**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA**

**Facultad de Tecnología Informática**



Seminario de Aplicación Profesional

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Profesores: **Ing. Jorge Omar Scali  Ing. Eugenio Jorge Costa** | | Alumno:  **Sebastián Miguel Panzini** | |
|  | | | |
| Sede: **UAI – Norte** | **Turno Noche** | | Legajo:**36276** |
| **5to. Año** | **Comisión A** | | **2013** |

Sistema logístico y gestión de stocks

**Logística Norte**



# ÍNDICE

[ÍNDICE 3](#_Toc360401557)

[HISTORIAL DE REVISIONES 7](#_Toc360401558)

[1. DESCRIPCIÓN GENERAL 10](#_Toc360401559)

[1.1. Descripción básica del negocio 11](#_Toc360401560)

[1.2. Situación actual del negocio 12](#_Toc360401561)

[1.3. ¿Qué hace único a su negocio? 14](#_Toc360401562)

[1.4. Describa los factores principales que usted considera harán exitoso a su proyecto 15](#_Toc360401563)

[1.5. Estrategia, definir: 17](#_Toc360401564)

[1.5.1. Misión: 17](#_Toc360401565)

[1.5.2. Marco temporal del proyecto 17](#_Toc360401566)

[1.5.3. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio 18](#_Toc360401567)

[1.5.4. Alcance del servicio 18](#_Toc360401568)

[1.5.5. Alcance del mercado 19](#_Toc360401569)

[1.5.6. Alcance del geográfico 19](#_Toc360401570)

[1.5.7. Competencias únicas 20](#_Toc360401571)

[1.5.8. Visión: 22](#_Toc360401572)

[~~1.5.9.~~ ~~Propósito estratégico:~~ 22](#_Toc360401573)

[1.6. Identificación de la oportunidad de negocios 22](#_Toc360401574)

[1.7. Capacidades centrales 23](#_Toc360401575)

[1.8. Propuesta de valor para el cliente 26](#_Toc360401576)

[2. Análisis estratégico 27](#_Toc360401577)

[2.1. Análisis de contexto 28](#_Toc360401578)

[2.1.1. Descripción del escenario local 30](#_Toc360401579)

[2.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 31](#_Toc360401580)

[2.1.3. Poder de los clientes y los proveedores 31](#_Toc360401581)

[2.1.4. Nuevos entrantes 31](#_Toc360401582)

[2.1.5. Servicios sustitutos 32](#_Toc360401583)

[2.1.6. Intensidad de la rivalidad 32](#_Toc360401584)

[2.1.7. Análisis de factores externos: económico, político, tecnológico, factor social, medioambiental. 32](#_Toc360401585)

[2.1.8. Económico: 32](#_Toc360401586)

[2.1.9. Medio ambiente 34](#_Toc360401587)

[2.1.10. Políticas 35](#_Toc360401588)

[2.1.11. Legislación de protección de industria del transporte 36](#_Toc360401589)

[2.1.12. Tecnología 36](#_Toc360401590)

[~~2.1.13.~~ ~~Descripción del escenario: escenario-meta~~ 37](#_Toc360401591)

[2.1.14. Análisis sectorial. Definición de Oportunidades y Amenazas del negocio 37](#_Toc360401592)

[2.1.15. Oportunidades 37](#_Toc360401593)

[2.1.16. Amenazas 38](#_Toc360401594)

[2.2. Análisis de la competencia 39](#_Toc360401595)

[2.2.1. Principales competidores directos 39](#_Toc360401596)

[2.2.2. Análisis de la cadena de valor 42](#_Toc360401597)

[2.2.3. Definición de Factores Críticos de Éxito (FCE) 48](#_Toc360401598)

[2.2.4. Fortalezas y debilidades del negocio 50](#_Toc360401599)

[3. ANÁLISIS FODA 51](#_Toc360401600)

[3.1. Cuadro FODA 52](#_Toc360401601)

[3.2. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. 53](#_Toc360401602)

[3.2.1. Fortalezas 53](#_Toc360401603)

[3.2.2. Debilidades 54](#_Toc360401604)

[3.2.3. Oportunidades 55](#_Toc360401605)

[3.2.4. Amenazas 56](#_Toc360401606)

[3.3. Conclusión: Atractivo de la industria, Fortalezas del Negocio 57](#_Toc360401607)

[4. Segmentación 59](#_Toc360401608)

[4.1. Criterios de segmentación 60](#_Toc360401609)

[4.1.1. Rentabilidad 60](#_Toc360401610)

[4.1.2. Identificación y mensurabilidad 60](#_Toc360401611)

[4.1.3. Accesibilidad 60](#_Toc360401612)

[4.1.4. Capacidad de respuesta 60](#_Toc360401613)

[4.1.5. Conclusión final 61](#_Toc360401614)

[4.2. Bases de segmentación 61](#_Toc360401615)

[4.2.1. Macro-segmentación: segmentamos empresas 61](#_Toc360401616)

[4.2.2. Tamaño de empresa: 61](#_Toc360401617)

[4.2.3. Tipo de empresa. 62](#_Toc360401618)

[4.2.4. Ubicación geográfica. 62](#_Toc360401619)

[4.2.5. Uso de servicio. 63](#_Toc360401620)

[4.3. Micro-segmentación 63](#_Toc360401621)

[4.3.1. Criterio de compra: compran por precio, por calidad… 63](#_Toc360401622)

[4.3.2. Estrategias de compra. 63](#_Toc360401623)

[4.3.3. Importancia que tiene la compra para la empresa. 64](#_Toc360401624)

[4.4. Mercado META 64](#_Toc360401625)

[4.4.1. Mercado meta concentrado 64](#_Toc360401626)

[5. Estrategias 67](#_Toc360401627)

[5.1. Definir estrategia genérica 68](#_Toc360401628)

[5.2. Definir programas generales de acción 68](#_Toc360401629)

[5.2.1. Programa de producción de servicio 68](#_Toc360401630)

[5.2.2. Programa de tecnología 69](#_Toc360401631)

[5.2.3. Programa de Marketing 70](#_Toc360401632)

[5.2.4. Programa de administración 70](#_Toc360401633)

[5.3. Descripción de programas específicos de acción 71](#_Toc360401634)

[5.3.1. Programa de producción de servicio 71](#_Toc360401635)

[5.3.2. Programa de tecnología 74](#_Toc360401636)

[5.3.3. Programa de Marketing 76](#_Toc360401637)

[5.3.4. Programa de administración 79](#_Toc360401638)

[5.4. Gantt 85](#_Toc360401639)

[6. Estrategia de marketing 89](#_Toc360401640)

[6.1. Estrategia de servicio 90](#_Toc360401641)

[6.1.1. Descripción 90](#_Toc360401642)

[6.1.2. Características y calidad de servicio 90](#_Toc360401643)

[6.1.3. Líneas de servicio 91](#_Toc360401644)

[6.1.4. Ciclo de vida 93](#_Toc360401645)

[6.1.5. Marca 96](#_Toc360401646)

[6.1.6. Empaque 97](#_Toc360401647)

[6.2. Estrategias de precio 97](#_Toc360401648)

[6.2.1. Análisis de precios 97](#_Toc360401649)

[6.2.2. Costos 97](#_Toc360401650)

[6.2.3. Comparación 100](#_Toc360401651)

[6.2.4. Sensibilidad 102](#_Toc360401652)

[6.2.5. Estrategia de precio 102](#_Toc360401653)

[6.2.6. Listas de precio final 103](#_Toc360401654)

[6.3. Estrategia de promoción 105](#_Toc360401655)

[6.3.1. MIX de Promoción 105](#_Toc360401656)

[6.3.2. Publicidad 105](#_Toc360401657)

[6.3.3. Promoción de ventas 107](#_Toc360401658)

[6.3.4. Ventas personales 109](#_Toc360401659)

[6.3.5. AIDA - Atención, Interés, Deseo, y Acción 110](#_Toc360401660)

[6.4. Distribución 111](#_Toc360401661)

[6.4.1. Estructura del canal 111](#_Toc360401662)

[6.4.2. Logística 112](#_Toc360401663)

[7. Organización 116](#_Toc360401664)

[7.1. Estructura 117](#_Toc360401665)

[7.1.1. Organigrama 119](#_Toc360401666)

[7.2. Análisis de puestos 121](#_Toc360401667)

[7.2.1. Administración 121](#_Toc360401668)

[7.2.2. Producción Servicio 125](#_Toc360401669)

[7.2.3. Marketing 127](#_Toc360401670)

[7.2.4. Tecnología 128](#_Toc360401671)

[7.3. STAFF 130](#_Toc360401672)

[8. ANEXOS 132](#_Toc360401673)

[8.1. Anexo A - “Articulo: La evolución logística en los últimos años.” 133](#_Toc360401674)

[8.2. Anexo B – “Nota: Los costos de transporte en Argentina se incrementaron 1,84 % en marzo 2013”. 134](#_Toc360401675)

[8.3. Anexo C – “Nota: La logística ‘amiga’ del medio ambiente” 135](#_Toc360401676)

[8.4. Anexo D – “Agenda Presidencial: Políticas de transporte en marcha en la Argentina” 136](#_Toc360401677)

[8.5. Anexo E – “FADEEAC – LEY N° 24.653” 138](#_Toc360401678)

[8.6. Anexo F – “NOTA: Argentina y Brasil empujan el crecimiento regional de 2013”. 139](#_Toc360401679)

# HISTORIAL DE REVISIONES

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Fecha | Versión | Descripción | Revisor | Autor |
| 24/04/2013 | V3 | No enfocar el negocio a la industria de la carne. Sino, enfocar el negocio hacia el lado de los productos semielaborados. A partir de ellos se realiza la logística y distribución. | Jorge Scali | Panzini, Sebastian |
| 24/04/2013 | V3 | Análisis enfocado a la industria del transporte (no derivar análisis al negocio) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 24/04/2013 | V3 | Falto análisis de la competencia. | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 24/04/2013 | V3 | Enfocarse a grandes clientes, como cadenas franquiciadas del tipo “Medialunas del Abuelo” o “Mc Donald”. | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 24/04/2013 | V3 | Corregir “análisis de contexto”. Es orientado a la industria y no al negocio. | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Modificar la visión de la compañía. Orientándola a que se busca en un futuro [ver Misión](#_Misión:). ¿Cómo veo al negocio de acá a 10 años? | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Estrategia: agregar cuadro en “Alcance del Servicio”. [Ver Alcance del servicio](#_Alcance_del_servicio) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Estrategia: agregar cuadro en “Alcance del Mercado”. [Ver Alcance del mercado](#_Alcance_del_mercado) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Estrategia: agregar cuadro en “Alcance Geográfico”. [Ver Alcance geográfico](#_Alcance_del_geográfico) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Estrategia: agregar cuadro de “Competencias Únicas”. [Ver competencias únicas](#_Competencias_únicas) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Agregar cuadro de resumen del atractivo de los factores externos. [Ver: Análisis sectorial: Oportunidades](#_Oportunidades) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Agregar cuadro de evaluación general de la industria. [Ver: Análisis sectorial: Oportunidades](#_Oportunidades) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Análisis de los competidores: no se deben detallar las Fortalezas y Debilidades de los mismos, sino los Factores Críticos de Éxito para luego compararlos con mi negocio. [Ver: principales competidores directos](#_Principales_competidores_directos) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Omitir análisis de conclusión de competidores directos. | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Agregar cuadro evaluación competitiva. [Ver análisis de la cadena de valor](#_Análisis_de_la) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 08/04/2013 | V7.1 | Falta cuadro de resumen de evaluación competitiva. [Ver Definición de Factores Críticos de Éxito](#_Definición_de_Factores). | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 05/06/2013 | V11.1 | Modificar el Gantt. Los programas generales, la mayoría ocupa todo el marco temporal del proyecto. Los programas específicos pueden, o no, ocupar el marco temporal completo del programa general. O estar encadenados. [Ver Gantt](#_Gantt) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 05/06/2013 | V11.1 | Redefinir criterios de segmentación para *Accesibilidad* y *Capacidad de Respuesta*. Orientarlos a que efectos pueden tener las estrategias de marketing sobre las personas. [Ver Criterios de Segmentación](#_Criterios_de_segmentación) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 05/06/2013 | V11.1 | Indicadores: definir como se obtienen. [Ver Estrategias](#_Estrategias) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 05/06/2013 | V11.1 | En equipo de trabajo, aclarar cuantas personas intervienen. Cuantas son terciarizadas y cuantas pertenecen a la nómina de empleados. [Ver Descripción de programas Específicos de Acción.](#_Descripción_de_programas) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 05/06/2013 | V11.1 | Modificar la promoción en el plan general Marketing (las cuatro P del Marketing). [Ver Estrategia de Promoción](#_Estrategia_de_promoción) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 26/06/2013 | V11.4 | Servicio 🡪 Faltan las líneas de servicio. Aquí se detallan cual es la línea de servicios que ofreceremos (Premium, básico, etc). [Ver Líneas de Servicio](#_Líneas_de_servicio) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 26/06/2013 | V11.4 | Falta comparación de precios con los competidores. [Ver Comparación](#_Comparación) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 26/06/2013 | V11.4 | Lista de precios: se deberán colocar los precios en base a la línea de servicios definida. Ampliar. [Ver Lista de Precio Final](#_Listas_de_precio) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 26/06/2013 | V11.4 | Omitir relaciones públicas de estrategia de promoción. | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 26/06/2013 | V11.4 | Ampliar promoción de ventas. [Ver Promoción de Ventas](#_Promoción_de_ventas) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 26/06/2013 | V11.4 | Ampliar Distribución: Logística. Detallando mejor cuales son los procesos. [Ver logística](#_Logística) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |
| 26/06/2013 | V11.4 | Ampliar MIX de promoción: publicidad. [Ver publicidad](#_Publicidad) | Jorge Scali | Panzini, Sebastián |

# DESCRIPCIÓN GENERAL

## Descripción básica del negocio

La idea de negocio se basa en realizar la logística de transporte de productos alimenticios semielaborados que requieran cadena de frio. Por lo cual se deberá contar con equipamiento tanto para almacenamiento como transporte para mantener la cadena de frio.

Los clientes de **Logística Norte** dejarían en nuestras manos el almacenamiento, control y distribución de sus mercaderías. Confiando en nuestra capacidad para proveer en tiempo y forma de sus productos resguardados en nuestro almacén central.

Actualmente almacenamos, manipulamos y distribuimos productos alimenticios a 3 Temperaturas (Refrigerado, Congelado y Ambiente).

Disponemos de una plataforma en Capital Federal con una capacidad superior a los 11.250 m3 de frío.

Creciendo rápidamente para convertirnos finalmente en especialistas en entregas:

- Reducido Volumen.

- Fecha y Franja Horaria Acordada.

- Tres Temperaturas.

**Logística Norte** también propone, además de la distribución de las mercaderías de los clientes, ofrecer servicios extra, como lo son, y en forma inicial, la seguridad de las cargas, mediante empresas de seguridad contratadas, un seguro para las mercancías, en caso de robo, incendio u cualquier catástrofe de dicha índole, y servicio de frio. No toda la dotación de camiones de **Logística Norte** hoy día cuenta con frio incorporado, ni tampoco nuestros clientes actuales requieren solo frio. Además, dando la posibilidad de abrirnos a ambos tipo de servicio, frio y temperatura ambiente, tenemos más posibilidad de captar clientes.

Se tratará de facilitar la comunicación de los clientes con su operador logístico, **Logística Norte**, y poder realizar los mismos las solicitudes de pedido de transporte mediante una solicitud online, respaldada luego por un operador logístico encargado de realizar los transportes.

En la actualidad existen diferentes métodos para generar una solicitud de pedido de transporte, pero la solicitud a través de un sistema online no se encuentra explorada.

Hasta el momento el método más parecido es utilizar un teléfono o fax enviando la necesidad del cliente.

Esta propuesta genera sin dudas un valor agregado a nuestro servicio y descubierta la necesidad se pensó desarrollar el sistema para que permita la comunicación mediante Internet con almacén central.

El negocio tendrá como clientes a diferentes ramas de la industria alimenticia, donde se le brindara una herramienta online que les ayudara a facilitar la gestión de solicitud de pedidos, así logrando una comunicación más fluida con sus clientes. Los operadores logísticos del almacén central serán lo que recibirán las solicitudes, y se pondrán en contacto con el cliente para confirmar los transportes. Como así también serán ellos quienes puedan generar la solicitud de pedido si es que los clientes no tuvieran acceso a Internet o no quisieran hacer uso de este servicio.

Las ganancias de Logística Norte serán las siguientes:

* Una cuota mensual que se les cobrara a los clientes dependiendo el espacio que adquieran en los almacenes.
* Servicio de logística utilizado por periodos.

El proyecto está enfocado en prestar un servicio de logística y administración de los stocks de los clientes. Se establece que la modalidad de comercio electrónico es de negocio a clientes (B2C/ Business-to-Customers).

Modalidad E-Commerce:

El proyecto se sitúa en el comercio electrónico, debido a que es un servicio que permite una celebración a través de medios tecnológicos, no requiere del medio físico tradicional para su cumplimiento aunque tampoco lo excluye.

## Situación actual del negocio

**Logística Norte** es una empresa nueva. Cuyo negocio se basa en brindar el servicio de logística a otras empresas. Iniciando su actividad en el año 2011 en con su único centro en Caballito, Capital Federal dedicándose al transporte convencional de mercancías. Desde su inicio hasta la actualidad esta empresa experimentó crecimientos continuados.

A fines de 2012 cuando **Logística Norte** decide dar el salto hacia la logística en frío. Este nuevo rumbo del negocio conllevó realizar inversiones en la adquisición de nuevas instalaciones frigoríficas y a equipar flota de transporte para frío.  
  
Durante el último tiempo, se materializaron los primeros acuerdos ampliando la cobertura geográfica del servicio que hasta entonces se circunscribía a Capital federal.

Actualmente se amplió su presencia en el mercado provincial con la ampliación de la red de distribución en gran parte de conurbano bonaerense.

En el pasado año, se crea la marca **Logística Norte** y desde ese momento opera bajo dicha marca. El cambio afecta exclusivamente a la imagen comercial de la compañía.

En cuanto al equipo de trabajo de **Logística Norte** tenemos plena confianza en su voluntad, pro actividad y unión como grupo llevarán adelante este sueño que todos comparten

Nuestra estrategia de desarrollo y crecimiento se sostiene en las siguientes bases:

* Foco en la región: Gran Buenos Aires y Capital Federal.
* Orientación al Cliente:
  + Flexibilidad y receptividad a las necesidades del Cliente



* + Calidad y mejora continua de servicio
  + Indicadores de performance
  + Crecimiento con los Clientes
  + Relaciones a largo plazo
  + Precios competitivos y capacidad de inversión
  + Búsqueda de un crecimiento constante y controlado
  + Fortaleza en sistemas de información y tecnología aplicada a la operación
  + Operación con empresas líderes que nos den con su nivel de excelencia
  + Contar con un equipo conformado por los mejores profesionales del mercado

## ¿Qué hace único a su negocio?

POSEER VALOR AÑADIDO:

* SAC "Servicio de Atención al Cliente" con un grupo capacitado para gestionar las operaciones de los clientes. Con amplio conocimiento de la materia y los procedimientos.
* SAASP “Sistema Automatizado de Autogestión de Solicitudes de Pedido” con grandes bases tecnológicas se ofrece a los clientes auto gestionar sus solicitudes de pedido mediante la operación Web del sistema de gestión de **Logística Norte.**
* Servicios de Información a través de Web:

- Consulta de Plan de Servicio.

- Seguimiento expediciones.

- Consulta y descarga de Albaranes Conformados.

- Descarga de ruta de viaje

- Gestión de las Devoluciones.

* Certificación de entregas en tiempo real
* Logística Directa e Inversa. Esta última se aplica para la gestión de devoluciones y rechazos.
* Asesoría Logística:

- Estudio y mejora de los procesos logísticos

- Diseño de almacenes

- Diseño redes de distribución

- Sistema de comunicaciones e información

* Servicios adicionales en pedidos:
  + Seguridad de cargas
  + Seguro de mercancías
  + Servicio de frio
    - Operación a menos 25 grados para congelados
    - Operación a 5 grados para refrigerados

## Describa los factores principales que usted considera harán exitoso a su proyecto

Los factores favorables identificados hasta el momento son:

* + Alta demanda de espacios de los diferentes negocios para stockear mercaderías. Íntimamente relacionado con los costos que conllevan a las empresas obtener dichos espacios.
  + Alta inflación: la alta inflación empuja a las empresas a stockear mercaderías.
  + Industrias variadas: como se dijo este servicio puede ser ampliamente ofrecido y requerido por industrias y negocios de diferente índole.

Factores favorables dentro del mercado para Logística Norte.

* + Innovación tecnológica ofrecida por **Logística Norte**:

Comunicaciones con el cliente:

* + - Relación con el cliente: Se establece un sistema de comunicaciones fluido, fiable, inmediato y continuado que garantice el éxito en el manejo de la información.
    - Comunicaciones: brindando un amplio abanico de opciones para la comunicación con nuestros departamentos de Logística y Tráfico mediante el uso de mensajes EDI, ficheros planos, por e-mail o vía FTP.
    - Servicio Web: seguimiento de envíos, nuestros clientes pueden informarse de la situación de sus envíos en cualquier momento.

Tecnología en logística:

* + - Con el objetivo de obtener la máxima eficacia en la gestión, nos basamos de dos aspectos relevantes de nuestro servicio: tiempo y seguridad.

Tiempo: para la mejora de tiempos en las tareas de ubicación, preparación de pedidos, traslado y manipulación de mercancías, apostaremos en constantes inversiones en carretillas, transelevadores y clasificadores automáticos, que permiten obtener altas productividades y en consecuencia ahorros para el cliente.

Seguridad: para aumentar la seguridad dotaremos a nuestras instalaciones de un sofisticado sistema de radiofrecuencia que nos ofrece cobertura RF en todas las dependencias y, con ello, la posibilidad de interactuar con equipos portátiles de lectura y toma de datos en tiempo real y en conexión constante con nuestro ERP.

Tecnología en transporte:

* + - Como factor fundamental en la operativa logística, el parque de vehículos de **Logística Norte** estará dotado de los últimos avances para el control de su situación, mantenimiento de la cadena de frío y medidas para favorecer el respeto al medioambiente. Todo ello bajo temperaturas extremas.
    - Contando con una flota de vehículos de corto y largo recorrido se asegura el cumplimiento riguroso de los plazos de entrega de las mercancías, esperando lograr una eficiencia superior al 95% (sobre fecha de entrega).
    - La confirmación de las entregas por telefonía móvil desde el destino final es uno de los avances más importantes en la gestión de la información utilizado por **Logística Norte** para ofrecer constantemente Valor Añadido a nuestros Clientes.
  + Precios: teniendo en cuenta que **Logística Norte** es una startup naciente debemos lograr que nuestras tarifas sean realmente competitivas en el mercado sin ofrecer una baja en la calidad del servicio prestado.   
    Lograr este equilibrio no es fácil, por lo que se debe realizar evaluaciones constantes para lograr que la relación precio-calidad sea redituable y con buena calidad para nuestros clientes.
  + Servicios de contratación extra: para lograr captar mayor atención de clientes **Logística Norte** propone realizar alianzas con empresas de seguridad y transporte. Esto nos permitirá tercearizar dichos servicios que al ser una startup nos sería difícil ofrecer en primera instancia.

Por lo cual, mediante convenios con empresas de seguro y seguridad privada podemos captar mayor atención de los clientes logrando así aumentar la calidad de servicios.

Estos acuerdos creemos que serán posibles ya que:

* + - Se recurrirá a realizar convenios con empresas de no mas de 5 años en la industria. Lo que nos permitirá negociar mejores tarifas.
    - **Logística Norte** es quien se encargue de encontrar clientes. Esto es, que las empresas no tienen que invertir en marketing o publicidad para lograr ventas, sino que **Logística Norte** es quien se encargue de ello publicitando y ofreciendo a los clientes dichos servicios.

Por estas y otras razones más, creemos que podemos generar lazos con este tipo de compañías y así lograr buenas tarifas para los servicios extra a nuestros clientes sin tener que invertir en logística con empresas de seguridad o contratos riesgosos para asegurar la mercadería de nuestros clientes. Estaríamos exentos de tener que pagar sumas grandes de dinero por perdida de mercancías, ya que las empresas de seguro estarían monitoreando y haciéndose cargo de dicha gestión.

