con este proyecto. El capítulo VII muestra las referencias bibliográficas consultadas. El capítulo VIII se incluyen los anexos con datos que sustentan el desarrollo del trabajo.

JUSTIFICACION

El tema principal de este trabajo hace hincapié en la necesidad que tiene la empresa de definir y diseñar un plan estratégico en el cual se explicará con detalle los lineamientos/estrategias que abordará en el mediano y largo plazo. Estrategias que proyectan sus socios y en como la organización buscará adaptar su estructura empresarial y su infraestructura para la prestación correcta y adecuada de servicios.

Analizando y evaluando el mercado actual en el rubro logístico, se observa la manera en que aumenta la competitividad y se ve como las distintas organizaciones están constantemente en la búsqueda de nuevos métodos y prácticas para lograr una ventaja competitiva sobre la competencia. Por lo que, las empresas deben estar informadas y actualizadas a las nuevas formas de trabajo para no perder prestigio, competitividad y lograr adaptarse al advenimiento de las Tecnologías de la información y comunicación (TICs). Es por esta razón, que es primordial diseñar un plan estratégico que respalde y acompañe los objetivos que propone la empresa.

El presente trabajo final de grado será llevado a cabo para la empresa familiar Transportes Brinatti S.R.L dedicada a la distribución de mercaderías generales desde ciudades como Buenos Aires, Rosario, Ciudad de Córdoba y Rio Cuarto a la ciudad donde se encuentra situada la empresa que es General Pico y otras pequeñas localidades que se encuentran a pocos kilómetros, dentro de la Provincia de La Pampa.

Con el correcto diseño de un plan estratégico, Transportes Brinatti podrá contar con innumerables beneficios que podrían verse reflejado en un aumento de la rentabilidad. Le va a permitir a la empresa definir con claridad sus objetivos y cuáles serán las acciones que se deben llevar a cabo para el logro de dichos objetivos. De esta manera, la gestión de la empresa se torna más transparente.

Además, se podrá mejorar la coordinación de actividades y el manejo de recursos. Dentro de estas actividades se encuentra descarga, selección y paletización de mercadería, planificación y organización de los envíos.

Por último, tener un plan estratégico permitirá a Transportes Brinatti conocer mejor la realidad de su organización, además de identificar los cambios y poder pensar en el largo plazo, aunque el mismo sea impredecible. También permitirá asignar de manera más eficiente los recursos, manteniendo un enfoque sistémico que aumentará la coordinación de sus miembros

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para Transportes Brinatti, a ejecutar en el periodo 2020-2025, logrando optimizar los procesos internos y de esta manera aumentar el rendimiento de la empresa en un 10%.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer y analizar en el transcurso de dos meses la situación actual que rodea la empresa mediante un estudio tanto del macroentorno y microentorno a través de modelos propuestos por varios actores.
- Analizar en un periodo de tres meses el funcionamiento interno de la empresa, identificando todas sus actividades que lleva a cabo como sus fortalezas y debilidades.
- Realizar durante el transcurso de todo el proyecto un mínimo de 5 entrevistas con la dirección para encaminar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Elaborar en el plazo de seis meses un plan estratégico con un horizonte de planeación a cinco años para la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta de que el objetivo del presente trabajo final de grado es elaborarle a la empresa Transportes Brinatti un plan estratégico, es fundamental plantear y proponer conceptos teóricos realizados por autores exitosos en diferentes ámbitos de la administración. Teniendo como objetivo lograr consistencia de este apartado con los subsiguientes, lo primero que se desarrolla en el marco teórico es la definición del plan estratégico y los lineamientos a seguir para su correcto diseño. Luego, se definen las herramientas de diagnóstico tanto del macro como del microentorno, que serán fundamentales para entender el contexto de cualquier organización. Por último, se explicará el concepto de matriz FODA, que permitirá observar las conclusiones del análisis.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando hablamos de planificación estratégica, decimos que es un proceso de evaluación sistémica de la naturaleza de un negocio, que determina sus principales estrategias a largo plazo.. Según Hill & Jones (2009). Consta de cinco pasos, que define a una organización y la ubica en el contexto en el cual se desempeña. Estos son:

1. Definir la misión y sus principales metas corporativas.
2. Observar y estudiar el ambiente externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. Conocer las actividades operativas internas de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades.
4. Optar estrategias basadas en las fortalezas de la compañía, que permitan modificar sus debilidades para poder explotar las

oportunidades y contrarrestar las amenazas. Estas mismas, deben alinearse con la misión y las metas principales de la organización.

5. Implementar las estrategias. (p.10 y 11).

Las estrategias definen el horizonte/camino hacia donde irá la empresa, para la consecución y logro de los objetivos. De esta manera, le permite a la organización disminuir la incertidumbre y alinear los recursos logrando mejores resultados, ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo.

En pocas palabras, el proceso de planificación estratégica es aquella secuencia por la cual los encargados de tomar las decisiones estratégicas escogen un conjunto de estrategias/lineamientos que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior. Para Hill & Jones, (2009, p.18) existen 4 categorías en las que se pueden dividir las estrategias:

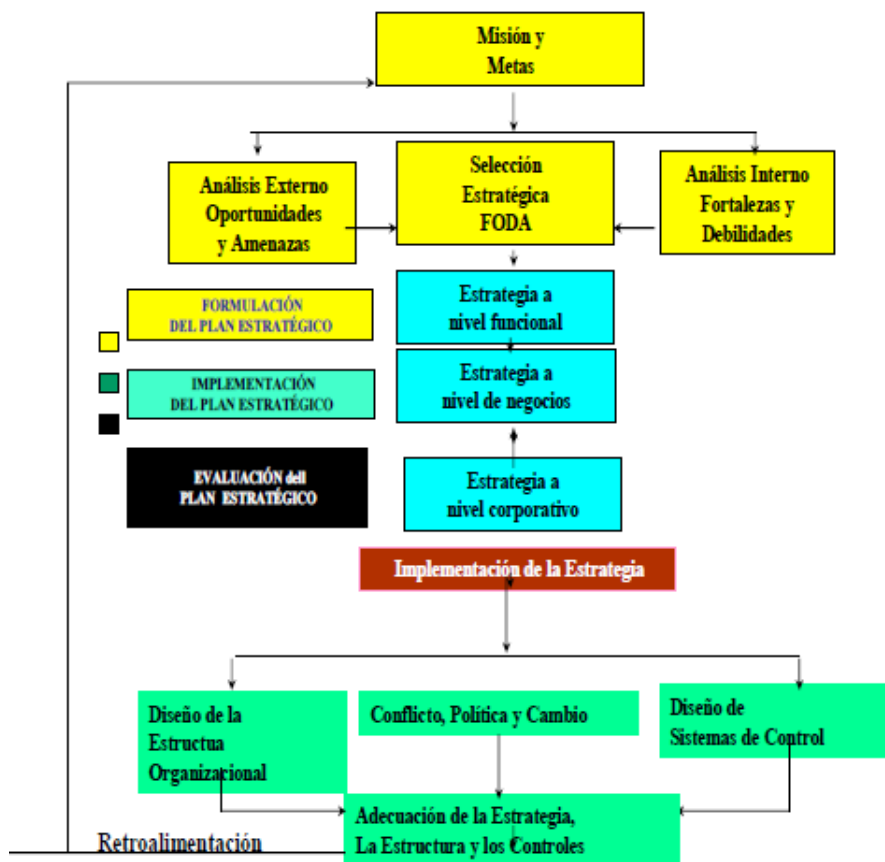
1. **Estrategias Funcionales:** Son aquellas que están vinculadas con la actividad operativa de la empresa.
2. **Estrategias competitivas o de negocio:** Son aquellas orientadas al ambiente competitivo del sector donde se encuentra la empresa. Buscan obtener una ventaja competitiva que permita a la empresa diferenciarse de la competencia y aumentar su posicionamiento en el mercado. Las principales estrategias competitivas utilizadas en la industria son: líder en costos, en diferenciación o de enfoque en un segmento de la industria en particular o alguna *combinación* de éstas.

3. **Estrategias Globales:** Son aquellas que están relacionadas con las maneras que tiene la empresa de expandir sus operaciones fuera del país de origen, con finalidad de crecer en otros mercados.
4. **Estrategia Corporativa:** Por último, las estrategias corporativas son aquellas estrategias globales que posee la empresa para afrontar su ambiente externo.

Proceso de la planificación estratégica:

Podemos resumir lo comentado acerca de la Planificación Estratégica con el siguiente cuadro:

ILUSTRACIÓN N°1: PROCESO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Idalberto Chiavenato (2017): Planificación estratégica 3era Edición. Editorial Mc Graw Hill.

OTROS CONCEPTOS DE UTILIDAD

En este punto se definirán brevemente algunos conceptos que se utilizarán a lo largo del proceso:

Misión

La Misión de una empresa permite identificar la tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Toda organización debe tener una misión definida, ya que es la razón de ser de la organización. Debido a que la empresa no cuenta con una misión definida formalmente, se procede en el transcurso de este trabajo a la elaboración de una. (Hernández y Palafox2012).

Visión

La visión de una organización detalla el lugar hacia donde se quiere dirigir la empresa. Debe ser ambiciosa, declarando un horizonte a largo plazo. (Hernández y Palafox2012).

Objetivos

Los objetivos son los fines/resultados que se persiguen por medio de acciones o pasos a seguir. (Hernández y Palafox2012).

Políticas

Las políticas son criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. Son muy importantes para la correcta administración y gerencia de una empresa, ya que ayudan a la temprana toma de decisiones. (Hernández y Palafox2012).

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

ANÁLISIS PEST

A través de este análisis se trata de detectar y conocer aquellos factores ajenos a la organización, que la misma no puede controlar, que influyen de manera directa o indirecta sobre el funcionamiento. Ayuda a conocer el crecimiento o declive del mercado.

4 grupos claves:

FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

En este grupo se analizan entre otros aspectos las políticas impositivas o incentivos empresariales con los que cuenta el sector, las regulaciones sobre el empleo y la estabilidad gubernamental.

FACTORES ECONÓMICOS

En los factores económicos se estudia y analiza aquellos indicadores macroeconómicos como las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos.

FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS

En esta rama se analizan aquellas tradiciones, valores, tendencias de consumo y expectativas de la sociedad. La demografía, al ser cuantificable y fácil de comprender, permite conocer cómo los mismos probablemente evolucionen y afecten el sector donde se encuentran inmersos.

FACTORES TECNOLÓGICOS

El avance de la tecnología impacta de manera directa en las actividades que desarrollan las organizaciones. Este ítem es complejo de analizar ya que está en constante ambiente de cambio y revolución tecnológica. Es factible analizar la inversión en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico por parte del estado, la penetración de la tecnología en la sociedad, el grado de obsolescencia con el que cuenta el sector y las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías (Ronda Pupo, 2002).

Las Cinco Fuerzas De Michael Porter

Esta teoría es imprescindible y necesaria desarrollarla, ya que son aquellas que ejercen influencia directa sobre la empresa.

Porter, en su libro “Análisis Estructural de los Sectores Estratégicos, diferencia cinco fuerzas del mercado donde actúa la empresa: nuevos participantes, proveedores, competidores de la industria, productos sustitutos y compradores. (Baena et al., 2003).

Estos 5 factores componen el ambiente operativo de la organización, y se caracterizan por tener implicaciones inmediatas sobre la estrategia de la empresa.

- Nuevos participantes

Analiza y determina el riesgo de entrada de nuevas empresas al sector. Un mercado se vuelve atractivo en parte por las barreras de entradas que presente.

El riesgo de ingreso trata de medir la probabilidad que existe para que nuevos entrantes inviertan en ese sector, que, al hacerlo, estos nuevos competidores demandan recursos y comparten el mismo mercado. Nuevos competidores

significan potenciales rivalidades, hacinamientos sectoriales, convergencia en la forma de competir, indiferenciación, caída en la rentabilidad.

- Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores ayudan a financiar los inventarios, permiten presentar novedades a los clientes, asesoran en la comercialización de los productos, participan en la capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas, comparten información sobre la participación y cambios en el mercado.

En su mayoría, toda empresa necesita de sus proveedores, ya que no son autosuficientes. Solicitan aquellos recursos que utilizan para producir como para realizar servicios adicionales.

Cuando surgen fluctuaciones en la calidad o el precio de los recursos tiene un impacto directo en el producto final que saldrá en el mercado. Los proveedores pueden suponer que en algunos casos una amenaza, sobre todo cuando se encuentran en una posición de fuerza, y la empresa tiene poca capacidad de negociación. Esto aparece cuando son escasos los proveedores, los recursos son únicos o poco diferenciados, no existen recursos sustitutos, o cuando la organización no es relevante para el proveedor.

- Competidores de la industria

Son aquellos entes que representan a las empresas que responden a las necesidades del mercado, mediante productos y servicios, actúan de acuerdo con los que necesita el cliente y se encuentran influenciados por factores tan

importantes, como los costos de producción, a tecnología, los cambios ambientales. (Abascal Rojas, 2004)

Se relacionan factores identificados por Michael Porter como fuentes de rivalidad:

- Poca concentración del sector: este sector cuenta con muchos competidores. Dos aspectos, primero el sector presenta barreras de ingreso bajas y segundo, que puede generar una alta rivalidad.
- Costos fijos sectoriales: cuando son altos los CF se puede presentar sobreabundancia de inventarios, desencadenándose una guerra de precios, promociones y publicidad, que pondrá en riesgo la rentabilidad de la empresa.
- Barreras de salida del mercado. Estas son de tres tipos, económica, estratégicas y emocionales, y traen como consecuencia la imposibilidad de que algunos competidores se retiren del mercado.

- Productos sustitutos

En este factor se llega a determinar el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector estratégico.

Todo se dificulta si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, reduciendo márgenes de utilidad de la empresa, afectando la estabilidad del precio de venta en el mercado.

- Poder de negociación con los compradores

Se determina el poder de negociación del comprador con el sector estratégico.

Un mercado no será atractivo cuando los compradores están muy organizados, el producto tiene muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente lo que le permite hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, por lo que la empresa tendrá una caída en los márgenes de utilidad.

Ilustración N°2: Las cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Michael Porter (2009): Estrategia competitiva 1era edición. Editorial Pirámide

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

CADENA DE VALOR

El objetivo de esta herramienta es identificar las principales tareas que agregan valor al cliente y a partir de allí, evaluar oportunidades de mejora. Además, es una útil herramienta de diagnóstico, ya que en la construcción de esta se identifican las deficiencias que retrasan la competitividad de la empresa.

El concepto de cadena de valor refleja el conjunto de actividades y funciones que se realizan internamente en una organización. La cadena comienza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor hasta llegar al usuario final del producto o servicio. (Quintero y Sánchez, 2006).

Una cadena de valor genérica está conformada por estos 2 elementos:

- ❖ Las Actividades Primarias, son aquellas vinculadas con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- ❖ Las Actividades de Soporte a las actividades primarias. Esta sección está conformada por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

Estas actividades no son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos.

Ilustración N°3: Cadena de Valor



Fuente: Porter (1986).

