



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **FORMULACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MERCATOR TRANSPORT ARGENTINA S.A.**

Autor: Escobedo, Franco David; Paz Posse, Carlos  
Alfredo

Director: Abbas, Virginia

**2022**

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración  
de Empresas

## **RESUMEN**

El trabajo de seminario trata sobre el análisis y la formulación estratégica aplicada a la empresa MERCATOR TRANSPORT ARGENTINA SA, en el cual se abordarán estructuralmente los siguientes temas:

Capítulo I: Presentación de la empresa: se explica detalladamente la historia del proyecto, la naturaleza del negocio, los servicios que comercializa y la estructura actual de la organización.

Capítulo II: Marco teórico: Significado del término “*Freight Forwarder*” o “Agente de Cargas”. Presentación de las principales industrias a las cuales se prestan servicios.

Capítulo III: La Estrategia corporativa: Marco teórico: se realiza una recopilación de los conceptos teóricos más relevantes en el campo de la investigación estratégica en los últimos años.

Capítulo IV: La Estrategia corporativa: Aplicación a la empresa: se declara la misión, visión, valores y objetivos generales a corto y largo plazo.

Capítulo V: Herramientas de análisis estratégico: en esta parte del trabajo nos adentramos en el estudio del macro y el microentorno de la empresa en cuestión,

para ello se utilizan herramientas de análisis estratégicos fundamentales como el análisis FODA, las 5 fuerzas de Porter y el Octógono.

Capítulo VI: Desarrollo de los objetivos funcionales y planes de acción: Se determinan los objetivos funcionales: comerciales, operativos, legales y de sistemas. Posteriormente se mencionan las actividades por cada objetivo y se delimitan áreas responsables. Finalmente, se presenta una nueva estructura de la empresa y se desarrollan en profundidad las actividades de mayor relevancia para la compañía estableciendo plazos y cuantificación de las mismas.

## **PRÓLOGO**

Este trabajo de seminario se realizó con el propósito de aplicar conceptos de análisis y formulación estratégica para aplicarlos en *Mercator Transport Argentina S.A.*, una empresa de logística internacional que viene creciendo a pasos agigantados, pero con una latente necesidad de dejar de ser una empresa familiar para pasar a ser una organización propiamente dicha.

Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

1. Definir la identidad de la empresa, formulando la misión, la visión y los objetivos generales que son fundamentales para cualquier empresa.
2. Estudiar la organización de manera interna y externa, mediante herramientas de análisis estratégico que sirvan de base para formular objetivos específicos.
3. Proponer acciones que impulsen a la empresa a alcanzar los objetivos deseados involucrando todas las áreas, designando responsables y cuantificando cada proceso. Las mismas actúan como un todo y deben estar alineadas al propósito de la organización.
4. Plantear la implementación de una nueva estructura organizativa que representa una evolución respecto a la actual en la búsqueda propuesta.
5. Servir como base para el monitoreo de las actividades y la formulación de futuros planes estratégicos a realizarse dentro y fuera de la empresa.

Para el desarrollo del seminario, se realizó una profunda investigación de la industria en la cual compete la empresa y un trabajo de campo entrevistando a distintos sectores de la empresa durante los años 2021 y 2022.

Agradecemos a la empresa por permitirnos participar directamente en el proceso, confiando en nuestro criterio y colaborando ante cada necesidad de información.

- 5 -

Además, queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestra Directora de Tesis, Lic. Virginia Abbas, por su gran aporte y excelente predisposición para poder realizar este trabajo.

Por último, manifestar la felicidad de encontrar en esta casa de estudios, una amistad para toda la vida.

# CAPITULO I

## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

**Sumario:** 1. Historia; 2. El negocio; 3. La estructura; 4. Exportación e importación; 5. Incoterms 2000.

### **1. Historia**

Mercator Transport Argentina SA es una empresa de origen canadiense que se instaló en Argentina en el año 2011. Su sede central se ubica en Pilar (Buenos Aires), teniendo también oficinas operativas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Rosario y Tucumán.

Todo comenzó cuando una empresa llamada “ATyL Logistics” decide cerrar sus puertas en el país. Si bien era rentable, las presiones impositivas y demás trabas desalentaron a los accionistas tomando la decisión de abandonar Argentina. El gerente de la sucursal local, al ver que la misma tenía un futuro prometedor, intenta comprarla. Tras la negativa y sucesivas reuniones, ATyL Logistics decide vender una parte de sus acciones a Daniel Esposito (quien era hasta entonces el gerente de la sucursal local), entregando el control de ATyL Logistics Argentina.

Daniel Esposito como primera medida decidió cambiar el nombre de la empresa. Inspirado en su personaje histórico favorito, nombra a la empresa como Mercator Transport Argentina SA.

Comenzó con una oficina y 3 personas, y actualmente posee un equipo de 25 profesionales en sus rubros distribuidos en diferentes puntos estratégicos del país.

### **2. El Negocio**

En Mercator Transport Argentina SA, se cubren las necesidades relacionadas a la logística nacional, internacional y *freight forwarding*.

Se trata de una empresa líder en el sector, que busca identificar y satisfacer las diferentes necesidades del cliente, con el objetivo de encontrar soluciones de valor

agregado y optimizando procesos. Se focaliza en el análisis de soluciones a medida, priorizando calidad de servicio. Busca cumplir objetivos satisfactoriamente, con planes ambiciosos y sustentables, asegurando calidad y profesionalismo.

Para una mayor descripción, podemos enumerar los servicios prestados en 4 grupos: Transporte marítimo, logística terrestre, transporte aéreo y cargas de proyecto / *Bulk*.

**Transporte marítimo:** Gracias a los acuerdos y a la sinergia que posee la empresa con las principales líneas marítimas, se pueden ofrecer de una forma competitiva y segura a los clientes servicios a medida.

- Contenedores Completos (FCL) de exportación e importación.
- Cargas Consolidadas (LCL).
- Logística y Negocios *Cross Trade*.
- Coordinación y seguimiento de embarques.
- Informes semanales de *tracking*.

**Logística terrestre:** Posee una red de agentes integrados en América, África, Europa, Oriente y Medio Oriente. La compañía desarrolla soluciones terrestres internacionales y nacionales.