## Estrategia, definir:

### Misión:

**Logística Norte**, es una startup que plantea posicionarse entre los líderes en servicios logísticos a temperatura controlada en Gran Buenos Aires y Capital Federal en un lapso de 5 a 10 años.

Ofrecer el Servicio que se ubique entre los líderes del mercado actual en Capital Federal y el conurbano en distribución de alimentos dirigidos al consumidor, adaptándonos a los constantes cambios del mercado en colaboración con los clientes.

Basando nuestro éxito tanto en la satisfacción de nuestros destinatarios, como en la de nuestros profesionales (empleados y colaboradores) y proveedores.

### Marco temporal del proyecto

El marco temporal de nuestro proyecto lo ubicaremos entre los 3 y 5 años. Ya que se requiere de mayor inversión para el mobiliario y por sobre todo tiempo para poder consolidar lazos con clientes. Ganarnos el respeto en la industria y ser bien reconocidos ante otros competidores directos.

### Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio

La estrategia empresarial de **Logística Norte** se basa en una clara vocación de servicio, un alto grado de especialización, y una constante inversión en las más avanzadas tecnologías.

Nuestros servicios cubren todas las etapas del transporte de pequeñas y medianas cargas (carga fraccionada); el transporte de cargas completas, y el transporte en régimen de grupaje y carga completa en el ámbito internacional.

Desde todas nuestras plataformas prestamos servicios de almacén y ejecutamos operaciones de alto valor añadido: tanto en la preparación de pedidos (picking), como en operaciones de encajado, etiquetado, campañas, promociones, o lanzamiento de productos.

Para ello disponemos de las más avanzadas técnicas y tecnologías de gestión logística, que nos permiten asegurar los mejores resultados en todas las fases de la cadena y garantizar la trazabilidad de los lotes de cada uno de los productos que manipulamos.

Guiados por nuestro compromiso de ofrecer un servicio excelente, nos esforzamos por aportar soluciones personalizadas y adecuadas a las particularidades de cada cliente. Nuestros departamentos de Explotación y Sistemas trabajan en el desarrollo de procedimientos específicos a través del análisis de las problemáticas y la propuesta de soluciones específicas a cada caso.

### Alcance del servicio

El servicio ofrecido por Logística Norte se aboca a la logística y gestión de stocks de clientes inicialmente dedicados al sector alimenticio en frio. Adicionalmente se acercan servicios extra, como lo son la seguridad, seguros de carga y diferentes niveles de frio adecuándose a las necesidades de cada cliente. En un futuro se pretende extender este servicio a otros productos del mercado del sector alimenticio como pueden ser frutas y verduras, lácteos, entre otros. También se plantean desafíos como el control de los vencimientos de los productos de los clientes. Hoy día esto no se realiza pero en un futuro no muy lejano se implementará dándole mas seguridad a los clientes y sacando esta operatoria de sus obligaciones.

Identificación de clientes actuales: Se identifican algunos negocios como el de las cadenas de carnicerías, cadenas de venta de productos semielaborados, supermercados mayoristas.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alcance del servicio** | **--** | **-** | **E** | **+** | **++** |
| Warehousing (almacenamiento ) |  |  |  |  |  |
| Pre-Delivery (logística) |  |  |  |  |  |
| Transporte inter-planta |  |  |  |  |  |
| Distribución |  |  |  |  |  |
| Control de temperatura |  |  |  |  |  |
| Servicios de valor agregado |  |  |  |  |  |

### Alcance del mercado

Nuestros clientes serán inicialmente empresas dedicadas a la industria de los productos semielaborados. Esto es, que **Logística Norte** tiene la misión de atender las necesidades de los clientes empleando la mayor eficacia. Los clientes se merecen el mejor trato y excelencia de atención. Además de la industria de los productos semielaborados de grandes cadenas de franquicias, también atendemos al sector de la industria de alimentos no perecederos y enlatados. En un futuro se implementara el control y servicio para tratamiento de vencimiento de los productos. Permitiéndonos abrirnos a industrias como la de las frutas, verduras y lácteos.

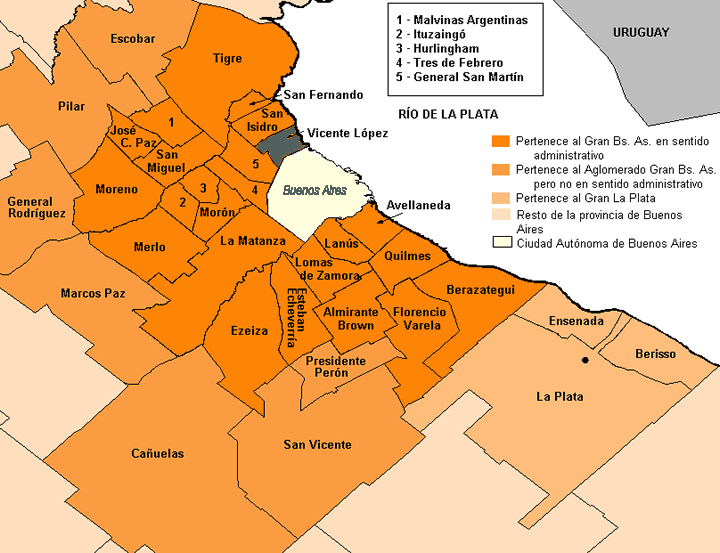
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alcance Mercado** | **--** | **-** | **E** | **+** | **++** |
| Productores de semielaborados |  |  |  |  |  |
| Productores de productos elaborados |  |  |  |  |  |
| Consumo masivo |  |  |  |  |  |
| Retail |  |  |  |  |  |
| Congelados y Refrigerados |  |  |  |  |  |

### Alcance del geográfico

Inicialmente **Logística Norte** operara en la totalidad de Capital Federal y en el conurbano bonaerense.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alcance Geográfico** | **--** | **-** | **E** | **+** | **++** |
| Capital Federal |  |  |  |  |  |
| GBA Norte |  |  |  |  |  |
| GBA Sur |  |  |  |  |  |
| GBA Oeste |  |  |  |  |  |
| GBA Norte |  |  |  |  |  |
| Provincias |  |  |  |  |  |

Plano de conurbano:



### Competencias únicas

Para poder brindar el servicio, contamos con profesionales con años de experiencia y con un alto nivel de conocimiento en las distintas practicas en logística para así poder seguir incrementando el nivel de nuestros servicios.

Nuestra frecuente innovación en los servicios representa una ventaja competitiva inigualable. Además se tiene en cuenta siempre que las siguientes características deben ser siempre acompañadas junto con nuestros servicios. Confiabilidad, seguridad, empatía y calidad.

Servicios ofrecidos:

* SAC "Servicio de Atención al Cliente" con un grupo capacitado para gestionar las operaciones de los clientes. Con amplio conocimiento de la materia y los procedimientos.
* SAASP “Sistema Automatizado de Autogestión de Solicitudes de Pedido” con grandes bases tecnológicas se ofrece a los clientes auto gestionar sus solicitudes de pedido mediante la operación Web del sistema de gestión de **Logística Norte.**
* Servicios de Información a través de Web:

- Consulta de Plan de Servicio.

- Seguimiento expediciones.

- Consulta y descarga de Albaranes Conformados.

- Descarga de ruta de viaje

- Gestión de las Devoluciones.

* Certificación de entregas en tiempo real
* Logística Directa e Inversa. Esta última se aplica para la gestión de devoluciones y rechazos.
* Asesoría Logística:

- Estudio y mejora de los procesos logísticos

- Diseño de almacenes

- Diseño redes de distribución

- Sistema de comunicaciones e información

* Servicios adicionales en pedidos:
  + Seguridad de cargas
  + Seguro de mercancías
  + Servicio de frio
    - Operación a menos 25 grados para congelados
    - Operación a 5 grados para refrigerados

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Competencias únicas** | **--** | **-** | **E** | **+** | **++** |
| Liderazgo en el mercado |  |  |  |  |  |
| Claridad en respuestas |  |  |  |  |  |
| Facilidad de generación de pedidos – SAC & SAASP |  |  |  |  |  |
| Asesoría logística |  |  |  |  |  |
| Confiabilidad en las entregas |  |  |  |  |  |
| Servicios adicionales de pedidos |  |  |  |  |  |

## Visión:

Superar las necesidades más sofisticadas de la logística de alimentos, apasionándonos la gestión de la complejidad.

- Ser especialistas en pedidos de reducido y grandes volúmenes, siendo capaces de combinar en la entrega productos para varias bocas de un mismo cliente. Así como también de diferentes clientes para un mismo recorrido.

- Cumplir "SIEMPRE" con el rango horario y la calidad de frío acordados con el cliente.

- Trabajar para que nuestros clientes, empleados, colaboradores y proveedores se sientan orgullosos de participar en la búsqueda por la EXCELENCIA.

## ~~Propósito estratégico:~~

## Identificación de la oportunidad de negocios

**Logística Norte** se aboca a facilitar engorrosas actividades y procesos que tienen diferentes empresas nucleadas en el rubro alimenticio. Se identifican algunos negocios como el de las carnicerías, pollerías, almacenes, supermercados mayoristas y minoristas, despensas pequeñas en barrios más remotos. Hasta cadenas de comidas y restaurants, entre otros.

Este cuadro aporta más información:



**Logística Norte** ve la oportunidad de ofrecer una solución a las actividades relacionadas con los negocios nombrados. Actividades como la de stockear productos y generar la logística de entrega de los mismos.

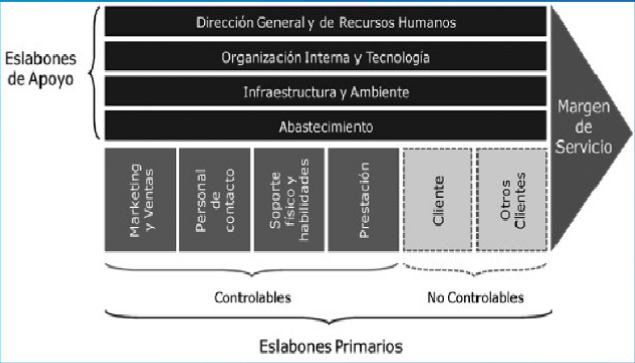
Este mercado tiene cierto potencial sobre todo en las ciudades más densas donde poder conseguir amplias instalaciones para dar vida a un negocio es difícil. Por costos, por logística y sobre todo por los costos en recursos en los que tendrían que invertir. Entonces pensándolo desde el lado del cliente, el mismo solo debe abocarse a su negocio sin preocuparse de cómo, donde, cuando va a disponer de sus mercancías.

En los tiempos actuales donde la inflación y las políticas cambiantes hacen que los productos hoy valgan un precio y mañana otro diferente las industrias tienen a comprar y acumular mercancías, a stockear. Este es otro punto importante, ya que las mismas pueden abocarse a esta tarea sin preocuparse por el almacenamiento de ella.

Al ser **Logística Norte** una empresa con fines de lucro se vería beneficiada en parte por esta situación actual. Ya que los clientes demandarían más espacio, más logística, en fin, demandarían plenamente de nuestro servicio incrementando las ganancias de **Logística Norte**.

## Capacidades centrales

CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS



|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | Cadena de valor de los servicios por Robert Montero |
| **AÑO:** | 19 de agosto de 2011 |
| **NOTA COMPLETA** | <http://es.slideshare.net/robertsteve/cadena-de-valor-de-los-servicios-8913238> |

ESLABONES PRIMARIOS CONTROLABLES

***Marketing y ventas:***

**Logística Norte** al ser una startup naciente debe poner énfasis en el marketing para poder ganar clientes a los cuales prestar su servicio. Y sobre todo tener un eficiente sector de ventas capacitado a entregar en todo momento la máxima calidad de servicio ya que en esta industria, y sobre todos los clientes grandes, deben cuidarse y maximizarse al límite. Por lo tanto la fuerza de impulsión se basara en la publicidad, la fuerza de ventas y promoción, desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

***Personal de contacto:***

El personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa. Por tal motivo, el personal está en continuo proceso de capacitación, y también mecanismos de motivación para que los mismos den el máximo servicio sabiendo que estos tendrán su retorno en el corto a mediano plazo.

***Soporte físico y habilidades:***

* Almacenaje (Warehousing)
* Distribución
* Operaciones Multimodales
* Transportes para requerimientos especiales
* Preparación de Pedidos (picking)
* PDI (Pre Delivery Inspection)

***Prestación:***

El **foco en nuestros clientes**, en la **calidad y personalización del servicio** que prestamos, es una prioridad. Por lo que estamos organizados en Divisiones en función del tipo de servicio a brindar y el segmento de industria a atender.

En cada Operación tenemos un Gerente responsable por la satisfacción del Cliente y el cumplimiento de los objetivos acordados.

Trabajamos con los siguientes mercados y servicios:

|  |  |
| --- | --- |
| **MERCADOS** | **SERVICIOS** |
| * **Consumo masivo** * **Retail** * **Congelados y Refrigerados** * **Industrias** | * **Pre-Delivery** * **Distribución de partes** * **Transporte interplanta** * **Distribución de cliente** * **Distribución congelados** * **Distribución refrigerados** * **Warehousing** * **Servicios de valor agregado** |

ESLABONES PRIMARIOS NO CONTROLABLES

***Clientes***

* Mantener fluidas las conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado.

ESLABONES DE APOYO

***Dirección General y de Recursos Humanos:***

* El cliente es la razón del negocio, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.

***Organización interna y tecnología:***

* Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE

***Infraestructura y ambiente:***

* Edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento, moldean el ambiente marco del servicio. Estos aspectos deben ser bien cuidados porque es la imagen que el cliente se lleva en primera impresión. Un ambiente ordenado, limpio, cuidado, prolijo dará una primera impresión al cliente. Y quizá la más valiosa, ya que de esta dependen los próximos contactos.

## Propuesta de valor para el cliente

La estrategia empresarial de **Logística Norte** se basa en una clara vocación de servicio, un alto grado de especialización, y una constante inversión en las más avanzadas tecnologías.

Nuestros servicios cubren todas las etapas del transporte de pequeñas y medianas cargas (carga fraccionada); el transporte de cargas completas, y el transporte en régimen de grupaje y carga completa en el ámbito internacional.

Desde todas nuestras plataformas prestamos servicios de almacén y ejecutamos operaciones de alto valor añadido: tanto en la preparación de pedidos (picking), como en operaciones de encajado, etiquetado, campañas, promociones, o lanzamiento de productos.

Para ello disponemos de las más avanzadas técnicas y tecnologías de gestión logística, que nos permiten asegurar los mejores resultados en todas las fases de la cadena y garantizar la trazabilidad de los lotes de cada uno de los productos que manipulamos.

Guiados por nuestro compromiso de ofrecer un servicio excelente, nos esforzamos por aportar soluciones personalizadas y adecuadas a las particularidades de cada cliente. Nuestros departamentos de Explotación y Sistemas trabajan en el desarrollo de procedimientos específicos a través del análisis de las problemáticas y la propuesta de soluciones específicas a cada caso.

# Análisis estratégico

## Análisis de contexto

En los siguientes apartados se indicarán las características fundamentales del desarrollo de la industria.

También se dará un detalle del ambiente en el cual se desarrolla la industria, se mostrará el escenario local del país, los factores económicos tales como PBI, recesión, inflación, tipo de cambio, etc., los factores políticos como el marco regulatorio, sistema jurídico, etc.

Una mirada del comercio, las empresas y la sociedad nos dan una visión del futuro que se basan en el análisis detallado de los factores más críticos, tales como los modelos de comercio y consumo, las tendencias tecnológicas y sociales o el cambio climático, así como en el cálculo de su impacto probable en el comportamiento y los valores de la población hacia años venideros.

El ritmo al que se suceden los cambios se ha acelerado rápidamente en los últimos años. En este entorno económico, político y social tan complejo, resulta ya prácticamente imposible realizar pronósticos lineales. En un entorno cada día más difícil de predecir, debemos ampliar nuestro horizonte y plantearnos alternativas. Podemos elaborar estrategias sólidas y fijar el rumbo correcto solo si hemos logrado entender diferentes perspectivas.

**Economía descontrolada; colapso inminente**.

El mundo se caracteriza por un materialismo incontrolado y el consumo masivo. En un mundo caracterizado por el crecimiento desenfrenado, la demanda de servicios de logística y transporte aumenta drásticamente. Una súper red de transporte mundial garantiza el rápido intercambio de mercancías entre los distintos centros de consumo. Pero, a medida que avanza el cambio climático, las cadenas de suministro sufren cada vez más interrupciones, lo cual plantea nuevos desafíos a las empresas de logística.

**Súper-eficiencia en las mega-ciudades**.

Las "mega-ciudades" emergen como los centros de poder mundial.

La robótica revoluciona el mundo de la producción y los servicios. Los consumidores han modificado sus hábitos: ahora lo normal es alquilar los productos, no comprarlos. Gracias a nuevas ideas sobre tráfico eficiente se ha logrado reducir los embotellamientos. Una súper red mundial de mega transportistas, formada por camiones, barcos, aviones, así como por transportistas espaciales, ha establecido importantes conexiones comerciales entre las megaciudades del mundo. Al sector logístico se le ha confiado la gestión logística de las ciudades, de los servicios públicos y de los servicios del sistema aeroportuario, hospitales y centros comerciales.

**Estilos de vida personalizados**.

Este escenario describe un mundo en el que imperan la individualización y el consumo personalizado. Los consumidores tienen la capacidad de crear, diseñar y elaborar sus propios productos. Esto genera un aumento de los flujos de comercio regionales; solo las materias primas y los datos fluyen globalmente. La personalización y la producción regional se ven complementadas por infraestructuras y sistemas de energía descentralizados. Las consecuencias para los servicios de logística son, entre otras, la drástica reducción de las necesidades de transporte de larga distancia de productos acabados y semi acabados, debido a la localización de las cadenas de valor. Los proveedores de servicios logísticos organizan toda la cadena de valor física. La descentralización de la organización de la producción hace que la solidez de las capacidades logísticas regionales y la alta calidad de la red en el último tramo pasen a ser elementos decisivos del éxito.

**Proteccionismo paralizante**.

Este escenario presenta un mundo en el que, como consecuencia de la dura situación económica, el nacionalismo excesivo y las barreras proteccionistas, la globalización forma ya parte del pasado. El desarrollo tecnológico se estanca. Las consecuencias para el sector logístico comprenden, entre otras, los retos que plantea el descenso del comercio mundial y la consiguiente regionalización de las cadenas de suministro. Los gobiernos ven la logística como un sector estratégico. Dado que las relaciones entre algunos bloques y países son extremadamente tensas, los proveedores logísticos de los países no alineados a un bloque actúan como intermediarios en la mediación comercial internacional.

**Resistencia global, adaptación local**.

Este escenario describe un mundo caracterizado inicialmente por un elevado nivel de consumo gracias a una producción automatizada y barata. El nuevo paradigma económico pasa de caracterizarse por la maximización de la eficiencia a centrarse en la atenuación de la vulnerabilidad y la resistencia. Este giro radical hacia sistemas redundantes de producción y el paso de cadenas de suministro globales a cadenas regionalizadas permiten a la economía mundial mejorar las condiciones en épocas difíciles. El mundo resistente, con su comercio cada vez mas regionalizado, cuenta con un sector logístico que garantiza la seguridad del suministro como máxima prioridad, y con una infraestructura de respaldo para garantizar la fiabilidad del transporte en épocas inestables y peligrosas. En lugar de complejos procesos centrados en la puntualidad de la entrega, se considera indispensable establecer enormes estructuras cerca de los fabricantes como zona temporal de almacenamiento.

## Descripción del escenario local

La Argentina ocupa un lugar sumamente importante dentro de los avances que se han hecho en logística en la región. Aunque también es cierto que todos están haciendo grandes mejoras al incorporar nuevas tecnologías y avanzan a pasos agigantados, lo que hace más competitivas a las empresas y a los mercados. Esto “genera una mejora en toda la región”.

La logística durante muchos años se vio como un sector de costo para las empresas. Pero esta visión cambió en los últimos años, al punto de convertirse en un centro de oportunidades. La experiencia Argentina ha sido señera en muchos casos, fue tomada de ejemplo en muchos países.

En la mitad de los 90 cuando la logística comienza a tener otra importancia dentro de las empresas, Argentina tuvo grandes avances en las operaciones logísticas, particularmente, en la tercerización. De esta manera fue pionera y sirvió de modelo al resto de Latinoamérica.

Antes las empresas no estaban acostumbradas a la tercerización, pero con el paso del tiempo hasta la actualidad, dicha industria dejo de verse como un problema y paso a evaluarse como una ventaja.

Asimismo, muchas empresas se han desarrollado y han crecido de forma muy importante, con niveles de volúmenes y de facturación en ascenso año tras año. “La verdad que la logística para todo tipo de empresa se ha puesto en el pedestal de los temas importantes. Ya mucha gente se ha dado cuenta de la importancia de la reducción de costos, que la logística es parte del servicio que ellos prestan a sus clientes y que no pueden prescindir de hacer una reingeniería, de repensar el tema operativo.

Se puede decir que la industria de la logística en la situación actual se encuentra en un estadio de maduración. La logística en los últimos 20 años se ha posicionado realmente como una herramienta de valor agregado al negocio. De a poco todo el mundo se ha hecho eco de esto y ha tomado relevancia el debate acerca de las necesidades logísticas. Cuando hablamos de largo plazo y crecimiento en Argentina, aparece la palabra ‘logística'.

Ver nota en anexo: [Ver anexo A – “Articulo: La evolución logística en los últimos años.”](#_ANEXOS).

## Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

### Poder de los clientes y los proveedores

Sugiere que existe una amenaza impuesta sobre la industria debido a un uso excesivo de poder por parte de clientes y proveedores. Esta no es la excepción por lo que se plantea tratar a los proveedores como socios centrales y a los compradores, que son el grupo constituyente de la empresa, no tratarlo como rivales, sino como depositarios de una relación duradera y amistosa.

### Nuevos entrantes

Las formas de romper con las barreras de entrada implícitas en el mercado es mediante una fuerte inversión inicial, acompañado con innovación tecnológica y un grupo de profesionales capacitado en la industria para llevar a cabo una estrategia a mediano-largo plazo.

**• Diferenciación de producto.** Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca. Por ente la estrategia a seguir será menos agresiva enfocándonos a nichos del rubro de la logística en frio. Con lo cual la inversión sería menor pero más agresiva, que intentar atacar gran parte de la industria del transporte en todos sus ramos.

• **Requisitos de capital.** Ante la necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, adquirir vehículos, implementar los servicios para seguro de las cargas, la seguridad, entre otros. Se tomara la decisión estratégica de terciarizar sectores de gran inversión como también realizar acuerdo y mantener lazos con proveedores para poder brindar más y mejores servicios a los clientes.

• **Acceso a los canales de distribución**. Ante la necesidad de conseguir distribución la distribución de nuestro servicio. Implementaremos agresivos canales de ventas mediante personal capacitado para persuadir a los canales para que acepten nuestro servicio mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.

• **Política del gobierno**. Sabemos del esfuerzo del gobierno mediante entidades y organismos que instan al crecimiento de la industria del transporte y logística.

Ver nota en anexo: [Anexo D – “Agenda Presidencial: Políticas de transporte en marcha en la Argentina”](#_Anexo_D_–)

### Servicios sustitutos

No se identifican.

### Intensidad de la rivalidad

Para alcanzar la respuesta al dilema “competencia” vs. “regulación”, es esencial contar con un entendimiento acabado de las circunstancias económicas involucradas en cada mercado a la hora de diseñar el marco regulatorio o desregulatorio para alcanzar la eficiencia económica. Diferentes condiciones económicas en distintos mercados de servicios de transporte llevan a distintos ambientes con necesidades regulatorias diferenciadas. Diversas estructuras de mercado: monopolios naturales, oligopolios, mercados de contienda y el rol de la competencia potencial deben ser analizados para alcanzar la solución regulatoria óptima. La posibilidad de disuasión de entrada (entry deterrence) por parte de las empresas ya establecidas en el mercado y la correcta determinación de los movimientos estratégicos en el juego del mercado son esenciales para derivar consideraciones de política. El análisis de las condiciones de costos de cada industria teniendo en cuenta las asimetrías de información existentes entre el regulador y el incumbente deben ser consideradas cuidadosamente.

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | Regulación versus Competencia: experiencias en el sector transporte *por Juan José Pompilio Sartori* |
| **AÑO:** | 2011 |
| **NOTA COMPLETA** | <http://www.unsam.edu.ar/institutos/ferroviario/jornada/Roberto%20Agosta.pdf> |

## Análisis de factores externos: económico, político, tecnológico, factor social, medioambiental.

### Económico:

La industria de la logística se ve afectada por muchos aspectos desfavorables en las cuales están enmarcadas la mayoría de las industria en la Argentina. Uno de estos factores y el más agresivo es el de la inflación.