Dentro de las actividades primarias del negocio se encuentran:

1. *Logística de entrada*: son aquellas actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
2. *Operaciones*: conformada por la transformación/elaboración del producto final. Transportes Brinatti no cuenta con un proceso de transformación de producto.
3. *Logística de salida*: constituida por la distribución del producto final.

(almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
4. *Comercialización y ventas*: integra actividades con las cuales se da a conocer el producto (publicidad, fuerza de ventas, precios).

5. *Servicio*: conformada por aquellas actividades que intentan mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Las actividades que soportan a las tareas primarias del negocio se clasifican de la siguiente forma:

A- *Compras*: son aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materias primas, suministros y artículos consumibles.

B- *Desarrollo de la tecnología*: compuesta por aquellas actividades vinculadas en el conocimiento y capacitación adquiridas. Entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.

C- *Dirección de recursos humanos*: constituida por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.

D- *Infraestructura institucional*: son aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal y dirección de calidad. Garrido S. (2006)

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos, esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse

que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios (Newstrom, 2013)

Análisis FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), que en español significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Esta herramienta le permite a la organización obtener un informe detallado de factores tanto fuertes como débiles que diagnostican la situación interna como la evaluación externa. Se considera una herramienta sencilla y simple de aplicación y les permite a las organizaciones obtener una mirada amplia y general de la situación estratégica.

El análisis FODA tiene dos grandes propósitos. En primera instancia le permite a la empresa ver en qué situación se encuentra, para a partir de esto, le otorgue la información necesaria para determinar cuál es el camino más apropiado para desarrollarse.

Análisis interno:

- ❖ Fortalezas: aquellas funciones que la organización desarrolla internamente de manera eficiente, permitiendo construir una ventaja competitiva. Habilidades, capacidades del personal, tecnología de punta, son algunos ejemplos de fortalezas.
- ❖ Debilidades: representa aquellos puntos (actividades, áreas, departamentos, etc) que la organización no lleva a cabo de manera óptima. Provocan cuellos de botellas, ineficiencias, entre otros aspectos negativos.

Son los puntos en que la empresa debe mejorar o tercerizar si es posible para no hacer vulnerable a la misma.

Análisis externo:

- ❖ Oportunidades: Situaciones externas a la organización, que son considerados como elementos potenciales que le permite a la misma un crecimiento o una mejoría. Para lograr esta mejora la empresa debe adaptarse al medio y poder explotar la oportunidad óptimamente.
- ❖ Amenazas: Aquellas fuerzas ambientales que la organización no puede controlar que representan aspectos negativos y problemas potenciales (Strickland, 2012).

“La matriz Foda no es solo identificar los factores internos y externos. Eso es apenas la mitad del camino. Lo importante es identificar las estrategias a seguir, al combinar esos factores” (Fex Cortés, marzo 2017)

Al combinar los factores del Foda, podemos obtener como resultado los siguientes tipos de estrategias a implementar:

Las estrategias FO (*Estrategias de crecimiento*): se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO (*Estrategias de refuerzo*): tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA (*Estrategias de defensa*): se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA (*Estrategias de retiro*): tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Elección de la metodología a aplicar

La metodología que se desarrollará en el siguiente trabajo será una investigación descriptiva. Se eligió esta metodología debido a que se estudiará el caso de una empresa que no tiene definida su planificación estratégica, por consiguiente, para diseñar la misma, se deberá describir con detalle a la empresa y su relación con su entorno.

Se trabajará juntamente con la organización a través de reuniones, tanto presenciales como virtuales, que por lo general pueden ser diagramadas para realizarse una vez cada 15 días, con quienes estén a cargo de las áreas organizacionales o bien con aquella persona que la organización decida que funcione como nexo entre las partes.

Duración del proyecto y técnicas utilizadas

El tiempo total del proyecto que se estima es de 1 año, con probabilidad que se extienda 6 meses más.

El proceso del proyecto constará de las siguientes etapas:

- 1- El análisis del microentorno y macroentorno se desarrollará a través de las siguientes herramientas:
 - a. Análisis PEST, para conocer el entorno macro.
 - b. Las 5 fuerzas de Porter, analizando el sector del rubro logístico.
A través de los principales proveedores (de combustible, seguros, cubiertas y talleres), los 3 principales clientes y los 3 competidores directos (Transportes 1, Transportes 2, Transportes 3)
- 2- El análisis interno de la organización se llevará a cabo a través de:

- a. Estudio preliminar en la empresa a través de observación y experiencia personal. Esto permitirá profundizar con el funcionamiento de la empresa.
 - b. Desarrollando la Cadena de Valor de la empresa.
 - c. Se llevarán a cabo entrevistas a distintas personas. Entre ellas se encuentran los 2 socios gerentes de la empresa, mandos medios de la organización, operarios y clientes externos de la empresa. El tipo de entrevista para todos ellos serán de metodología abierta, ya que lo que se quiere lograr es conocer los puntos de vista y la manera que tienen ellos de trabajar dentro y fuera de la empresa. Las preguntas que se realizaran en las entrevistas están detalladas en el Anexo 1.
 - d. Se solicitará a la organización documentos con información necesaria para evaluar su situación y para la posterior entrega de propuestas. En el Anexo 2 se deja el Estado de Resultado de 2019 de Transporte Brinatti, así como otros datos de utilidad que serán necesarios para desarrollo de la planificación estratégica.
- 3- En la etapa del diagnóstico se desarrollará el FODA y se lo relacionará con las estrategias que la empresa podría tomar según lo analizado y estudiado.
- 4- Una vez obtenidos y procesados los resultados del diagnóstico, se elaborará un plan estratégico, con un horizonte de planeación de 5 años. Luego, se diseñará y desarrollará los planes acción que harán falta para cumplir con los objetivos.

- 5- Por último, se presentarán las conclusiones y recomendaciones del trabajo a los gerentes de la empresa Transportes Brinatti.

TABLA N°1: FICHA METODOLÓGICA PARA LAS ENTREVISTAS

Tipo de estudio	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Fuente	Primaria
Técnica	Observación personal y directa
Instrumento	Preguntas abiertas y cerradas
Criterio Muestral	No probabilístico - casual
Muestra	Entrevistas a 6 miembros de la empresa de un total de 30 personas

Fuente: Elaboración propia

TABLA N°2: FICHA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Fuente	Primaria/Secundaria
Técnica	Observación; técnicas lógicas
Instrumento	Documentos brindados por la empresa; herramientas de análisis y diagnóstico

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS / DIAGNÓSTICO

BRIEF DE LA ORGANIZACIÓN

Para explicar el nacimiento de la empresa Transportes Brinatti tenemos que retomar a la década del 50 cuando “Pepe” Brinatti (fundador de la empresa) y sus 3 hermanos tenían un almacén de ramos generales. En el año 1955 se desencadena una fuerte huelga de trenes, que en ese momento era el único medio de transporte hacia las ciudades del interior, impidiendo la llegada de mercadería a la ciudad de General Pico. “Pepe” con sus hermanos decidieron pedir un crédito para financiar la compra de un camión y viajar a Buenos Aires para buscar la mercadería que necesitaban. Al poco tiempo, vecinos que tenían el mismo problema, comenzaron a pedirle a los hermanos Brinatti si podían traerle la mercadería desde la ciudad de Buenos Aires. Empezaron a ver este negocio como una oportunidad ya que aumentaba día a día la demanda de los vecinos y así fue como dejaron de lado el almacén para enfocarse en el negocio del transporte y fundar así la empresa “BRINATTI HERMANOS”.

Con el pasar de los años fueron comprando más vehículos y construyendo una estructura que se amolde a las necesidades del cliente. En la década del 70 se constituye una sociedad que recibe el nombre de “TRANSPORTES PICO”, que además de ir a buscar mercadería a Buenos Aires, se empezó a viajar a Rosario, sumando un nuevo destino, como también nuevos clientes.

El tipo de mercadería que se transportaba era muy variado. La sociedad se adaptaba a la demanda que había en ese momento. Se transportaba desde grandes maquinarias hasta animales (actualmente no se trasladan animales), siempre adaptando el camión al tipo de mercadería que se trasladaba.

En la década del 80 uno de los hermanos decide retirarse de la sociedad por decisión puramente personal dejando a “Pepe” con los hijos de su otro hermano al mando

de la sociedad. Esta gerencia no duró mucho tiempo ya que en el año 1986 se produce la división de socios y los hijos del hermano se quedan con “TRANSPORTES PICO” y “Pepe” funda “TRANSPORTES BRINATTI” como una empresa unipersonal haciendo viajes únicamente a Rosario. Cabe destacar que la división de socios se da porque entre los socios tenían distintas visiones y criterios a la hora de manejar la empresa.

Luego, en el año 1993 se constituye “TRANSPORTES BRINATTI SRL” y Pepe ya con un largo camino recorrido y unos cuantos años decide voluntariamente dejar de socios a sus cuatro hijos: Rosana, Adriana, Mario y José.

Hasta el día de hoy sigue funcionando como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, teniendo de socios gerente tanto a Mario como a José. En el año 1995 se suma una nueva ruta ya que se empieza a traer mercadería desde las ciudades de Córdoba como de Río Cuarto. Teniendo actualmente estos 4 destinos: Buenos Aires como principal, Rosario, Córdoba y Río Cuarto.

A partir del año 2012 se comienza a financiar el proyecto “CENTRO DE TRANSFERENCIA DE CARGA” ubicado en Villa Soldati, Provincia de Buenos Aires. Se comenzó a operar en este centro en el año 2016. Esto es un centro donde operan muchas empresas de transportes como OCA, por lo que en este lugar se encuentra un gran porcentaje de la mercadería que se traslada al resto del país. Este centro facilita la ejecución de tareas a los proveedores, tanto en movimientos, en tiempos y en seguridad. Por lo que también generó una agilización en el tráfico que había en la ciudad de Buenos Aires, ya que sacó de las calles a un porcentaje grande de camiones.

Respecto a los otros destinos (Córdoba, Rosario y Río Cuarto) se alquilan depósitos en común. Es decir, que varias empresas del rubro logística se unen para

alquilar un depósito en común y de esta manera se reducen costos. Cuenta como un servicio tercerizado.

Por último, cabe destacar que tanto en el slogan como en todos los vehículos se encuentra la frase “el de Pepe” como se muestra en la siguiente ilustración. Esto, se usó primero para diferenciar Transportes Brinatti de Transportes Pico cuando se generó la división de socios. Luego, cuando ya se diferenció Transportes Brinatti sobre Transportes Pico quedó la frase para recordar el gran trabajo y desempeño que logro “Pepe” Brinatti.

Ilustración N°4: Rodado actual de la empresa donde se refleje el slogan “El del Pepe”.



Fuente: Elaboración propia.

Misión, Visión y Valores.

La empresa no cuenta con ninguno de estos ítems formalmente definidos, por lo que procederá a proponer una solución a este problema después de haber terminado el diagnóstico.

Organigrama

La empresa no cuenta con un organigrama formalmente definido, por lo que procederá a contratar un asesor externo que elabore un organigrama y haga una descripción detallada de puesto.

ANÁLISIS PEST

El análisis del macroentorno será desarrollado y explicado mediante la herramienta análisis PEST, donde se enfocarán factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos que influyan en la organización.

Análisis político

Hay que tener en cuenta que Argentina definió un nuevo rumbo político y económico tras celebrar las elecciones presidenciales de fines de octubre del 2019. Sin embargo, la nueva presidencia no tendrá el camino fácil y los mercados esperan ansiosos de saber cuál será la relación del país con el FMI (que para el año 2020 el país enfrentará vencimientos de deuda por un total de US\$33.000 millones) y con su principal socio comercial: Brasil.

Además, se esperan fuertes debates políticos en el congreso en los próximos años, como la despenalización del aborto, el debate por una reforma del sistema previsional, que representa más del 60% del gasto público, o los posibles cambios a la regulación laboral, asociados a la búsqueda de mayor competitividad (La Nación, septiembre 2019).

Por otra parte, es necesario comentar el peso y el poder político que cuenta el gremio de los camioneros, por el poder que tiene el transporte en la economía. Es el gremio con mayores números de afiliados, liderado por Hugo Moyano y su hijo Pablo Moyano. Si bien el gremio se crea para tratar de mejorar las condiciones laborales de los choferes, suelen abusarse de su poder para paralizar la economía del país.

De hecho, se esperan movilizaciones/huelgas de trabajo para el año 2020. La pretensión es de un 35% de mejora para renovar paritarias de enero a junio de 2020 (BaeNegocios, enero 2020). Cabe mencionar que mientras se producen estos reclamos/huelgas, los choferes no pueden trabajar por dos motivos. El primero, porque tiene el derecho de adherirse al paro para defender lo que reclaman (mayoritariamente aumentos de sueldos y mejores condiciones de trabajo). El otro motivo, es que muchos de los choferes que se adhieren van a las rutas, generalmente con mucho tráfico de camiones, y cortan el paso de vehículos. De esta manera se imposibilita la llegada a destino de los camiones.

Un punto a favor por parte del Gobierno es el “INCENTIVO PYME” que no se esperan modificaciones para los próximos años. Este conlleva ciertos beneficios a las organizaciones, como, por ejemplo, la posibilidad de Diferir el IVA hasta 3 cuotas sin tener que pagar ningún tipo de interés ni recargo. Además, se puede tomar como pago a cuenta de ganancia el impuesto al cheque; entre otros beneficios.

Otro punto favorable desde el punto de vista político es la ley Euro 5 – Euro 6 que entró en vigor desde enero de 2016. Es una ley que se creó en Europa por el parlamento europeo el 22 de mayo de 2007. Consiste en establecer un máximo de lo que puede contaminar un motor a combustión. La mayoría de los camiones tradicionales sobrepasaban este máximo. La solución para estos camiones es colocarle un líquido denominado “Urea” en el motor para que trabaje de manera más efectiva y contamine

menos. Esta medida es muy positiva a nivel ambiental y ecológica si tenemos en cuenta la cantidad total de camiones circulando en la República Argentina.

Análisis económico

Antes de comenzar el análisis es imprescindible centrarnos en el hecho que la empresa está situada en un contexto de país subdesarrollado; el mismo presenta características cortoplacistas no permitiendo la planificación in situ a largo plazo.

Según el FMI se espera que Brasil crezca económicamente un 2.2% en 2020 y este crecimiento se vea arrastrado hacia la Argentina. La presidenta de este organismo recalca que “es necesaria una cooperación transfronteriza más estrecha en diversos ámbitos, para subsanar los problemas con el sistema comercial basado en reglas, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y apuntalar la arquitectura tributaria internacional”. (Iprofesional, enero 2020). Si bien todas las miradas y expectativas están puestas en Brasil, Argentina tiene que aprovechar esta oportunidad para generar alianzas con el país vecino y arrastrar el crecimiento que se espera de Brasil para nuestro país.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que Argentina viene de dos años de contracción del PBI, pérdida de reservas, caída de depósitos en dólares, aumento del desempleo, inflación récord, rigidez del gasto público, ajuste de tarifas que se mantenían atrasadas, riesgo país por encima de los 2500 puntos, caída del consumo interno y mercados financieros cerrados. Se prevé que los índices económicos sigan cayendo y la inflación siga subiendo, por lo menos los primeros 6 meses del año 2020 (La Nación, septiembre 2019).