- Carga suelta
- Contenedores
- Servicio de Desconsolidado / Consolidado
- Servicios de almacenaje y movimientos de la carga en depósitos
- Servicio de depósitos nacionales / zona franca / distribución

**Transporte aéreo:** Se transportan embarques desde y hacia la mayoría de los aeropuertos del mundo. Gracias a los socios estratégicos internacionales, se garantizan las mejores condiciones de tarifa y servicios.

- Carga general/refrigerada
- Tratamiento de productos peligrosos
- Embarques directos
- Consolidados
- Servicios puerta a puerta.

Cargas de proyecto / *Bulk*: Mercator Transport, ha participado activamente en la entrega de soluciones eficientes a este tipo de cargas, tanto en su transporte aéreo, marítimo y terrestre, como en su manipulación en sus destinos finales. Un equipo especializado se encarga del diseño, planificación y gestión de cada uno de estos programas logísticos, generando soluciones individuales para todos ellos.

- Red mundial especializada en cargas de proyecto.
- *Chartering* marítimos y aéreos.
- Carga de granel.
- Transportes terrestres especiales.
- Servicio de *Surveyor*.
- Seguros.

### 3. Estructura

La empresa, si bien se encuentra físicamente descentralizada, posee un organigrama para la totalidad de sus integrantes en conjunto. El mismo lo presentamos a continuación:

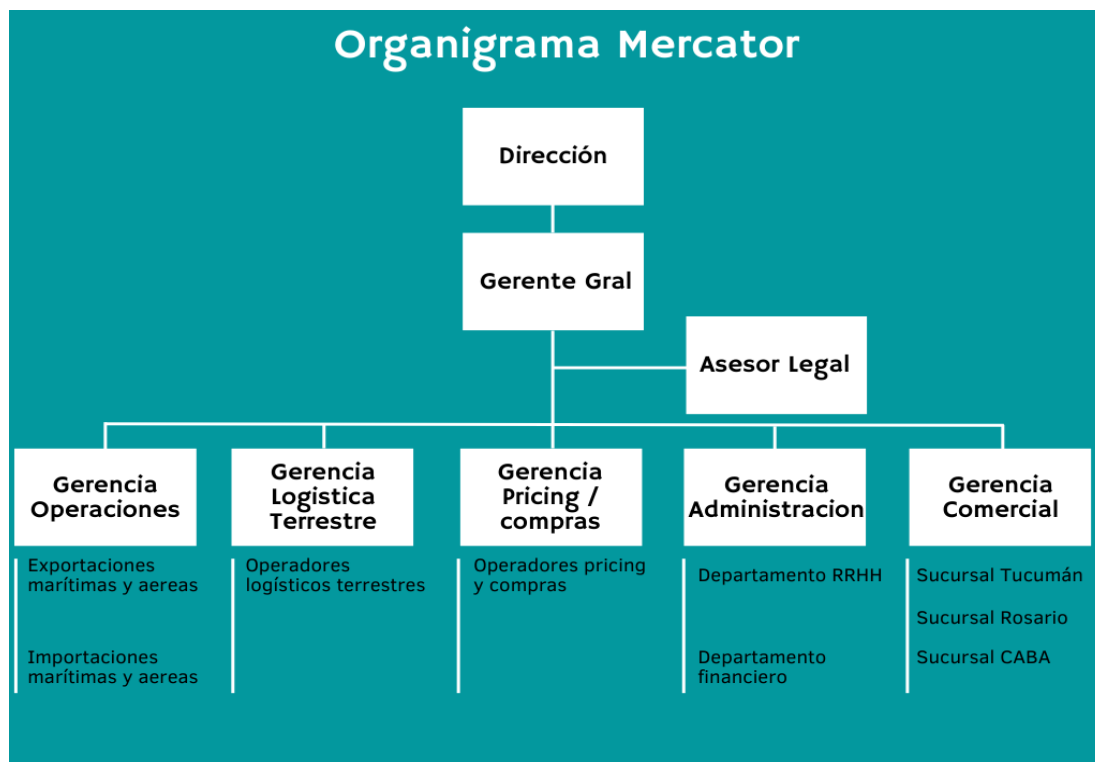


Figura 1.



#### **4. Exportación e Importación:**

Para conocer de manera más clara el servicio que ofrece Mercator Transport Argentina SA, creemos necesario definir y explicar el proceso de exportación e importación.

El proceso de exportación (importación) es el conjunto de etapas a completar para poder vender (comprar) un producto fuera de las fronteras del país en el que se produce. Son todas aquellas fases que una empresa o persona física debe superar para poder vender (comprar) un bien o servicio fuera del país en el que desempeña la actividad. Para ello, es necesario cerrar una operación comercial internacional.

Creemos conveniente destacar que el proceso de exportación y/o importación no es tan sencillo. No se trata solamente de realizar una venta o compra en el exterior y transportar la mercadería. Se deben conocer las normativas de importación del país receptor y tienen que cumplimentarse toda la documentación necesaria para que el producto pueda exportarse o importarse con éxito.

##### Etapas

Para enumerar el proceso, vamos a centrarnos en el proceso de exportación, ya que el de importación se realiza de igual manera.

Las etapas del proceso de exportación son las siguientes:

- Acuerdo comercial: El proceso de exportación comienza cuando dos o más empresas de diferentes países, llegan a un acuerdo de compra-venta de cualquier producto o mercancía. Para ello pactan condiciones de entrega a un precio determinado.

Ahora bien, es necesario formalizar el acuerdo. Esto se consolida mediante un contrato de compra-venta internacional. Posteriormente, el comprador/importador envía al vendedor/exportador las instrucciones de la documentación internacional necesaria para poder realizar la importación.

- Producción del pedido: Una vez que se ha cerrado el acuerdo y todas las condiciones del pedido están estipuladas, se inicia la producción. La misma se realizará de acuerdo a las características pactadas con el comprador tanto el producto propiamente dicho como así también en el embalaje y

etiquetado del mismo, cumpliendo no solo las condiciones del comprador, sino también los requisitos del país de destino.

- Transporte nacional: En función del Incoterm pactado (término que explicaremos a la brevedad), el exportador o el importador tendrán que nominar a un transitario o empresa de transportes, que se hagan cargo de la logística internacional. Es aquí el negocio de Mercator Transport Argentina SA.