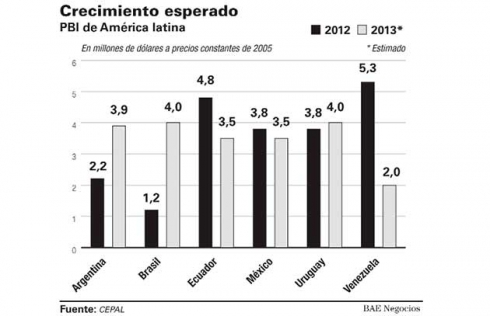
Por supuesto que las empresas englobadas en la industria de logistica tienen valores fijados por los cuales no pueden manejarse libremente aumentando, y poco visto, pero bajando los mismo. Por ende, la industria del transporte depende de la FADEEAC (Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas). Quien realiza los índices de los costos del transporte, y en base a estos resultados determina que aumentos puede aplicar la industria.

Ver nota en anexo: [Ver anexo B – “NOTA: Los costos de transporte en Argentina se incrementaron 1,84 % en marzo 2013”](#_Ver_anexo_B).

PBI – Producto Bruto Interno

Este es un indicador importante para la industria de transporte y logística. Ya que si la actividad industrial nacional aumenta, con ello aumenta las necesidades de mover y desplazar mercaderías. Con lo cual se puede entender como una activación en constante movimiento que genera necesidades y oportunidades.

Con lo cual la industria en la cual se encuentra nuestro negocio será favorecida si el PBI aumenta.



Breve referencia:

La actividad económica aumentó 2,3% en febrero respecto a igual mes del año pasado, y mostró una desaceleración del ritmo de avance, en relación a enero, que había sido de 3,2%, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec).

De esta forma durante el primer bimestre el PBI acumuló una expansión de 2,8%, en comparación con el mismo período de 2012.

Los datos corresponden al Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) que se difunde todos los meses a modo de adelanto de la evolución del PBI que se divulga en forma trimestral.

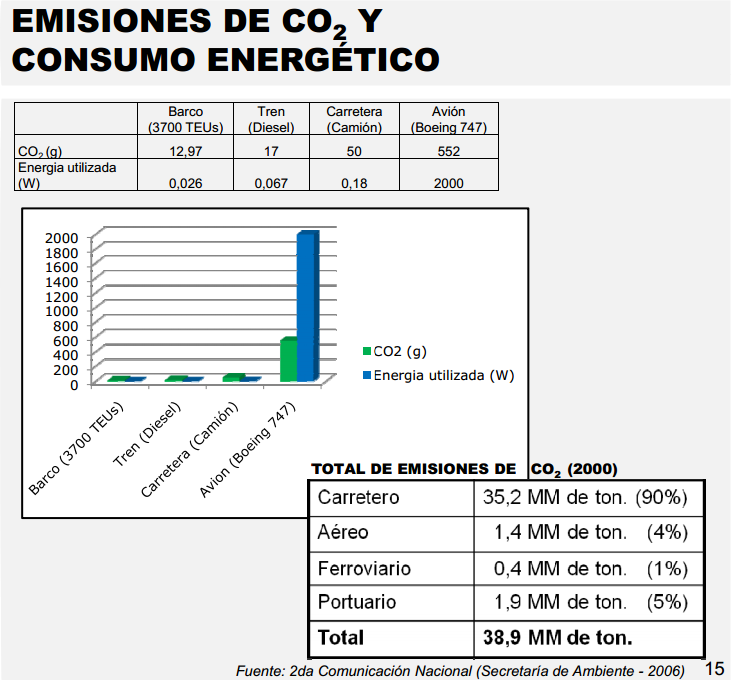
|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | <http://www.cronista.com/economiapolitica> |
| **AÑO:** | 19 de abril de 2013 |

Información adicional en: [Ver anexo F – “NOTA: Argentina y Brasil empujan el crecimiento regional de 2013”.](#_Anexo_F_–)

### Medio ambiente

Si bien en Argentina no hay leyes que regulen la relación del medio ambiente con la industria de la logística. Hay empresas del sector privado que ya impulsan proyectos para tener una actitud responsable respecto al CO2 – gas dióxido de carbono que emite la industria de la logística y aporta al calentamiento global.

Entre estos proyectos se puede destacar el proyecto: GoGreen, que permite reportar, analizar, minimizar y compensar las emisiones de CO2 generadas en la cadena de suministro.



**Fuente: 2da Comunicación Nacional (Secretaría de Ambiente - 2006)**

Ver nota en anexo: [Anexo C – “Nota: La logística ‘amiga’ del medio ambiente”](#_Anexo_C_–)

### Políticas

El estado Argentino por medio del CIPPEC – Centro de Implementación de Políticas Publicas para la Equidad y el Crecimiento propone e implementa diversas acciones, tanto en materia de proyectos de inversión como de cambios institucionales.

Estas pueden encuadrarse en:

* Impulso de la inversión vial
* Inversión de ferrocarriles
* Inversiones publicas y privadas en puertos y aeropuertos
* Importantes cambios institucionales
* Plan estratégico institucional

Ver nota en anexo: [Anexo D – “Agenda Presidencial: Políticas de transporte en marcha en la Argentina”](#_Anexo_D_–)

### Legislación de protección de industria del transporte

La FADEEAC – Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas informa acerca de las legislaciones vinculadas a la actividad del transporte automotor de cargas.

Dentro la ley LEY N° 24.653 que protege los derechos de las empresas transportistas por medio del estado. Determina el nuevo régimen al que deberá someterse el Transporte por Automotor de Cargas de carácter nacional e internacional para permitir el funcionamiento eficiente, seguro, con capacidad necesaria para satisfacer los requerimientos de la demanda del mercado.

Ver nota en anexo: [Anexo E – “FADEEAC – LEY N° 24.653”](#_Anexo_E_–)

### Tecnología

La tecnología no para de ofrecer soluciones para el sector transportador y por eso ya no bastan los sistemas de posicionamiento global, los radioteléfonos, los celulares o los demás servicios satelitales que permiten ubicar al camión en el cualquier lugar del territorio.

Las industrias logística se ve beneficiada por los sistemas de información que trabaja por medio de internet y que les ofrecen a las empresas la planeación, ejecución y control en tiempo real de todas las actividades que realiza la compañía, independientemente de cuántas terminales estén conectadas o cuántos vehículos dependan de ella.

Es claro que con la adopción de las nuevas tecnologías sobre la industria del transporte y la logística crearon cambios radicales y en cortos tiempos. Los cuales las industrias están obligadas a absorber. De otra manera la calidad y nivel de servicio decaería frente a competidores directos que si adopten estas nuevas técnicas y herramientas.

Es un hecho que la tecnología va de la mano con este tipo de industria desde la llegada de internet y su distribución hasta puntos que aun no se pueden estimar.

## ~~Descripción del escenario: escenario-meta~~

## Análisis sectorial. Definición de Oportunidades y Amenazas del negocio

### Oportunidades

* Avances tecnológicos *<aspectos tecnológicos>* que permiten mas flexibilidad a la industria del transporte al acercar servicios flexibles a los clientes.
* La industria del transporte y logística se encuentra impulsada por un panorama nacional favorable directamente relacionada a las estimaciones del PBI *<economía>* para el año 2013.
* Aportes del estado *<políticas>* mediante la entidad CIPPEC en materia de inversión y plan estratégico institucional
* Evolución y crecimiento de la industria del transporte y logística desde 20 años hasta la actualidad.
* Alza del PBI favoreciendo y reactivando a las industrias en general. Lo que implica directamente un alza en la actividad de la Logística y el Transporte.
* Mejora la imagen de la empresa de transporte ante el cliente *<factor social>*.
* Avance de la integración logística de la cadena de suministro (flujos mas rápidos y frecuentes, mayores volúmenes, especialización de plantas, técnicas de JIT, etc.) *<aspectos tecnológicos>.*
* La tendencia de tercerización de las empresas para disminuir los actuales costos logísticos propios de su operación.
* Gran capacidad de creatividad e innovación.

***Resumen del atractivo de los factores:***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Actual | | Muy Poco Atractivo | Poco Atractivo | Neutro | Atractivo | Muy Atractivo |
| Factores de mercado |  |  |  |  |  |
| Factores competitivos |  |  |  |  |  |
| Factores económicos |  |  |  |  |  |
| Factores gubernamentales |  |  |  |  |  |
| Factores sociales |  |  |  |  |  |
| Factores tecnológicos |  |  |  |  |  |

***Evaluación general de la industria:***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Actual | | Muy Poco Atractivo | Poco Atractivo | Neutro | Atractivo | Muy Atractivo |
| Evaluación general |  |  |  |  |  |

### Amenazas

* Alta competencia en el área
* Aumento de los precios de los insumos por la inflación creciente.
* Si el marco político-económico actualmente inestable sigue complicándose, se teme por una recesión causada por estas malas implementaciones de políticas macroeconómicas del sector.
* Alza en número de competidores debido a las bajas barreras de entrada.
* Potenciación del uso del ferrocarril.
* Alto costo del transporte por la inadecuada infraestructura vial.
* Delincuencia callejera (sobre costos en los seguros de la carga).
* Respecto a la vulnerabilidad frente a las fuerzas macro-ambientes podemos destacar que la situación de la empresa cuentan con mayores riesgos al no tener recursos económicos grandes que le posibilitarían soportar cambios abruptos en la economía del país.

## Análisis de la competencia

## Principales competidores directos

Competidor directo TTEAR Transporte Refrigerado



|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | http://www.ttearefrigerado.com.ar/ |

En todos nuestros servicios sabemos que la temperatura es el factor determinante: que no se rompa la cadena de frío en las operaciones de manipulación, picking y transporte. Realizamos el transporte y almacenamiento de diversos tipos de productos: lácteos, alimentos, bebidas, enlatados, cosmética y carnes.

Traslado de materiales o productos propios de cada cliente. Nuestros camiones están equipados con la tecnología adecuada para recorrer largas distancias en el tiempo estipulado y mantener la temperatura especificada para los productos que transporta.   
Todas las unidades cuentan con servicio satelital, de esta manera podemos saber exactamente la posición de cada una de ellas durante el recorrido de la ruta.

Gestión de materiales y/o productos entre las Plantas Productoras o Centros de Distribución y los puntos de consumo. Diseñamos un sistema de distribución acorde a las necesidades de cada cliente, teniendo en cuenta los plazos y fiabilidad de entregas a un costo competitivo. Ponemos nuestros esfuerzos en la coordinación, el control, el mantenimiento de temperatura y el servicio al cliente, que son elementos fundamentales en la distribución al consumidor final.

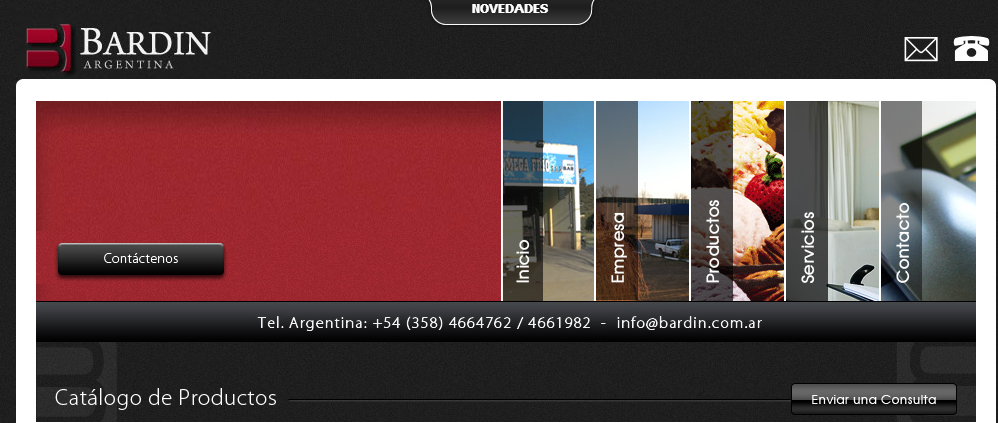
FCE:

* Transportes TTEAR se dedica al negocio del transporte y logística desde hace 20 años.
* Conocido ampliamente en el sector de transporte y logística.
* Equipos de punta en las unidades de transporte tanto como en los almacenes centrales.
* Servicios de consultoría y desarrollos de proyectos.

**Clientes**



Competidor directo BARDIN Argentina



|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | http://www.bardin.com.ar/ |

A principios de la década del 80, Jose Eduardo Bardín fundaba Distribuidora Bardín, lo que posteriormente se denominaría Cadena de Alimentos, con el objetivo de brindar el servicio distribución de productos alimenticios.

Ubicada en el centro de la ciudad, la firma transportaba específicamente mercadería del sector pesquero, contando con cámaras de almacenamiento en frío y congelado.

Fue a partir de los 90, cuando incluye en su cadena el rubro helados, hecho que posibilitó expandir su horizonte hacia la distribución de productos de panificación, verduras, tortas, carnes, conservas y postres.

En el año 2001, amplía su estructura y se traslada hacia el Parque Industrial de Río Cuarto, un lugar propicio para soportar una firma de tal envergadura.

BARDIN Argentina, cuenta hoy con una nueva planta de 10.000 mt2 con 4.200 mt2 cubiertos, dotada con modernas tecnologías, garantizando más que nunca que los productos conserven su pureza y contenidos naturales. Las nuevas instalaciones además, proporcionan el inicio de un cuidadoso proceso de control de los alimentos en la cadena de frío, su almacenamiento y su posterior transporte mediante una equipada flota de vehículos propios.

Tal evolución, hizo que BARDIN Argentina, sea hoy la empresa con mayor proyección en el ámbito de la distribución y logística de productos congelados.

FCE:

* Mayor gama de productos a ser transportados.
* Servicios incorporados de seguros de mercaderías y seguridad privada.
* Amplias instalaciones con posibilidad de almacenar mayor cantidad de productos.
* Varias plantas ubicadas estratégicamente.

## Análisis de la cadena de valor

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Infraestructura de Gestión** | * + Estructura adhocracia   + Toma decisiones descendente   + Respuesta rápida a los cambios | | | | | |
| **Gestión RRHH** | * + Capacitación continua   + Relaciones laborales amistosas y de cooperación   + Personas orientadas al cumplimiento de metas y objetivos | | | | | |
| **Desarrollo de la Tecnología** | * + Internet como canal para ofrecer a los clientes la posibilidad de autogestión   + Se contara con tecnología de avanzada para poder llevar una trazabilidad de los pedidos.   + Se deberán combinar las capacidades de los operadores con la tecnología aprovechando al máximo las capacidades tecnológicas | | | | | |
| **Adquisiciones** | * + Invertir en tecnología para implementar servicio de autogestión de clientes.   + Reforzar el sistema de trazabilidad de las unidades de transporte. | | | | | |
|  | - Canal clásico o sistema de avanzada de autogestión de clientes. | - Operadores logísticos ampliamente capacitados para generación y armado de las entregas. | - Se realiza mediante transporte propio y terciarizado.  -Se enfatiza performance y maximización de los recursos. | - Generar agresivas estrategias de marketing para hacer visible el servicio | N/A | |
|  | **Logística de Entrada** | **Operaciones** | **Logística de Salida** | **Comercialización** |  | **Servicio Post-Venta** | |

**- Infraestructura Gerencial:**

**Logística Norte** se basa en una organización con una mezcla de estructura simple y adhocracia (ausencia de jerarquía), si bien la toma de decisiones será descendente por los socios fundadores, el resto se basarán en lo posible en la fuerza de la tarea, diseñando una empresa que responda a los cambios rápidos del entorno y se caracterice por gran número de especialistas organizados en fuerzas multidisciplinarias de tarea de corta duración.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Frigorífico Norte  Vs.  TTEAR Transporte | | **Gran debilidad** | **Debilidad leve** | **Equilibrados** | **Fortaleza Leve** | **Gran Fortaleza** |
| Sistema de control de gestión |  |  |  |  |  |
| Cultura corporativa |  |  |  |  |  |
| Imagen corporativa |  |  |  |  |  |

**- Gestión de Recursos Humanos:**

Este departamento se encarga de la funciones de selección, promoción, motivación y mantenimiento del personal profesional.

Además se deberán realizar capacitación continua al personal permanente.

Se buscará mantener las relaciones laborales amistosas y de cooperación.

Se buscan personas orientadas al cumplimiento de metas y objetivos, profesionales que cuenten con capacidades de administración de personal y manejo eficiente de los conflictos.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Frigorífico Norte  Vs.  TTEAR Transporte | | **Gran debilidad** | **Debilidad leve** | **Equilibrados** | **Fortaleza Leve** | **Gran Fortaleza** |
| Sistema de recompensas |  |  |  |  |  |
| Sistema de evaluación |  |  |  |  |  |

**- Desarrollo de la Tecnología:**

**Logística Norte** utilizará Internet como canal para ofrecer a los clientes la posibilidad de autogestión en la generación de las solicitudes de pedido. Con esto pueden llevar una trazabilidad y saber en qué punto se encuentra un pedido determinado.

En cuanto a la parte operativa de la gestión del negocio, se contara con tecnología de avanzada para poder llevar una trazabilidad de los pedidos, transportes, viajes hasta la generación de los remitos. Con lo cual la inversión en el sistema de **Logística Norte** es de suma importancia ya que esta controlara los dispositivos instalados en los vehículos. Con lo cual deben combinarse las capacidades de los operadores con las posibilidades tecnológicas que va a contar el negocio con el objetivo de minimizar el desaprovechamiento de ambas partes, tanto humana como tecnológica.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Frigorífico Norte  Vs.  TTEAR Transporte | | **Gran debilidad** | **Debilidad leve** | **Equilibrados** | **Fortaleza Leve** | **Gran Fortaleza** |
| Sistema de autogestión de pedido de clientes |  |  |  |  |  |
| Sistema de trazabilidad |  |  |  |  |  |
| Integración con internet para ofrecer servicios a clientes |  |  |  |  |  |
| Instalaciones de I&D |  |  |  |  |  |
| Financiación de I&D |  |  |  |  |  |
| Integración combinada humana y tecnológica. |  |  |  |  |  |

**- Adquisiciones:**

**Logística Norte** para estar un paso más allá de la competencia deberá invertir en tecnología (servidores, computadoras, acceso a Internet) para implementar servicio de autogestión de clientes. A su vez se deberá reforzar el sistema de trazabilidad de las unidades de transporte.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Frigorífico Norte  Vs.  TTEAR Transporte | | **Gran debilidad** | **Debilidad leve** | **Equilibrados** | **Fortaleza Leve** | **Gran Fortaleza** |
| Selección, evaluación y desarrollo de proveedores |  |  |  |  |  |
| Gestión de calidad de los bienes adquiridos |  |  |  |  |  |
| Sistema de trazabilidad |  |  |  |  |  |

**- Comercialización:**

Para comercializar el servicio se invertirá tiempo y esfuerzo en generar agresivas estrategias de marketing para hacer visible el servicio. Por lo cual se terciarizará este servicio con el objetivo de captar clientes y con ello nuevas oportunidades de negocios.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Frigorífico Norte  Vs.  TTEAR Transporte | | **Gran debilidad** | **Debilidad leve** | **Equilibrados** | **Fortaleza Leve** | **Gran Fortaleza** |
| Instalaciones |  |  |  |  |  |
| Tecnología de proceso |  |  |  |  |  |
| Alcance de servicio |  |  |  |  |  |
| Relaciones con los proveedores |  |  |  |  |  |
| Ubicación de plantas |  |  |  |  |  |
| Tamaño de plantas |  |  |  |  |  |
| Antigüedad de instalaciones y flota de transportes |  |  |  |  |  |
| Sistema de gestión de logística |  |  |  |  |  |
| Automatización |  |  |  |  |  |

**- Logística de Entrada:**

El servicio se ofrecerá a través de dos alternativas: la autogestión de los clientes interactuando con una aplicación Web y el canal más clásico que es la generación de solicitudes mediante llamados telefónicos. Aunque hay otras alternativas como realizar interfaces FTP, mensajes EDI, correo electrónico y Web Services.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Frigorífico Norte  Vs.  TTEAR Transporte | | **Gran debilidad** | **Debilidad leve** | **Equilibrados** | **Fortaleza Leve** | **Gran Fortaleza** |
| Canales de comercialización |  |  |  |  |  |

**- Operaciones:**

Las operaciones se harán bajo mando de operadores logísticos ampliamente capacitados con conocimientos de generación de pedidos, transportes, viajes y salida de remitos. Estos se encargaran de optimizar los mecanismos internos para brindar al cliente la máxima calidad, con objetivos fijados en tiempo y forma de entrega.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Frigorífico Norte  Vs.  TTEAR Transporte | | **Gran debilidad** | **Debilidad leve** | **Equilibrados** | **Fortaleza Leve** | **Gran Fortaleza** |
| Capacitación recursos |  |  |  |  |  |
| Administración de operaciones internas |  |  |  |  |  |

**- Logística de salida:**

Los despachos de los envíos se realizan mediante transporte propio y terciarizado. Los operadores logísticos administran estos procesos poniendo énfasis en lograr la mayor performance en tiempos de entrega como así también el aprovechamiento de los recursos involucrados.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Frigorífico Norte  Vs.  TTEAR Transporte | | **Gran debilidad** | **Debilidad leve** | **Equilibrados** | **Fortaleza Leve** | **Gran Fortaleza** |
| Capacidad de transporte |  |  |  |  |  |
| Longevidad de flota vehículos |  |  |  |  |  |
| Optimización de procesos |  |  |  |  |  |

**- Servicio Post-Venta:**

N/A

***Resumen de la evaluación competitiva de Logística Norte y TTEAR Transportes***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  | Frigorífico Norte  Vs.  TTEAR Transporte | | **Gran debilidad** | **Debilidad leve** | **Equilibrados** | **Fortaleza Leve** | **Gran Fortaleza** |
| Infraestructura gerencial |  |  |  |  |  |
| Gestión de los RRHH |  |  |  |  |  |
| Desarrollo de tecnología |  |  |  |  |  |
| Adquisiciones |  |  |  |  |  |
| Comercialización |  |  |  |  |  |
| Logística de entrada |  |  |  |  |  |
| Operaciones |  |  |  |  |  |
| Logística de salida |  |  |  |  |  |

## Definición de Factores Críticos de Éxito (FCE)

* Tener una misión clara y comunicarla con entusiasmo
* Generar valor agregado a los clientes mediante la correcta implementación del sistema de autogestión.
* Publicidad. Lograr captar nuevos clientes mediante una agresiva campaña. Se deberá utilizar como el “arte de persuadir” a los posibles clientes con un mensaje comercial mediante diversos medios de comunicación; para que tomen la decisión de elegirnos. Con este recurso se intenta familiarizar al consumidor con el servicio, sus atributos, sus ventajas, etc. orientados a satisfacer una necesidad constante del cliente y contribuir a construir una “marca” para un futuro.
* Generar alianzas con otras empresas. Como de seguridad privada para el transporte de las mercaderías y aseguradoras para el resguardo de las mercaderías transportadas.
* Capital. Con un capital de trabajo se puede satisfacer las necesidades del negocio y del mercado. Así como también se podrá enfrentar los cambios y desafíos de la actualidad, por la constante y rápida evolución en los negocios
* Servicio de Calidad. Es el factor determinante e importante en el éxito de **Logística Norte**. Ya que si se ofrece un buen servicio, se tendrá clientes satisfechos; que pasará a ser nuestra mejor publicidad. Además de ello así como recibe ingresos, se debe invertir en todos los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad, con los elementos claves como actualización, innovación, seriedad, honestidad y responsabilidad.
* RR.HH Calificado. El éxito depende mucho de los Recursos Humanos y las estrategias que se planteen en este campo. El reto es innovar y desarrollar un servicio atractivo que cubra las demandas de los potenciales clientes y para ello se necesitan trabajadores emprendedores, con valores, cualidades y capacidades fortalecidas con miras a proyección.