Luego del salto del dólar, el tipo de cambio real que difunde el Banco Central quedó en su nivel más alto desde enero de 2010 y aporta a la competitividad externa del

país. La ecuación se revirtió y ahora el país genera dólares por el comercio exterior. El sector agroexportador y la minería se ubican entre los primeros puestos en el corto plazo, incluso con el impacto del incremento de costos. La lupa estará puesta en la evolución de las retenciones. Los futuros cambios en las alícuotas o nuevas aplicaciones sobre determinados cultivos determinarán las nuevas cosechas. (La Nación, septiembre 2019).

Otro punto clave para el sector es la falta de inversión en obras públicas. Algunas rutas de la Argentina se encuentran en mal estado. Esto genera, además de la inseguridad y dificultad a la hora de manejar, que los rodados se desgasten con mayor velocidad, impactando negativamente en los volúmenes de inversión que se hacen para mantener a los vehículos. Se esperan que varias de estas rutas que están en mal estado sean perfeccionadas por el plan de reactivación de obras públicas que apuesta el nuevo presidente de la nación. Este plan consiste en una inversión de \$8500 millones y una generación de aproximadamente 20.000 puestos de trabajo. Este plan forma parte de las distintas acciones impulsadas por nuestro gobierno en el marco de la emergencia para contribuir, en este caso desde la obra pública, a encender la economía, garantizar el acceso a derechos y mejorar el bienestar general. (Infobae, enero 2020)

La inflación según el INDEC es de 53.8% en el 2019. Es un valor que afecta la actividad económica, ya que provoca un menor poder adquisitivo en las personas y puede llegar a una reducción del consumo y esto afecta al sector de la empresa.

Análisis Social

Es importante recalcar el cambio de mentalidad que hay en los consumidores ya que viene en crecimiento notable las compras por internet. Esto genera que los negocios tradicionales pierdan ventas, por lo que también cae la actividad del transporte. Actualmente la empresa no abastece el mercado online, por lo que es una oportunidad

potencial atender este mercado como lo hace OCA por ejemplo. Para esto, se necesita cada vez más conocer al cliente/consumidor ya que son cada vez más las exigencias de estos en tema precio, calidad, fecha de entrega.

En Argentina se observa una fuerte tendencia en la sociedad de adquirir productos a través de la compra vía internet. El mercado online nacional hoy está integrado por 17,8 millones de compradores que —estima— crecerán a 21,1 millones en 2021. La población joven de nuestro país, con una edad promedio de 31 años, y el hecho de que el 39% de los adultos de zonas urbanas tengan actividad online, son dos características favorables para el crecimiento del comercio electrónico en nuestro país. (Clarín, enero 2020).

Análisis Tecnológico

El análisis tecnológico nos permite analizar objetos y sistemas técnicos para comprender su funcionamiento, la mejor forma de usarlos y controlarlos.

En la rama de la tecnología se esperan proyecciones con cambios muy radicales para el 2020. El avance de la inteligencia artificial (IA) está permitiendo robustecer la oferta de servicios y productos que se valgan del uso de ciertas tecnologías digitales o bien, que tengan el potencial de hacerlo. Educación, seguridad, ciencia, automatización de tareas cotidianas y cuantas otras aplicaciones se nos ocurran, tienen el potencial de implementar Inteligencia Artificial y a la vez, utilizarla como un sello distintivo que inspire calidad y eficiencia. (wwwwhatsnew, diciembre 2019)

Otro avance muy importante para el mundo es la mayor preocupación que hay por la relación entre las industrias tecnológicas y el cuidado medioambiental. El cuidado del medioambiente es una responsabilidad transversal en nuestros días. A causa de la situación climática actual, no sería nada extraño que en el rubro tecnológico aquellas

compañías más preocupadas por el tema presuman sus “sellos verdes” y las que no, asuman el compromiso de mejorar al respecto, convirtiendo este ítem en un factor clave a nivel de industria. Sin ir más lejos, ya se habla de “green data”, como un sello de responsabilidad ecológica. (wwwwhatsnew, diciembre 2019)

Por otra parte, la tecnología ha permitido desarrollar vehículos autónomos. Sería irreal proyectar que en 2020 comenzarán a circular en masa este tipo de vehículos. Sin embargo, es inevitable pensar que esta temporada podría traernos anuncios concretos. Esperamos que estas eventuales novedades cuenten con fechas y detalles del lanzamiento de nuevos vehículos autónomos y servicios asociados a los mismos, los cuales una vez que comiencen a circular en masa por las ciudades, reconfigurarán por completo su dinámica de funcionamiento. (Iprofesional, enero 2020)

Es clave destacar que la evolución tecnológica ha permitido desarrollar auto elevadores eléctricos, que son muy eficientes a la hora de operar, y tienen el beneficio de no contaminar siendo más seguros cuando se trabaja en ambientes cerrados. También, estos nuevos vehículos vienen adaptados para trabajar cuando llueve. Permitiendo seguir operando en días de lluvia sin ningún inconveniente ni retrasos.

Por último, están lanzando camiones (en EE. UU. y Europa) que contienen el dispositivo que mide el alcohol en sangre (alcoholímetro). El camión comienza a funcionar si el chofer sopla el dispositivo y da como único resultado 0. Esperemos que este tipo de camiones llegue al país en los próximos años ya que sería un avance en la seguridad tanto para los choferes, como para los otros vehículos que circulan en las rutas.

Como conclusión, teniendo en cuenta la incertidumbre que hay tanto en la economía y en la política en general provoca que una empresa siempre tenga que ser cauteloso al momento de la toma de decisiones ya sea para endeudarse, o algún tipo de emprendimiento que implique importantes erogaciones de fondos o compromisos (tomar más capital humano). Estos momentos de incertidumbre económica, con grandes devaluaciones y el cambio actual de gobierno hace que Transportes Brinatti como empresa piense y analice de manera más detallada a la hora de tomar decisiones.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Cuando hablamos de microentorno nos estamos refiriendo a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados.

Competidores de la industria

En el caso del sector donde se encuentra la empresa, compiten entre empresas de similares características que trabajan en el mercado de General Pico y alrededores. Se identifican tres grandes competidores: Transportes 1, Transportes 2 y Transportes 3. Según lo observado y conversado con el gerente, se ve una competencia lógica en el sector, ya que nunca se aspira al monopolio en estos rubros, es sumamente normal que haya competencia con empresas que realizan las mismas tareas con características diferentes. Es decir, que, por ejemplo, Transportes 1 tiene de principal tarea en traslado de animales. Ellos se encargan de llevar animales hacia Buenos Aires y de Buenos Aires llevar todo tipo de mercadería a General Pico, prestando dos tipos de servicios distintos. Además de con el gerente, se conversó con algunos empleados con muchos años de

experiencia en el rubro y ven que el número de empresas que se dedican al transporte de mercadería es óptimo, ya que por un lado no hay tantas empresas, siendo General Pico un mercado relativamente chico; pero tampoco el mercado es abastecido por una única empresa que monopoliza el rubro en este mercado.

Por otro lado, las grandes empresas de transportes internacionales no ven a General Pico y alrededores como un buen punto de comercio. Por lo que, estas mismas contratan a las empresas del medio local (incluyendo Transportes Brinatti) para abastecer esas zonas.

Por último, las alianzas estratégicas son comunes en el rubro. Se buscan otras localidades que tengan un bajo nivel de competitividad y escasos servicios de logística para generar alianzas, con empresas del rubro o con personas que cuenten con la infraestructura necesaria para poder llevar a cabo la actividad. Esta es una forma de crecimiento para las empresas y que no necesitan grandes volúmenes de inversión (comparado con crear un centro logístico desde el principio). Estas alianzas generan beneficios para las dos partes. Por un lado, la empresa que quiere realizar su actividad en otra localidad se expande geográficamente y atiende nuevas localidades, lo que conlleva trabajar con nuevos clientes. Por el otro lado, la empresa/persona que acepta la alianza recibe un ingreso que antes no contaba, además del aprendizaje continuo que se llevan ambas partes.

A la hora de elegir la localidad, además de analizar el potencial de crecimiento y la competencia, se busca optar por una ciudad que se encuentre dentro de las rutas que ya circulan los camiones. Es decir, que, si Buenos Aires es el principal destino, buscar una ciudad que se encuentre entre la localidad de General Pico y Buenos Aires. De esta manera el ahorro que se generaría en combustible sería abismal. Además de que los choferes tienen un conocimiento notable de las rutas.

Nuevos participantes

La entrada de nuevos participantes al sector, según el gerente, es ambigua. Esto se da por dos motivos que explicó. Por un lado, comento acerca de la inversión monetaria que se necesita para empezar en el rubro, que en este caso no hay barreras muy altas para el ingreso ya que hoy en día está la posibilidad de contratar o alquilar los rodados necesarios (camiones, traffics, auto elevador, etc.) para llevar a cabo la actividad; y no como hace varios años atrás que era necesario invertir grandes montos en camiones y material rodante para poder operar.

Por otro lado, se considera alta la barrera de entrada al sector con respecto al conocimiento que se debe tener acerca del rubro. Ya que es mucha la información y experiencia que se necesita para conocer las necesidades del cliente; conocer las diversas modalidades de trabajo que hay actualmente, saber cómo actuar ante las presiones de los sindicatos y del sector. Por lo tanto, desde este punto de vista, es difícil ingresar en el rubro de transportes.

Productos sustitutos

Como se comentó anteriormente los productos sustitutos son aquellos que tienen diferentes características pero que satisfacen la misma necesidad. Esto también es aplicado a empresas de servicios. Según lo conversado con un experto del rubro, los productos sustitutos de las empresas tradicionales de transportes son las empresas que hacen las encomiendas de las compras online. Gracias a los cambios importantes que hay en el consumo de bienes, es decir, la aparición y el crecimiento del consumo a través de internet (Mercado Libre) genera que empresas que se dedicaban a lo postal como OCA,

Andreani y Correo Argentino estén incursionando en el mercado de las encomiendas capitalizando este tipo de comercialización, sin que los hagan las empresas tradicionales.

Otros sustitutos que se pueden mencionar son las encomiendas que realizan los colectivos de pasajeros y se está desarrollando en EE. UU. una especie de UBER de mercaderías, que, aunque todavía no se oficializo su actividad hay que tenerlo en cuenta para un futuro en el corto/mediano plazo.

Poder de negociación de los proveedores

A la hora de desarrollar este ítem, tenemos que hacer una breve descripción de los principales insumos que necesitan las empresas de logística del sector:

Combustible:

El insumo principal es sin duda el combustible para poder viajar a los destinos necesarios, tanto corta como larga distancia. Dentro del sector, se encuentran las 4 marcas reconocidas a nivel Nacional (YPF – SHELL – PUMA – AXION). En este caso el sector tiene un bajo poder de negociación ya que el rubro de combustibles es un mercado oligopólico y muy regulado por el gobierno. Como consecuencia es sumamente difícil y complejo que otorguen descuentos en precios o un aumento de los plazos de pago. Esto sucede con las marcas más reconocidas del sector. Por otro lado, existen ciertas “líneas blancas” que son más económicas pero la materia prima es de mucha menor calidad; esto genera que los rodados se desgasten y tengan como consecuencia una menor vida útil y un menor precio de reventa.

Seguros:

Otro proveedor importante del sector es el de los Seguros. Actualmente en el sector se encuentran grandes cantidades de aseguradoras como San Cristóbal Seguros, Sancor Seguros, Cooperación mutual patronal, Escudo Seguros, La Meridional Seguros, entre otras. En este caso, el sector cuenta con un mayor poder de negociación ya que hay innumerables aseguradoras, donde el precio de cada una varía y no está monopolizado como el precio del combustible. En este caso, va a depender lo que busca x empresa. Si contratar una aseguradora de prestigio y costosa que pueda solventar financieramente cualquier tipo de siniestro importante o una aseguradora no tan costosa y no tenga la capacidad que tienen las grandes aseguradoras. Por lo tanto, al asegurarse con compañías de prestigio y poder, se gana seguridad de respuesta ante cualquier siniestro.

Hay que tener en cuenta que las empresas del sector logística aseguran los rodados, la mercadería en tránsito y los inmuebles.

Cubiertas:

Es importante nombrar a los proveedores de las cubiertas, ya que es un bien clave y necesario para la organización y se necesita grandes sumas de dinero (\$ por cubierta) para equipar un vehículo. A la hora de negociar con estos proveedores (mayoritariamente locales) es más flexible en relación con descuento y plazos de pago. Se pueden conseguir mejoras, comprando en grandes cantidades y garantizándoles una compra futura (importante movimiento durante el año). Actualmente se encuentran alrededor de 4 empresas que se dedican a la comercialización de cubiertas. La negociación es más flexible ya que hay una gran cantidad de empresas que se dedican a venderlas y porque la mayoría de estos son proveedores locales, esto genera un vínculo más cercano.

Talleres:

Por último, a la hora de arreglar un rodado (manutención, reparación, cambio de aceite) se trabaja con talleres locales. En este punto es clave recalcar el nivel de confianza y honestidad que se tenga con el taller. Actualmente y según lo conversado con el gerente, cada empresa del sector logístico cuenta con su taller de confianza.

Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es relativamente bajo. Esto se debe, principalmente, a que no hay muchas empresas de logística presentes en el sector.

A la hora de fijar precios, las empresas del sector tienen en cuenta variables como, antigüedad, cantidad de mercadería, frecuencia con la que trabaja con la empresa, entre otras.

Como conclusión de este análisis, se puede decir que la empresa se encuentra en un mercado donde compite sanamente con 3-4 empresas que realizan el mismo servicio. Es una competencia sana, ya que por el momento no se han detectado estrategias agresivas por parte de cada competidor para hacer daño a su respectiva competencia. Las empresas del sector se encuentran con tranquilidad a la hora de nuevos ingresantes, ya que no es rentable sumar otra empresa por el mercado relativamente chico. Además de todos los conocimientos previos y experiencias que se necesitan para poner en marcha la organización.

Dentro de los proveedores del sector se encuentran empresas Multinacionales, Nacionales y empresas locales. Dentro de las Multinacionales y Nacionales se encuentran

los proveedores de combustibles y seguros donde el poder de negociación con ellos es prácticamente nulo ya que es muy difícil obtener descuentos/beneficios por parte de estos. Los proveedores locales (taller y cubiertas) son más accesibles a la hora de negociar. Por lo que la empresa debe enfocar sus energías para conseguir promociones con estas empresas y no con las Multinacionales.

Análisis Interno

La empresa Transportes Brinatti se encuentra radicada en la Ciudad de General Pico en la Calle 1 N.º 1168, ubicación que, gracias a los procesos acelerados de urbanización, no es la ideal ya que se encuentra en una zona relativamente céntrica y a media cuadra de un colegio, es decir, hay muchas personas caminando por la zona a toda hora. Tengamos en cuenta que en la empresa hay gran caudal diario de vehículos grandes (tanto propios de la empresa, como de clientes y comisionistas). Nunca ha sucedido ningún accidente de este tipo, pero estando en esa ubicación es más fácil que suceda que estando radicados a las afueras de la ciudad. Además, al contar con gran número de vecinos, se suele recibir quejas por ruidos (lógicos de trabajo) a horas de la mañana (entre las 6 y 7 am mayoritariamente). Todo esto, sumado a que el depósito quedó obsoleto y un poco pequeño, son factores que influyen en los gerentes para analizar la posibilidad de construir un centro moderno a las afueras de la localidad. Centro que pueda adaptarse a las metodologías modernas de trabajo como la de agregar prestaciones nuevas de servicios que hoy la empresa no puede realizarlas.