La mercancía se transportará hacia el puerto o aeropuerto del que vaya a partir. En caso que la exportación sea mediante transporte terrestre, se enviará al país receptor. Cualquiera sea el método de transporte internacional, hay que realizarlos trámites de exportación del país de origen.

Siguiendo siempre el Incoterm pactado, el proceso comienza cuando el transportista nominado envía el camión o contenedor a cargar al punto de recogida de la mercadería. Luego es transportado hacia el puerto o aeropuerto.

- Transporte internacional: Una vez que la mercadería llega al puerto o aeropuerto, es necesario realizar las gestiones aduaneras y el despacho de exportación. La empresa de estiba se encargará de realizar los desplazamientos del contenedor o mercadería para cargarlo al medio de transporte internacional. Una vez que está todo listo, el barco o avión parten al país destino.

Una vez que se llega a la frontera del país receptor, se realizarán los trámites necesarios para la importación. La empresa de estiba descargará la mercadería y quedará en la terminal a disposición del personal de importación y aduanas hasta el posterior despacho de importación. En el despacho de importación se pagarán los aranceles correspondientes en función al *Taric Code* (código de mercancía) y el origen del producto. También es importante aclarar que la aduana verificará toda la documentación internacional acreditada y podrá efectuar un registro o inspección in situ.

- Entrega del pedido: Una vez que la mercadería fue declarada y es apta para su utilización en el país importador, la empresa de transporte en

destino recogerá la mercadería en la terminal y la entregará en el punto de entrega pactado con el importador.

#### Actores que intervienen en el proceso de exportación

Para que el proceso de exportación sea viable, intervienen diferentes agentes, los cuales se nombran a continuación:

- Proveedor: Es el exportador, la empresa que vende sus productos.
- Cliente: Es el importador, la empresa que recibe la mercancía.
- Bancos: Los mismos son tanto del exportador como del importador. Es un agente fundamental para formalizar los pagos, créditos u otras operaciones financieras relacionadas con el acuerdo comercial.
- Transportista: Es el agente encargado de poner la mercadería a manos del exportador en manos del importador.
- Personal de aduanas: Son los encargados de solicitar y validar toda la documentación necesaria para la exportación e importación.
- Seguros: Cuando se trata de grandes operaciones, se realizan seguros que garanticen el cobro de la mercadería o daños.

#### **5. Incoterms 2020**

Había quedado pendiente explicar el término Incoterms. El término proviene de “*international Commercial Terms*” que en español quiere decir “*Términos de Comercio Internacional*”. Son los términos y requisitos de una operación de compraventa internacional. Debido a ello, son los encargados de estipular cuándo y dónde se produce la transmisión de los riesgos y las obligaciones en cuanto a los costos, así como quién corre a cargo de ellos y otros factores en relación con este tipo de transacciones.

Los Incoterms no siempre son los mismos ni se mantienen estables, sino que cada cierto tiempo (normalmente cada 10 años) se actualizan para adaptarse siempre al mercado de hoy.

Desde el 1 de enero de 2020 las importaciones y exportaciones se regulan mediante los Incoterms 2020.

### Tipos de Incoterms

Siguiendo la última actualización, podemos distinguir 11 tipos de Incoterms. Es importante destacar que el siguiente listado constituye al total de Incoterms, siendo considerado fuera de la norma cualquier otra combinación. A continuación, nombramos los tipos vigentes:

- EXW: *Ex Works* / En fábrica
- FCA: *Free Carrier* / Libre transportista
- FAS: *Free Alongside Ship* / Libre al costado del buque
- FOB: *Free On Board* / Libre a bordo
- CFR: *Cost, Insurance and Freight* / Costo y flete
- CIF: *Cost, Insurance and Freight* / Costo, seguro y flete
- CPT: *Carriage Paid To* / Transporte pagado hasta
- CIP: *Carriage and Insurance Paid* / Transporte y seguro pagados hasta
- DPU: *Delivered at place Unloaded* / Entregada en lugar descargada
- DAP: *Delivered At Place* / Entregado en un punto
- DDP: *Delivered Duty Paid* / Entregado con derechos pagados

A modo explicativo, vamos a describir los 6 tipos más usados en Argentina:

- EXW: *Ex Works* / En fábrica

El vendedor/exportador tiene que ocuparse únicamente de embalar la mercadería, ya que la entrega al comprador se realiza en sus almacenes propios.

El comprador en cambio, se encargará de todos los gastos y debe correr con todos los riesgos desde que recoge la mercancía en el almacén del vendedor. Las responsabilidades del comprador empiezan cuando la mercadería salga del almacén, incluso desde antes de cargarla. Si se decide contratar un seguro, también corre a cargo del comprador, ya que es quien asume el riesgo.

El Incoterms 2020 EXW solo debe utilizarse cuando el vendedor entregue la mercadería en sus instalaciones, debiendo utilizarse otro término en caso de realizarse en cualquier otro lugar la entrega.

- FAS: *Free Alongside Ship* / Libre al costado del buque

Como su nombre indica, el vendedor entrega la mercadería en el muelle de carga del puerto de origen al lado del buque encargado de transportarla. El vendedor es quien asumirá todos los gastos hasta la entrega, incluidos los trámites aduaneros de exportación.

El comprador, por lo tanto, deberá encargarse desde allí. Tendrá que realizar y encargarse de la mercadería en el buque, además de su estiba, flete y demás gastos hasta llegar a destino, sumando también el despacho de importación y el seguro en caso de contratarse. De igual forma, los riesgos los asume desde que la mercadería se encuentra en el muelle de carga antes de subirla al buque.

El incoterm 2020 FAS solo se utiliza para el transporte marítimo.

- FOB: *Free On Board* / Libre a bordo

En este caso, el vendedor será quien corre con todos los gastos y riesgos hasta que la mercadería este a bordo del buque, incluyendo el despacho de exportación y gastos de origen. También deberá contratar el transporte en caso que corra por cuenta del comprador.

El comprador se encargará de los costos relacionados con flete, descarga, trámites necesarios de importación, seguro en caso de contratarse y entrega en destino. Así mismo, los riesgos corren a partir de que la mercadería está a bordo.