***Resumen de la evaluación competitiva de Logística Norte y TTEAR Transportes***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **Competidores relevantes** | | **Infraestructura gerencial** | **Finanzas** | **Gestión de RRHH** | **Tecnología** | **Adquisiciones** | **Comercialización y ventas** | **Ranquin gral. competidores** |
| TTEAR Transportes | ++ | E | + | E | ++ | E | 1 |
| BARDIN Argentina | E | + | + | ++ | E | + | 3 |
| Logística Norte |  |  |  |  |  |  | 2 |

## Fortalezas y debilidades del negocio

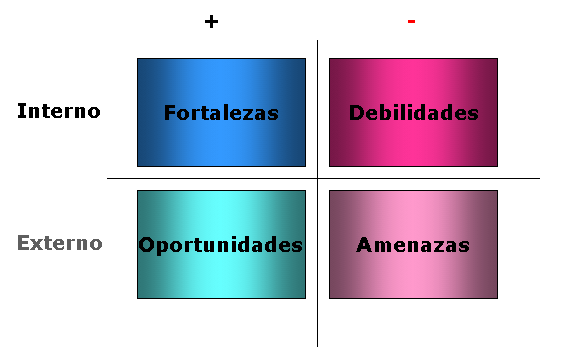
**Fortalezas**

* Servicio con ideas innovadoras de autogestión de los clientes.
* Experiencia de los integrantes de **Logística Norte**. Gente capacitada y con experiencia en el sector.
* Fidelidad por parte del equipo de integración.
* Seriedad, compromiso y profesionalismo en el desarrollo del emprendimiento.
* Personal capacitado en diferentes áreas.
* Superación de la barrera de entrada debido a que esta startup opera hace algunos años.

**Debilidades**

* Inversión para expandir la flota de trabajo, para adaptarla a la posibilidad de que toda la flota pueda transportar con servicio de frio con el riesgo de que la economía su fluctué y corramos riesgos de una quiebra.
* Riesgo de no poder concretar alianzas con empresas de seguro y de seguridad privada.
* Se requiere de inversión tecnológica costosas para la flota de camiones en tiempos donde las políticas y reglas del juego son muy cambiantes.
* Llegada de nuevos competidores directos y potenciales debido al crecimiento de la industria del transporte y la logística.

# ANÁLISIS FODA



## Cuadro FODA

|  |  |
| --- | --- |
| **FODA** | |
| **Fortalezas** | **Debilidades** |
| F1) Servicio con ideas innovadoras de autogestión de los clientes  F2) Experiencia de los integrantes de **Logística Norte**. Gente capacitada y con experiencia en el sector.  F3) Fidelidad por parte del equipo de integración.  F4) Seriedad, compromiso y profesionalismo en el desarrollo del emprendimiento.  F5) Personal capacitado en diferentes áreas.  F6) Superación de la barrera de entrada debido a que esta startup opera hace algunos años.  F7) Competitividad en precios y plazos de entrega  F8) Flota de vehículos de ruta joven | D1) Inversión para expandir la flota de trabajo, para adaptarla a la posibilidad de que toda la flota pueda transportar con servicio de frio con el riesgo de que la economía su fluctué y corramos riesgos de una quiebra.  D2) Riesgo de no poder concretar alianzas con empresas de seguro y de seguridad privada.  D3) Fuerzas macro-ambientales  D4) Disponibilidad recursos financieros  D5) Concepto de marca poco potenciado |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| O1) Avances tecnológicos que permiten mas flexibilidad a la industria del transporte al acercar servicios flexibles a los clientes.  O2) La industria del transporte y logística se encuentra impulsada por un panorama nacional favorable directamente relacionada a las estimaciones del PBI para el año 2013.  O3) Aportes del estado mediante la entidad CIPPEC en materia de inversión y plan estratégico institucional  O4) Evolución y crecimiento de la industria del transporte y logística desde 20 años hasta la actualidad.  O5) Alza del PBI favoreciendo y reactivando a las industrias en general. Lo que implica directamente un alza en la actividad de la Logística y el Transporte.  O6) Mejora la imagen de la empresa de transporte ante el cliente  O7) Avance de la integración logística de la cadena de suministro (flujos más rápidos y frecuentes, mayores volúmenes, especialización de plantas, técnicas de JIT, etc.)  O8) La tendencia de tercerización de las empresas para disminuir los actuales costos logísticos propios de su operación.  O9) Gran capacidad de creatividad e innovación. | A1) Alta competencia en el área  A2) Aumento de los precios de los insumos por la inflación creciente.  A3) Marco político-económico inestable  A4) Alza en número de competidores debido a las bajas barreras de entrada.  A5) Potenciación del uso del ferrocarril.  A6) Alto costo del transporte por la inadecuada infraestructura vial.  A7) Delincuencia callejera (sobre costos en los seguros de la carga). |

## Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### Fortalezas

**F1) Servicio con ideas innovadoras de autogestión de los clientes**

La industria del transporte y la logística data desde mucho tiempo atrás, donde nos encontramos con empresas que vienen ejerciendo e innovando desde sus inicios. Esto, sumado a que los clientes no requieren capacidades salidas de esta línea, nos hace el camino difícil a la innovación. De todas formas creemos que un sistema de autogestión puede llamar a la atención de los clientes. Por ello es que se implementara esta herramienta.

**F2) Experiencia de los integrantes de Logística Norte. Gente capacitada y con experiencia en el sector.**

Creemos muy importante que para que una empresa tenga buenos resultados se tienen que partir de buena gente que busque de ellos. Por lo cual contamos con la experiencia de los colaboradores de gestión tráfico especialmente seleccionados para llevar a cabo las tareas de armado de viajes, trazabilidad, etc.

**F3) Fidelidad por parte del equipo de integración.**

Aquí no se habla de empleados, sino de colaboradores e integrantes de la empresa. Con ello se compromete a quienes participan de este proyecto a dar lo mejor, ya que dándolo están creciendo directamente.

**F4) Seriedad, compromiso y profesionalismo en el desarrollo del emprendimiento.**

Claves esenciales para lograr el cumplimiento de los objetivos y llevar a cabo con mayor responsabilidad los procesos y procedimientos delineados.

**F5) Personal capacitado en diferentes áreas.**

Desde el sector de RRHH se implementan prácticas aprendizaje para cada uno de los sectores de la empresa.

**F6) Superación de la barrera de entrada debido a que esta startup opera hace algunos años.**

Las barreras de entrada, si bien no son elevadas para la industria de la Logística y el Transporte, ya han sido superadas, completando las metas que estas incluyen y proponen superar a quienes incursen en este negocio. Logística Norte tiene algunos años en el sector y se da por sentado cumplidas las primeras fases para ingreso a la industria.

**F7) Competitividad en precios y plazos de entrega**

Inicialmente se pretende tomar una estrategia basada en bajos costos manteniendo al máximo la mejor calidad de servicio.

**F8) Flota de vehículos de ruta joven**

Mediante los créditos iniciales se invertirá principalmente en la flota de vehículos que es una de las primeras impresiones que queremos captar en los clientes.

### Debilidades

**D1) Inversión para expandir la flota de trabajo, para adaptarla a la posibilidad de que toda la flota pueda transportar con servicio de frio con el riesgo de que la economía su fluctué y corramos riesgos de una quiebra.**

Para realizar esto, se deberá solicitar de créditos a bancos, en una economía en crecimiento, lento, y con fluctuaciones elevadas esto podría llevar a quebrar el negocio. Las posibilidades de endeudamiento y posterior inversión están dadas. De todas formas se deben asumir los riesgos que escapan al control de la compañía.

**D2) Riesgo de no poder concretar alianzas con empresas de seguro y de seguridad privada.**

Estas alianzas generan reducción de costos de inversión al terciarizar los servicios. Se plantea un negocio favorable tanto para Logística Norte como para dichas empresas.

**D3) Fuerzas macro-ambientes.**

Respecto a la vulnerabilidad frente a las fuerzas macro-ambientes podemos destacar que la situación de la empresa cuenta con mayores riesgos al no tener recursos económicos grandes que le posibilitarían soportar cambios abruptos en la economía del país.

**D4) Disponibilidad recursos financieros**

Se requiere de inversión tecnológica costosa para la flota de camiones en tiempos donde las políticas y reglas del juego son muy cambiantes.

**D5) Concepto de marca poco potenciado**

Inicialmente se aplicaran estrategias genéricas basadas en costos. Ya que se cree que hay mayores posibilidades de ingresar al mercado haciéndonos conocidos por nuestros bajos costos que por una estrategia de diferenciación que se genera con mayor tiempo en el mercado. Aunque creemos que esta no será nuestra estrategia de largo plazo, sino que con el correr del tiempo cambiaremos a una estrategia basada en la diferenciación.

### Oportunidades

**O1) Avances tecnológicos que permiten mas flexibilidad a la industria del transporte al acercar servicios flexibles a los clientes.**

Avances que generan valor agregado a los clientes. Esto influye positivamente a la terciarización de los servicios de transportes de grandes empresas (clientes potenciales).

**O2) La industria del transporte y logística se encuentra impulsada por un panorama nacional favorable directamente relacionada a las estimaciones del PBI para el año 2013.**

Se estima un crecimiento del producto bruto interno que esta directamente relacionado a la actividad industrial-comercial del país. Si estas industrias crecen, directamente impacta positivamente sobre la industria del transporte y logística.

**O3) Aportes del estado mediante la entidad CIPPEC en materia de inversión y plan estratégico institucional**

El estado esta alentando mediante programas de inversión y asesoría a la industria del transporte y logística.

**O4) Evolución y crecimiento de la industria del transporte y logística desde 20 años hasta la actualidad.**

Este crecimiento continuo acompañado de las buenas estimaciones acerca del PBI y parámetros económicos alienta al futuro y continuo crecimiento que lleva el transporte y la logisitica desde hace dos siglos atrás.

**O5) Alza del PBI favoreciendo y reactivando a las industrias en general. Lo que implica directamente un alza en la actividad de la Logística y el Transporte.**

Es bastante claro que si la economía se mantiene viva, activa y en crecimiento la influencia que ejercerá sobre la industria del transporte y tecnología será positiva y alentadora.

**O6) Mejora la imagen de la empresa de transporte ante el cliente**

En el pasado las empresas veían la terciarizacion mas que como un beneficio, un problema engorroso que quitaba tiempo y no aportaba positivamente a las organizaciones. Con el correr del tiempo, y en la actualidad, esta imagen cambio en forma positivo hacia la industria del transporte y la logística.

**O7) Avance de la integración logística de la cadena de suministro (flujos más rápidos y frecuentes, mayores volúmenes, especialización de plantas, técnicas de JIT, etc.)**

La Administración de Cadenas de Suministros abarca la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en el suministro y en el cumplimiento, conversión y demás actividades logísticas. En gran medida, incluye coordinaciones y colaboraciones con los miembros de las cadenas de suministros, los cuales pueden ser suministradores, intermediarios, proveedores de servicios logísticos y clientes. a Gestión Logística es esa parte de la Administración de Cadenas de Suministros que planea, implementa y controla la eficiencia de los flujos directos e inversos y el almacenamiento de las mercancías, los servicios y la información relativa entre el punto de origen y el punto de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

**O8) La tendencia de tercerización de las empresas para disminuir los actuales costos logísticos propios de su operación.**

De esta forma las empresas logran tener una gama de servicio mas amplia, de mayor calidad y lo mas importante sin aplicar esfuerzo propio. La mayoría de las empresas verifica mediante la experiencia la conveniencia de terciarizar minimizando los esfuerzos.

**O9) Gran capacidad de creatividad e innovación.**

Esto se logro con años de aplicación y ejercicio de la industria y sigue renovándose día a día conquistando cada vez más a los clientes existentes y los nuevos.

### Amenazas

**A1) Alta competencia en el área**

Esto se debe a las bajas barreras de entrada y a los incentivos actuales a la industria en nuestro territorio.

**A2) Aumento de los precios de los insumos por la inflación creciente.**

Los precios del transporte son fijados, si la inflación sigue manteniendo su alza y estos valores fijados no son adecuadamente revaluados en relación a los porcentajes de inflación reales la viabilidad de la industria del transporte se vería afectada.

**A3) Marco político-económico inestable**

Si el marco político-económico actualmente inestable sigue complicándose, se teme por una recesión causada por estas malas implementaciones de políticas macroeconómicas del sector.

**A4) Alza en número de competidores debido a las bajas barreras de entrada.**

**A5) Potenciación del uso del ferrocarril.**

Si este sector de la industria del transporte se viera fortalecido en el tiempo, amenazaría el sector de transporte terrestre.

**A6) Alto costo del transporte por la inadecuada infraestructura vial.**

Se refiere a los costos que se generan por las averías producidas en los vehículos de transportes producto del mal estado de las rutas y avenidas. La falta de inversión en infraestructura vial golpea directamente a la industria del transporte terrestre.

**A7) Delincuencia callejera.**

Incurre en gastos al sector industrial del transporte para asegurar las mercaderías de los clientes y asegurar que las mismas ante eventualidades sean repuestas. Además del pago de los seguros de las cargas, se debe invertir tiempo en los procedimientos para validar los precios reales de las mercaderías transportadas.

## Conclusión: Atractivo de la industria, Fortalezas del Negocio

Como se ha desarrollado hasta aquí, la industria, y más aún el sector, proporcionan un interesante y atractivo marco para la concreción de proyectos.

La identificación por parte del gobierno de los beneficios que otorga al sector, produjo que mediante sus diferentes líneas de apoyo, se vea más favorecida la industria disminuyendo las barreras de entrada.

Tener importantes actores (Gobierno e industrias de ramos generales en alza) alineados y comprometidos con el sector, colabora al fortalecimiento y consolidación del mismo.

Con estos rasgos, denotamos más que favorables las condiciones que entrega el contexto.

Ahora bien, el propicio entorno no es suficiente. También es necesario analizar qué es lo que tenemos para ofrecer.

Creemos profunda y comprometidamente en nuestro proyecto. Vemos que podemos generar un servicio, que aunque las actividades esenciales sean monótonas comparadas con otras empresas de competencia directa, diferenciado y consolidándose en el tiempo para obtener un reconocido rol en el sector.

Nuestra especialización en el rubro, la experiencia y conocimiento del sector, y los socios estratégicos que se intentaran canalizar serán los propulsores que nos encaminen al buscado éxito.

***Concluyendo…***

*Creemos que incluyendo ideas innovadoras en una industria donde innovar cada vez se hace más difícil nos generaría un valor agregado siempre que podemos explotarlas al máximo.*

*Junto con la experiencia de los integrantes y la fidelidad del equipo de trabajo podremos alcanzar las metas y finalidades de brindar un servicio de máxima calidad de atención, asesoramiento y ejecución de necesidades de nuestros clientes.*

*Creemos que con una flota de vehículos joven para ofrecer nuestros servicios asociado a una estrategia de negocio de entrada basada en bajos costos pueda ser sumamente interesante para los candidatos clientes.*

# Segmentación

*La segmentación de mercados jugará un rol clave en la estrategia de marketing de nuestra empresa, al ser una herramienta poderosa para el marketing. Todos los mercados incluyen grupos de personas o empresas con necesidades y preferencias de productos diferentes por lo cual debemos sentar nuestras bases para segmentarlo de manera correcta. La segmentación ayudará especialistas de marketing a definir con más precisión las necesidades y deseos de nuestros consumidores.*

## Criterios de segmentación

### Rentabilidad

El segmento de mercado donde nuestro negocio se desarrollara es lo suficientemente grande como para justificar el desarrollo, la creación y el mantenimiento de un plan de marketing. Por lo tanto creemos que es rentable un plan de marketing ya que el segmento del mercado es grande, compuesto por muchos clientes potenciales y en un mercado en pleno crecimiento.

### Identificación y mensurabilidad

Al estar perfectamente definido el alcance geográfico permitió la identificación de nuestros posibles clientes por zonas. Apoyados en datos obtenidos en el análisis externo fue capaz obtener porcentajes de empresas que requieren servicios de transportes de sus mercaderías, con lo cual estimado esto, se justifica el establecimiento del servicio.

### Accesibilidad

Lo importante del estudio arroja que el segmento al que nos dirigimos es de fácil accesibilidad, es decir, con campañas mezcladas de marketing seremos visibles y reconocibles en poco tiempo. Alguna de estas razones son que este mercado está compuesto por empresas jóvenes, actualizadas, que se renuevan, visibles, reconocibles, ubicadas en sectores urbanos, con fácil acceso mediante varios canales de información como lo pueden ser internet, vía telefónica, folletería, publicidad en puntos comunes. Entonces se resume que la posibilidad de ser alcanzados mediante campañas de marketing es factible.

### Capacidad de respuesta

Luego del análisis se tiene la seguridad de que el mercado al cual se fijaran las mezclas de marketing responderá con claridad justificando dicho plan. El plan de marketing será especifico, tanto por tamaño de los clientes al que nos orientamos <medianas a grandes empresas>, como al tipo de industria que nos abocamos. Por lo tanto creemos que los posibles clientes enmarcados en ese segmento responderán de manera similar a los planes de marketing que se implementaran.

### Conclusión final

Dado que los criterios mencionados pudieron ser identificados y el resultado del análisis fue positivo para cada uno de ellos concluye en un programa de segmentación útil.



## Bases de segmentación

### Macro-segmentación: segmentamos empresas

### Tamaño de empresa:

Nuestro nicho de mercado son las empresas de productos semielaborados normalmente empresas medianas a grandes. Las primeras pueden considerarse con entre 10-15 sucursales dentro del área geográfica donde implementaremos el servicio. Las grandes de 15-30 sucursales.

Más detalles:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Medianos** | **Grandes** |
| **Número de sucursales** | **10-15** | **15-30** |
| **Cantidad de empleados** | **60-90** | **90-120** |
| **Antigüedad (medida en años)** | **8-12** | **12-15** |
| **Facturación mensual por sucursal** | **$ 85.000,00** | **$85.000,00** |
| **Gastos mensual por sucursal** | **$ 62.800,00** | **$ 58.000,00** |
| **Utilidades** | **$ 22.200,00** | **$ 27.000,00** |
| ***Facturación mensual promedio total de cliente*** | ***$ 6.370.000,00*** | ***$ 8.900.000,00*** |
| **Gasto en transporte se calcula en el 8% del total facturado** | **$ 509.600,00** | **$ 712.000,00** |

### Tipo de empresa.

Las bases para la segmentación de clientes van a estar abocadas a industrias de productos semielaborados. Esto le permite a los especialistas de marketing generar mezclas de estrategias de negocios únicas para estos negocios en particular.

El análisis más profundo para definir los tipos de empresa a los cuales se hará foco fue realizado cuando se desarrolló la misión del negocio en la etapa de “*identificación de oportunidades de negocio”.*

Rubro, sub-rubro… :

* *Industria alimenticia*
* *Rubro de productos semielaborados*
* *Sub-Rubro pastelería y panificadoras.*

### Ubicación geográfica.

Las bases para la segmentación geográfica encontrarán ubicada en un área cercana a nuestra empresa en Capital Federal. Esto permite generar mejores competencias en cuanto a precio y servicio. Por ende, el segmento de mercado al que se va a vender se encuentra en Capital Federal y alrededores de Gran Buenos Aires. Este análisis ya se realizó en las primeras etapas de la definición de la misión, donde se especificaron cuales iban a ser los alcances geográficos.

### Uso de servicio.

El uso del servicio por parte de los clientes será para la distribución y almacenamiento de sus mercaderías. Con lo cual decidirán su poder de compra (adquisición de servicio) por rapidez, seguridad, confianza de la empresa prestadora en cuanto a distribución. Y capacidad de almacenamiento y resguardo seguro de las mercaderías en base al servicio de warehousing.

## Micro-segmentación

### Criterio de compra: compran por precio, por calidad…

El criterio de compra más *común* de las empresas va a depender directamente de la oferta. Es decir, en un mercado abarrotado de empresas que ofrecen servicios de transporte y logístico las empresas decidirán comprar por precio y no por calidad.

Llevando estos conceptos a la industria donde nos establecemos, y realizados los análisis del atractivo de la industria donde identificamos el escenario favorable e indicamos que el auge se debe en parte a la gran demanda que tienen las empresas por terciarizar este tipo de servicios y por otro lado a las variables favorables de la industria hoy en día. Como así también identificando la posición *no menor* que representa nuestro negocio en la cadena productiva de nuestros clientes.

Creemos así que los clientes priorizaran la ***calidad del servicio*** en contraposición con el precio.Focalizándose en *la empatía, seguridad, confiabilidad, innovaciones de gestión, experiencia, seriedad, compromiso y profesionalismo, plazos de entrega,* entre otros aspectos internos.

### Estrategias de compra.

Las estrategias de compra que implementen no estarán directamente afectadas al servicio que presentemos. Como ya dijimos el cliente es responsable de su propio negocio y nosotros somos una parte de la cadena de producción del mismo. Donde nos situamos ofreciendo los servicios de transporte, logística y distribución de sus servicios. Entonces, dependerá de que la demanda del cliente hacia nosotros directamente de su crecimiento. Es decir, se puede trazar una exponencial entre el crecimiento del cliente y la demanda que requerirá el mismo de nuestros servicios. Las estrategias de compra se limitaran al crecimiento y desarrollo de su propio negocio.

En cuanto a la estrategia de compra de nuestros clientes la misma será de JIT (Just In Time) ya que nuestros clientes no producen bajo suposiciones, sino por pedidos reales. Con un mecanismo del tipo: “*transportar las mercaderías que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan*”.

### Importancia que tiene la compra para la empresa.

El servicio brindado por nuestra empresa es esencial para el funcionamiento de la empresa consumidora. Ya que depende directamente de nuestro servicio para cumplir con una actividad esencial del negocio como lo es el trasporte, la logística y la distribución de sus productos. Por tal motivo somos parte de la cadena de productividad de la empresa y la importancia que recae sobre nuestro servicio nos coloca como pieza fundamental para el funcionamiento del negocio de nuestros clientes.

## Mercado META

Nuestra estrategia de mercado meta será de mercado meta concentrado. Con lo cual seleccionaremos un segmento de mercado (nicho) donde se concentran los esfuerzos por aplicar mezclase de marketing. Aplicando esta estrategia para competir eficazmente con competidores más grandes.

### Mercado meta concentrado

PERFIL DE CLIENTES:

Nos abocaremos a clientes que estén en la industria alimenticia, en el rubro de fabricación de productos semielaborados, aplicando nuestro mayor esfuerzo por captar a quienes se encuentren en el sub-rubro de productos de pastelería y panificados. Estos clientes serán de medianos-grandes, de entre 10-30 sucursales, con un gasto en transportes de entre $ 509.600,00 a $ 712.000,00 mensuales. Con una antigüedad de entre 8-15 años en el mercado, con una cantidad de 60-120 empleados. Y nos enfocaremos en el área de Capital Federal y alrededores del conurbano bonaerense.

DATOS DE MERCADO META CONCENTRADO

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Productos Semielaborados** | **Pastelería** | **Panificadoras** | **Total** |
|  | **Cálculos** | | |
| **Número de empresas del sector** | **24-28** | **35-40** | **64 aprox.** |
| **Facturación promedio mensual por sucursal** | [Ver “Datos obtenidos del mercado”](#_Datos_obtenidos_del) | | |
| **$ 78.460,00** | | |
| **Facturación mensual de cliente promedio** | ***(Facturación promedio mensual x sucursal \* cliente promedio [15 sucursales])*** | | |
| **$ 1.176.900,00** | | |
| **Beneficio mensual del mercado** | ***( Beneficio x cliente promedio [x 15 sucursales] \* total de empresas del sector )*** | | |
| **$ 12.283.200,00** | | |
| **Rentabilidad promedio del sector** | **19,49 %** | | |
| **Facturación promedio del mercado mensual** | ***( Facturación mensual de cliente promedio \* total de empresas del sector )*** | | |
| **$ 75.321.600,00** | | |
| **Gastos en transporte y logística mensual del mercado** | ***( 8% \* Facturación promedio del mercado mensual)*** | | |
| **$ 6.025.728,00** | | |

#### Estructura de costos por punto de venta de cliente.

Luego de un estudio del mercado donde se tomó una sucursal en particular de un cliente perteneciente a nuestro nicho de mercado se obtuvo la siguiente información:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **GASTOS x Pto. De venta de un cliente** | |  |  | **Costos** |
|  |  |  |  |  |
| Sueldos | 6 | empleados por sucursal | $ 27.000,00 | **Fijo** |
| Consumo electrico |  |  | $ 450,00 | **Variable** |
| Servicio gas |  |  | $ 1.500,00 | **Variable** |
| Alquiler |  |  | $ 4.500,00 | **Fijo** |
| Materia prima | 30% | del total facturado | $ 23.538,00 | **Variable** |
| **Transporte, distribución y logística** | **8%** | **del total facturado** | **$ 6.276,80** | **Variable** |
| Otros gastos |  |  | $ 2.400,00 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  | GASTOS TOTALES | $ 65.664,80 |
|  |  |  |  |
| **Ventas aproximadas por sucursal** |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Valor actual docena de facturas | $ 33,00 |  |  |
| Se venden aprox. | 60 | docenas por dia | $ 1.980,00 |
| en díasXMes habiles | 27 | dias | $ 53.460,00 |
| Otros productos facturados |  |  | $ 25.000,00 |
|  |  |  |  |
|  |  | **FACTURACION PROMEDIO MENSUAL POR SUCURSAL** | **$ 78.460,00** |
|  |  |  |  |
|  |  | **BENEFICIO** | **$ 12.795,20** |
|  |  | **Rentabilidad** | **19,49%** |

Los gastos de transporte, distribución y logística son costos variables que se van a desprender directamente de la cadena de productividad del cliente. Es decir, a mayor volumen de trabajo de un cliente, mayor necesidad de servicio de transporte y distribución tendrán.