Como se comentó anteriormente, realiza traslados de todo tipo de mercadería (salvo algunas excepciones) desde las ciudades de Capital Federal, Ciudad de Córdoba, Río Cuarto y Rosario a General Pico y alrededores y también viceversa.

Actualmente cuenta con 42 empleados distribuidos en diferentes posiciones jerárquicas y jurisdicción. Cuenta con 6 camioneros profesionales, con 6 empleados trabajando en Capital Federal en el CTC, y con 30 empleados en el depósito y oficinas en General Pico. Distinto sucede en las localidades de Córdoba, Río Cuarto y Rosario que paga por un servicio de almacenamiento, carga de camión, etc. Es decir, que se terceriza la actividad en esas ciudades.

CADENA DE VALOR DE TRANSPORTES BRINATTI (Análisis Interno)

Actividades Primarias

1. Logística Interna

Este proceso comienza cuando el cliente tiene la necesidad de adquirir cualquier tipo de producto que se encuentre disponible en las plazas a las que llega la empresa. En esta primera instancia la empresa no participa, ya que es una acción que realiza el cliente de manera directa. Luego, el siguiente paso consta en que el remitente se dirige al depósito (pudiendo ser de Buenos Aires, Córdoba, Río Cuarto y Rosario) con la mercadería ya embalada para ser transportada a General Pico. En esta instancia se hace un control en la cantidad de bultos, chequeando con el documento que respalda y detalla la mercadería (Documento: Remito) y también en la calidad que llega el bulto, es decir, si el embalaje es el adecuado, si no hay ninguna pérdida o rotura de este. Actividad que no está respaldada con sistemas modernos, por lo que demora mayor tiempo del previsto. Lo que no se controla en esta instancia es el contenido de la mercadería. No se verifica que el contenido que hay dentro del bulto sea el que se detalla en el Remito.

Una vez que se registran y se cargan al vehículo todos los pedidos se emprende el viaje a destino (General Pico, La Pampa). Estos viajes de larga distancia se realizan en

camiones de gran rodado adaptados para estos tipos de traslado. Una vez llegado el camión a destino, se realiza el vaciado del camión y se almacena la mercadería en el depósito. Es muy importante este paso de almacenamiento ya que se clasifica y se almacena la mercadería en el depósito según la ubicación geográfica del cliente. Es decir, que cualquier error en la clasificación de esta podría generar pérdidas de tiempo en la búsqueda de mercadería. Actualmente la empresa no cuenta con ningún sistema de gestión que clasifique y organice la mercadería. Sino que se clasifica según el conocimiento de los empleados al conocer que tal cliente está en tal ubicación geográfica.

Luego de la clasificación y almacenamiento provisorio de la mercadería, se factura y está preparada para ser distribuida al cliente.

2. Operaciones

Al ser una empresa netamente de prestaciones de servicios no cuenta con esta actividad ya que no se desarrolla ninguna transformación en el producto.

3. Logística Externa

Una vez que la mercadería se clasificó de acuerdo con la ubicación geográfica del cliente, se distribuye y se entrega al mismo. Cabe destacar en este punto que la mercadería se entrega al cliente generalmente el mismo día que llega a General Pico, generando buenos tiempos de entregas. Además, la entrega no se realiza con los vehículos que transportan la mercadería de larga distancia, sino que la empresa cuenta con una flota de vehículos menores adaptados al tránsito urbano de la ciudad. Al mismo tiempo que se entrega la mercadería se le solicita al cliente la firma del remito donde deja constancia de que recibió la mercadería en tiempo y forma.

Generalmente, a la hora de la distribución de los paquetes se envían con un solo empleado, quien es el encargado de manejar el vehículo y dejarle la mercadería en el local

al cliente. Esto, puede generar algunas demoras en los tiempos y de esta manera no lograr cumplir con los viajes que hay programados por día.

Es importante mencionar, que los principales clientes (según antigüedad y cantidad) de la organización reciben un mail un día antes donde se les comunica que la mercadería le llegará en las próximas horas. Esto genera que el cliente quede satisfecho y se mantenga informado acerca de la mercadería que compro.

4. Marketing y venta

Esta actividad no está muy desarrollada por la empresa. Principalmente porque el cliente potencial del rubro es un porcentaje muy ínfimo de la población total ya que los clientes de la empresa son en su mayoría comercios o industrias, por lo que tendría que desarrollar una estrategia de MKT muy de nicho y que hoy no es la prioridad para invertir. Además, cabe destacar la trayectoria de Transportes Brinatti (más de 50 años en el rubro), logrando un reconocimiento de la marca y posicionamiento en el sector. Reconocimiento por calidad de servicio, generando que clientes potenciales a la hora de tener la necesidad de obtener mercadería de Buenos Aires, Córdoba, Río Cuarto o Rosario pauten, en su mayoría con la empresa y no con otra que se encuentre en el sector.

Sin embargo, se suele comunicar de manera esporádica en medios tradicionales como radio o gráfica. Hoy en día, la organización no cuenta con una Página Web donde pueda mostrar mayor visibilidad de sus productos, sus horarios, su ubicación en cada localidad. Además de contar con 24 hs. de accesibilidad, y de presentar una imagen profesional y creíble. Mejorando de esta manera la experiencia/servicio al cliente.

Un punto en contra de la organización es que no busca obtener nuevos clientes, sino que se conforma con los clientes que hoy cuenta. Esto lo veo como un punto negativo, ya que se puede tratar de persuadir a grandes clientes potenciales para que

comiencen a trabajar con la organización y de esta manera obtener mayor flujo de trabajo y de márgenes. La organización no cuenta con una política de tracción a posibles clientes.

Otros de los puntos desfavorables es que no cuenta con ningún tipo de red social propia (Facebook, Twitter, Instagram). Esto no digo que sea una condición necesaria para el éxito de la empresa. Sin embargo, hoy en día, en cualquier tipo de negocio, sin importar a lo que se dedique cuenta con por lo menos una de las principales redes sociales. Esto permite expandir los sistemas de comunicación y llegar al cliente de otra manera que las tradicionales.

5. Servicios

La empresa no cuenta con una política de servicio post venta. De todas maneras, ante cualquier tipo de inconveniente que comunica el cliente, se visita al mismo de manera inmediata y se gestiona el proceso para solucionarle su problema. Los inconvenientes más recurrentes son la falta de mercadería y la rotura. Se puede decir, que la empresa no tiene desarrollada una política de servicio post venta, sino que da respuesta ante cualquier problemática.

Actividades de Soporte

1. Infraestructura de la organización

La empresa no cuenta con ningún tipo de planificación estratégica para fomentar el crecimiento de la organización. Crecimiento que se puede buscar desarrollando estrategias para abrir en nuevos destinos como también para agregar nuevos servicios que hoy no presta.

Respecto al tema financiero y contable de la empresa si está más desarrollado que la planificación. A la hora de realizar una gran inversión la empresa analiza la cantidad de recursos propios que cuenta y la posibilidad de pedir financiamiento a terceros. La mayoría de las inversiones se financia 50% con recursos propios y 50% con financiamiento de terceros. Los gerentes realizan un profundo análisis tanto de la situación de la empresa como de la del contexto crediticio externo y de la disponibilidad y calidad de rodados que se puedan conseguir.

Haciendo hincapié en la parte contable (debe y haber), la empresa no cuenta con ningún sistema de gestión (ni siquiera un Excel) que le permita conocer los ingresos y egresos que tiene la empresa por mes. Esto es otro aspecto negativo ya que no puede obtener un balance real de los resultados mensuales. Y no pueden tomar ciertas decisiones que con ese dato podrían realizarlas.

Cabe destacar, que la rentabilidad/márgenes que produce la empresa se destina a la inversión dentro de la organización (modernización de rodados y de maquinaria) como fuera/externa a la organización (se está invirtiendo en ampliar un negocio que no tiene que ver con Transportes Brinatti). Esto quiere decir que diversifican las ganancias que obtienen gracias al negocio.

La empresa cuenta con instalaciones que se va adaptando de acuerdo con la demanda del cliente. La maquinaria que posee se va renovando a medida que van quedando obsoletas y si la empresa y el mercado permite cierta renovación. Cada maquinaria/rodado que va incorporando la organización es propia de la empresa, es decir, que no alquilan elementos y maquinarias para el desarrollo del trabajo. Esto es una política de la empresa.

Cuenta con el depósito principal en General Pico ubicado en la Calle 1 entre 22 y 24. Y los depósitos de Buenos Aires, Córdoba, Río Cuarto y Rosario, siendo el de Buenos Aires el que mejor está equipado tanto en maquinaria como mano de obra ya que es el *destino principal* de la empresa.

2. Gestión de RRHH

Desde hace ya 2 años, la empresa terceriza la búsqueda de RRHH, es decir que tiene una consultora que le asesora cuando la empresa desea contratar personal.

Dentro de los programas de capacitaciones que se desarrollan hoy tenemos dos tipos:

- I- Capacitación de seguridad e higiene para que los operarios de los depósitos cuenten con los requisitos necesarios y eviten todo tipo de accidentes.
- II- Capacitaciones anuales y permanentes para los choferes de larga distancia. Estas capacitaciones son obligatorias por ley y les permite a los choferes conducir los camiones con mayores competencias y trasladar todo tipo de mercadería. Sin esta capacitación los choferes no están autorizados para conducir.

Para el modelo actual de negocio que tiene, salvo los choferes de larga distancia, no es necesario contar con una formación superior en los niveles operativos, ya que la empresa se presenta en un entorno estable con una estructura funcional, promoviendo a la especialización de tareas en los puestos operativos, puesto que las decisiones para este nivel pueden programarse sin necesidad de un personal altamente capacitado. Sin embargo, el personal de cargo medio como los administrativos y los coordinadores de depósito si necesitan capacitaciones más específicas que hoy en día no se realizan.

Actualmente la empresa cuenta con 42 empleados:

- 6 choferes de larga distancia
- 5 operarios y 1 administrativo en Buenos Aires.
- 25 operarios y 5 administrativos en General Pico.
- En las restantes plazas no cuenta con empleados fijos.

Cabe destacar que la mayoría de ellos tienen bastante antigüedad, y la tasa de rotación es baja.

Según lo conversado con los empleados de la organización, Transportes Brinatti cuenta con un buen ambiente laboral. Hay un ambiente de apoyo que el gerente reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. El gerente, además, es flexible en las actividades que realizan cada empleado. Esto quiere decir que la mayoría de los empleados saben realizar todas las actividades que se ejecutan diariamente, por lo menos en el depósito que es el sector donde más actividades hay. Además, cada mes se hace una actividad recreativa que es fuera del horario de trabajo que consta de realizar una comida para todos los empleados de la organización. Como también, es clave mencionar que durante el horario de trabajo los empleados pueden tomar mate, alimentarse, siempre y cuando cumplan con los objetivos que se les establezcan.

Sin embargo, en algunos aspectos la empresa sigue manteniendo ciertos rasgos tradicionales. Principalmente en la delegación de actividades por parte de los gerentes/directivos. Ellos, actualmente se responsabilizan de tareas que pueden llevar a cabo empleados de mandos medios. Como por ejemplo el cierre de caja diaria, visitar a los clientes insatisfechos, concurrir a los bancos por temas de pagos/cobros, etc. De todos modos, no hacen estas actividades porque no las quieran delegar, sino que creen que es mejor si las pueden realizar ellos. Todas estas actividades conllevan de tiempo que

podrían aprovecharlo para analizar otras cuestiones más estratégicas y a largo plazo que hoy no realizan.

3. Aprovisionamiento

Dentro de las compras que realiza la organización se dividen en compras de volúmenes grandes de inversión y compras de menor volumen de inversión. Las primeras las ejecuta y decide uno de los gerentes de la organización, y consta de la compra de todo tipo de vehículo/maquinaria para la empresa, la compra de neumáticos y del combustible, fundamental para el movimiento de los vehículos/maquinaria. Una compra que está dentro de los volúmenes grandes de inversión son los seguros. Hay 3 seguros esenciales para el rubro: el seguro de cada vehículo, el seguro de la mercadería y el seguro de cada depósito.

Por otra parte, las compras de menor volumen las ejecuta y decide el encargado de operaciones. Dentro de estas compras se puede encontrar todo lo que es mantenimiento de los vehículos (compra del servicio al taller), la compra de material necesario para distribuir la mercadería como pallets, papel filme. Además, la compra de los elementos necesarios para la seguridad de los empleados como borceguís duros, guantes, fajas.

En cuanto a los gastos generales, estos se compran en el momento que se precisan. Estos no tienen proveedores fijos y siempre se busca los más económicos.

4. Desarrollo de Tecnología

Actualmente, la empresa no cuenta con un desarrollo tecnológico que haga de soporte/respaldo a las demás actividades. Este punto podría reflejarse como una oportunidad para modernizar ciertos sistemas y generar un servicio de mayor calidad. Analizar y estudiar metodologías de trabajo que utilicen líderes del rubro para comenzar a desarrollarlas, siempre y cuando sean viables.

DIAGNOSTICO FODA DE LA EMPRESA

En base al análisis previamente realizado, se pudo determinar lo siguiente:

ILUSTRACIÓN N°5: FODA DE TRANSPORTES BRINATTI

		D Debilidades	F Fortalezas
INTERNAS	1	Inadecuado control en la recepción de mercadería	1 Buen clima laboral
	2	Ubicación del depósito en zona casi centro	2 Poca rotación del personal
	3	Inapropiado sistema de gestión y clasificación de mercadería	3 Buenos niveles de satisfacción del cliente
	4	Escaso canales de comunicación con el cliente	4 Maneja gran parte del mercado local
	5	La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para aquellas actividades críticas	5 Empresa posicionada y reconocida en el sector
	6	Escasa capacitación a los mandos medios de la empresa	6 Unidades/Flota propias y modernas
	7	No cuenta con una estructura de costos documentada	7 Diversificación en el uso del capital
	8	Empresa con rasgos fuertemente tradicionales	8 Eficiencia en la entrega de productos
	9	Poca tracción de clientes con gran volumen de compra	9
			10
EXTERNAS	A	Amenazas	O Oportunidades
	1	Dolarización de los precios de los insumos y repuestos	1 Atender el mercado de la compra online
	3	Caida del poder adquisitivo	2 Incorporación de tecnologías de la información
	4	Altos intereses para la obtención de préstamos	3 Posibilidad de generar alianzas estratégicas
	5	Mal estado de las rutas	4 Cambios en los hábitos de consumo
	6	Alta influencia del sindicato de camioneros	5 Posibilidad de expandirse en otras ciudades
	7	Productos sustitutos de gran calidad e innovación	6
	8	Cambios en la comercialización de mercadería	7
			8

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Heinz Weirich.