El Incoterm 2020 FOB solo se utiliza para el transporte marítimo y no debe utilizarse para mercadería que vaya en contenedores, ya que literalmente la responsabilidad se transmite cuando se carga a bordo del buque, es decir, cuando los productos tocan físicamente el suelo del buque. En cambio, los contenedores no se cargan en cuanto llegan al puerto, y si la mercadería sufre algún daño mientras está en el contenedor, sería complicado establecer de quien sería la responsabilidad.

- FCA: *Free Carrier* / Libre transportista

El vendedor debe entregar la mercadería al comprador en un punto pactado, asumiendo todos los costos y riesgos hasta que sea entregada, incluyendo los costos del despacho aduanero para la exportación. Es decir, se encargará del transporte interior y las gestiones aduaneras de exportación, a menos que la entrega sea en instalaciones

del vendedor, circunstancia por la cual se realiza la carga en el medio de transporte dispuesto por el comprador, quién asumirá los costos de carga.

El comprador entonces asumirá los gastos desde la carga a bordo hasta la descarga, incluyendo el seguro en caso de contratarse.

- CFR: *Cost, Insurance and Freight* / Costo y flete

El vendedor se encarga de todos los costos hasta que la mercadería llegue al puerto de destino. Esto incluye el despacho de exportación, los gastos de origen, el flete y los gastos de descarga una vez en el puerto de destino.

El comprador por su parte, se encargará de los trámites de importación y el transporte interior hasta el destino. Asume los riesgos a partir que la mercadería está a bordo, por lo que normalmente contrata un seguro.

El Incoterm 2020 CFR solo se utiliza en el transporte marítimo.

- CIF: *Cost, Insurance and Freight* / Costo, seguro y flete

El vendedor en este caso, al igual que el CFR, corre con todos los gastos hasta que la mercadería llega al puerto de destino. Esto incluye despacho de importación, gastos de origen, flete y gastos de descarga. Además, se requiere de un seguro desde el origen, aunque el riesgo sea transferido al comprador en el momento en que la mercadería está a bordo del buque.

El comprador asumirá los gastos de importación y el transporte interior hasta el destino.

El Incoterm 2020 CIF solo se utiliza en el transporte marítimo, siendo uno de los más utilizados ya que determina el valor en aduana.

A modo de resumen, presentamos un gráfico donde los 11 Incoterm 2020 se representan, indicando los tipos de medios de transporte en los cuales se pueden utilizar, y, por otro lado, si los costos, riesgos y seguros corresponden a la parte vendedora o compradora.

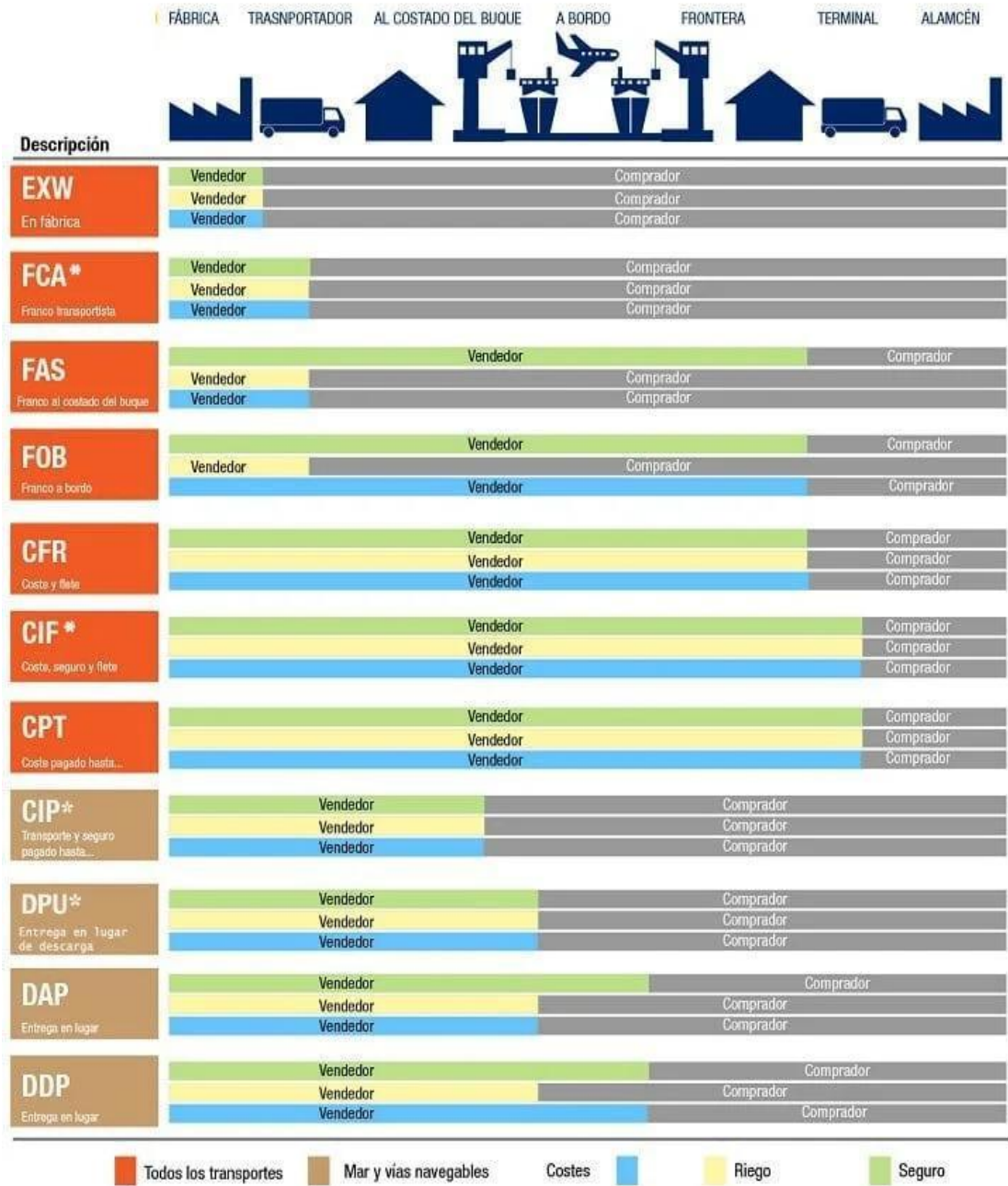


Figura 2. Fuente de la imagen: <https://www.transeop.com/blog/Tipos-de-Incoterms-en-el-Transporte-mar%C3%ADtimo/35/>

## CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO: INDUSTRIAS, IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

**Sumario:** 1. *Freight Forwarder* o Agente de Cargas; 2. ¿Qué hacen los *Freight Forwarder*?; 3. Servicios que integran un *Freight Forwarder*.