Se determinó luego de finalizar este estudio que las empresas que se encuentran dentro de nuestro nicho de mercado, unas 64 aproximadamente, tienen una facturación bruta anual de casi mil millones ( $ 903.859.200,00 ) y gastan anualmente $ 72.308.736,00 (el 8% de los $ 903.859.200,00 que destinan a gastos en transporte) en gastos de transporte, distribución y logística. De aquí definimos de cuantos pesos es nuestro mercado meta.

***Nos planteamos lograr una participación en el mercado del 5% anual. Lo que equivale a casi 3.6 millones anuales (representa al 5% de los gastos totales anuales de la empresas del rubro en concepto de transporte $ 72.308.736,00).***

# Estrategias

## Definir estrategia genérica

Posición en la matriz. Atractivo de la industria-Fortaleza del negocio.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  | | --- | | **ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA** | | | | |
|
| **Alta** | **Media** | **Baja** |
| |  | | --- | | **FORTALEZA DEL NEGOCIO** | | | **Baja** |  |  |  |
| **Media** |  |  |  |
|
| **Alta** |  |  |  |

Como ya mencionamos anteriormente, la industria del *transporte y logística* en Argentina es muy atractiva, y todos los pronósticos coinciden en que lo continuará siendo, al menos y con seguridad en el mediano plazo.

Las fortalezas de nuestro negocio, son moderadas. Sabemos que existen competidores muy fuertes, y disponemos de un modesto proyecto que aspira en transformarse en un jugador importante, que se diferencie por su especialización en el segmento.

## Definir programas generales de acción

En primer lugar definiremos el conjunto total de los programas generales de acción, los cuales permitirán una coordinación adecuada de las tareas que son llevadas a cabo a nivel del negocio.

### Programa de producción de servicio

|  |
| --- |
| **Programa de producción de servicio** |
| **Descripción** |
| Abarca logística de entrada, operaciones y logística de salida. Se implementaran mecanismos para reducir los tiempos de gestión desde una entrada de mercaderías de cliente, almacenaje y el posterior armado de los pedidos de clientes hasta su despacho. |
| **Responsable** |
| Gerente Producción. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | Nivel de calidad | = | **Total productos sin defectos**  Total productos elaborados | | Participación de defectos |  | **Total productos con defecto “X”**  Total productos con defectos | |

### Programa de tecnología

|  |
| --- |
| **Programa de Tecnología** |
| **Descripción** |
| La implementación de la infraestructura tecnológica comprende el software y hardware de soporte con el que va a contar la empresa. Así como también incluir los programas para la publicación del portal de la empresa. |
| **Responsable** |
| Jefe de sistemas |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| Calidad, eficiencia y respuesta del software. |

### Programa de Marketing

|  |
| --- |
| **Programa de Marketing** |
| **Descripción** |
| Desarrollar un plan de marketing para aumentar la participación en el mercado que incluya las cuatro *‘P’* del marketing, estrategias de: *precios, servicio, plaza y promoción*. |
| **Responsable** |
| El Gerente de Marketing |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
|  |

### Programa de administración

|  |
| --- |
| **Programa de Administración** |
| **Descripción** |
| Abarca todo el ciclo operativo de la empresa: COMPRA-VENTA-PAGO-COBRANZA. A estos programas agregar Sector Contable (terciarizado), RRHH (terciarizado). |
| **Responsable** |
| El Gerente de Administración |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
|  |

## Descripción de programas específicos de acción

Cada programa general de acción está respaldado por un conjunto de programas específicos de acción que ayudan a proporcionar un sentido de concreción al trabajo gerencial estratégico. Los programas específicos son tareas tangibles a corto plazo que pueden ser identificados, controlados y evaluados con precisión.

A continuación exponemos la lista que detalla como se compone cada uno de los programas generales.

### Programa de producción de servicio

#### Programa específico de logística de entrada

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Son los bienes tangibles, mercaderías de clientes, que van a pasar por un proceso de almacenamiento temporal hasta su distribución. Se puede evidenciar algunas de estas actividades: |
| **Tareas** |
| 1. Recibo y franqueo de bienes al sistema; 2. Etiquetado de mercaderías; 3. Tratamiento especial por tipo de mercadería 4. Almacenamiento en depósito; 5. Control de calidad; |
| **Responsable** |
| Gerente de Producción. |
| **Equipo de trabajo** |
| Sector de recepción de mercaderías conformado con 2 operarios. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| Indicador cuantitativo de mermas de mercaderías; |

#### Programa específico operaciones

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Seguido del anterior, la gestión de la administración logística contempla planes de des-consolidación de carga y distribución continua. |
| **Tareas** |
| 1. Actividades de empaque; 2. Actividades de paletizaje; 3. Control y administración de mercancías; 4. Manipulación para almacenaje; 5. Preparación de pedidos; 6. Valoración de existencias; 7. Generación de inventarios y registros; 8. Tareas de seguridad e higiene en depósito y cámaras frigoríficas. |
| **Responsable** |
| Gerente de Producción. |
| **Equipo de trabajo** |
| Operadores de almacenes conformado por 3 operarios. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | Productividad maquinaria de almacenaje | = | **Producción.**  Horas máquina |   Otros indicadores:   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **INDICADOR** | **DESCRIPCIÓN** | | **FÓRMULA** | | Índice de Rotación de Mercancías | Proporción entre los requerimientos y las existencias promedio. | | Ventas Acumuladas x 100 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Inventario Promedio | | Costo de Almacenamiento por Unidad | | Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado | Costo de almacenamiento \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Número de unidades almacenadas | | Costo por Unidad Despachada | | Porcentaje de manejo por unidad sobre las gastos operativos del centro de distribución. | Costo Total Operativo Bodega \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Unidades Despachadas | | Nivel de Cumplimiento Del Despacho | | Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado. | Número de despachos cumplidos x 100 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Número total de despachos requeridos | | Costo por Metro Cuadrado | | Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega | Costo Total Operativo Bodega x 100 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Área de almacenamiento | |

#### Programa específico de logística de salida

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| La salida del sistema llega directamente de un almacén de mercancías. |
| **Tareas** |
| 1. Actividad de Alistamiento: picking y packing de los pedidos; 2. Actividades de cargue: tareas de revisión de los pedidos y cargue a los distintos medios por donde se transporten, de acuerdo a sus características cualitativas y cuantitativas; 3. Actividades de despacho y distribución: el despacho de pedidos involucra protocolos de papelería, como facturas remisiones, guías, etc. La distribución es asignada a través de rutas de entrega que la ejecutan los transportadores**.** |
| **Responsable** |
| Gerente de producción |
| **Equipo de trabajo** |
| Conformado por 2 operarios. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **INDICADOR** | **DESCRIPCIÓN** | **FÓRMULA** | | Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto) | Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio. | Costo Transporte propio por unidad \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Costo de contratar transporte por unidad | | Nivel de Utilización de los Camiones | Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso | Capacidad Real Utilizada \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Capacidad Real Camión (kg, mt3) | |

### Programa de tecnología

#### Programa específico de Hardware

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Establecer redes internas para instalación de los equipos de los usuarios y también del servicio Web para clientes. |
| **Tareas** |
| 1. Planeamiento y construcción de redes. 2. Implementación e instalación del servidor interno de soporte de la empresa. 3. Implementación e instalación de servidor Web, 4. Alta consolas de monitoreo de servicios Web. 5. Configurar mecanismos de seguridad. 6. Activación de servicios de cliente. |
| **Responsable** |
| Jefe de sistemas |
| **Equipo de trabajo** |
| Administrador de Sistemas Sr. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| * Confiabilidad del sistema; * Seguridad; * Tiempos de respuesta; |

#### Programa específico de Software

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Desarrollo del portal Web. Inversión en actualizaciones en tecnología para poder satisfacer las nuevas demanda de los clientes. |
| **Tareas** |
| 1. Instalación del software de servidor; 2. Construcción de la arquitectura de servicios; 3. Instalación de software de equipos terminales de usuario; 4. Inversión en actualizaciones en tecnología para poder satisfacer las nuevas demanda de los clientes. |
| **Responsable** |
| Jefe de sistemas |
| **Equipo de trabajo** |
| Administrador de Sistemas Sr. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| Referido al software de gestión de pedidos para clientes:   * Usabilidad * Navegabilidad * Operación y aprendizaje del sistema. |

### Programa de Marketing

#### Estrategia de Precios

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| “Logística Norte” ingresará al mercado con una estrategia de penetración del mercado donde se establecerán precios más bajos que los del mercado como para atraer la mayor cantidad de empresas posibles. |
| **Tareas** |
| 1. Ingreso al mercado con precios bajos comparados con la competencia; 2. Penetrar en el mercado; 3. Obtener alta cuota de participación; 4. Sumar promociones. |
| **Responsable** |
| El Gerente de Marketing |
| **Equipo de trabajo** |
| Analista de Marketing SSr. y empresa marketing que asesora y trabaja para nosotros. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| Cantidad de clientes nuevos por unidad de tiempo. |

#### Estrategia de Servicios

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Se ingresa con un servicio diferenciado con pilares fuertes en calidad y características. Se ofrecerán servicios adicionales para marcar distinción con la competencia. Haciendo foco en utilización de aspectos tecnológicos innovadores involucrando a los clientes para una mejor atención. |
| **Tareas** |
| 1. Implementación de servicios centrales: transporte; 2. Implementar servicios complementarios: promocionar servicios de seguridad, seguro de cargas. 3. Incorporar servicio de Web de autogestión de clientes; 4. Variantes de personalización y estandarización del servicio para cada tipo de cliente; |
| **Responsable** |
| El Gerente de Marketing |
| **Equipo de trabajo** |
| Analista de Marketing SSr. Propio y empresa marketing que asesora y trabaja para nosotros. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| Grado de conformidad de los clientes. |

#### Estrategia de Plaza

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| La distribución se hará mediante canales directos e indirectos por medio de otras empresas. Tratando de abarcar y obtener mayor participación en el segmento de mercado geográfico establecido. |
| **Tareas** |
| 1. Cubrir amplias regiones para distribución; 2. Publicidad intensiva para llegar a todo el mercado meta seleccionado, 3. Publicitar servicio mediante banners en Internet en sitios relacionados al transporte. 4. Generar lazos con proveedores de servicios de transporte; 5. Implementar distribución directa mediante Internet; 6. Colocarnos en una ubicación estratégica y hacerla conocer. |
| **Responsable** |
| El Gerente de Marketing |
| **Equipo de trabajo** |
| Analista de Marketing SSr. propio y empresa terciarizada especializada en marketing que asesora y trabaja para nosotros. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| Nuevos clientes por canal de distribución. |

#### Estrategia de Promoción

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Se sabe que es más difícil promover servicios intangibles que los tangibles. Por lo cual se implementara la estrategia de promoción de “*participación en la comunicación post-compra*” y además se aplicara un Mix de Promoción que incluye *publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promociones de venta.* |
| **Tareas** |
| 1. *Generar campañas de publicidad*. Con el objetivo de atraer la mayor atención de los posibles y potenciales clientes. Para este objetivo se utilizara medios tradicionales de publicidad como televisión, radio, periódico, revistas, libros, correo directo, tarjetas de tránsito (anuncios en autobuses y taxis, así como en las paradas de los autobuses) como también métodos más modernos para enviar sus anuncios a los consumidores, como sitios web, correo electrónico, banners en páginas Web, servicios de e-mailing, etc. 2. *Relaciones públicas*. Se implementa con el objetivo de mejorar la comunicación con clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y con la comunidad en donde opera. 3. *Venta personal*. Fluye con el objetivo de realizar una venta. Las cuales se deberán enfocar a largo plazo y no solo en lograr ventas ocasionales. Una poderosa herramienta para llevar a cabo esto es Internet. 4. *Promoción de ventas*. Es a corto plazo, y se utiliza para incrementar rápidamente las ventas en dicho lapso. Incluyen muestras gratis, sorteos, concursos, obsequios, cupones de descuento, etc. 5. Llamadas telefónicas luego de las entregas; 6. Entrega de folletería con información de la empresa; 7. Encuestas de calidad vía internet; 8. Calificación del servicio entregado al cliente mediante comunicación telefónica. |
| **Responsable** |
| El Gerente de Marketing |
| **Equipo de trabajo** |
| Analista de Marketing SSr. propio y empresa terciarizada especializada en marketing que asesora y trabaja para nosotros. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| Nivel de participación de clientes por retroalimentación. |

### Programa de administración

#### Estrategia de Compra

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Las estrategias de compra y aprovisionamiento deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado. Es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con éstos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio Estratégico y cada contrato.  Al ser una empresa que recién comienza, como estrategia vamos pedir cotización a la mayor cantidad posible de proveedores y comprar por menor precio. |
| **Tareas** |
| 1. Reconocer una necesidad; 2. Selección de proveedores,    1. Seleccionar a quienes sean capaces de proveer el producto,    2. Agrupar los elementos que puedan ser proporcionados por el mismo proveedor,    3. Solicitar licitaciones para los artículos requeridos,    4. Evaluar las cotizaciones en función de criterios múltiples y seleccionar finalmente a un proveedor, 3. Realizar pedido; 4. Seguir el rastro del pedido; 5. Recibir el pedido. |
| **Responsable** |
| Gerente administrativo. |
| **Equipo de trabajo** |
| Gerente administrativo. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **INDICADOR** | **DESCRIPCIÓN** | | | **FORMULA** | | Calidad de los Pedidos Generados | Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional. | | | Productos Generados sin  Problemas x 100  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Total de pedidos generados | | Entregas perfectamente recibidas | | Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor | Pedidos  Rechazados x 100 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Total de Órdenes de  Compra Recibidas | | | Nivel de cumplimiento de Proveedores | | Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado | Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo x 100 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Total Pedidos Recibidos | | |

#### Estrategia de Venta

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| La administración de la fuerza de ventas incluye tres series interrelacionadas de decisiones o procesos. |
| **Tareas** |
| 1. Formulación de un programa de ventas:    1. tomar en cuenta los factores del entorno,    2. organizan y planean las actividades generales de las ventas personales,    3. sumar a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa; 2. Aplicación del programa de ventas: 3. Seleccionar al personal de ventas adecuado 4. Diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos deseados 5. Evaluación y Control del programa de ventas.    1. Elaborar métodos para observar y evaluar, (supervisar), el desempeño de la fuerza de ventas.    2. Si desempeño no es satisfactorio, la evaluación permite hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación. |
| **Responsable** |
| Gerente Administrativo |
| **Equipo de trabajo** |
| Responsable de ventas Sr. y 2 vendedores/ operadores expertos en logística. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | Rentabilidad de servicio | = | **Margen.**  Total ventas | | Contribución por servicio | = | **Margen individual.**  Margen total | | Índice de comercialidad | = | **Venta producto**  Ventas totales | |

#### Estrategia de Pago

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Los pagos se planean realizar por varios mecanismos. Aunque sabemos que al ser nuevos en el mercado ciertos canales como son los cheques no son bien vistos, sino hasta lograr una confianza con los proveedores y hacernos conocidos en el mercado. |
| **Tareas** |
| 1. Sector encargado llevara el control de las compras realizadas; 2. Validará que las mismas estén concretadas. Es decir, que se hayan entregado mercaderías o si fueran servicios, que los mismos hayan o estén siendo prestados; 3. Validara fechas acordadas de pago, esperando que esta esté llegando a su vencimiento; 4. Identificara a los proveedores; 5. Verificará las cuentas de los mismos; 6. Realizará una propuesta de pagos; 7. Realiza el pago mediante alguno de estos medios de pago:    1. Cheques;    2. Letra de cambio;    3. Transferencias;    4. Pagarés;    5. Recibos bancarios. |
| **Responsable** |
| Gerente Administrativo. |
| **Equipo de trabajo** |
| Tesorero |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
|  |

#### Estrategia de Cobranza

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que  monto  y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan  y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible. |
| **Tareas** |
| 1. Cobros contado (situación ideal); 2. Cobros a crédito; 3. Análisis de créditos: evaluar situación actual y futura de los clientes; 4. Establecer normas de crédito; 5. Establecer condiciones de crédito; 6. Establecer límites de crédito por cada cliente; 7. Centralizar toda la información de crédito y cobranza; 8. Implementar descuentos por pronto pago; |
| **Responsable** |
| Gerente Administrativo |
| **Equipo de trabajo** |
| Responsable de cobranza. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| • Tasa de rendimiento sobre la inversión (TRI)  • Aporte al rendimiento sobre la inversión  • Rotación de las cuentas por cobrar  • Período promedio de cobranza |

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | Gerencia y control de crédito y cobranzas |
| **NOTA COMPLETA** | <http://www.eduardobuero.com.ar/gerencia_y_control_de_credito_y_cobranzas_2.htm> |

#### Estrategia Contable y Jurídicas

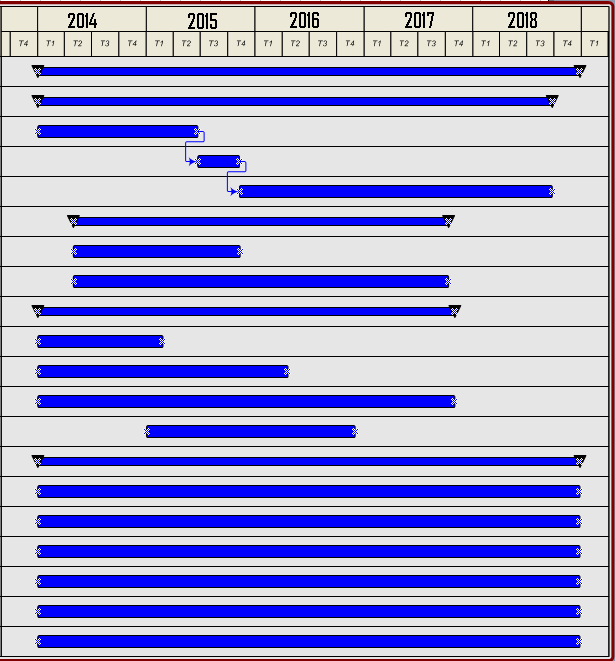
|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Consiste en las acciones necesarias para constituirse como sociedad anónima, y poder ejercer las actividades comerciales pertinentes. Estas acciones serán desarrolladas por terceros idóneos contratados para tal fin. |
| **Tareas** |
| 1. Constituir el estatuto (ante escribano público nacional). 2. Inscribirlo en la Inspección General de la Justicia. 3. Inscribirse en la AFIP con el número de la IGJ. 4. Inscribirse en la AGIP, para el pago de Ingresos Brutos 5. Adquirir y rubricar los libros obligatorios comerciales de la empresa en la IGJ. 6. Registro de Marca 7. Registro de dominio en [www.nic.ar](http://www.nic.ar) 8. Impresión de facturas 9. Publicación informando la constitución de la sociedad, en la sección de clasificados legales en un periódico. |
| **Responsable** |
| Gerente Administrativo. |
| **Equipo de trabajo** |
| Contador Sr. que trabaja a la par con estudio contable que asesora y trabaja para nosotros. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| * Desempeño financiero. |

#### RRHH

|  |
| --- |
| **Descripción** |
| Se encargaran de las estrategias de preparación adecuada, mantenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones. |
| **Tareas** |
| 1. Reclutamiento de personal 2. Selección de personal 3. Descripción y análisis de puestos 4. Evaluación del desempeño 5. Capacitación y entrenamiento 6. Administración de sueldos y salarios 7. Planes de beneficios 8. Higiene y seguridad |
| **Responsable** |
| Gerente Administrativo. |
| **Equipo de trabajo** |
| Se terciarizará dicha tarea mediante un estudio que asesora y trabaja junto a un responsable designado de la empresa. Un analista SSr. |
| **Tiempos: inicio y fin.** |
|  |
| **Indicadores de gestión** |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | Productividad de mano de obra | = | **Producción**  Horas-hombre trabajadas | | Importancia de los salarios | = | **Total salario pagados**  Costos de producción | | Indicador de rotación de trabajadores | = | **Total de trabajadores retirados**  Número promedio de trabajadores | | Indicador ventas-trabajador | = | **Ventas totales**  Número promedio de trabajadores | |

## Gantt

El marco temporal del proyecto se estipula en 4-5 años. El grafico esta expresado en un nivel primario por años (5) y en el nivel secundario en trimestres. El inicio del proyecto se planeó comenzar el 2 de enero del 2014 con finalización 26 de diciembre de 2018.



# Estrategia de marketing

## Estrategia de servicio

### Descripción

Logística Norte se compromete con sus clientes a ofrecer servicio de transporte y distribución de mercaderías combinando la excelencia en la ejecución de la logística de las cargas.

Los clientes pueden solicitar realizar gestión de los pedidos o pueden realizarla ellos mismos mediante una Web propuesta para dicha causa. Una vez generado el pedido y establecida sus fechas y horas de entrega la empresa ejecuta plan logístico para la entrega de las mismas.

El almacenamiento de las mercaderías de los clientes será realizado en un almacén central donde se pueden combinar distintas temperaturas según el producto y lo solicitado por los clientes.

Además, del servicio de almacenamiento y transporte los clientes pueden solicitar servicios adicionales como son seguros para las mercaderías, seguridad en las cargas y localización en tiempo real de los transportes asignados a la distribución de sus pedidos.

### Características y calidad de servicio

CARACTERISTICAS DE SERVICIO

*Intangibilidad*. Se basará en las cualidades de experiencia y de credibilidad para evaluar este aspecto de calidad del servicio. Para las cualidades de experiencia se llevaran a cabo actividades piloto para que los clientes puedan experimentar el servicio y en cuanto a la credibilidad, una característica mas difícil de evaluar, se brindará comunicaciones frecuentes con los clientes y también contactos de referencia con otros clientes que ya conozcan y estén en conformidad con el servicio.

*Inseparabilidad*. Debido a que la producción y consumo de los servicios son actividades que se llevan a cabo en simultáneo nos basaremos en la retroalimentación de parte de nuestros clientes para poder medir su conformidad en la forma de brindar el servicio. Y poder aprender de nuestros errores y fortalecer las debilidades más visibles en la forma de entrega del mismo.

*Heterogeneidad*. Esta característica se lograra mediante la mecanización de los procesos. Tanto interna, para el manejo y control de las mercaderías de los clientes. Como la externa, que incluye el servicio de traslado hacia los clientes. Como también las tareas administrativas desde que se solicita un viaje hasta que se imprimen los remitos. De esta forma se intenta brindar un servicio similar para todos los clientes.

*Condición perecedera*. Esta característica no requiere de un plan de acción. Ya que la misma está muy atada a los picos de oferta y demanda. Situación que en la industria en la que se ubica Logística Norte no se da. El segmento de mercado al que nos abocaremos tiene una actividad constante y poco variable en cuanto a oferta y demanda, se puede decir que es parejo durante todo el año, e implementar un plan para esto sería pérdida de tiempo y costos innecesarios.

CALIDAD DE SERVICIO

*Confiabilidad*. Para lograr un servicio más confiable se realizaran análisis mediante muestreos en procesos internos y externos llevados a cabo por nuestra empresa. De los cuales se tomaran atributos esenciales de precisión y consistencia. A partir de estos se realizaran evaluaciones constantes con el motivo de mejorar el servicio y aumentar la confiabilidad del mismo.

*Capacidad de respuesta*. Si bien el servicio brindado por Logística Norte no requiere de una capacidad de respuesta instantánea, con lo cual no se mide el tiempo que tarda en reaccionar ante una solicitud de cliente, ya que los pedidos son pactados con fecha y hora. Y es aquí donde se debe medir la capacidad de respuesta, cumpliendo lapsos de entrega en fecha y hora precisos. Cada cliente puede tener su particularidad, con lo cual se deberá aprender de ella logrando un servicio personalizado que permita el perfeccionamiento y a futuro una capacidad de respuesta más óptima.