Frente a este análisis desarrollado, se planteó posibles estrategias que permita a la organización hacer hincapié en sus fortalezas y las oportunidades que presenta el sector, para minimizar las amenazas y reducir sus debilidades. A continuación, se presenta el cuadro con las estrategias planteadas.

ILUSTRACIÓN N°6: DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

FODA	Oportunidades Atender el mercado de la compra online Incorporación de tecnologías de la información Posibilidad de generar alianzas estratégicas Crecimiento de sectores que necesitan logística Cambios en los hábitos de consumo Posibilidad de expandirse en otras ciudades	Amenazas Dolarización de los precios de los insumos y repuestos Caída del poder adquisitivo Altos intereses para la obtención de préstamos Mal estado de las rutas Huelgas y bloqueos de carretera Productos sustitutos de gran calidad e innovación Cambios en la comercialización de mercadería
	Fortalezas Buen clima laboral Poca rotación del personal Buenos niveles de satisfacción del cliente Maneja gran parte del mercado local Empresa posicionada y reconocida en el sector Unidades/Flota propias y modernas Diversificación en el uso del capital Eficiencia en la entrega de productos Buena relación con los proveedores	Estrategias OFENSIVAS 1- Diseñar propuesta para expandirse a otras localidades 2- Analizar y buscar nuevos canales de comercialización 3- Desarrollar nuevas líneas de servicios 4- Generar alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro ubicadas en otras localidades
Debilidades mercadería Ubicación del depósito en zona casi centro Inapropiado sistema de gestión y clasificación de mercadería Escaso canales de comunicación con el cliente La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para aquellas actividades Escasa capacitación a los mandos medios de la empresa No cuenta con una estructura de costos Empresa con rasgos fuertemente tradicionales Poca tracción de clientes con gran volumen de compra	Estrategias REORIENTACIÓN 1- Diseñar un sistema de sistema de código de barras que permita a la organización optimizar la clasificación y distribución de la mercadería 2- Desarrollar una página web que le permita obtener a la organización beneficios que hoy no cuenta 3- Diseñar manuales de procedimientos para las actividades críticas de la organización 4- Diseñar estrategias para captar nuevos clientes 5- Definir los puestos de cada empleado y que el gerente derive su actividad cotidiana para que pueda enfocarse en lo estratégico	Estrategias SUPERVIVENCIA 1- Diseñar una estructura de costos que le permita a la empresa mayor optimización en la toma de decisiones 2- Buscar asoría externa de logística que ayuden a coordinar de manera mas eficiente los viajes de larga distancia y el uso correcto de los camiones

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Heinz Wehrich.

Este cuadro permite funcionar como guía a la hora de formular el plan estratégico, ya que contiene las principales estrategias funcionales que puede utilizar la empresa para llevar a cabo el rumbo hacia donde se quiere dirigir.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Podemos comenzar esta conclusión haciendo hincapié en la situación actual que está atravesando el país. La actual inestabilidad, el cambio de gobierno, la caída de todos los índices económicos, la devaluación de la moneda local, más otros números de factores no permiten a las empresas en general, y no solo a Transportes Brinatti, proyectar planes/ideas a largo plazo ya que esta incertidumbre provoca falta de información a la hora de tomar decisiones estratégicas. Otro punto importante para desarrollar es que el precio del principal insumo de la empresa (el combustible) depende exclusivamente del dólar. Es decir, que si el dólar aumenta (esto es una realidad) de manera constante el costo del servicio aumentará provocando ciertas quejas de clientes que no logran entender los incrementos en los costos del transporte.

Las tendencias de las compras online (e-commerce) podrían afectar al sector, sin embargo, también abre la posibilidad a la innovación y desarrollo de servicios que acompañen estas tendencias. Esto se puede observar en el crecimiento de la demanda en las plataformas de e-commerce. Esta es una oportunidad latente que la empresa tiene en vista para desarrollar. Lo ve de esta forma, ya que la gerencia entiende los cambios en los ciclos de compra de los consumidores. Por lo tanto, estos cambios en los comportamientos de los consumidores producen cambios de paradigma en todos los pasos previos a la obtención del producto.

Con respecto al diagnóstico interno de la empresa, se puede decir que la misma presenta varias deficiencias internas, que dificulta su desarrollo y expansión en el mercado. La organización no tiene definida sus políticas, aunque si se siguen estándares básicos de convivencia laboral. La planificación general de la empresa es mínima y se observa un alto grado de informalidad en todos sus sistemas.

Si bien el gerente ocupa su rol, también realiza ciertas actividades que las podría ejecutar empleados de la empresa. Esto se debe a que en ciertos sectores la empresa está arraigada a rasgos fuertemente tradicionales y el gerente no delega actividades que no le corresponden a él y que las pueden ejecutar empleados. Quitándole la actividad principal de cierta manera al gerente que es la de planificar a futuro el rumbo de la organización; aspectos más estratégicos a largo plazo y no tan operativos a corto plazo.

Por otra parte, la empresa cuenta con una gran cartera de cliente que a medida que pasa el tiempo mayor fidelización hay con ellos. Esta fidelización se debe a dos factores muy claves, el primero es el eficiente servicio que presenta la empresa con tiempos de entrega en tiempo y forma. El segundo factor es que es muy difícil encontrar una empresa con estos servicios en la localidad. Si bien hay competencia directa, gran porcentaje de la población activa elige a Transportes Brinatti para traer sus productos de otras provincias, principalmente Buenos Aires.

La relación con muchos de los clientes consta de años y no se observan inconvenientes con el cumplimiento de las entregas de los pedidos. El servicio ofrecido es muy valorado en el sector, y la empresa obtiene mucho reconocimiento por ello por parte de sus clientes regulares. Sin embargo, la nula presencia de la empresa en plataformas digitales dificulta aumentar el reconocimiento de su marca y atraer nuevos clientes que reflejen aumentos en la rentabilidad de la organización.

CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Desarrollar un plan estratégico para Transportes Brinatti, basado en la estrategia de negocio de diferenciación, con un horizonte de planeación de 5 años; logrando definir los procesos internos que deberá perfeccionar la empresa, aumentando de esta manera un 10% en su rentabilidad a partir de fines del año 2023.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Desarrollar estrategias funcionales de servicios, en la que Transportes Brinatti cuente con las herramientas necesarias para mejorar el grado de satisfacción del cliente aumentando su fidelización en un 10% para fines del 2021.

2. Diseñar estrategia funcional de operaciones donde agilice se la gestión interna de trabajo y los tiempos de entrega de los paquetes, generando optimización de un 10% en los costos de la empresa para mediados del 2022.

3. Diseñar estrategia funcional de I&D, que permita un mayor seguimiento de los costos e ingresos que obtiene la empresa y de esta manera administrar de manera más eficiente los márgenes de la empresa, pudiendo implementarse durante el 2022.

4. Desarrollar estrategia funcional de RRHH, que le permita a la empresa optimizar la división y delegación de tareas logrando como resultado que los empleados mejoren en un 10% en sus evaluaciones de desempeño.

5. Elaborar estrategia funcional de mercado, a través de la expansión de la cartera actual de clientes aumentando en un 10% la cartera de clientes para mediados de 2023.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN SUGERIDA

Ser la empresa de transportes de carga por carretera y logística que marque la diferencia en el sector, contribuyendo a un desarrollo sostenible e inclusivo mediante una gestión responsable enfocada en la protección del medio ambiente y la seguridad de las personas.

VISIÓN SUGERIDA

Ser la empresa de transportes más reconocida en la provincia de La Pampa, por la prestación eficiente del servicio y por su modernización continua, manteniendo considerables los niveles de rentabilidad.

VALORES SUGERIDOS

- *Satisfacción al cliente*, tomar al cliente como el activo más importante que tiene la empresa.
- *Responsabilidad*. La empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales.
- *Honestidad*. Promover la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.
- *Puntualidad*. La entrega de los productos sea en tiempo y forma.
- *Valor desde el punto de vista ambiental*. Comprometerse en la búsqueda de mejorar los distintos tipos de procesos para reducir el impacto ambiental (reutilización de pallets, reciclaje de cubiertas)

- *Lealtad / Sentimiento de pertenencia*, entendida como el compromiso de todos con la visión y misión de la compañía.
- *Trabajo en equipo*, desarrollar nuestras capacidades y competencias a través del trabajo en equipo.

ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO A IMPLEMENTAR

La estrategia de negocio elegida para la empresa Transportes Brinatti es la estrategia de diferenciación. Esto se ve claramente alineado con la misión y visión que se propusieron para la empresa, que consiste en ser reconocida en el sector por ofrecer en el mercado servicio de calidad.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA

Transportes Brinatti es una empresa denominada PYME, que busca la modernización continua de sus procesos internos para generar un servicio de mayor calidad para sus clientes. Para ello la empresa mantendrá los siguientes lineamientos:

Políticas Comerciales: conservar una fructífera relación con los clientes es uno de los principios fundamentales de la empresa. Por esta razón, la organización se compromete a:

- Cumplir en tiempo y forma con los pedidos de los clientes.
- Mejorar constantemente la experiencia del cliente, estando cerca, atendiendo a las inquietudes y dando soluciones reales en tiempos cortos.

- Brindar un servicio de calidad a un precio razonable. Mantener eficientes niveles en la relación precio/calidad.
- Respetar los acuerdos comerciales que se realicen con los proveedores, cumplimiento de los plazos de pago previamente pautados.

Políticas de Recurso Humanos: es básico que los empleados de la empresa estén alineados con la misión y visión de esta. Además, deben mantener buenos niveles de motivación para que los empleados se sientan parte de la empresa y puedan desarrollar su actividad con mayor efectividad. Para llevar a cabo lo mencionado es necesario:

- Escuchar, tanto sus inquietudes, como sus problemas laborales y personales.
- Mantener un clima laboral estable, donde el respeto, la igualdad, el reconocimiento y el trabajo en equipo sean valores que no se negocian.
- Respetar los convenios colectivos de trabajo y toda la reglamentación vigente.
- Brindarles a los empleados todas las herramientas necesarias para que puedan ejecutar con mayor rendimiento su trabajo.

Políticas de Calidad: para cumplir con la política comercial de mantener una relación fructífera con los clientes se necesita que el servicio prestado sea de calidad, para mantener satisfecho a los clientes. El objetivo

primordial es satisfacer el 100% las expectativas que ellos tienen sobre nuestro servicio. La calidad incluye a todos y cada uno de los aspectos del negocio, desde los tiempos de entregas hasta el servicio post venta.

Políticas Ambientales: la empresa tiene en claro lo importante que es colaborar con el cuidado del medio ambiente, por ende, se compromete a buscar insumos que sean lo menos nocivos posible para el medio ambiente; la reutilización de ciertos artículos (como pallets), mantener políticas de reciclaje con respecto a los desechos, entre otras mejoras.

Políticas Financieras: por último, pero no menos importante, están las políticas financieras donde la empresa necesita conocer su situación económica actual y hacia dónde se dirige. Requisitos claves para la toma de decisiones. Por esta razón la empresa necesita:

- Mantener actualizado un registro de todos los movimientos de la empresa.
- Acatar todas las normas establecidas con el AFIP, cumplimiento con las obligaciones impositivas dentro de los plazos estipulados.
- Preservar orden y control en todos los procesos administrativos, especialmente en los procesos de compra y venta.
- Cumplir con todas las obligaciones financieras contraídas.
- Tener previsto con antelación hacia dónde irán destinados los márgenes que vaya produciendo la empresa.

PLANES DE ACCIÓN

Si bien los planes de acción tienen diferentes fechas de implementación, la idea es que a comienzos del 2023 ya estén en correcta ejecución y de esta manera la empresa haya comenzado a encontrar su rumbo estratégico. En el anexo 3 se muestran los insumos necesarios para todos los planes de acción.

Estrategias funcionales de servicios

Para el desarrollo de las estrategias funcionales de servicios, se propone a la empresa el desarrollo de una página web que contenga información necesaria para los clientes y que esto, se complemente con la presencia de la empresa en las principales redes sociales. De esta manera, se utilizarán nuevos canales de comunicación, digitales para ser más precisos, que el común de las personas (sea cliente o no) utilizan diariamente. En los anexos 4 y 5 se detallan los honorarios de un Community manager y todo lo relacionado para el diseño de la página web.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “AUMENTAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES”:

- 1- Que el gerente haga un análisis/estudio de las diferentes propuestas de los programadores/agencias para la creación de la página web.
- 2- Una vez realizado el análisis, elegir la propuesta más adecuada de acuerdo con el valor que brinde cada proveedor como el costo de cada uno.
- 3- Buscar distintos Communities managers que se adapten a la modalidad que busque el gerente. Ya que no buscamos contratar de manera fija que vaya todos los días a trabajar, si no que sea por objetivos/publicación.

- 4- Elegir al Community que más se ajuste a las necesidades de la empresa y que genere un contenido de valor para la misma.
- 5- Reunirse con los gerentes de la organización, para comentarles la propuesta y definir la ejecución de este.
- 6- Informarles a los clientes y proveedores que se creó una página web, donde se pueden encontrar beneficios y promociones; al igual de la presencia en redes sociales donde se van a publicar contenidos de agrado para los clientes.
- 7- Preguntar a los clientes a través de encuestas, que información necesaria les gustaría agregar en la página web.
- 8- Hacer un análisis de las solicitudes de los clientes y ver qué información que solicitan es viable para implementarla en la página web.
- 9- Controlar la efectividad de los medios digitales y, si se necesitan, realizar los cambios necesarios para lograr un mayor funcionamiento.

Responsable/s: Gerente y un administrativo

Duración del plan de acción: 12 meses

Recursos necesarios: El programador, el Community manager, recursos de oficina, mantenimiento (hosting y dominio)

Estrategia funcional de operaciones

Para el diseño de la estrategia funcional de operaciones, se le propone a Transportes Brinatti la implementación de un sistema completo de código de barras donde agilice y mejore el manejo interno de la mercadería y los tiempos de entrega de esta. Además, de modernizar sus procesos y trabajar con mayor innovación. Estos factores

suman a la hora de brindar mayor calidad en el servicio prestado. En los anexos 6 y 8 se detallan los costos de implementación y de las capacitaciones que se deben realizar para que el sistema funcione eficientemente.

Es claro mencionar, que este sistema se implementaría solo en los depósitos de General Pico y Buenos Aires. Ya que en las restantes plazas (Córdoba, Rosario y Río Cuarto) no hay tanto caudal de mercadería para que sea necesario la implementación. En cambio, en la ciudad de Buenos Aires si hay mucha cantidad de mercadería durante toda la semana.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “REDUCIR LOS COSTOS”:

- 1- Que el gerente comunique a los supervisores de depósito (tanto al de General Pico como al de Buenos Aires) la propuesta de implementar un sistema de código de barras explicándole los beneficios en tiempos y costos que conlleva.
- 2- Una vez comunicado a los supervisores, buscar diferentes proveedores que comercialicen este producto para hacer un análisis de que proveedor conviene.
- 3- El gerente y los supervisores elijan cual creen que es la opción que suma más valor para la empresa realizando un análisis costo-beneficio.
- 4- Identificar los puntos de lectura en los que va a ser necesario que el código sea leído (por ejemplo, cerca de donde se realiza la carga/descarga de camiones)
- 5- Adaptar los espacios físicos necesarios para que se coloquen los equipos (escáner – impresoras – decodificadores – terminal de datos portátil).
- 6- Preparar/capacitar, solo si es necesario, a los jefes de depósito. Brindarles el “know how” crucial para que funcione de manera correcta el sistema. Una vez capacitado los jefes, que ellos trasmitan los conocimientos a los niveles más operativos que son los que van a trabajar día a día con este sistema.