### **1. *Freight Forwarder* o Agente de Cargas**

Los *Freight Forwarders* son organizaciones dedicadas al transporte de cargas. Estos se encargan de ofrecer servicios de logística internacional a clientes de manera personalizada, atendiendo a necesidades específicas. Básicamente se encargan de gestionar y coordinar todas las operaciones logísticas de transporte de las empresas que los contratan, siendo el intermediario entre el cliente y todos los servicios que este requiera para que su carga llegue a su destino correctamente. (1)

### **2. ¿Qué hacen los *Freight Forwarder*?**

El comercio internacional evoluciona constantemente y con él, también lo hacen el rol y responsabilidades de estas empresas de servicios. A medida que la industria de transportes de carga tiende a una integración vertical, los *freight forwarders* deben acaparar todas las tareas relacionadas a la logística y transporte de mercancías, sea nacional o internacional, trabajando y cooperando con contratistas del extranjero cuando sea necesario.

En el pasado, a este tipo de empresas se las relacionaba con revendedores que solo se dedicaban a la compra / venta de fletes marítimos. Con el avance de la tecnología este modelo tradicional, han empezado a desaparecer. Para un *Freight forwarder* la pregunta fundamental es: ¿Como agregar valor en la cadena de suministro?

El servicio que ofrecen suele ser complejo por la cantidad de tiempo que invierten al estar pendientes por las incontables llamadas y los tramites que deban realizar, considerando todas las regulaciones vigentes y tratando de mantener los costos



acordados con el cliente. Claro que todo dependerá del tipo de servicio que sea contratado desde un comienzo.

Asimismo, los *Freight Forwarder* tienden a brindar una amplia gama de servicios complementarios como, el almacenamiento de cargas, despacho de aduana, control de calidad de mercancía, entre otros. Estos servicios o responsabilidades se especifican en detalle en el contrato entre la empresa y el cliente.

### **3. Servicios que integran un *Freight Forwarder***

Brindan soluciones de manera personalizada, atendiendo a las necesidades de cada proyecto.

Asesoramiento en el área de comercio internacional.

Proporcionan asesoramiento sobre la mejor ruta posible y el medio de transporte adecuado al origen, destino, estacionalidad y características de la mercancía para optimizar su envío.

Encuentran los mejores precios y ofrecen tarifas preferenciales

Para lograr esto y calcular la ruta más conveniente para el traslado, los agentes normalmente utilizan un sistema informático especializado.

El volumen de operaciones que manejan este tipo de empresas permite que al contratar un *Freight Forwarder* los costos sean más económicos que si las empresas lo hicieran por su cuenta.

Contratación y negociación de las condiciones del transporte nacional e internacional

Almacenamiento y preparado de la carga para su exportación.

Responsable de ordenar la carga, descarga y entrega de mercancía en el destino acordado.

El manejo de la mercancía en el lugar de destino implica la transferencia del contenedor desde el buque hasta el punto donde la descarga se lleve a cabo, así también como la preparación de la mercancía para que el responsable pueda recogerla.

Asesoramiento para la preparación de documentos requeridos en la importación y exportación de productos.

Tramitación de documentos para el Despacho Aduanero en cuanto a la importación y exportación de mercancías en los países de origen y destino.

Asesoramiento y contratación de Despacho Aduanal desde el comienzo del contrato.

Cobertura de seguro durante todo el proceso de transporte de mercancía.

Contactos y asesoramiento en la búsqueda de nuevos proveedores nacionales e internacionales.

Brindan asesoría en cuanto al etiquetado, empaque y embalaje de la mercancía, dependiendo de sus características específicas y el lugar de destino.

Presentación de los diferentes servicios y las diferentes industrias a las cuales se prestan servicios.

La empresa cuenta con una amplia gama de servicios que le permiten estar insertada en distintos rubros dentro y fuera de Argentina.

Para una mejor interpretación, se presenta a continuación las distribuciones porcentuales del Beneficio neto con respecto a servicios y rubros durante el año 2021.

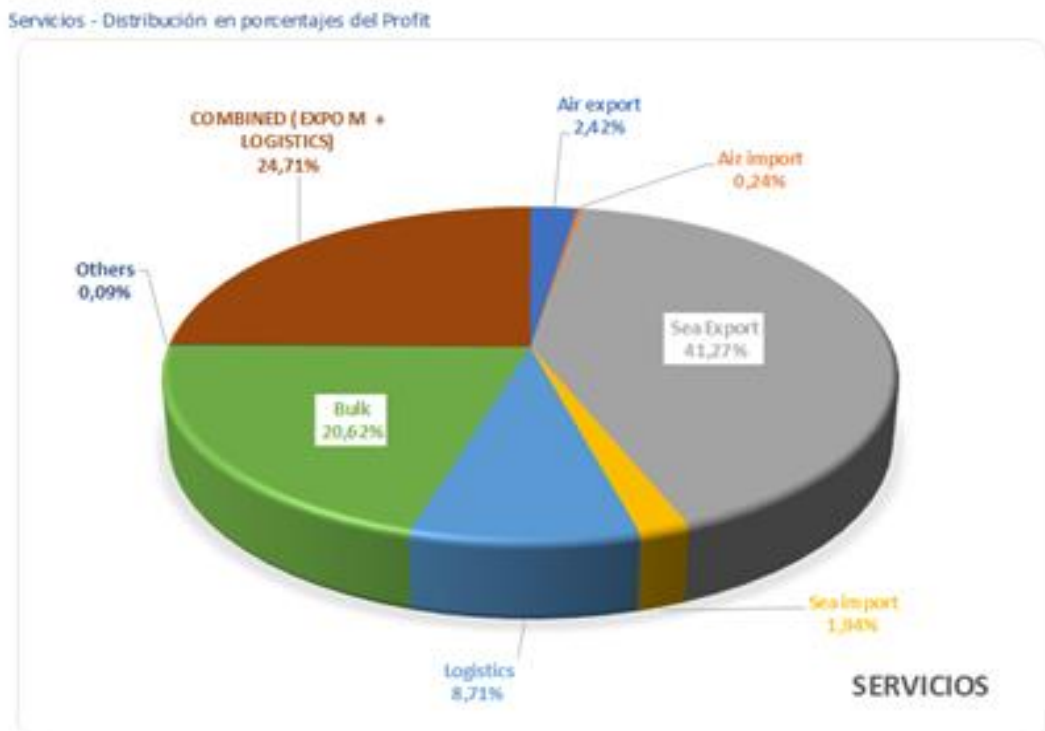


Figura. 3. Fuente: Empresa Mercator Transport Argentina

Servicios:

A. Exportación / Importación marítima: Representa un 43,21% de los ingresos de la empresa y consiste básicamente en la ejecución y coordinación de exportaciones / Importación en contenedores. Este servicio en particular, ha sido lo que se conoce como “*core business*” o negocio principal de la empresa desde su creación. En este tipo de servicio, el cliente se encarga de su Logística dentro del país. La responsabilidad principal es conseguir el espacio en los buques cargueros y asegurarse de que los contenedores sean entregados al cliente.

B. Integración de Exportación Marítima con Logística Nacional: Este servicio se encuentra en el segundo puesto del ranking por porcentaje de ganancias con un 24.71%. En el primer intento de diferenciarse de la competencia, la gerencia busco integrar servicios dentro de la cadena de suministro. Este rubro incluye las exportaciones marítimas a las cuales se les agrega la logística nacional terrestre dentro del país de origen para brindar un servicio integral.

C. Graneles: Esta es la unidad de negocios más nueva de la empresa. Con tan solo 2 años, ya tiene una participación más que importante en las ganancias. El 20,62% que se muestra en el gráfico de torta, representa a los proyectos de exportación a gran escala dejando de lado los contenedores para utilizar barcos completos. Estos proyectos son ejecutados ya sea en camión o en ferrocarril y tienen como protagonistas a los puertos secundarios de Buenos Aires y Rosario en donde se almacenan los productos en grandes depósitos para luego ser elevados a un buque granelero y enviados a su destino final.

D. Logística Terrestre: Este rubro incluye todas las operaciones que están vinculadas a una exportación o una importación vía terrestre. Naturalmente, existen muchísimas operaciones entre los países limítrofes y la empresa participa activamente en este mercado.

E. Exportaciones / Importaciones Aéreas: Esta clase de operaciones son más esporádicas y están relacionadas con la urgencia de los

clientes en recibir o entregar un producto. Las características de este negocio hacen que no sea rentable en grandes volúmenes por lo que está reservado para cargas pequeñas de gran valor.

F. Otros: Existe un pequeño porcentaje de las ganancias que no está incluido en ninguno de los servicios recién mencionados, estos pueden deberse a ingreso por ventas de seguros de transportes de carga o asesoramiento logístico.

Distribución de los ingresos según las industrias a las cuales se les presta servicios:

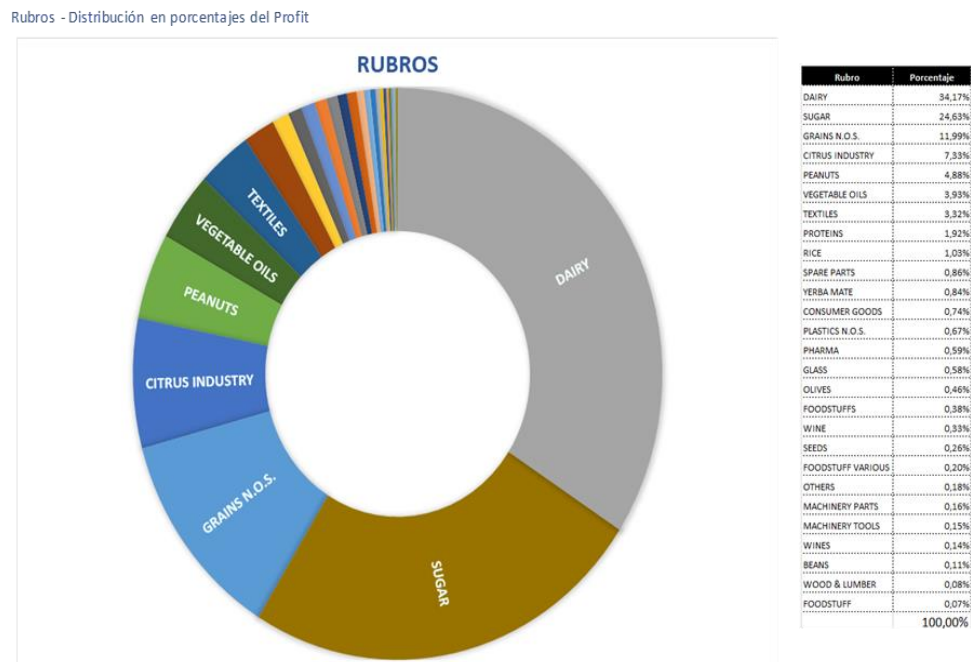


Figura. 4. Fuente: Empresa Mercator Transport Argentina

Las principales industrias en donde opera la organización son:

A. Lácteos: los principales clientes se encuentran en buenos aires y sus alrededores. Por lo general son empresas de gran tamaño con requerimientos muy estrictos.

B. Azúcar: la mayoría de los clientes se encuentran en el norte de Argentina. Por su lejanía a los puertos, requieren servicios más integrados lo que implica una mayor coordinación.

C. Granos: este rubro engloba una gran cantidad de exportadores medianos y chicos que exportan sus productos a distintos lugares del mundo. Al tratarse de muchos clientes con distintas necesidades se requiere una amplia fuerza de venta para atender a todos por igual.

D. Industria Cítrica: representa a la industria de cascara de limón, aceite esencial de limón y jugo congelado. Al igual que en el caso de los clientes azucareros, la gran mayoría de los exportadores de estos productos se encuentran en el norte del país. En este caso los productos exportados son muy costosos por lo que este tipo de operaciones requieren de especial cuidado.