*Seguridad*. La seguridad de las cargas es importante y esencial dentro de la cadena de producción de nuestros clientes. Por lo cual ante imprevistos se deben tener planes de contingencia preparados para dichas situaciones. Además se ofrecerá servicios adicionales de seguridad para las mercaderías generando así una mayor sensación en la seguridad para los clientes.

*Empatía*. La atención al cliente debe ser de forma cuidadosa y personalizada. De esta tarea depende directamente el personal de Logística Norte que es la cara visible del servicio. Por lo cual una de las tareas en primera instancia es buscar personal que cumpla con esta característica y en segunda instancia es cuidar al personal evitando el recambio de personal.

*Tangibles*. Es la evidencia física del servicio. Con lo cual se deberá ser cuidadoso en el orden, limpieza y aspecto de instalaciones y cámaras de almacenamiento, herramientas utilizadas para el transporte de las mercaderías, máquinas y vehículos, apariencia del personal. Cuidando estos aspectos se genera una sensación de un servicio mejor brindado.

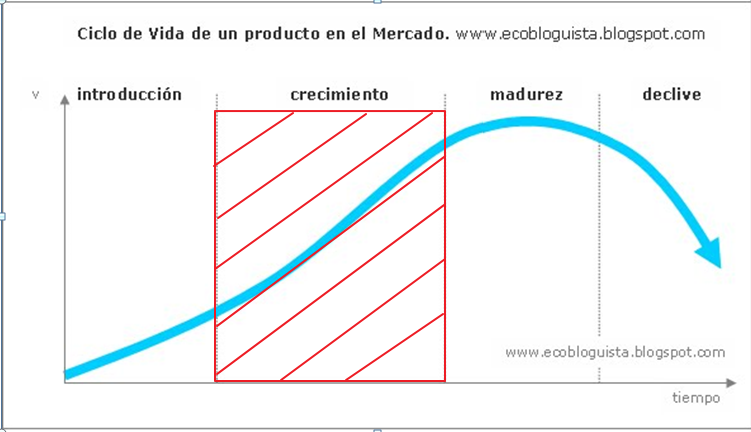
### Líneas de servicio

Los servicios básicos que ofrece la empresa son 3: *tarifa básica por almacenamiento, transporte, espacio utilizado*. Mezclando dichos servicios se ofrecen en tres líneas básicas: *básico, diferenciado, Premium.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **LÍNEAS DE SERVICIO** | |  | |  | | |  | | |
| **Características** | | **Servicio Básico** | | **Servicio Diferenciado** | | | **Servicio Premium** | | |
| • Administración almacenes | |  | |  | | |  | | |
| • Control de inventarios e informes de estado de los stocks mensuales. | |  | |  | | |  | | |
| • Logística y distribución | |  | |  | | |  | | |
| • SAC "Servicio de Atención al Cliente" | |  | |  | | |  | | |
| • SAASP “Sistema Automatizado de Autogestión de Solicitudes de Pedido” | |  | |  | | |  | | |
| • Servicios de Información a través de Web: | | | |  | | |  |  | |
| - Consulta de Plan de Servicio. | |  | | --- | |  | | | | | |  | | --- | |  | | | | |  | | --- | |  | | | |
| - Seguimiento expediciones. |  | | | |  | | |  | | |
| - Consulta y descarga de Albaranes Conformados. |  | | | |  | | |  | | |
| - Descarga de ruta de viaje |  | | | |  | | |  | | |
| - Gestión de las Devoluciones. |  | | | |  | | |  | | |
| • Logística Inversa (gestión de devoluciones y rechazos). |  | | | |  | | |  | | |
| • Asesoría Logística. |  | | | |  | | |  | | |
| - Estudio y mejora de los procesos logísticos |  | | | |  | | |  | | |
| - Diseño de almacenes |  | | | |  | | |  | | |
| - Diseño redes de distribución |  | | | |  | | |  | | |
| - Sistema de comunicaciones e información |  | | | |  | | |  | | |
| • Servicios adicionales en pedidos: |  | | | |  | | |  | | |
| - Seguridad de cargas |  | | | |  | | |  | | |
| - Seguro de mercancías |  | | | |  | | |  | | |
| - Servicio de frio |  | | | |  | | |
| • Gestión de calidad de los productos. |  | | | |  | | |  | | |
|  |  | | | |  | | |  | | |
| **Incluye** |  | | | |  | | |  | | |
| **No incluye** |  | | | |  | | |  | | |
| **Opcional** |  | | | |  | | |  | | |

### Ciclo de vida

Luego del análisis externo de la industria en la que se ubican nuestra empresa se identificó que el servicio ofrecido por Logística Norte se encuentra en la etapa de Crecimiento en el ciclo de vida.



ESTRATEGIAS DE MARKETING en FASE CRECIMIENTO

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **F A S E S** | | | |
| Introducción | Crecimiento | Madurez | Declive |
| **E s t r a t e g i a** | Servicio |  | Se ingresa con un servicio diferenciado con pilares fuertes en calidad y características. Se ofrecerán servicios adicionales para marcar distinción con la competencia. Haciendo foco en utilización de aspectos tecnológicos innovadores involucrando a los clientes para una mejor atención. |  |  |
| Precio |  | “Logística Norte” ingresará al mercado con una estrategia de penetración del mercado donde se establecerán precios más bajos que los del mercado como para atraer la mayor cantidad de empresas posibles. |  |  |
| Plaza |  | La distribución se hará mediante canales directos e indirectos por medio de otras empresas. Tratando de abarcar y obtener mayor participación en el segmento de mercado geográfico establecido. |  |  |
| Promoción |  | Se implementara la estrategia de promoción de “*participación en la comunicación post-compra*” mediante encuestas de calidad; calificación del servicio post-venta, etc. |  |  |

ESTRATEGIAS GENERICAS

En la etapa de crecimiento las estrategias por seguir son:

*Para los clientes internos (clientes actuales):*

1. Nuevos esquemas de estímulos, incentivos y premios por resultados, propios de esta etapa.
2. Análisis de sugerencias e innovaciones, para capitalizar experiencias de todos los participantes.
3. Suministro de nuevas inversiones o elementos requeridos para atender el crecimiento de producción, administración, finanzas, marketing, promoción, merchandising, ventas y distribución del producto en esta etapa.

*Para los clientes externos (Clientes futuros):*

1. Ampliación en la cobertura de zonas geográficas y segmentos de negocios mayoristas y minoristas.
2. Continuidad en los esfuerzos de merchandising, promoción de ventas, marketing directo y difusión.
3. Negociación y plan de incentivos por crecimiento de ventas a los comercios distribuidores. Fijación de nuevas metas y acuerdos de negocios.
4. Apoyo para acelerar la rotación y la penetración del servicio en cada canal y zona de ventas.
5. Continuidad de la campaña publicitaria, pero con replanteo de objetivos y estrategias, para lograr comunicar y posicionar las ventajas competitivas y diferencias significativas.
6. Continuación de las actividades para solidificar el concepto y la imagen de marca, con identidad y diferenciación suficientemente significativas.
7. Fidelización de clientes. Intensificación de frecuencia de compras y volúmenes de ventas.

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | Ciclo de Vida del Producto |
| **AÑO:** | 4 de agosto de 2012 |
| **NOTA COMPLETA** | <http://www.monografias.com/trabajos17/ciclo-vida-producto/ciclo-vida-producto.shtml#etacreci#ixzz2X3RDD01g> |

### Marca

#### Estrategia de marca

La estrategia de marca que se utilizará será la de *Marca de Fabricante* y al proveer un servicio en particular se opta por una sola marca, *marca unitaria,* para nuestro servicio.

#### Nombre de marca

El nombre de la marca será **Logística Norte**. Se elige este nombre ya que somos una empresa de logística y ello justifica la primera palabra. En cuanto a *Norte* se escoge porque es la ubicación del centro logístico.

#### Frase (slogan).

La frase que acompañara a nuestra marca será “*Increasing your carrying trade*”. Su significado en español es: “*Aumentamos su eficiencia en el transporte*” haciendo referencia a que brindamos un servicio que favorece las actividades de transporte de mercaderías de los clientes.

#### Logo

En el logo podemos observar el nombre de la empresa y también nuestro *slogan.* Como símbolos está representado el mapa de la tierra con sus continentes con un estilo progresivo.



### Empaque

El empaque que utilizaremos será *secundario*. Ya que no tenemos una necesidad de lucir y preparar los productos que enviaremos. Ya que los mismos son mercaderías de los propios clientes para reparto. Nuestra única tarea es la distribución en tiempo y formas solicitados.

Únicamente tendrán una etiqueta que indican datos básicos del cliente y centro al que se distribuye más las mercaderías con sus cantidades y unidades de medida correspondiente. Luego un film protector para evitar mermas durante el transporte.

## Estrategias de precio

## Análisis de precios

En una primer instancia del análisis se deberán obtener los costos fijos y variables de **Frigorífico Norte** mensuales. Luego de obtener estos se asignara un margen de rentabilidad acotándolo, y analizando al mismo tiempo, los precios de la competencia.

Los precios se deberán establecer por debajo de la competencia, ya que así está definida nuestra estrategia en base a los precios.

### Costos

**COSTOS DE PERSONAL**

ANÁLISIS DE COSTO DE ESTRUCTURA DE PERSONAL

**Programa de producción de servicio**

Gerente Producción.

Programa específico de logística de entrada

Sector de recepción de mercaderías conformado con 2 operarios.(\*A)

Programa específico operaciones

Operadores de almacenes conformado por 3 operarios.

Programa específico de logística de salida

Conformado por 2 operarios. (\*A)

\*A = Son los mismos 2 operarios

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Programa de Tecnología**

Jefe de sistemas

Programa específico de Hardware

Administrador de Sistemas Sr. (1) (\*B)

Programa específico de Software

Administrador de Sistemas Sr. (1) (\*B)

\*B = Son el mismo operario

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Programa de Marketing**

El Gerente de Marketing

Empresa terciarizada. + Analista de Marketing SSr. (propio).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Programa de Administración**

El Gerente de Administración

Estrategia de Compra

Gerente administrativo.

Estrategia de Venta

Responsable de ventas Sr.

3 vendedores/ operadores expertos en logística.

Estrategia de Pago

Tesorero

Estrategia de Cobranza

Responsable de cobranza.

Estrategia Contable y Jurídicas

Contador Sr y estudio contable terciarizado.

RRHH

Gerente administrativo mas empresa terciarizada.

Total de empleados:

3 Gerentes (producción, marketing y administración)

1 jefe de sistemas

5 operarios en producción de servicios

1 Administrador de sistemas

1 Analista de Marketing

6 Administrativos

La organización está compuesta por 17 personas en total y gasta anualmente en salarios un total de 1.8 millones de pesos. Los salarios de cada uno de los integrantes de la organización están detallados en [análisis de puestos](#_Análisis_de_puestos).

**GASTOS**

Sabemos que pretendemos una participación de 3.6 millones anuales.

El porcentaje de rentabilidad definido es del 33,33%, que representa $ 900.000,00 anuales ($ 75.000,00 ganancia mensuales).

**Ingresos + 3.600.000,00**

**Sueldos - 1.800.000,00**

**Ganancia - 900.000,00**

**Otros Gastos (\*) - 900.000,00**

(\*) Justificación de “***Otros Gastos***” por $ 900.000,00.

* Consumo eléctrico
* Servicio gas
* Alquiler
* Gastos maquinaria e instalaciones
* Transporte y distribución
* Empresas terciarizadas: estudio contable, marketing, RR.HH.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **GASTO totales anualizados** |  |  |  | **Costos** | |
|  |  |  |  |  | |
| Sueldos | 17 | empleados | $ 1.836.000,00 | **Fijo** | |
| Consumo eléctrico |  |  | $ 84.000,00 | **Variable** | |
| Servicio gas |  |  | $ 9.600,00 | **Variable** | |
| Alquiler |  |  | $ 120.000,00 | **Fijo** | |
| Gastos maquinaria e instalaciones | |  | $ 168.000,00 | **Variable** | |
| Transporte y distribución |  |  | $ 360.000,00 | **Variable** | |
| Empresas terciarizadas: estudio contable, marketing, RR.HH. | | | $ 122.400,00 | **Fijo** | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  | GASTOS TOTALES | $ 2.700.000,00 | |  |
|  |  |  |  |  | |
|  |  | **FACTURACION ANUAL** | **$ 3.600.000,00** | |  |
|  |  |  |  |  | |
|  |  | **BENEFICIO** | **$ 900.000,00** |  | |
|  |  | **Rentabilidad** | **33,33%** |  | |

Hasta aquí se calcula que la rentabilidad esperada sea del 33.33%.

NOTA:

Definimos que en el sector hay 64 clientes potenciales para nuestro nicho de mercado. Y también definimos que queríamos una participación del 5%. Aplicando el porcentaje de participación al total de los clientes nos da una cartera de clientes de 3 clientes con full demanda.

Si tuviéramos que dividir la facturación total mensual calculada en $ 3.600.000,00 entre los 3 clientes, nos daría un ingreso por cliente de $ 1.2 millones.

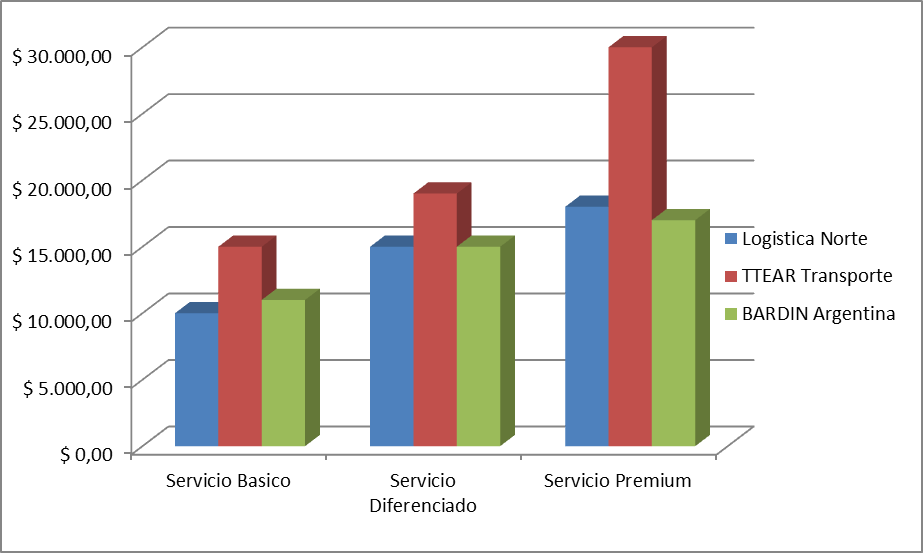
Estos 1.2 millones de pesos se reparten entre gasto de transporte efectivo y gastos de almacenamiento para los clientes. Que se pueden repartir de la siguiente forma:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Costos de transporte** | **$ 800.000,00** |  |
|  | **Costos de almacenamiento físico** | **$ 400.000,00** |  |

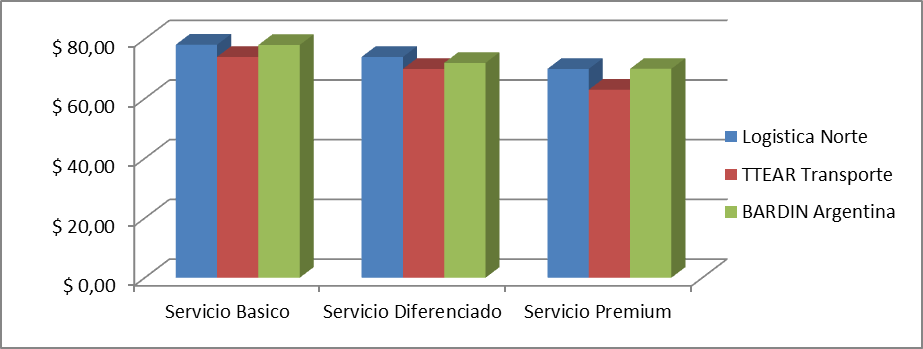
### Comparación

La comparación se realiza con dos de los competidores directos de **Logística Norte**, la empresa TTEAR Transportes y BARDIN Argentina. Donde luego de realizar un análisis minucioso de sus precios se demuestra que:

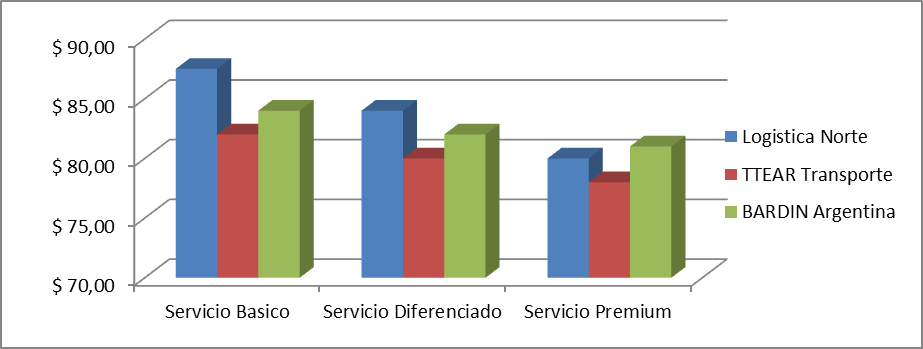
Tarifa prestación de servicios



*Tarifa de almacenamiento por M² (metro cuadrado)*



*Tarifa por kilómetro recorrido*



***Conclusión del análisis***

Los precios que posee **Logística Norte** nos pone en una ventaja competitiva sobre nuestros competidores. Estimando que estamos un 10% debajo de los precios de la competencia para el servicio básico brindado. Luego en transporte por kilómetro recorrido y en almacenamiento medido en metros cuadrados estamos mínimamente por encima de la competencia.

### Sensibilidad

El resultado del análisis realizado para determinar la sensibilidad en cuanto a precio o calidad del servicio arrojo que los clientes priorizaran la ***calidad del servicio*** en contraposición con el precio.Focalizándose en *la empatía, seguridad, confiabilidad, capacidad de respuesta, innovaciones de gestión, experiencia, seriedad, compromiso y profesionalismo, plazos de entrega,* entre otros aspectos internos.

Además sabemos de la importancia que represente nuestro servicio dentro de la cadena de productividad de los clientes, ya que de nosotros depende una parte esencial para su negocio, el cual es el transporte. Fallas en el servicio de transporte, distribución y logísticas llevaría al negocio del cliente a un riesgo con altos costos.

## Estrategia de precio

#### Estrategia NEUTRA

La estrategia a implementar es la de igualación de la competencia. Se fijara un precio idéntico o muy cercano al de los competidores cercanos. Esta estrategia puede ser desventajosa ya que no se tienen en cuenta la oferta, demanda y costos. Pero al ser una empresa pequeña el igualamiento con la competencia se cree la ruta más segura.

### Listas de precio final

Se realiza un análisis de precios a partir de la facturación promedio mensual *a un cliente*. Es decir, que un cliente promedio se le facturara mensualmente la suma de $ 100.000,00.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Cliente se factura anualmente | | | **$ 1.200.000,00** |
| Mensual |  |  | **$ 100.000,00** |

Luego se establecen los porcentajes promedios que suelen cobrarse a los clientes por:

* tarifas básicas para transporte, como también
* almacenamiento de las mercaderías.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| De esos gastos se divide | |  |  |  |
|  | Transporte |  | **75%** | **$ 75.000,00** |
|  | Almacenamiento | | **25%** | **$ 25.000,00** |

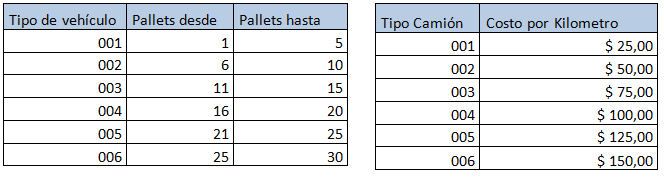
OBTENCIÓN TARIFA PARA ALMACENAMIENTO (por Metro² )

Una vez determinado esto se obtiene el valor del metro cuadrado para almacenamiento que coincide con el análisis ya realizado.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ocupación |  |  |  |  |  |  |
|  | Ocupa almacenamiento | | 10x8 ==> | Total | **80** | **mts²** |
|  | Los pasillos tienen 4 niveles | | |  | **320** | **mts²** |
| El metro cuadrado vale | | **320** | **mts²** | **<==>** | **$ 25.000,00** |  |
|  |  | **1** | **mts²** | **==>** | **$ 78,13** |  |

PRECIOS por TIPO de VEHÍCULO

Capacidad de carga de vehículos Vs Precio por kilómetro por tipo de vehículo.



**LISTA DE PRECIOS FINAL**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PRECIOS** | **Los precios se expresan mensualmente.** | | |
| **Características** | **Servicio Básico** | **Servicio Diferenciado** | **Servicio Premium** |
| **Tarifa mensual por servicio de Almacenamiento** | **$ 10.000,00** | **$ 15.000,00** | **$ 18.000,00** |
| **Tarifa de almacenamiento por Metro²** | $ 78,10 | $ 74,00 | $ 69,99 |
| **Porcentaje adicionado por refrigeración en almacenamiento.** | 8,00% | 8,00% | 5,00% |
| **Tarifa por kilómetro recorrido** | $ 87,50 | $ 84,00 | $ 79,99 |
| **Porcentaje adicionado por refrigeración en transporte.** | 5,00% | 4,00% | 4,00% |
| **Tarifa Servicios opcionales** |  |  |  |
| • Control de inventarios e informes de estado de los stocks mensuales. | $ 1.000,00 |  |  |
| • SAASP “Sistema Automatizado de Autogestión de Solicitudes de Pedido” |  | $ 2.000,00 |  |
| - Seguimiento expediciones. |  | $ 2.500,00 |  |
| - Consulta y descarga de Albaranes Conformados. |  | $ 2.000,00 |  |
| - Descarga de ruta de viaje |  | $ 800,00 |  |
| • Logística Inversa (gestión de devoluciones y rechazos). | $ 1.600,00 | $ 1.400,00 |  |
| - Estudio y mejora de los procesos logísticos |  |  | $ 500,00 |
| - Diseño de almacenes |  |  | $ 700,00 |
| - Diseño redes de distribución |  |  | $ 400,00 |
| - Sistema de comunicaciones e información |  |  | $ 400,00 |
| - Seguridad de cargas | $ 10,00 adicionales por kilómetro recorrido |  |  |
| - Seguro de mercancías | $ 500,00 adicionales por viaje |  |  |
| • Gestión de calidad de los productos. |  |  | Se debe analizar la situación de c/ cliente. |

## Estrategia de promoción

La estrategia de promoción estará orientada a comunicarse con los clientes que se incluyen en el mercado meta definido anteriormente. Por ende nos abocaremos a clientes que estén en la industria alimenticia, en el rubro de fabricación de productos semielaborados, aplicando nuestro mayor esfuerzo por captar a quienes se encuentren en el sub-rubro de productos de pastelería y panificados.

### MIX de Promoción

### Publicidad

Determinados los criterios de segmentación y habiendo definido a nuestro mercado meta como potencialmente alcanzable mediante estrategias de mezclase de marketing se decide implementar un 60% del presupuesto a publicidades on-line (medios más modernos de publicidad) y un 40% a los medios clásicos.

Entre los ***objetivos*** esenciales que se quieren alcanzar determinamos:

*Informar*. Este es un objetivo que se planea alcanzar es crear demanda primaria de nuestros servicio. Una de las actividades es la de informar en un principio a nuestros potenciales clientes cuáles son los beneficios de adquirir nuestro servicio.

*Persuadir*. El objetivo es crear demanda selectiva de nuestro servicio en particular.

*Recorda*r. Este objetivo es aplicable cuando nuestro producto entre en una etapa de madurez.

Medios.

**Off Line**. Entre los medios tradicionales de publicidad optaremos por anuncios en:

* *TV*. nos ubicaremos primeramente en canales específicos de cable relacionados a la industria de nuestros clientes como también a los específicos de nuestra industria, donde podemos captar la atención directa de nuestros consumidores. Las primeras publicidades las emitiremos en Canal Rural, en el programa “*Industrias Alimenticias*” que se emite de lunes a viernes a las 21:00 pm y se informan y enseñan acerca de los nuevos rubros que surgen y también de los ya instalados. Aquí los costos de publicidad son bajos, aproximadamente $600,00 por anuncio.