- 7- Una vez implementado, los jefes de depósito realicen controles y evaluaciones de cómo está operando el sistema.
- 8- Si hay que realizar cambios, se le avisa al gerente para que toda la organización este al tanto de lo cambios que se deben realizar.
- 9- Realizar reuniones entre el gerente y los niveles más operativos que trabajan con el sistema para conocer cómo se sienten con el nuevo sistema de trabajo, si realizaran alguna modificación, si creen que con este sistema se acortan los tiempos de entrega, entre otros factores.
- 10- Comunicar a los clientes que la empresa está trabajando con un nuevo sistema que le permite ser más eficiente en los tiempos y formas de entrega de sus paquetes.

Responsable/s: Gerente y jefes de depósito

Duración del plan de acción: 18 meses

Recursos necesarios: sistema de códigos de barras que incluye escáneres, impresoras, decodificares, terminal de datos portátil, base de datos; insumos de oficina, computadoras (notebooks), capacitación del personal, adaptación de los depósitos.

Estrategia funcional de I&D

Para el desarrollo de la estrategia funcional de Investigación y Desarrollo, se le propone a la empresa poner en funcionamiento un sistema de gestión administrativa que le permita visualizar con mayor detalle los flujos de la empresa. Es decir, los ingresos y

egresos que efectúa la organización. Permitiéndole tomar decisiones con información real. En el anexo 7 se describen los gastos necesarios para poner en marcha el sistema.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “MEJORAR LAS DECISIONES DE ÍNDOLE FINANCIERA”:

- 1- El área administrativa analice los requerimientos del programa.
- 2- Además, que busquen alternativas de proveedores que se presenten en el mercado.
- 3- Junto con la ayuda del gerente, elegir la opción más conveniente.
- 4- Preparar al personal administrativo para que estén preparados una vez que se implemente el nuevo sistema.
- 5- Realizar “Prueba y error” hasta que se sientan familiarizados con el nuevo sistema.
- 6- Implementarlo formalmente.
- 7- Comenzar a digitalizar la información requerida, para que quede en un mismo servidor y no se generen pérdidas de datos.
- 8- Mensualmente, el área administrativa le presenta un informe del rendimiento mensual.
- 9- Con ese informe, el gerente sabrá cómo le fue en relación ingresos/egresos y podrá tomar decisiones más claras, tanto si obtiene buenos resultados, como no tan buenos.

Responsable/s: Área administrativa y gerente

Duración del plan de acción: 12 meses

Recursos necesarios: insumo de oficinas, sistema de gestión administrativa, computadoras.

Estrategia funcional de Recursos Humanos

Para el desarrollo de la estrategia funcional de RRHH, se le recomienda a la empresa la formalización de un organigrama donde se detalle de manera clara los puestos de todas las áreas de la empresa, como la actividad que debe realizar cada puesto. Esto permite, que cada empleado sepa correctamente lo que debe hacer y que algunas actividades que realiza actualmente el gerente sean delegadas a empleados de la empresa. En los anexos 8 y 9 se describen los honorarios del asesor externo y de las posibles capacitaciones.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS”:

- 1- Buscar asesoría externa para que realicen el análisis de descripción de puesto.
- 2- Juntamente con el asesor se deberá establecer la cadena de mando, determinando la jerarquía del trabajo, que obligación tiene cada uno y quién toma las decisiones y quién lidera a quién.
- 3- Segmentar los grupos de actividades en departamentos/áreas, para dirigir acciones a grupos enteros de empleados, mejorando la correcta organización de la empresa.
- 4- Una vez establecidos los departamentos, es clave asociar las tareas y responsabilidades a cada uno.

- 5- Luego de definir las tareas y responsabilidades de cada área, evaluar la necesidad de capacitar al personal para que realicen sus actividades de manera eficiente.
- 6- El gerente se debe asegurar de que el organigrama ofrezca una visión global de la empresa, es decir, que todo el equipo de personas que trabaje en la empresa forme parte de este.
- 7- Una vez establecido formalmente el organigrama, se debe hacer un control de si gracias a este la empresa mejoro las tomas de decisiones. Un buen organigrama de trabajo permite a los directivos identificar tareas en curso y dimensionar el desarrollo de nuevas estrategias de negocio y proyectos.

Responsable/s: Altos mandos de la empresa

Duración del plan de acción: 12 meses

Recursos necesarios: asesor externo, sala de reuniones, insumos de oficina, capacitaciones.

Estrategia funcional de mercado

Para el diseño de la estrategia funcional de mercado, se le recomienda a la empresa que comiencen a reunirse, designando a un responsable, con posibles clientes que puedan comenzar a trabajar con Transportes Brinatti. Buscar clientes que dejen grandes volúmenes de ingresos, por lo tanto, sería ideal buscar en el sector industrial o bien grandes comercios. Logrando aumentar la cartera actual de clientes y por lo tanto generando mayores márgenes de ganancia. En el anexo 10 se detallan los gastos presupuestados en viáticos.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “AUMENTAR LA CARTERA ACTUAL DE CLIENTES”:

- 1- Que el gerente realice un análisis de mercado, buscando encontrar a los potenciales clientes que necesita.
- 2- Realizar una lista por orden de prioridad según los posibles márgenes que puedan dar esos clientes como la factibilidad de que se asocien con la empresa.
- 3- Generar contacto directo con ellos y programar reuniones para el corto plazo para persuadir en ellos.
- 4- Iniciar las negociaciones, ofreciéndoles promociones, descuentos por cantidad, personalizando la oferta. Otra forma un poco más compleja es buscar a potenciales clientes que no estén satisfechos con el proveedor que trabajan actualmente y proponerles un mejor servicio.
- 5- Una vez que haya reunido los clientes necesarios, generar reuniones (mensuales o trimestrales) con cada uno de ellos para conocer si verdaderamente vieron una mejora en el servicio al cambiar de proveedor.
- 6- Si se reciben quejas, buscar la manera inmediata de solución.

Responsable/s: Gerente

Duración del plan de acción: 12 meses

Recursos necesarios: sala de reuniones, insumos de oficina, viáticos.

En la siguiente ilustración se describe resumidamente cada plan de acción.

ILUSTRACIÓN N.º 7: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A CUMPLIR

Objetivo estratégico	Conjunto de actividades	Responsable/s	Recursos	Duración
Aumentar la fidelización de los clientes	Desarrollo de página web y presencia en redes sociales	Un administrativo y gerente	Programador, community manager y insumos de oficina	12 meses
Reducir los costos	Implementación de un sistema de código de barras	Jefes de depósito y gerente	Escáneres, impresoras, decodificadores, insumos de oficina, etc	18 meses
Mejorar las decisiones de índole financiera	Implementación de un sistema de gestión que facilite la información financiera de la empresa	Área administrativa y gerente	Computadoras, insumos de oficina, medios de comunicación	12 meses
Mejorar el desempeño de los empleados	Formalizar un organigrama con la descripción detallada de cada puesto	Altos mandos de la organización	Todo el personal de la empresa, computadoras, sala de reuniones	12 meses
Aumentar la cartera actual de clientes	Establecer reuniones con potenciales clientes ofreciendo beneficios reales	Gerente	Sala de reuniones, insumo de oficina	12 meses

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

TABLA N. 3: PRESUPUESTO PROYECTADO

PRESUPUESTO				
Plan de acción	Recursos	Costo	Anexo	Observaciones
1 al 5	Insumos de oficina	\$ 46.479,00	3	
1	Programador de página web	\$ 42.000,00	4	
1	Honorario del Community Manager	\$ 180.000,00	5	
1	Otros costos asociados a la página web	\$ 22.250,00	4	Creación de la Base de datos y Pago del Hosting y Dominio
2	Sistema completo de código de barras	\$ 307.889,00	6	
2	Computadoras - Notebooks	\$ 95.990,00	6	Se requerirá la compra de dos computadoras
2 y 4	Capacitaciones	\$ 131.280,00	8	
2	Adaptación del depósito	\$ 40.000,00	6	
3	Software de gestión administrativa	\$ 92.000,00	7	
3	Costo adicionales del programa del software	\$ 32.000,00	7	
4	Honorario del asesor externo	\$ 117.000,00	9	
4 y 5	Sala de reuniones	\$ -		La empresa ya cuenta con una sala para realizar reuniones
5	Viáticos	\$ 90.237,50	10	
TOTAL DEL PRESUPUESTO		\$ 1.197.125,50		

BENEFICIOS

Beneficio de Reducir los costos un 10%

ILUSTRACIÓN N. ° 8: ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO

ESTADO DE RESULTADO 2019		COMPARATIVA
Ingresos de la Actividad Principal	\$ 29.464.863,06	\$ 29.464.863,06
Gastos de Comercialización y Producción	\$ 24.569.041,47	\$ 22.112.137,32
Gastos Administrativos	\$ 2.686.846,94	\$ 2.922.041,25
Gastos Bancarios y Financieros	\$ 1.773.847,49	\$ 1.773.847,49
Amortizaciones	\$ 844.080,67	\$ 844.080,67
Sub total Gastos	\$ 29.873.816,57	\$ 27.652.106,73
Sub total	-\$ 408.953,51	\$ 1.812.756,33
Otros Ingresos	\$ 1.026.647,34	\$ 1.026.647,34
Ganancia antes de impuesto a las Ganancias	\$ 617.693,83	\$ 2.839.403,67
Impuesto a las ganancias	\$ 157.172,95	\$ 993.791,28
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 460.520,88	\$ 1.845.612,39
	Beneficio de reducir el 10% en costos	\$ 1.385.091,51

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla de arriba la empresa tendría un beneficio de **\$1.845.612,39** para el plan de acción con el que se pretende reducir un 10% los costos operativos de la empresa. Para llegar a este resultado se tuvo como referencia el Estado de Resultado de 2019 brindado por la empresa y se redujo un 10% en los gastos de comercialización, producción y administrativos. A los gastos Administrativos se le sumo un total de **\$503.879** que son los costos proyectados que demandará este plan de acción (el detalle de este monto se encuentra en el anexo 6 que refleja la inversión para implementar el código de barras y en el anexo 8 donde se refleja el monto destinado a la capacitación). Si descontamos el Resultado del Ejercicio anterior (el de 2019), la empresa aplicando esta mejora obtendría un beneficio total de **\$1.385.091,51**.

Beneficio de Aumentar la cartera de clientes un 10%

ILUSTRACIÓN N. °9 CANTIDAD DE CLIENTES PROYECTADOS

	Cientes actuales	Aumento del 10% en la cartera de clientes	Resultado del objetivo
Ingresos de la Actividad Principal	\$ 29.464.863,06	\$ 32.411.349,37	\$ 2.946.486,31
Cantidad de clientes	2500	2750	250
Compra promedio	\$ 11.785,95	\$ 11.785,95	

Fuente: Elaboración propia.

Para proyectar el resultado de este beneficio se tuvo en cuenta datos (Ingresos, cantidad de clientes y compra promedio) brindado por la empresa. Teniendo en cuenta el objetivo de aumentar la cartera de clientes un 10%, se proyecta que la empresa pasará de tener 2500 clientes a un total de 2750, que le generarán un ingreso de \$32.411.349,37. Restando este valor al resultado del ejercicio anterior (de 2019), el beneficio en ingresos que obtendrá la empresa será de \$2.946.486,31 y un aumento de 250 clientes fijos.

Retorno de la Inversión Estimado

Para realizar este cálculo, se tuvo en cuenta los datos obtenidos de los beneficios anteriormente descriptos. Para ello, se construyó un estado de resultado proyectado que se describe a continuación:

ILUSTRACIÓN N. ° 10 DATOS PARA EL CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN.

ESTADO DE RESULTADO 2019		ROI
Ingresos de la Actividad Principal	\$ 29.464.863,06	\$ 32.411.349,37
Gastos de Comercialización y Producción	\$ 24.569.041,47	\$ 22.112.137,32
Gastos Administrativos	\$ 2.686.846,94	\$ 3.615.287,75
Gastos Bancarios y Financieros	\$ 1.773.847,49	\$ 1.773.847,49
Amortizaciones	\$ 844.080,67	\$ 844.080,67
Sub total Gastos	\$ 29.873.816,57	\$ 28.345.353,23
Sub total	-\$ 408.953,51	\$ 4.065.996,14
Otros Ingresos	\$ 1.026.647,34	\$ 1.026.647,34
Ganancia antes de impuesto a las Ganancias	\$ 617.693,83	\$ 5.092.643,48
Impuesto a las ganancias	\$ 157.172,95	\$ 1.782.425,22
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 460.520,88	\$ 3.310.218,26
	ROI PROYECTADO	177%

Fuente: Elaboración propia.

Como se podrá observar, los ingresos fueron incrementados por el aumento del 10% en la cartera de clientes. Los costos de comercialización, producción y administración se redujeron un 10% y a los costos administrativos se le sumo el valor total del presupuesto proyectado (\$1.197.125,50). Esto nos da como resultado un beneficio total de \$3.310.218,26, que aplicando la fórmula de ROI (Ganancia estimada – Inversión estimada / Inversión estimada * 100) nos da un resultado de 177%.

Otros Beneficios

En esta sección, se desarrollarán aquellos beneficios que no se verán reflejado directamente en el Estado de Resultado de la organización. Si no que participan de manera indirecta para que la organización logre un mayor rendimiento, ayudando a mejorar en la rentabilidad de la empresa.

En el plan de acción donde se detalla y desarrolla el diseño de un sitio web con complemento en redes, buscamos como objetivo, sumar servicios extras y por lo tanto

lograr un mayor grado de fidelización con el cliente. Este mayor índice le permite a la empresa obtener los siguientes beneficios:

- El cliente fidelizado no acude a la competencia, lo que nos ayuda a debilitarla.
- De los clientes fidelizados se obtiene información muy valiosa que nuestros competidores desconocen, lo que sitúa a la empresa en una situación ventajosa.
- Permite aumentar tanto el ticket medio como la frecuencia de compra.
- Con un cliente fidelizado se logra establecer una relación a largo plazo.
- Los clientes fidelizados se convierten en expertos en la marca y cumplen con un rol activo en el que difunden los contenidos de la empresa, sus ventajas y beneficios. Esto incentiva a que otras personas quieran conocerla y probar los productos o servicios que ofrece.