E. Maní: Cargas de grandes volúmenes concentradas en la zona céntrica de Argentina. Esta industria requiere una especial agilidad en respuesta y mucha asistencia con logística nacional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO: ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**Sumario:** 1.-Estrategia: Ámbitos y caracteres; 2.-Perspectivas en la definición de la estrategia empresarial; 3.-Elementos de la estrategia empresarial; 4.-Niveles de la estrategia empresarial; 5.-Visión y Misión.

#### **1. Estrategia: ámbitos y caracteres**

Se puede construir un significado universal de la palabra estrategia, sea cual sea el ámbito científico, técnico o vulgar en el que esta voz se utilice. El método es el propuesto por Bueno (1.994) en su definición de los siguientes tres aspectos:

- A. ¿Cuáles son los ámbitos o campos de conocimiento y de la acción humana en los que se emplea la palabra estrategia?
- B. ¿Cuáles son los caracteres que explican cada ámbito y son comunes en cada situación idéntica?
- C. ¿Cuál puede ser la propuesta conceptual, de carácter universal, de estrategia?

Con respecto al apartado número 1, cabe destacarse cuatro ámbitos principales y significativos, con sus correspondientes situaciones y acciones, de los que se derivan otros relacionados de orden inferior:

- a) Las acciones militares o de la guerra (primer origen de la estrategia)
- b) La política
- c) Los juegos en general y el deporte.
- d) La economía, y más en concreto, los negocios.

En todos y cada uno de ellos la utilización de la estrategia ha sido relevante y ha venido siendo algo característico.

En relación con el segundo aspecto, el primer carácter hace referencia al medio, ambiente o entorno en el cual tienen lugar los procesos de acción de cada

ámbito. Este entorno está formado por un conjunto de variables no controlables por el estrategia de manera directa

El segundo carácter explica la situación de rivalidad, conflicto de intereses o competencia de cada ámbito o campo de conocimiento referido. Esta situación se rige por determinadas reglas del juego o criterios de actuación, explícitos o implícitos, que son genéricos para los contendientes y que, en definitiva, regularán sus acciones o comportamiento.

El tercer carácter representa el aspecto finalista o teológico que define el comportamiento de los participantes. Estos seguirán un determinado sistema de objetivos que, en general, se puede resumir en bien querer ganar o lograr la victoria en cada ámbito, bien alcanzar una coalición o acuerdo con otros oponentes, bien crecer o mejorar su posición en el campo de actuación.

En último lugar, el cuarto carácter expresa la importancia de disponer de unos medios o recursos (condición necesaria), así como de unas capacidades o conocimientos tácticos (habilidades, destreza, pericia, experiencia, arte, talento y creatividad, etc.) sin los cuales sería difícil lograr lo deseado en cada ámbito o situación (condición suficiente, independientemente de cuál sea la realidad de la aplicación estratégica.

La combinación de los caracteres citados, de los cuales los dos primeros son de naturaleza externa al estrategia y los dos últimos de naturaleza interna, encuentra una coherencia, una situación común y una lógica en la expresión que los sintetiza: el Reto Estratégico.

En tal sentido, si el entorno es estable y el grado de competitividad es bajo, la situación de reto estratégico es débil. Si, por el contrario, el entorno es rápidamente cambiante y altamente competitivo, el reto estratégico es fuerte.

La conjunción, en definitiva, de los cuatro factores que han permitido definir el reto estratégico de la empresa o de cualquier organización o sistema social configura el tercer aspecto o paso del método propuesto.

La respuesta a esta situación singular que hemos denominado Resto Estratégico es, en definitiva, la Estrategia. Sobre ello, es que Bueno construye la

siguiente propuesta: La estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas. En suma, el concepto que se propone de Estrategia se centra en su consideración como patrón de comportamiento de la organización en un período de tiempo determinado.<sup>1</sup>

## **2. Perspectivas en la definición de la estrategia empresarial**

Mintzberg (1.987) define la estrategia desde cinco perspectivas diferentes:

a) La Estrategia como un Plan: hace referencia al curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. Se apoya en dos consideraciones fundamentales; i) la elaboración de las acciones antes de su desarrollo y ii) su formulación consciente que persigue un propósito determinado.

b) La Estrategia como un Patrón: propugna la existencia de un modelo de conducta que dirige las acciones en un sentido determinado, así como la consistencia en el comportamiento, tanto si éste es intencionado como si no lo es. Barney (1.997) indica que es un patrón de asignación de recursos que permite a la empresa mantener o mejorar sus resultados. Quedan, por lo tanto, fuera del concepto de estrategia todas aquellas actuaciones esporádicas o aisladas. Al concebir la estrategia como un comportamiento realizado, este enfoque se desmarca de aquellos que la consideran como previsión o como plan Distinguen entre planificación y estrategia: el plan supone una declaración o formulación de intenciones, mientras que la estrategia es la conducta que realmente se ha seguido. Se diferencian así tres tipos de estrategias (Mintzberg y Waters, 1.985):

-Estrategia Deliberada: comportamiento realizado conforme a un plan.

-Estrategia Emergente: comportamiento realizado sin planes formalizados.

-Estrategia Lograda: estrategia realmente realizada. Suele ser una combinación de las dos anteriores o el resultado de una de ellas.

---

<sup>1</sup>BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas, 2ª Edición, Edición Pirámide, (Madrid, 2006), pág 27



c) La Estrategia como Pauta: se centra en el conjunto de maniobras que debe desarrollar una organización para ganar. Son, por lo tanto, de especial interés el concepto de competencia o rivalidad y los mecanismos conducentes a conseguir ventaja competitiva. La estrategia se contempla como pauta de acción: los movimientos de cada uno de los competidores suscitan una reacción o movimiento en los demás. Se concibe pues la competencia de una forma dinámica que Mintzberg (1.987) destaca, frente al concepto estable de planes y patrones establecidos.