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | <http://www.elrural.com/canal_rural> |

* *Diario*. El diario más utilizado para este tipo de publicidad es Clarín. Y el rubro en el cual publicitaremos es el *325 – “Transportes, Fletes y Logística”* La publicidad se realizará de Lunes a Viernes con un costo de:



|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | Clasificados Clarín |
| **AÑO:** | 2013 |
| **Web** | <http://edant.clarin.com/suplementos/clasificados/ayuda/tarifas2.html> |

* *Revistas*. Una de las revistas más visitadas es *Cuestión Logística* que se distribuye en toda la CABA y puntos específicos de la provincia de bs. As.

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | Cuestión Logística |
| **AÑO:** | 2013 |
| **Web** | <http://www.cuestion-logistica.com.ar/revista.php> |

**On Line**. Entre los medios más modernos para publicitar optaremos por anuncios en sitios web relacionados con el rubro al que nos abocamos, correo electrónico, banners en páginas Web (tanto estándar como expandibles o megabanners), servicios de e-mailing, newsletter.

*Banners*. Estos se publicarán en las páginas:

[http://www.cuestion-logistica.com.ar/](http://www.cuestion-logistica.com.ar/banner.php)

<http://www.forotransportes.com/>

<http://www.cargill.com.ar/>

<http://argentina-organica.com/>

<http://www.lagomarsino.com.ar/es/inicio.php>

<http://www.molinos.com.ar/Historia.html>

*Servicios de e-mailing*. Este servicio será proporcionado por una empresa americana la cual permite generar las campañas en forma online desde su propia plataforma Wb. Con lo cual se diseñan los cuerpos de los correos, se especifican las direcciones de los destinatarios, y por último se programan días y horarios de envíos.

La empresa que brinda dicho servicio es *Constant Contact* y los primeros tres meses serán bonificados. Luego el costo de mantenimiento mensual es de $100,00 USD mensuales.

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | Constant Contact |
| **AÑO:** | 2013 |
| **Web** | https://www.constantcontact.com/promo/tryitnow/signup.jsp |

### Promoción de ventas

* *Se incorporaran paquetes de servicios para los clientes más leales a cambio de pruebas de compras*.
  + Si se firma contrato por el paquete Premium por un año entero se le da todos los opcionales en forma gratuita.

|  |  |
| --- | --- |
| **Características** | **Servicio Premium** |
| • Asesoría Logística. |  |
| - Estudio y mejora de los procesos logísticos |  |
| - Diseño de almacenes |  |
| - Diseño redes de distribución |  |
| - Sistema de comunicaciones e información |  |
| • Servicios adicionales en pedidos: |  |
| • Gestión de calidad de los productos. |  |

* + Kilómetros libres superados determinado rango de kilómetros.

Estos se otorgarán para el próximo mes.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PRECIOS** |  | | |
|  | **Servicio Básico** | **Servicio Diferenciado** | **Servicio Premium** |
| **Rango desde 1500 - 2500 km** | **80 KM adicionales** | **90 KM adicionales** | **100 KM adicionales** |
| **Rango desde 2501 - 3500 km** | **110 KM adicionales** | **130 KM adicionales** | **145 KM adicionales** |
| **Rango desde 3501 - 5000 km** | **120 KM adicionales** | **145 KM adicionales** | **160 KM adicionales** |
| **Rango > 5001 km** | **150 KM adicionales** | **185 KM adicionales** | **220 KM adicionales** |

* + Si un cliente pasa de un servicio básico a un diferenciado, o de un diferenciado a uno Premium se hace un descuento del 50% en el servicio de refrigeración para transporte y almacenamiento.
  + Se realiza una bonificación del 40% por cada metro cuadrado nuevo adquirido por un cliente durante un mes para el servicio básico y diferenciado. Si el cliente tienen un servicio Premium el descuento es del 50%.
  + A los clientes de más tres años de antigüedad se les ofrecerá el servicio de gestoría bonificado por tres meses consecutivos.
* *Se crearan paquetes con servicios adicionales bonificados por un determinado tiempo.*
  + A los clientes nuevos se les permitirá utilizar servicios adicionales mensualmente.
  + A los clientes nuevos que adquieran un servicio diferenciado o Premium se les aplicara un descuento del 15% en la tarifa de almacenamiento por metro cuadrado para servicio diferenciado y del 20% para servicio Premium.

### Ventas personales

Se aplicarán ventas consultivas enfatiza en la personalización y la empatía como los ingredientes clave para identificar a los prospectos y cultivarlos como clientes satisfechos a largo plazo.

Maximizando aspectos como:

* Consejo de ventas, asistencia y consultoría
* Enfoque en mejorar el rubro de las utilidades del cliente
* Empleo de la mayor parte del tiempo de contacto tratando de crear un entorno de solución de problemas con el cliente
* Propuestas y presentaciones basadas en el impacto de las utilidades y los beneficios estratégicos para el cliente
* El seguimiento de ventas es a largo plazo, enfocado en la mejora de la relación a largo plazo

### AIDA - Atención, Interés, Deseo, y Acción

Prioridades

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Atención** | **Interés** | **Deseo** | **Acción** |
| **Publicidad** | +++ | ++ | +++ | - |
| **Promoción de ventas** | + | - | - | +++ |
| **Ventas personales** | - | + | - | +++ |
| **Relaciones publicas** | ++ | + | - | - |

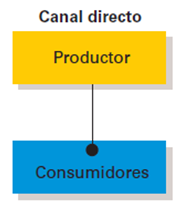
Descripción

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Atención** | **Interés** | **Deseo** | | | **Acción** |
| **Publicidad** | Se intentará llegar a la mayor cantidad de personas posibles utilizando mecanismos clásicos y también modernos para publicitar. Como lo pueden ser entre los clásicos televisión, radio, periódico, revistas. Y los mas modernos como servicios de e-mailing corporativos, publicidad en internet, banners entre otros. | Se deben encontrar objetos de interés común entre el cliente y el proveedor de servicios. De esta forma se ofrece un servicio Web para los clientes mediante los cuales puedan estar actualizados los stocks que se administran en nuestros almacenes. | Demostrar cuales son las características que nos diferencian de los demás. Como lo son las innovaciones en el seguimiento de los vehículos; servicios adicionales para transporte de cargas; servicios de autogestión de clientes. | | |  |
| **Promoción de ventas** |  |  |  | Se incorporaran paquetes de servicios para los clientes mas leales a cambio de pruebas de compras. Se harán llegar obsequios a los clientes para generar interés. Se crearan paquetes con descuentos de precios, reembolsos u ofertas comerciales que reduzcan el precio de la marca para que iguale al de la marca que hubieran comprado. | | |
| **Ventas personales** |  |  |  | Consejo de ventas, asistencia y consultoría;  Enfoque en mejorar el rubro de las utilidades del cliente;  Empleo de la mayor parte del tiempo de contacto tratando de crear un entorno de solución de problemas con el cliente;  Propuestas y presentaciones basadas en el impacto de las utilidades y los beneficios estratégicos para el cliente;  El seguimiento de ventas es a largo plazo, enfocado en la mejora de la relación a largo plazo. | | |
| **Relaciones publicas** | Relaciones de prensa: colocar información positiva, digna de noticias en los medios de noticias para atraer atención al servicio. | Comunicación corporativa: crear mensajes internos y externos para promover una imagen positiva de la empresa.  Relaciones de empleados e inversionistas: mantener relaciones positivas con empleados, accionistas y otros en la comunidad financiera. |  | |  | |

## Distribución

### Estructura del canal

La estructura de canal a implementar es directo. Ya que nosotros proveeremos de un servicio directamente a nuestros clientes sin intermediarios.



La comunicación directamente se realiza con los clientes/ consumidores que solicitan un servicio de transporte y logistica. A partir de lo cual surge la relación comercial donde nos hacemos cargo en un primer momento de su almacenamiento de mercaderias y posterior distribución.

Como se dijo el canal es directo sin intervención de ningun intermediario, ni mayoristas ni minoristas. Con lo cual no la rentabilidad obtenida de cada acuerdo comercial con los consumidores es absolutamente propia y los costos de esta relación estan directamente relacionados a la logística que implementaremos para distribuir las mercancias.

### Logística

Para el negocio propuesto por **Logística Norte** la logística estará directamente relacionada con las operaciones de entrada y salida que la misma efectúa durante sus operaciones cotidianas. Ya que el negocio se basa en realizar la distribución de las mercaderías de los clientes que se almacenan en el centro de distribución central.

Programa específico de logística de entrada:

Son los bienes tangibles, mercaderías de clientes, que van a pasar por un proceso de almacenamiento temporal hasta su distribución. Se puede evidenciar algunas de estas actividades:

Tareas llevadas a cabo:

I. *Recibo y franqueo de bienes al sistema*.

La operatoria comienza cuando un cliente hace llegar sus mercaderías al depósito central. Las mismas son acompañadas de un remito que emite en el cliente donde se detallan los materiales y las cantidades. Aquí los operarios realizan un conteo para certificar que lo que está expuesto en el remito sea lo efectivamente entregado. Una vez realizado este paso se firma el remito del cliente y si es necesario se agregan observaciones en el caso de faltantes o mercancías en mal estado.

II. *Etiquetado de mercaderías.*

Las mercaderías se etiquetaran y se almacenaran. Este etiquetado es clave porque evidencia la existencia de las mercaderías de cliente y sirven también para su ubicación. Ya que los clientes no poseen áreas específicamente destinado para ellos. Las ubicaciones se localizan, por pasillo/ fila/ y nivel. El etiquetado también tiene la tarea de actualizar los stocks de los clientes. Los estados posibles son *Disponible, Bloqueado, y en Transferencia*. El estado disponible es el que representa un producto de cliente que puede ser asociado a un pedido. Es decir, está en libre utilización para transportarlo. El estado bloqueado, es una cierta cantidad de un producto que está asociada a un pedido. Es decir, tenemos un pedido generado que compromete cierta cantidad de un determinado material. El estado de *transferencia* se da por la cantidad de un determinado material que fue solicitada para entrega mediante un pedido y que en ese momento se encuentra en traslado para ser entregada a un cliente. Es decir, esa mercadería no se encuentra físicamente en los almacenes pero si a nivel de sistema.

III. *Tratamiento especial por tipo de mercadería.*

Determinadas mercaderías necesitaran tratamientos especiales. El mas distintivo de estos es la refrigeración. Hay cámaras para alojar productos a temperatura ambiente y otras para refrigerados. La temperatura para los refrigerados tiene distintos puntos que se caracterizan por el rango de temperatura.

IV. *Almacenamiento en depósito.*

El depósito central es solo uno, y se utiliza como centro receptor y centro de distribuciones. Las ubicaciones de las mercaderías se localizan por Pasillo/ Fila/ Nivel.

V. *Control de calidad*.

En ciertos casos el cliente adquiere este servicio extra por el cual la mercadería será chequeada para mantener ciertas características para almacenamiento. Dichos lineamientos sobre cada producto los especifica el cliente.

Programa específico de logística de salida:

La salida del sistema llega directamente de un almacén de mercancías.

Tareas llevadas a cabo:

I. *Actividad de Alistamiento*.

Esta actividad da inicio con la solicitud de reabastecimiento de un cliente. Dicha solicitud puede generarse de dos formas. A. Auto-gestión del cliente mediante la Web diseñada para tal motivo; B. Gestión de un operario de ventas que atiene los llamados de los clientes. Dentro de dicho pedido se adjuntan las posiciones que corresponden a materiales y su cantidad respectiva. En este momento se informa al sector de almacenes los materiales y cantidades que pasaran de estar en estado *disponible* a *bloqueados.*

II. *Generación de transporte*.

Esta actividad la lleva a cabo un operador logístico. Consiste en tomar los pedidos de varios clientes y generar un transporte. Aquí se deben desplegar múltiples habilidades de parte del operador con el fin de optimizar el viaje. Es decir, que un viaje pueda portar con la mayor cantidad de pedidos sin dejar espacios libres en el vehículo y también generar una ruta eficiente para el transporte. En esta etapa se debe asignar el camión, que puede ser de la propia flota de **Logística Norte** o de una empresa de terceros, y el chofer. Una vez que se genera el transporte se deberá actualizar el estado de la solicitud de pedidos anteriormente generada. Esta pasara de un *estado nuevo* a un *estado asignado a transporte.*

III. *Generación del viaje.*

Este viaje se genera en forma automática luego de que el transporte este cerrado. Es decir que el transporte tenga asignados todos los pedidos a repartir. El viaje sirve a modo de resumen en una primer instancia. Y en una segunda instancia es la figura con la que trabajaran los operarios para generar la salida y la entrada de los vehículos de la planta. Esto se da cuando los camiones están cargados con sus mercaderías, luego del picking, y con los remitos pertinentes preparados para ser entregados a los clientes junto con las mercaderías.

IV. *Generación de remitos*.

La generación de los remitos es el paso posterior a la generación del viaje. Aquí un operador logístico seleccionara un viaje y emitirá los remitos. Estos remitos se imprimen por triplicado si el transportista es de la propia empresa o por cuadruplicado si este es un externo. La distribución de los remitos es la siguiente, uno se queda el centro de distribución que genera el despacho de las mercaderías, otro se lo deja el chofer al cliente. Y el restante el chofer debe hacerlo firmar por el cliente que recibe las mercaderías. De ser necesario el cliente puede observar el mismo. Y luego lo retorna al centro de distribución. En caso de ser un transporte de terceros, un cuarto remito se lo queda el chofer de dicha empresa prestadora.

V. *Actividades de despacho y distribución*.

Esta es la última actividad, hasta aquí tenemos un camión cargado con mercaderías y una hoja de ruta para las entregas. Tenemos los remitos generados y listos para entregar al cliente. Solo falta dar la salida física del camión de la planta. Esta acción es llevada a cabo por uno de los operarios encargado de las operaciones de salida. Al generar dicho movimiento las cantidades para dichas mercaderías pasan de un *estado bloqueado* a un *estado en tránsito*. Luego el transportista saldrá a entregar las mercaderías.

Una vez retornado el camión a planta el chofer hará entrega de los remitos e informara, en caso de ser necesario, si por algún motivo un cliente no recibió las mercaderías. En este caso las mercaderías volverán al stock de libre utilización. Caso contrario se realizara la baja de dichas mercaderías en el sistema. Esta actividad se conoce como *dar entrada al viaje.*

# Organización

## Estructura

La estructura que se va adoptar es de tipo Funcional, ya que esta es una estructura de características simples y se cree ideal para una organización que nace como una start up.

Podemos destacar que la organización funcional determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Por dicha razón la estructura funcional no cumple con el principio de unidad de mando.

Esta estructura se adapta a la estrategia definida anteriormente. Será de carácter simple y los niveles en y los niveles jerárquicos en la cadena de mandos serán cortos. En el caso de la estrategia de producción tendremos, comenzando desde el puesto de menor mando hacia el de mayor mando, operarios que responden a un gerente de producción que rinde cuentas al emprendedor del proyecto:

🡪Emprendedor/ Director de la organización

Programa de producción de servicio

🡪Gerente Producción.

Programa específico de logística de entrada

🡪Sector de recepción de mercaderías conformado con 2 operarios.

Esto tiene ventajas como también desventajas. Entre las ventajas se puede destacar la motivación, entusiasmo y las ganas de crecimiento que puede impartir directamente el director por sobre gerentes u operarios. Pero puede ser desventajoso también si el emprendedor no tiene las suficientes habilidades para impartir ese entusiasmo, motivación y dirección por sobre sus responsables directos. Generando estructuras muy rígidas donde no se acepten consejos ni se puedan aportar ideas diferentes a las impartidas por el director.

Características de la organización funcional:

* Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
* Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
* Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
* Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.
* Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

Ventajas destacables:

1. Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función.
2. La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada cargo responde ante “expertos” en su campo de especialización.
3. Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

Desventajas:

1. *Subordinación múltiple*. Dado que cada subordinado responde por sus funciones ante muchos supervisores, cada uno especialista en una determinada función, y dado que hay funciones que se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar un problema.
2. *Tendencia a la competencia entre los especialistas*. Como los diversos cargos son especialistas en determinadas actividades. Tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Esto conduce a la perdida de la visión de conjunto de la organización.
3. *Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización*. La competencia y la pérdida de la visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser opuestos.

### Organigrama

Dirección

Director

GERENCIA DE PRODUCCION

Gerente de producción

JEFATURA DE SISTEMAS

Jefe de sistemas

GERENCIA DE MARKETING

Gerente de marketing

Operaciones de entrada

Operaciones internas

Operaciones de salida

AREA DE HARDWARE Y SOFTWARE

Administrador de sistemas Sr.

Empresa Marketing terciarizada

Analista de Marketing SSr.

Dirección

Director

GERENCIA DE ADMINISTRACION

Gerente Administrativo

AREA de COMPRAS

Gerente Administrativo

AREA de VENTAS

Responsable de ventas Sr.

SECTOR PAGOS

Tesorero

Vendedores

SECTOR COBRANZAS

Responsable de cobranzas

AREA CONTADURIA Y JURIDICO

Contador Sr.

Estudio Contable terciarizado

RR.HH.

Gerente Administrativo

Empresa terciarizada

## Análisis de puestos

### Administración

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Gerente de Administración** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA de ADMINISTRACIÓN |
| **Puesto al que reporta** | Director |
| **Puestos que reportan** | Área de Compras;  Área de Ventas;  Sector de Pagos;  Sector de Cobranzas;  Área Contable y Jurídico;  RR.HH. |
| **Habilidades y conocimientos requeridos** | Administración de Recursos Humanos  Contabilidad Financiera  Finanzas para Pymes.  Informática Administrativa con Microsoft Excel  Manejo de software empresarial (ERP)  Interpretación de estados financieros  Elaboración de presupuestos  Análisis de flujo de efectivo  Diseño y seguimiento a indicadores financieros  Administración del proceso de compras |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 30-50 |
| **Experiencia laboral requerida** | +10 años comprobables |
| **Nivel de educación** | Contador Público o Licenciado en Administración con experiencia en Finanzas |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 17.000,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Responsable de ventas Sr.** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA de ADMINISTRACIÓN |
| **Puesto al que reporta** | Gerente de Administración |
| **Puestos que reportan** | Vendedores/ operadores expertos en logística. |
| **Habilidades y conocimientos requeridos** | Preparar planes y presupuestos de ventas  Establecer metas y objetivos.  Calcular la demanda y pronosticar las ventas.  Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.  Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.  Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.  Conducir el análisis de costo de ventas.  Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.  Monitorear el departamento. |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 25-45 |
| **Experiencia laboral requerida** | +10 años comprobables |
| **Nivel de educación** | Licenciado en Administración |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 9.500,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Vendedores/ operadores expertos en logística.** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA de ADMINISTRACIÓN |
| **Puesto al que reporta** | Responsable de ventas Sr. |
| **Habilidades y conocimientos requeridos** | Tener espíritu de equipo  Facilidad de palabra  Posee simpatía  Generar y cultivar relaciones con los clientes  Determinar las necesidades y deseos de los clientes  Retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado. |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 18-30 |
| **Experiencia laboral requerida** | +2 años comprobables |
| **Nivel de educación** | Cursar carreras o fines de Administración de Empresas. |
| **Cantidad de recursos** | 2 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 7.000,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Tesorero** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA de ADMINISTRACIÓN |
| **Puesto al que reporta** | Gerente de Administración |
| **Funciones, Actividades y/o Tareas** | Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras.  Coordina el proceso de apertura de cartas de crédito y el trámite de su cancelación a proveedores del exterior, a través de los bancos.  Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos de la institución.  Dirige, coordina y supervisa los flujos de caja.  Aprueba mediante firma: cheques, oficios y demás correspondencia del departamento a su cargo.  Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. |
| **Sexo** | Masculino |
| **Edad** | 25-40 |
| **Experiencia laboral requerida** | Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisor y estratégico en el área de Tesorería. |
| **Nivel de educación** | Licenciado en Contaduría Pública, en Administración Comercial, Economista o sus equivalentes. |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 11.000,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Responsable de cobranza.** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA de ADMINISTRACIÓN |
| **Puesto al que reporta** | Gerente de Administración |
| **Habilidades y conocimientos requeridos** | Administración, negociación, recuperación y cobranza temprana hasta extrajudicial de cartera;  Llevar a cabo los procesos de facturación, atención a clientes y comercialización de bienes recuperados;  Elaborar y revisar la compra de las operaciones así como realizar la cobranza de la misma;  Implementar el área administrativa y de outbound de cobranza;  Desarrollar el procedimiento, registros y documentos necesarios para obtener certificaciones necesarias en el área;  Implementación de las estrategias de cobranza para la aplicación los diferentes buckets;  Actualización y mantenimiento de la información medular para cobranza; |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 23-45 |
| **Experiencia laboral requerida** | +5 años comprobables |
| **Nivel de educación** | Licenciatura en Economía, Administración y/o Derecho. |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 9.500,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Contador Sr** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA de ADMINISTRACIÓN |
| **Puesto al que reporta** | Gerente de Administración |
| **Puestos que reportan** | *Estudio contable terciarizado.* |
| **Habilidades** | Visión general de objetivos y estrategias de una organización.  Aplicar sus conocimientos en forma crítica en el análisis e interpretación de estados financieros.  Conducir y participar en grupos multidisciplinarios para fundamentar toma de decisiones.  Asesorar en materia contable, fiscal y financiera.  Manejar documentación hacendaria y diseñar procedimientos acorde a disposiciones fiscales vigentes.  Operar sistemas de cómputo y comunicación para el proceso de la información financiera.  Fundamentar toma de decisiones basado en el análisis de la información financiera. |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 23-50 |
| **Experiencia laboral requerida** | +5 años comprobables |
| **Nivel de educación** | Licenciado recibido en la carrera de Contador o afines. |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 10.000,00 |

### Producción Servicio

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Gerente Producción.** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA DE PRODUCCIÓN |
| **Puesto al que reporta** | Director |
| **Puestos que reportan** | Sector de logística de entrada.  Sector de operaciones.  Sector de logística de salida. |
| **Habilidades y conocimientos requeridos** | Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.  Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción.  Responsable de la documentación de lotes fabricados en el área.  Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.  Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la Compañía. |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 25-50 |
| **Experiencia laboral requerida** | +8 años comprobables en sector de transporte y logística. |
| **Nivel de educación** | Profesional en Ingeniería Industrial o Ingeniería de Procesos. |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 15.500,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Operadores de almacenes.** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA DE PRODUCCIÓN |
| **Puesto al que reporta** | Gerente de Producción |
| **Habilidades y conocimientos requeridos** | Operario/a preparador/a de pedidos.  Reposición productos en picking.  Gestión de albaranes.  Control de stocks.  Despacho y recepción de mercadería, estiba y desestiba.  Toma de inventarios. |
| **Sexo** | Masculino. |
| **Edad** | 18-30 |
| **Experiencia laboral requerida** | +2 años comprobables en administración de almacenes y gestión de pedidos. |
| **Nivel de educación** | Ciclo básico común completo. |
| **Cantidad de recursos** | 5 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 6.000,00 |

### Marketing

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Gerente de Marketing** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA DE MARKETING |
| **Puesto al que reporta** | Director |
| **Puestos que reportan** | Empresa terciarizada de Marketing y Analista de Marketing SSr. |
| **Cargo** | Diseñar e implementar estrategias y planes de Marketing y de Desarrollo de Servicios.  Diseñar desde el punto de vista de negocios el ciclo de vida de los servicios, siendo su total responsabilidad el manejo de la cartera de nuevos productos y servicios.  Diseñar e implementar las campañas de Marketing y de Difusión.  Supervisar y coordinar las estrategias comunicacionales tanto hacia sus socios, como a la comunidad y a todo su entorno influyente |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 26-36 |
| **Experiencia laboral requerida** | Debe poseer experiencia demostrable Marketing de Servicios y en lo posible de servicios hacia el sector académico. |
| **Nivel de educación** | Ingeniero Comercial, Industrial o equivalente con amplios conocimientos de Marketing de Intangibles |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 13.000,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Analista de Marketing SSr.** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA DE MARKETING |
| **Puesto al que reporta** | Gerente de Marketing |
| **Puestos que reportan** | Empresa terciarizada de Marketing. |
| **Perfil** | Dirigir el operativo comercial.  Determinar las metodologías de planificación y control comercial.  Organizar el departamento comercial.  Determinar objetivos y reglas de decisión comercial.  Organizar y planificar las tareas comerciales.  Presupuestar volúmenes e ingresos por ventas.  Presupuestar costos comerciales.  Dirigir el personal comercial.  Colaborar en la determinación de normas y procedimientos comerciales.  Controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos comerciales.  Fijar las áreas de responsabilidad y coordinar los distintos niveles de jerarquía del Departamento Comercial |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 20-30 |
| **Experiencia laboral requerida** | +2 años comprobables |
| **Nivel de educación** | Licenciado o cursante avanzado en carrera de Marketing o afines. |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 7.500,00 |