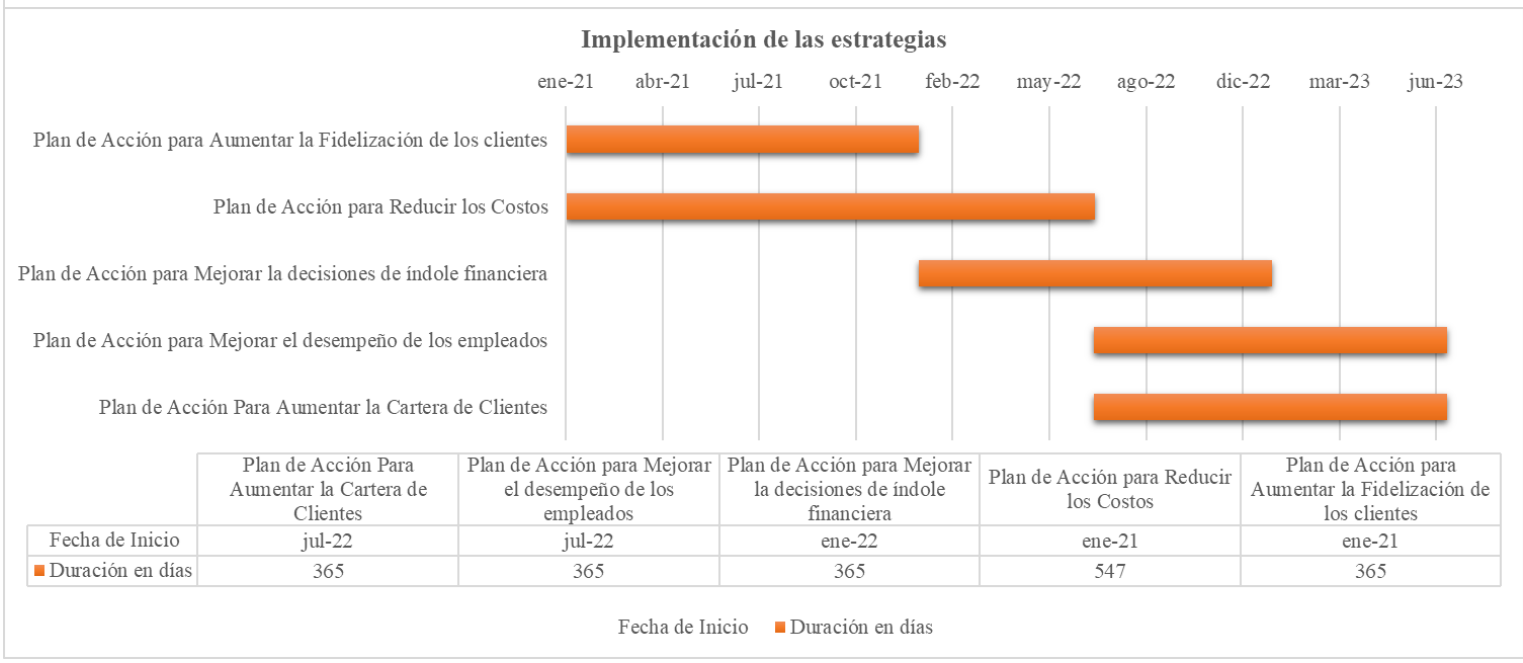
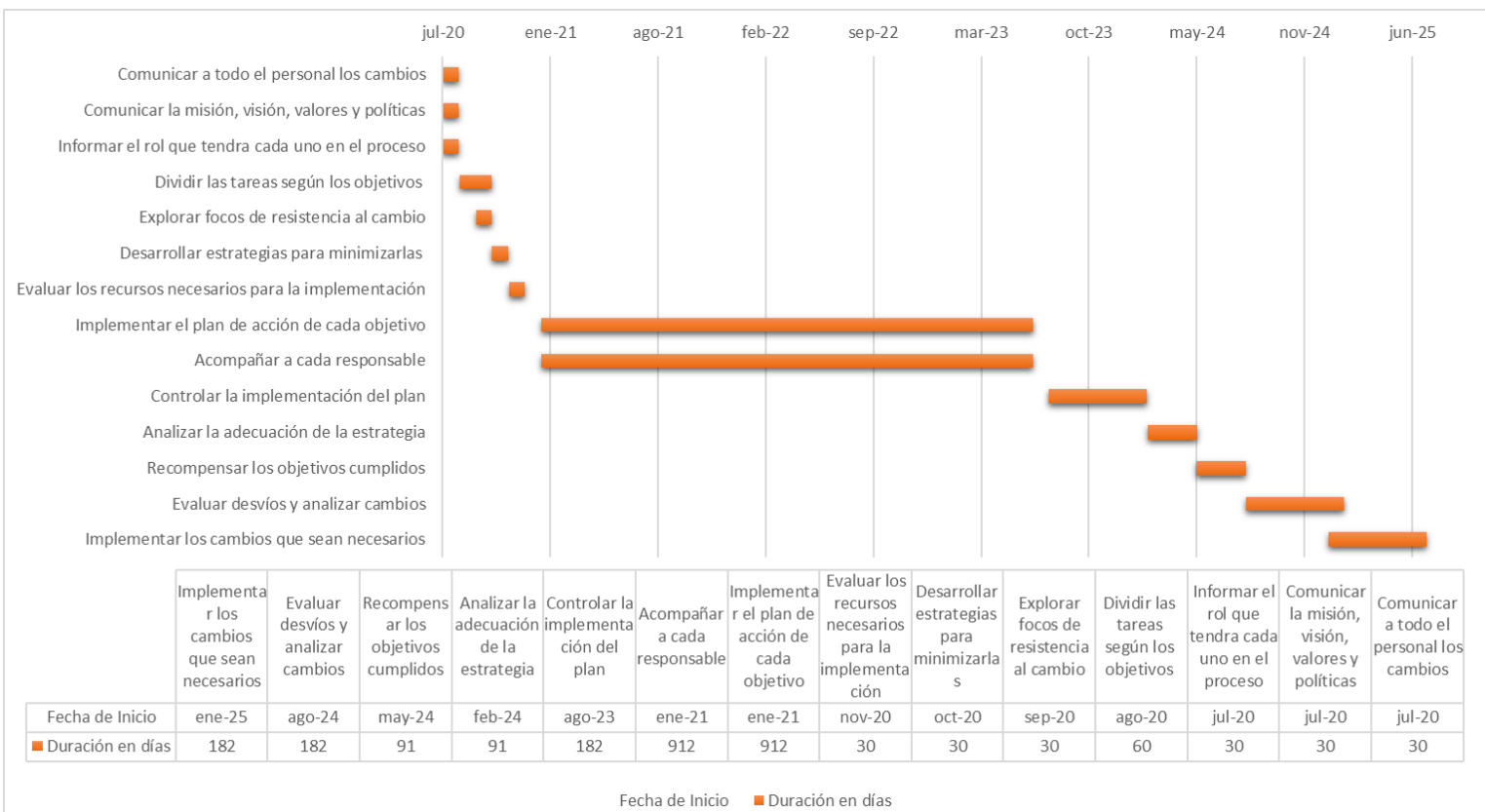
Por otra parte, en el plan de acción donde se describe la formalización de un organigrama en el que se detallan de manera clara los puestos de todas las áreas de la empresa permitiendo mejorar el desempeño actual de los empleados se logran beneficios en la organización como:

- Compromiso y rendimiento. Un empleado motivado genera un mayor compromiso con la empresa, que incluso puede aumentar sus ganas de asumir nuevas responsabilidades. Un trabajador que se sienta valorado en la empresa se sentirá más implicado y tendrá más ganas de sumar. Además, al estar comprometidos con la compañía, los empleados generan nuevas ideas y son capaces de transmitirlas a sus superiores.
- Mejor imagen empresarial. Mantener a los trabajadores motivados también beneficiará a la imagen de la empresa. Cuantas mejores cosas haga una compañía

por sus trabajadores, mejor será su imagen en el exterior. Esta mejora de la imagen de la empresa puede influir a la hora de atraer nuevos talentos y empleados valiosos.

- Mayor competitividad. Hay que tener en cuenta que una empresa en la que los empleados rinden más y dan el máximo de sí mismos, es mucho más competitiva que otras que tienen trabajadores desmotivados.

DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN ESTRATÉGICO PROYECTADO A 5 AÑOS



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Se puede concluir que Transportes Brinatti es una empresa sólida que posee varias fortalezas y oportunidades, pero, debe atender sus debilidades y estar atento de las amenazas que puedan surgir. Transportes Brinatti logró, durante su trayectoria, mantenerse y adaptarse fácilmente en el mercado, estableciendo una estructura y manteniendo su cartera de clientes. Sin embargo, actualmente la empresa se encuentra completamente amenazada por el ambiente económico hostil. Tengamos en cuenta el sinnúmero de empresas que debieron cerrar gracias a la crisis económica que atravesó y atraviesa el país. Por lo tanto, es necesario que la organización considere implementar cambios en el corto/mediano tiempo si quiere sobrevivir y lograr mejoras en los márgenes de rentabilidad.

El diagnóstico realizado en este trabajo permitió hacer un análisis y profundizar en los problemas que ya se venían observando al empezar este trabajo de aplicación, y como los mismos debilitan la posición de la empresa tanto interna como externamente.

Con el desarrollo del plan estratégico se buscó que Transportes Brinatti tenga una mirada profesional de cuál es el camino que debería seguir y cómo encaminar la empresa al cumplimiento de su visión. La divulgación de la misión, visión y objetivos propuestos permitirá a los colaboradores tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la empresa y las estrategias que se implementaran para llevarlas a cabo. Además, gracias a la implementación del plan la empresa contará con beneficios cuantitativos como reducción de los costos operativos, aumento de la cartera de clientes viéndose reflejado en el aumento de los ingresos de la empresa. Y un sinnúmero de beneficios cualitativos que se verán reflejados en la mejora de los procesos internos y en la actividad diaria de la empresa, con estructuras que respalden de manera óptima estos procesos y tareas.

Las estrategias desarrolladas en este trabajo ayudaran a que la organización llegue a una posición más competitiva en el sector, logrando establecer los lineamientos generales a seguir, modernizando sus procesos internos, sumando servicios que antes no prestaba y consolidando el camino para seguir buscando mejoras en un largo plazo.

El presupuesto para el desarrollo del plan no es un valor tan significativo (teniendo en cuenta los valores de hoy) donde la empresa corra riesgos financieros si es que necesita tomar un préstamo, lo que permite justificar la implementación de las estrategias plasmadas para su éxito potencial.

Para poder tener éxito en la implementación de este plan estratégico, será necesario un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.

RECOMENDACIONES PROFESIONALES

Se recomienda a la empresa Transportes Brinatti que vigile y mejore sus procesos operativos para que pueda seguir ofreciendo a sus clientes el servicio que ellos esperan, implementado mejoras en capacidades a través de la adquisición de maquinaria necesaria.

Se recomienda también que negocien asertivamente con los proveedores. De esta manera, generar alianzas estratégicas con estos para que ambas partes acepten las condiciones. Condiciones que generen beneficio para ambas partes.

Se le recomienda a la empresa que utilice la herramienta de gestión Benchmarking para identificar puntos fuertes de los líderes del rubro y puedan adaptarlos a su propia empresa.

Además, que elaboren un cuadro de mando integral que facilite la implementación del plan estratégico.

Se recomienda, por más obvio que resulte, que no deje de pagar los impuestos. Lo único que ocasionará son problemas de pago con el Estado. Situación en la que muchas empresas tienen que cerrar por deuda.

Se recomienda también que la empresa siga organizando y sumando actividades recreativas extralaborales, que permitan fortalecer los vínculos entre las diferentes áreas.

Por último, se recomienda que la empresa aproveche las condiciones que le favorecen actualmente para implementar estrategias de marketing tales como mejor promoción y adecuaciones a su servicio que le permitan fortalecerse aún más como empresa y seguir manteniendo un crecimiento durante los próximos años.

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Primarias

Arias, F. G. (2012). El proyecto de la investigación. Introducción a la investigación científica. Sexta edición. Edit. Episteme. Caracas, Venezuela.

Chiavenato Idalberto (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicación. Tercera edición. Editorial McGraw Hill

Garrido Buj. S. (2006). Dirección estratégica. Segunda edición. España. A Coruña.

Hernández, S. y Palafox, G. (2012). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Tercera edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.

Hill, C.W. L & Jones, G. R. (2009). Administración Estratégica. México D.F. México. Editorial McGraw Hill.

Lusthaus, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. Montalván, G. (2002) Evaluación Organizacional. Un marco para mejorar el desempeño. Ottawa, Canadá.

Mariño Navarrete, (2001). Gerencia de procesos. Ed: Alfaomega. España.

Münch L. (1999). Fundamentos de Administración. Primera edición. Edit: Trillas. México: D.F.

Münch L. y García, J. (2009). Fundamentos de administración. Octava edición. Edit. Trillas. México D.F

Porter Michael, E. (2009). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Primera edición. Editorial Pirámide

Quintero Johana y Sánchez José (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. Venezuela: Telos.

Fuentes Secundarias

Ana Trenza (05 de noviembre de 2018). Plan estratégico para una empresa ¿Qué es y Cómo se hace? Recuperado de: <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>.

Baena, E.; Jairo Sánchez, J.; Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Colombia, Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira

Diario Clarín (19 de septiembre de 2019). Presión inflacionaria: Aumento de las naftas: cuánto cuesta el litro y cuánto debería costar, según los empresarios. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/economia/aumento-naftas-cuesta-litro-deberia-costar-empresarios_0_sgLctdSX.html

Infobae (9 de enero de 2020) Alberto Fernández apuesta a reactivar la obra pública con una inversión global de \$8.500 millones. Recuperado de www.infobae.com.

Iprofesional (20 de enero de 2020) FMI proyecta que Brasil crecerá y se espera un "arrastre" que beneficie a la Argentina. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/>

Mercadotecniatotal (14 de abril de 2019) Plan estratégico para ecommerce. Recuperado de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/plan-estrategico-para-ecommerce/>

TruckMagazine (1 de septiembre de 2015) La Norma Euro 5 entrará en vigor en Argentina en 2016. Recuperado de <http://www.truckmagazine.com.ar/la-norma-euro-5-entrara-en-vigencia-en-argentina-en-2016/>

Wwwhatsnew (26 de diciembre de 2019) Proyecciones tecnológicas para 2020. Recuperado de wwwhatsnew.com.

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas

¿Cómo ve la situación actual del país?

¿Ve el futuro con oportunidades de crecimiento?

¿La situación del país perjudica o beneficia el sector en que te desarrollas?

¿De qué manera tratas de adaptarte a los cambios coyunturales?

¿En qué estado ves al sector? ¿En auge, estancado o en retroceso?

¿Cuál es la maquinaria más eficiente para trabajar?

¿Es preferible alquilar o comprar?

¿De qué forma tiene que ser el lay out para operar mejor?

¿Qué maquinaria es necesaria para el centro?

¿Crees que facilitaría los procesos operativos/logísticos?

¿Por qué razón no lo implementaron antes?

¿Crees que los operarios podrán adaptarse a este cambio fácilmente? ¿O necesitaran una capacitación adecuada?

Anexo 2: Estado de resultado de Transportes Brinatti de 2019

Esta información relevante fue brindada por parte de la empresa. Son números reales de 2019. Si bien da un superávit, el gerente de la empresa comentó que fue un año muy complicado respecto a los cierres de ejercicio. Hay que tener en cuenta que fue un año donde muchas empresas tuvieron que cerrar, donde hubo un número enorme de desempleados, los índices macroeconómicos dispararon hacia arriba. Variables que hay que tener en cuenta a la hora de analizar el Estado de Resultado de la empresa Transportes Brinatti.

ILUSTRACIÓN N.º 11: ESTADO DE RESULTADO DEL 2019

ESTADO DE RESULTADO 2019		
Ingresos de la Actividad Principal	\$	29.464.863,06
Gastos de Comercialización y Producción	\$	24.569.041,47
Gastos Administrativos	\$	2.686.846,94
Gastos Bancarios y Financieros	\$	1.773.847,49
Amortizaciones	\$	844.080,67
Sub total Gastos	\$	29.873.816,57
Sub total	-\$	408.953,51
Otros Ingresos	\$	1.026.647,34
Ganancia antes de impuesto a las Ganancias	\$	617.693,83
Impuesto a las ganancias	\$	157.172,95
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$	460.520,88

Fuente: Estado oficial brindado por la empresa.

Otro dato importante brindando por la organización es el número actual de clientes. Si bien es muy difícil de calcular el número exacto (ya que hay clientes que se cargan al sistema y solo compraron el servicio una sola vez), el número que está cargado en el sistema es de 3000 clientes. De todas maneras, se restan 500 para promediar clientes

que ya no trabajan más con la organización. Por lo tanto, queda un total de 2500 cliente. Cada cliente desembolsa un valor promedio de \$11.785.

Anexo 3: Respaldo de los costos estimados para los insumos de oficina

El presupuesto presentado fue solicitado a la empresa Rincón del Arte (<https://rincondelartelibreria.com/>), es una empresa con alta trayectoria en el mercado, donde Transportes Brinatti tiene la posibilidad de abrir una cuenta corriente a 45 días.

ILUSTRACIÓN N. ° 12: PRESUPUESTO ESTIMADO DE INSUMOS DE OFICINA

LIBRERÍA "RINCÓN DEL ARTE"			
Artículos	Valor unitario	Unidades	Costo total
Abrochadora pinza metálica 24/6	\$ 849,00	4	\$ 3.396,00
Bibliorato	\$ 175,00	5	\$ 875,00
Block esquelita liso x80	\$ 90,00	4	\$ 360,00
Calculadoras MX-8B	\$ 728,00	4	\$ 2.912,00
Carpeta a4 colgante x 10	\$ 588,00	3	\$ 1.764,00
Cartucho laser tn-1060 negro	\$ 500,00	20	\$ 10.000,00
Clips 25mm x 12 un	\$ 165,00	3	\$ 495,00
Folios A4 x 100	\$ 489,00	2	\$ 978,00
Lapicera bic, Azul x 50	\$ 550,00	2	\$ 1.100,00
Lápiz corrector	\$ 90,00	5	\$ 450,00
Marcador fibra 250/350 rojo	\$ 200,00	6	\$ 1.200,00
Marcador fibra 250/350 negro	\$ 200,00	6	\$ 1.200,00
Pen drive de 64gb	\$ 2.500,00	2	\$ 5.000,00
Perforadora Easy 65/70 hojas	\$ 1.720,00	2	\$ 3.440,00
Portablock A4 Cristal	\$ 224,00	7	\$ 1.568,00
Post it 38x51 100 hojas	\$ 180,00	6	\$ 1.080,00
Resma oficio Autor (por 10 unidades)	\$ 4.180,00	2	\$ 8.360,00
Saca broches	\$ 65,00	5	\$ 325,00
Tijera de corte 5.5	\$ 329,00	4	\$ 1.316,00
Broches mit para abrochadora 50 Cajas por 1000 un	\$ 194,00	2	\$ 388,00
Bandas elasticas por 500 un	\$ 136,00	2	\$ 272,00
		TOTAL	\$ 46.479,00

Fuente: Presupuesto brindado por el proveedor.

Anexo 4: Costo estimado para el diseño de la página web

Estos datos fueron reclutados luego de hacer un análisis de 3 propuestas por parte de 3 proveedores distintos. Si bien las 3 propuestas fueron de valor para la empresa, nos quedamos con la opción de Brian Mussa que es un programador joven que recién se está insertando en el mercado por lo que se consiguen mejores costos. El presupuesto estimado para el diseño se detalla en el siguiente cuadro.

ILUSTRACIÓN N. ° 13: PRESUPUESTO ESTIMADO DEL DISEÑO SITIO WEB.

Diseño de página web	
Factores	Costo
Costo del diseño + Honorario del programador	\$ 42.000,00
Base de datos	\$ 20.000,00
Hosting anual	\$ 1.800,00
Dominio anual	\$ 450,00
Costo total	\$ 64.250,00

Fuente: Presupuesto brindado Brian Mussa.

Cabe aclarar que el costo de base de datos es para lograr que en la página se pueda rastrear el producto de cada cliente. Esto permite al cliente fijarse en la página donde se encuentra el producto, ahorrándose llamar o ir hasta el depósito para ver si su mercadería llegó en tiempo y forma. Esto, se encarga de realizarlo un ingeniero en sistema. Sin embargo, nuestro proveedor trabaja en conjunto con un ingeniero, por lo que nos presupuestó de manera integral.

Hosting se denomina al servicio que hospeda el dominio de la página. Es decir, que es el espacio donde se almacenan los archivos y datos que conforman el dominio.

La página web tiene un dominio que se debe abonar anualmente.

Anexo 5: Honorarios de un Community Manager

Los honorarios del Community Manager fueron obtenidos a través de la ACMA (Asociación de Community Manager Argentina).

El costo mensual del mismo es de \$15000. El cual este compuesto por 2 posteos semanales tanto en Facebook como Instagram y actualizaciones de contenido en la página web.

ILUSTRACIÓN N. ° 14: HONORARIOS COMMUNITY MANAGER

Honorarios Community Manager	
Factores	Costo
Post en Facebook	\$ 4.500,00
Post en Instagram	\$ 4.500,00
Actualización sitio web	\$ 6.000,00
Costo Mensual	\$ 15.000,00
Costo Anual	\$ 180.000,00

Fuente: Presupuesto obtenido del ACMA.

Anexo 6: Respaldo de los costos estimados para implementar el sistema de código de barras

Los costos de los elementos necesarios para implementar esta estrategia fueron solicitados al sitio web www.codicodicodi.com, empresa que se encarga de proveer soluciones de datos e identificación automática.

Con respecto a las computadoras, el precio varía mucho en mercado, y la suba del dólar disparó todos los precios. El precio promedio de una PC con mínimos requerimientos es de \$45.000,00 según todas las fuentes consultadas (MercadoLibre,

Falabella, Facebook Marketplace, Compumundo). Se estima que se requerirán 2 ellas para ubicar en la zona de recepción de mercadería en el depósito de Buenos Aires. En el depósito de General Pico ya tiene equipos para recibir la información de la mercadería.

La adaptación de las zonas consiste en colocar soportes (metálicos o madera) que contengan de manera protegida y cómoda a los escáneres. El presupuesto se solicitó a un herrero que ya trabajó con la empresa hace unos años. Solicito un costo de \$40.000 incluyendo materia prima y mano de obra.

ILUSTRACIÓN N. ° 15: PRESUPUESTO ESTIMADO / CÓDIGO DE BARRAS

SISTEMA DE CÓDIGO DE BARRAS			
Artículos	Valor unitario	Unidades	Costo total
Imager 1D LI4278 Zebra (Escáner inalámbrico)	\$ 22.199,00	6	\$ 133.194,00
Decodificadores (Colectores de datos Zebra MC3300)	\$ 42.499,00	2	\$ 84.998,00
Etiquetas autoadhesivas por 1000 un	\$ 450,00	50	\$ 22.500,00
Impresora etiqueta código de barras TSC TE210	\$ 24.699,00	2	\$ 49.398,00
Notebooks	\$ 47.995,00	2	\$ 95.990,00
Adaptación de las zonas de carga y descarga	\$ 40.000,00	-	\$ 40.000,00
Licencia para generar código de barras	\$ 17.799,00	-	\$ 17.799,00
		TOTAL	\$ 443.879,00

Fuente: Presupuesto obtenido de proveedores y de la empresa.

De los 6 escáneres, 2 serán para Buenos Aires y los restantes 4 para General Pico donde hay mayor caudal de trabajo. Un decodificador y una impresora para cada plaza.

Anexo 7: Respaldo de los costos estimados del software de gestión administrativa y otros gastos adicionales.

Es muy complicado estimar el costo de un programa de gestión administrativa, ya que el mismo varía según las necesidades de la empresa. Consultando con la empresa PEPITOSOFTWARE, ellos están cobrando en promedio \$100.000,00 por cada programa que incluye: desarrollo del programa, soporte permanente las 24hs. del día, acompañamiento en todo el proceso de implementación, servicios de asesoría. Se tomará este costo como referencia.

ILUSTRACIÓN N. ° 16: PRESUPUESTO ESTIMADO DEL SOFTWARE

Sistema de gestión administrativa			
Ítem	Módulos	No. de Módulos	Costo
1	Módulo de Contabilidad General	1	\$ 5.000,00
2	Módulo de Documentos (Tesorería)	1	\$ 5.000,00
3	Módulo de Cuentas por Cobrar	1	\$ 5.000,00
4	Módulo de Cuentas por Pagar	1	\$ 7.500,00
5	Módulo de Inventarios	1	\$ 7.500,00
6	Módulo de Intangibles (Servicios)	1	\$ 2.500,00
7	Módulo de Facturación por Computador o Preimpresa (Papel)	1	\$ 10.000,00
8	Módulo de Presupuesto	1	\$ 2.500,00
9	Módulo de Nómina	1	\$ 4.500,00
10	Módulo de Medios Magnéticos (10 formatos)	1	\$ 4.500,00
11	Módulo de Transporte de Carga	1	\$ 5.000,00
12	Módulo de Aplicaciones Financieras - Libranzas	1	\$ 8.000,00
13	Módulo de Administración de Copropiedad	1	\$ 4.500,00
14	Módulo Lavasoft	1	\$ 8.000,00
15	Módulo de Punto de Ventas	1	\$ 8.000,00
16	Modulo para Parqueaderos (Sin Facturación por Computador)	1	\$ 4.500,00
		Total	\$ 92.000,00

Fuente: Presupuesto brindado por el proveedor.

Los costos adicionales incluyen la actualización del software según los requerimientos del AFIP y otras necesidades que puedan surgir en el camino. La empresa cobra \$17.000,00 por cada actualización. En el presupuesto se incluye una actualización.

Lo \$15.000,00 restantes, se proyectan para gastos que puedan surgir durante el proceso de instalación.

Anexo 8: Presupuesto estimado de las capacitaciones.

Las capacitaciones están destinadas a dos de las cinco estrategias a implementar.

La primera, es capacitar a los jefes de depósito para que sepan utilizar de manera eficiente el sistema de códigos de barras. Y luego, los jefes enseñan a los operarios como usar los escáneres y que información deben tener en cuenta. Se consultó al proveedor que se solicitó el presupuesto para implementar el sistema de código de barras si tenían algún contacto de alguien que realice capacitaciones de esa índole. Y ellos mismos se encargan de realizar las capacitaciones que duran 3 meses y son 100% virtuales.

ILUSTRACIÓN N. ° 17: HONORARIOS CAPACITACIÓN SISTEMA DE CÓDIGO DE BARRAS

Honorarios del capacitador	
Costo por mes	\$ 20.000,00
Costo total por los tres meses	\$ 60.000,00

Fuente: Elaboración propia

La segunda es capacitar al personal una vez que se haya realizado el organigrama y la descripción detallada de cada puesto. Este valor va a hacer muy estimado ya que no se sabe con exactitud qué número de empleados va a necesitar realmente la capacitación. Un asesor externo trabaja en la misma consultora con un personal preparado para capacitar al personal de acuerdo con la descripción de puestos de cada uno. Se solicitó un presupuesto que se detalla a continuación.

ILUSTRACIÓN N. ° 18: HONORARIOS CAPACITACIÓN DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Honorarios del capacitador	
Costo por hora	\$ 990,00
Horas por día	3
Días por mes	4
Horas por mes	12
Costo por mes	\$ 11.880,00
Costo por 6 meses	\$ 71.280,00

Fuente: Elaboración propia

Se establecieron 6 meses de capacitación por pedido del capacitador. Si bien solicito que lo óptimo es que se capacite durante un año, 6 meses es un plazo correcto para capacitar al personal.

Anexo 9: Presupuesto estimado para asesor externo respecto a la descripción y análisis de puestos.

Para este presupuesto se solicitó información al especialista en Recursos Humanos Eduardo Corrales, que asesoró la empresa hace alrededor de una década para un trabajo totalmente distinto al que se planea en esta planificación. Si bien se necesita realizar un análisis y estudio de cómo está la organización hoy para presupuestar correctamente, el especialista nos envió un tentativo presupuesto para tener de referencia. Una de las principales variables es la cantidad de empleados que cuenta la organización.

ILUSTRACIÓN N. ° 19: PRESUPUESTO ESTIMADO PARA ASESOR EXTERNO

Honorarios del asesor externo en RRHH	
Honorarios por mes	\$ 19.500,00
Costo total por 6 meses	\$ 117.000,00

Fuente: Datos brindados por Eduardo Corrales.

Anexo 10: Respaldo de los costos estimados para los Viáticos.

Para la confección del presupuesto de los viáticos se tuvo en cuenta el precio actual del tanque de combustible en la empresa YPF en la provincia de La Pampa. Tengamos en cuenta que, al ser provincia de La Patagonia, obtienen un descuento que se ve reflejado en la disminución del precio por litro.

El precio del menú ejecutivo fue consultado en la empresa Capitano Craft (Resto bar de General Pico), y se tomó como referencia ese tipo de menú debido a posibles reuniones o encuentros que pueden surgir en las etapas de negociaciones. También se estiman \$10. 000,00 adicionales por gastos o inconvenientes que puedan surgir al largo del proceso.

Tengamos en cuenta que los potenciales clientes no solo se encuentran en la ciudad de General Pico, sino que también a los alrededores. Por lo que se proyectan varios viajes para la búsqueda de clientes.

ILUSTRACIÓN N. ° 20: PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LOS VIÁTICOS

VIÁTICOS	
Precio del litro	\$ 54,99
Litros del tanque de Renault Captur	50
Costo del tanque	\$ 2.749,50
Tanques estimados	25
TOTAL COMBUSTIBLE	\$ 68.737,50
Precio del menú ejecutivo	\$ 230,00
Cantidad de menús presupuestados	\$ 50,00
TOTAL MENÚ	\$ 11.500,00
OTROS COSTOS ESTIMADOS	\$ 10.000,00
TOTAL	\$ 90.237,50

Fuente: Elaboración propia

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE
GRADUACIÓN

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO
O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista	Brinatti, Lucio
DNI	39054789
Título y subtítulo	Diseño de un plan estratégico para la empresa Transportes Brinatti
Correo electrónico	brinattilucio@gmail.com
Unidad Académica	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis	SI
Publicación parcial	1-102

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