### Tecnología

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Jefe de sistemas** |
| **Área a la que pertenece** | Jefatura de Tecnología |
| **Puesto al que reporta** | Director |
| **Puestos que reportan** | Administrador de Sistemas Sr. |
| **Funciones principales** | Planear, organizar, Dirigir y Controlar, el funcionamiento del Área de Sistemas.  Determina normas y procedimientos del uso de HW y SW.  Propone, elabora e implanta nuevos sistemas necesarios en la Institución.  Supervisa y revisa la elaboración de proyectos de organización, métodos y procedimientos, organigramas estructurales, funcionales y de niveles jerárquicos.  Realiza flujogramas de procesos, normas y procedimientos de Sistemas.  Coordina y supervisa la elaboración de manuales, instructivos y formularios para HW y SW.  Mantener al día las copias de Seguridad y la Seguridad de la Información en la Institución.  Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.  Supervisa el trabajo del personal a su cargo. |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 25-35 |
| **Experiencia laboral requerida** | +5 años comprobables en administración de hardware y software. |
| **Nivel de educación** | Ingeniero en Sistemas Informáticos o ingenierías afines. |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 9.000,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto a cubrir** | **Administrador de Sistemas Sr.** |
| **Área a la que pertenece** | Jefatura de Tecnología |
| **Puesto al que reporta** | Jefe de sistemas |
| **Habilidades y conocimientos requeridos** | Conocimiento del paradigma tradicional de la ingeniería del software y del tradicional ciclo de vida del software en cascada.  Modelado funcional: Diagrama de flujo de datos, diagrama de estado, etc.  Modelado de datos y sus técnicas: Diagrama entidad-relación, modelo relacional, etc.  Conocimiento de la tecnología: arquitectura de software, bases de datos, etc. |
| **Sexo** | Indistinto |
| **Edad** | 20-35 |
| **Experiencia laboral requerida** | Experiencia de dos años en tareas de afines a soporte técnico hardware y software, y administración de redes, telefonía y seguridad informática. |
| **Nivel de educación** | Analistas o técnicos en sistemas recibidos. |
| **Cantidad de recursos** | 1 |
| **Remuneración de mercado.** | $ 7.000,00 |

## STAFF

|  |  |
| --- | --- |
| **FUNCIÓN** | **Servicios de Marketing** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA de MARKETING |
| **Puesto al que reporta** | Gerente de Marketing y Analista de Marketing SSr. |
| **Servicios brindados** | Análisis de los consumidores  Análisis de la competencia  Planeación del marketing  Diseño de las estrategias de marketing  Implementación de las estrategias de marketing  Control y evaluación |
| **Honorarios anuales** | $ 40.000,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **FUNCIÓN** | **Servicios de Contaduría** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA ADMINISTRATIVA |
| **Puesto al que reporta** | Gerente de Administración y Contador Sr. |
| **Servicios brindados** | SOCIEDADES  Constitución de sociedades  Tramitaciones ante organismos de control por adecuaciones y modificaciones de estatutos  Transferencia de Fondos de Comercio  Celebración de Asambleas  CONTABILIDAD  Registración o supervisión de registraciones contables  Emisión de balances y elaboración de información para control gerencial  OUTSOURCING  Prestación de servicios de star ups o inicio de operaciones  Liquidación de sueldos y jornales,  Contabilidad, cuentas corrientes, y control de stocks.  ASESORAMIENTO LEGAL  Impositivo Derecho Penal Tributario  Laboral y Previsional |
| **Honorarios anuales** | $ 50.000,00 |

|  |  |
| --- | --- |
| **FUNCIÓN** | **Servicios en Recursos Humanos** |
| **Área a la que pertenece** | GERENCIA ADMINISTRATIVA |
| **Puesto al que reporta** | Gerente de Administración. |
| **Servicios brindados** | Búsqueda y Selección de personal  Evaluaciones Psicotécnicas  Verificación de Antecedentes Laborales  Análisis Grafológicos  Orientación Vocacional y Pre-ocupacional |
| **Honorarios anuales** | $ 30.000,00 |

# ANEXOS

## Anexo A - “Articulo: La evolución logística en los últimos años.”

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | http://www.webpicking.com/ |
| **AÑO:** | 2011 |
| **NOTA COMPLETA** | http://www.webpicking.com/notas/hdl250.htm |

**La evolución logística en los últimos años. Entrevista a diferentes actores destacados del sector durante la emisión número 250 del programa de radio “Hablemos de Logística”**

|  |  |
| --- | --- |
| La Argentina ocupa un lugar sumamente importante dentro de los avances que se han hecho en logística en la región. Aunque también es cierto que todos están haciendo grandes mejoras al incorporar nuevas tecnologías y avanzan a pasos agigantados, lo que hace más competitivas a las empresas y a los mercados. Esto “genera una mejora en toda la región, que es a lo que debemos apuntar”, comentó Graciela Veleiro, gerente de ARLOG.  La logística durante muchos años se vio como un sector de costo para las empresas. Pero esta visión cambió en los últimos años, al punto de convertirse en un centro de oportunidades. “La experiencia Argentina y la de ARLOG ha sido señera en muchos casos, fue tomada de ejemplo en muchos países”, dijo Veleiro. | Graciela Veleiro |

En la mitad de los 90 cuando la logística comienza a tener otra importancia dentro de las empresas, Argentina tuvo grandes avances en las operaciones logísticas, particularmente, en la tercerización. De esta manera fue pionera y sirvió de modelo al resto de Latinoamérica.

A modo de ejemplo, Veleiro explicó que “colegas de las empresas del exterior, afiliadas a la compañía en que yo trabajaba, no estaban acostumbradas a la tercerización, lo veían todavía como un problema y no como una ventaja”.

|  |  |
| --- | --- |
| Asimismo, muchas empresas se han desarrollado y han crecido de forma muy importante, con niveles de volúmenes y de facturación en ascenso año tras año. “La verdad que la logística para todo tipo de empresa se ha puesto en el pedestal de los temas importantes. Creo que ya mucha gente se da cuenta de la importancia de la reducción de costos, que la logística es parte del servicio que ellos prestan a sus clientes y que no pueden prescindir de hacer una reingeniería, de repensar el tema operativo”, explicó Raúl Garreta, Director de Tecnologística Consultores, y Secretario de ARLOG. | Raúl Garreta |

|  |  |
| --- | --- |
| Marcelo Arce, presidente de ARLOG y director de Miebach Consulting se refirió a la situación actual como un estadío de maduración. “La logística en los últimos 20 años se ha posicionado realmente como una herramienta de valor agregado al negocio. De a poco todo el mundo se ha hecho eco de esto y ha tomado relevancia el debate acerca de las necesidades logísticas. Cuando hablamos de largo plazo y crecimiento en Argentina, aparece la palabra ‘logística'”. | Marcelo Arce |

|  |  |
| --- | --- |
| **Profesionalización, en las mesas de debate**  Asimismo, el camino de la profesionalización es cada vez más acelerado; año tras años se van dando nuevos pasos. Y este es un aspecto en el que concuerdan Fabián Yannone, Gerente General Comercial de la Unidad Logística de Grupo Logístico Andreani y tesorero de ARLOG, y Raúl Morales, Presidente de I-Flow.  Desde las universidades, que generan graduados, hasta las compañías multinacionales, que van trayendo métodos de trabajo o de medición, o estandarizaciones a nivel regional, todos contribuyen a que se vayan generando mejoras en la actividad. | Fabián Yannone |

|  |
| --- |
| “Cuando hablo de la profesionalización, hablo de economías más transparentes y buenas prácticas en el mercado en general, de los operadores logísticos y los dadores de carga”, aclaró Yannone. Y agregó: “No vemos todavía mucha interacción regional de operadores logísticos que abarquen toda la región, y que desde un país operen al resto de la región, como sí se ve mucho más en Europa, por ejemplo”. Pero remarcó la voluntad política de participar y de darle un rol a la logística más importante a nivel país. “Yo creo que es también convicción. Me parece que hay más intención de hacer proyectos de largo plazo, dado que en otros países funciona. Esto no es ni más ni menos, que beneficio para todos”.  Se trata de un mayor grado de responsabilidad, que tiene que ver con la formalidad no sólo desde la operación en sí misma, sino de la gente en cuanto a seguridad social. En parte, surge de una decisión del mercado.”Yo participo de la reunión del Comité Ejecutivo de Dirección y los socios tienen una firme convicción desde hace años”, aseguró Yannone. “La formalidad, en tanto que ayuda a una mejor calidad de vida, es un tema de todas las reuniones. Esto después, definitivamente, se ve expresado en la calidad de servicios”. |
|  |
| Realizado por Webpicking.com en noviembre 2011 |

## Anexo B – “Nota: Los costos de transporte en Argentina se incrementaron 1,84 % en marzo 2013”.

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | http://www.webpicking.com/ |
| **AÑO:** | 2013 |

|  |
| --- |
| 1. ***Los costos de transporte en Argentina se incrementaron 1,84 % en marzo 2013*** |

|  |
| --- |
| (Buenos Aires) El Índice de Costos de Transporte elaborado por FADEEAC (Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas) exhibió en marzo de 2013 un incremento de 1,84 %, resultado que implica una suba de 4.74 % en el I trimestre del año en tanto que la variación acumulada registra 22.03 % en los últimos doce meses -guarismo inferior al verificado en los meses precedentes-.  El estudio, realizado por el Departamento de Estudios Tributarios Observatorio de Costos de la FADEEAC, mide 11 rubros que impactan directamente en los costos de las empresas de transporte de cargas de todo el país, y es referencia en buena medida para la fijación o ajuste de las tarifas del sector.  El incremento del Índice de Costos en el corriente es resultado básicamente del aumento del costo laboral en el Sector -con la entrada en vigencia de la última cuota del convenio colectivo vigente-, con su impacto directo en Personal (Conducción) (5.02 %) y en los rubros componentes relacionados, Reparaciones (1.37 %) y Gastos Generales (2.65 %). Dicha cuota completa el aumento global de 25.5 % rubricado para el conjunto de la mano de obra.  A continuación, se verifica un nuevo incremento en Neumáticos (1.27 %) en tanto que Combustibles (0.35 %) exhibe una ligera variación.  El resto de los rubros (Lubricantes, Material Rodante, Seguros, Patentes y tasas, Peaje), excluyendo la variación en el Costo Financiero (1,86 %), no ha sufrido modificaciones en relación al mes anterior.  La evolución de los costos en el I trimestre de 2013 (4.74 %) implica -como se señaló en meses anteriores- la continuidad de un marco de operatividad en el Sector con alzas en los costos de la cadena de traslado y logística si bien, cabe señalar, una trayectoria descendente en relación a igual período de 2012 (7.59%). |

## Anexo C – “Nota: La logística ‘amiga’ del medio ambiente”

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | http://www.lanacion.com.ar/ |
| **AÑO:** | Martes 14 de junio de 2011 |
| **NOTA COMPLETA** | http://www.lanacion.com.ar/1381366-la-logistica-amiga-del-medio-ambiente |

Alejandro Palacios, vicepresidente de GoGreen, de DHL.

Conciencia, tendencia, moda, negocio. Casi todo vale a la hora de evaluar el impacto del cambio climático en el comercio exterior, la logística y el transporte.

Mientras el mundo entero espera un mayor compromiso regulatorio, es el propio sector privado el que toma la delantera, atendiendo a veces a las variables mencionadas más arriba.

"Muchas compañías de todo tipo y tamaño ya están adoptando una actitud responsable respecto del CO2 generado como producto de sus operaciones comerciales", comentó Alejandro Palacios, vicepresidente de Estrategia & GoGreen de DHL Global Forwarding, en su reciente visita por la Argentina para explicar los alcances de la "logística verde".

"DHL Global Forwarding está comprometido en asociarse con sus clientes para desarrollar soluciones óptimas en pro de un balance entre medio ambiente, satisfacción del cliente y rentabilidad. Para ello, diseñamos el portafolio de servicios GoGreen, que permite reportar, analizar, minimizar y compensar las emisiones de CO2 generadas en la cadena de suministro", destacó.

**–¿En qué consiste el programa o servicio GoGreen?**

–Es un desprendimiento del programa GoGreen, de Deutsche Post DHL, compañía matriz de DHL Global Forwarding, que es la primera empresa del sector logístico que se propuso como objetivo, para 2020, una mejora en la eficiencia en materia de CO2 del orden del 30% respecto de 2007, tanto en sus propias actividades como en la de sus proveedores y contratistas.

Tiene como atributos principales un informe de las emisiones de CO2 ocasionadas a partir de los volúmenes de carga administrados por DHL Global Forwarding, un mapeo de las emisiones producidas a lo largo de toda la cadena de suministro (en la que se le brindan al cliente indicadores de rendimiento), un análisis ecológico, que permite en detalle identificar oportunidades de mejoras en el proceso logístico, y un servicio de consultoría en logística verde. Por otra parte, contamos con la comercialización de bonos de carbono, para compensar las emisiones que no pudieron evitarse.

**–¿Cómo se mide económicamente, en términos de inversión y ahorro, esta logística verde, más allá de la moda verde?**

–Empezamos a medir emisiones hace 10 años, antes de que estuviera de moda y nadie pidiera nada. En noviembre, presentamos nuestra cartera de negocios de logística verde, luego de haber probado dentro de la compañía los resultados, con mediciones internas. Ahora, vamos a los clientes.

Los beneficios económicos pueden verse desde varias ópticas: un ahorro energético; una mayor eficiencia en el porcentaje de carga de una bodega de avión; en incentivos o en impuestos oficiales para favorecer inversiones o castigar proyectos que no sean amigables con el medio ambiente; en la diferenciación que implica de cara a la competencia contar con un discurso y un plan verde...

## Anexo D – “Agenda Presidencial: Políticas de transporte en marcha en la Argentina”

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | http://www.agenda-presidencial.org/ |
| **AÑO:** | 2013 |
| **NOTA COMPLETA** | http://www.agenda-presidencial.org/index.php?option=com\_content&view=article&id=266&Itemid=201# |

Políticas de transporte en marcha en la Argentina

En los últimos años el Gobierno nacional implementó diversas acciones, tanto en materia de proyectos de inversión como de cambios institucionales.

• **Impulso a la inversión vial**. Entre los trienios 1997/1999 y 2007/2009 la inversión real directa del sector público nacional se multiplicó por tres (en valores constantes); en el transporte creció a una tasa aún mayor, concentrada en la infraestructura vial, donde superó los US$ 2.000 millones anuales. Este esfuerzo posibilitó a partir de 2004 completar importantes proyectos en marcha (Paso de Jama, Puente Rosario-Victoria, ruta 81 en Formosa, y ruta 9 entre Rosario y Córdoba) y solventar nuevas iniciativas (ruta 40, ruta 23 en Río Negro). También permitió la expansión de la modalidad de contratación plurianual de rehabilitación y mantenimiento (CREMA), que impactó en forma positiva en la conservación.

• **Modesta inversión en ferrocarriles**. Se completaron las obras necesarias para superar los efectos de las inundaciones sobre las redes de carga y se iniciaron obras en el Belgrano Cargas para rehabilitar parte de las vías degradadas. Se renovaron algunos equipos e instalaciones en los ferrocarriles metropolitanos. Para los servicios de pasajeros de larga distancia hubo numerosos anuncios, pero solo se implementaron algunos servicios de bajos estándares (en cuanto a frecuencia y tiempos de viaje). Los anuncios de trenes de alta velocidad y altas prestaciones, escasamente fundados, no se concretaron. Las adquisiciones de material rodante usado en el exterior (compras directas de Estado a Estado) no resultaron exitosas, ya que gran parte se encuentra fuera de servicio o no se adapta a las necesidades locales.

• **Inversiones públicas y privadas en puertos y aeropuertos**. Se establecieron nuevas terminales en el litoral fluvial y se ampliaron las existentes, algunas de uso privado y otras de uso público (como la de Zárate). Se realizaron mejoras en Quequén y Bahía Blanca, se construyeron nuevas instalaciones en varios puertos patagónicos, y se puso en marcha una importante terminal de contenedores en La Plata. Las inversiones en aeropuertos permitieron adecuar las terminales del interior. Sin embargo, las reformas en Ezeiza y Aeroparque no acompañaron el crecimiento de la demanda, aún cuando ésta fue menor que en otros países de la región, en los que los niveles de inversión fueron sustancialmente mayores.

• **Importantes cambios institucionales**. La creación de la Agencia Nacional de Seguridad Vial, la puesta en marcha de un registro unificado de empresas y vehículos del transporte de cargas, el sistema de profesionalización del transporte automotor, la transferencia de funciones del transporte aéreo comercial a la órbita civil y la incorporación paulatina del boleto electrónico en la RMBA (SUBE) dan respuesta a reformas largamente reclamadas. En el sector ferroviario, el nuevo ordenamiento institucional, que adopta un modelo de separación vertical (copiado del español, de dudosa utilidad en la Argentina), es una reforma importante, actualmente en proceso de implementación. La estatización de Aerolíneas Argentinas, tras múltiples intentos de encauzar una de las peores reformas de los años noventa, es un cambio importante, objeto de fuertes controversias. Por último, se recreó la Dirección Nacional de Planificación del Transporte y se dio fuerte impulso al área del transporte urbano metropolitano.

• **Plan Estratégico Territorial (PET)**. Se trata de una metodología de planificación de largo plazo con participación de las provincias, con potencial incidencia en las decisiones de inversión. Aunque muy auspicioso como iniciativa, está un tanto sesgado hacia la planificación física, desvinculado de las políticas sectoriales y del contexto macroeconómico, y centrado en la infraestructura más que en los servicios.

## Anexo E – “FADEEAC – LEY N° 24.653”

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | http://www.fadeeac.org.ar/ |
| **AÑO:** | Actual |
| **NOTA COMPLETA** | http://www.fadeeac.org.ar/index.php?option=com\_content&view=article&id=74%3Aley-24653 |

**LEY DE TRANSPORTE DE CARGAS**

**LEY NACIONAL DE TRANSPORTE AUTOMOTOR DE CARGAS 5-6-1996  
LEY Nº 24.653**

**Definición y conceptos generales**

**Artículo 1º- Fines.** Es objeto de esta ley obtener un sistema de transporte automotor de cargas que proporcione un servicio eficiente, seguro y económico, con la capacidad necesaria para satisfacer la demanda y que opere con precios libres. Para alcanzar estos resultados el sector dispone de condiciones y reglas similares a las del resto de la economía, con plena libertad de contratación y tráfico, a cuyo efecto cualquier persona puede prestar servicios de transporte de cargas, con sólo ajustarse a esta ley.

**Artículo 2º- Intervención del Estado.** Es responsabilidad del Estado nacional garantizar una amplia competencia y transparencia de mercado. En especial debe:a) Impedir acciones oligopólicas, concertadas ó acuerdos entre operadores y/o usuarios del transporte, que tiendan a interferir el libre funcionamiento del sector;b) Garantizar el derecho de todos a ingresar, participar ó egresar del mercado deproveedores de servicios;c) Fijar las políticas generales de transporte y específicas del sector en concordancia con el espíritu de la presente ley;d) Procesar y difundir estadística y toda información sobre demanda, oferta y precios a fin de contribuir a la aludida transparencia;e) Garantizar la seguridad en la prestación de los servicios;f) Garantizar que ninguna disposición nacional, provincial ó municipal, grave (excepto impuestos nacionales), intervenga ó dificulte en forma directa ó no, los servicios regidos por esta Ley, salvo en materia de tránsito y seguridad vial.

**Artículo 3º- Jurisdicción.** La presente Ley se aplica a todo traslado de bienes en automotor y a las actividades conexas con el servicio de transporte, desarrollado en el ámbito del Estado Nacional, que incluye:a) El de carácter interjurisdiccional. Entendiéndose por tal: 1. El efectuado entre las provincias y con la Capital Federal; 2. El realizado en ó entre puertos y aeropuertos nacionales, con una provincia ó la Capital Federal;b) El de carácter internacional, que comprende: 1. El realizado entre la República Argentina y otro país; 2. El efectuado entre otros países en tránsito por éste.Queda exceptuada la aplicación de aquella normativa cuyos aspectos estén regulados en convenios internacionales sobre la materia.

**Artículo 4º- Definiciones.** A los fines de esta ley se entiende por:a) Transporte de carga por carretera: al traslado de bienes de un lugar a otro en un vehículo, por la vía pública;b) Servicio de transporte de carga: cuando dicho traslado se realiza con un fin económico directo (producción, guarda ó comercialización, ó mediando contrato de transporte);c) Actividades conexas al transporte: los servicios de apoyo ó complemento, cuya presencia se deba al transporte, en lo que tenga relación con él;d) Transportista: la persona física ó jurídica que organizada legalmente ejerce como actividad exclusiva ó principal la prestación de servicios de autotransporte de carga;e) Empresa de transporte: la que organizada según el artículo 8ª, presta servicio de transporte en forma habitual;f) Transportista individual: al propietario ó copropietario de una unidad de carga que opera independientemente por cuenta propia ó de otro con ó sin carácter de exclusividad;g) Transportador de carga propio: el realizado como accesorio de otra actividad, con vehículos de su propiedad, trasladando bienes para su consumo, utilización, transformación y/o comercialización y sin mediar contrato de transporte;h) Fletero: transportista que presta el servicio por cuenta de otro que actúa como principal, en cuyo caso no existe relación laboral ni dependencia con el contratante.

## Anexo F – “NOTA: Argentina y Brasil empujan el crecimiento regional de 2013”.

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTE:** | http://www.catamarcaesnoticia.com.ar |
| **AÑO:** | Miércoles, 12 Diciembre 2012 |
| **NOTA COMPLETA** | http://www.catamarcaesnoticia.com.ar/index.php/pais-y-mundo/economia/1086-argentina-y-brasil-empujan-el-crecimiento-regional-de-2013 |

**Argentina y Brasil empujan el crecimiento regional de 2013**

Las exportaciones de la región en 2012 totalizaron U$S 879.000 M

**Alejandro Giuffrida**

Para las Naciones Unidas, la economía argentina repuntará con fuerza durante 2013 y, junto con Brasil, serán determinantes para el crecimiento de Latinoamérica. De acuerdo a un extenso informe presentado ayer por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el PBI de la región evidenciará “una aceleración del crecimiento”, con una tasa de expansión “en torno al 3,8 por ciento”.

La organización proyecta una variación del Producto argentino durante el año que viene de casi 4 puntos porcentuales, traccionado “principalmente por la recuperación de las manufacturas y de la inversión”.

De esta forma, de acuerdo a las Naciones Unidas el crecimiento de América Latina y el Caribe “depende en gran medida” del desempeño de la Argentina y Brasil. Para la economía carioca se proyecta un salto de 4%, es decir un 0,1% más que para la Argentina.

El peso de estas dos economías se transformó en un elemento clave para comprender el desempeño de la región. De hecho, durante 2012 el promedio del crecimiento del PBI latinoamericano fue de 3,1%, pero si se excluyera el desempeño de Argentina y de Brasil, hubiera sido de 4,3 por ciento. De todas formas, la región mostró un desempeño mejor que el crecimiento mundial, que rondó el 2,2 por ciento.

Según las cifras de la organización, las exportaciones cerrarán en 2012 con ventas por 879.000 millones de dólares, por debajo de los 1,1 billones de dólares de 2011. Brasil, México, Perú, Argentina, Chile, Colombia, Venezuela y Bolivia concentran el 99% de esos fondos.  
Para 2013, “hay luces y sombras, la demanda externa no será la fuente del crecimiento”, indicó la secretaria ejecutiva de la CEPAL, Alicia Bárcena.

Mientras que el director de la División de Desarrollo Económico, Juan Alberto Fuentes, también durante la conferencia donde se presentó este estudio, sostuvo que “estamos frente a un mundo muy incierto”.

Al cierre de este año, el organismo de las Naciones Unidas consideró que la desaceleración del crecimiento latinoamericano se explica en gran medida por “la recesión en Europa, resultante de desequilibrios financieros, fiscales y de competitividad, especialmente en la zona del euro, junto con la desaceleración de China y el moderado crecimiento de los Estados Unidos”. Este escenario tuvo como contracara una reducción en las “presiones de apreciación cambiaria” (hay que recordar a Brasil advirtiendo pocos años atrás por la “guerra de monedas”), en buena medida porque también cayeron los flujos de capital de corto plazo, que en 2010 y 2011 ingresaron con fuerza en la región en general, y en Brasil y México sobretodo.