d) La Estrategia como Posición: se refiere a la forma en que una organización se relaciona con su entorno competitivo. Siguiendo las definiciones de Porter (1.980) y Argyris (1.985), la estrategia se identifica con aquellas acciones que la empresa realiza para responder a las oportunidades y amenazas del entorno explotando sus fortalezas y reduciendo sus debilidades, sobre la base del análisis FODA. Se perseguirá, por lo tanto, el acoplamiento entre entorno y recursos y capacidades de la organización de manera que se genere competencias básicas distintivas. En este sentido, Grant (2.004) identifica cuatro elementos fundamentales de las estrategias que tienen éxito: objetivos claros, comprensión del entorno, apreciación de las fortalezas y debilidades internas y su efectiva implantación. Para que la estrategia tenga validez, debe cumplir un principio de coherencia entre objetivos, valores, recursos, organización y coordinación. Externamente hay que tener en cuenta las relaciones que las empresas llevan a cabo dentro del sector. La tarea de la estrategia, por lo tanto, consiste en determinar la asignación de recursos y el diseño de la estructura que conducirán a la implantación de dicha estrategia.

e) La Estrategia como Perspectiva: se define como la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que los rodea. En este sentido, es compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones (Mintzberg, 1.987)

Por su parte, el profesor García Falcón (1.995) propone un concepto integrador de estrategia, pues define ésta como conjunto de decisiones coherentes, unificadas e integradas, generalmente recogidas en forma de un plan que:

- Determina y revela el propósito de la organización estableciendo objetivos, programas y prioridades en la asignación de recursos.
- Reconoce los segmentos de negocio en los que opera la organización en la actualidad y en los que debería operar en el futuro
- Intenta alcanzar una ventaja competitiva y sostenible en cada uno de sus negocios.
- Pretende responder a las amenazas y oportunidades que se plantean en el entorno, y a las fuerzas y debilidades internas.
- Define con sus accionistas y grupos de interés, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.
- Compromete, de forma integrada y coherente, a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Finalmente, resumiendo las propuestas y enfoques de síntesis recogidos en este epígrafe, se puede concluir proponiendo e, inclusive, corroborando un concepto general de Estrategia Empresarial, construido con las líneas siguientes:

- La estrategia empresarial es la respuesta organizativa al reto estratégico al que se enfrenta la empresa.
- La estrategia, por tanto, representa la función de relación crítica entre la empresa y su entorno o entre sus elementos estructurales y de comportamiento con las fuerzas competitivas de éste.
- La estrategia, en definitiva, es el patrón de comportamiento de la organización en un período de tiempo determinado que revela el propósito de ésta respecto a lo que quiere ser y hacer para así poder poner en práctica las políticas y acciones que permiten su logro.<sup>2</sup>

### **3. Elementos de la estrategia empresarial**

En cuanto a los elementos que componen la estrategia, Ansoff (1.965) destaca los siguientes:

---

<sup>2</sup>Ibidem, pág. 30.

1- Campo de Actividad: conjunto de productos y mercados en que desarrolla la empresa su gestión actual. Las distintas combinaciones producto-mercado son las unidades de negocio de la empresa.

2- Vector de Crecimiento: posibles combinaciones producto-mercado o unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

3- Ventajas Competitivas: características diferenciadoras sobre la competencia actual y potencial que reduce los costos de los productos o posiciona favorablemente a la empresa para obtener márgenes superiores.

4- Sinergia: hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia, concepto que originalmente presentó con la expresión  $2+2>4$ .<sup>3</sup>

#### **4. Niveles de la estrategia empresarial**

Hofer y Schendel (1.978) señalan cuatro niveles que deben ser tenidos en cuenta a la hora de concretar la definición de estrategia: institucional o de empresa, corporativo, de negocio y funcional. Estos cuatro niveles suelen agruparse en tres: Estrategias corporativas o de empresa, Estrategias de negocios o divisionales y Estrategias funcionales (Bueno, 1.996)

El nivel de la estrategia corporativa o de empresa está vinculado al entorno en el que la empresa debe desarrollar sus actividades. Constituye un plan generalizado de actuación que se refiere a las decisiones que deben regir la toma de posición dentro de distintos mercados y a las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de la actividad empresarial. El planteamiento inicial recoge que actividades se van a desarrollar y cómo pueden combinarse éstas.

El nivel de la estrategia de negocio hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la empresa. Es la planificación orientada hacia las unidades estratégicas. Se orienta, por tanto, a la adquisición de ventajas competitivas mediante el desarrollo de las potencialidades internas.

---

<sup>3</sup>Ibidem, pág. 37.

El nivel relacionado a la estrategia funcional se circunscribe al ámbito interno de la empresa. Su principal función consiste en maximizar la productividad de los recursos y las habilidades que existen dentro de cada área funcional. Cada uno de estos niveles está vinculado a la organización jerárquica de la empresa de manera que la responsabilidad de cada uno de ellos recae en distintas personas dentro de la organización. Sin embargo, cada uno de los niveles se relaciona con los otros, de modo que presentan distintos aspectos de un mismo problema. Se perfilan entonces como fundamentales, tanto la comunicación como el intercambio de información entre los distintos sectores que conforman la empresa. Por lo tanto, las decisiones que se toman en los niveles superiores definirán el contexto de actuación y condicionarán así la actuación y las decisiones de los niveles inferiores.<sup>4</sup>

##### **5. Visión y misión**

Según Schoemaker (1993) la visión considera las cuestiones relacionadas con la estructura organizativa, la cultura y las capacidades compartidas en el seno de la organización. Sobre estas bases, lo primero que tendrá que hacer la empresa es identificar aquellos factores claves que le permitan competir con éxito en su sector de actividad pura, a continuación, dominarlos y transformarlos en competencias distintivas. En cuanto a Prahalad y Hamel (1994), estos inciden, además, en como aprehender el futuro, ya que le asignan a la visión una connotación de sueño y previsión. Se tratará en definitiva de elaborar un proyecto estructurado que nada tendrá que ver con conductas aleatorias.

La visión se visualiza sin realmente verla, mientras que la misión se materializa en una acción que requiere la ejecución de unas pautas de comportamiento que reflejan lo que hace y debe hacer la compañía en un determinado horizonte temporal (que productos desarrollar y para que mercados)

Existen algunas diferencias significativas entre los conceptos de visión y misión:

---

<sup>4</sup>Ibidem, pág. 39.

La Visión traduce lo que quiere ser la empresa y eso predetermina la elección de la estrategia mientras que la misión establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión. De esta manera, la misión forma parte del proceso de dirección y planificación estratégica de la empresa.

Con relación al horizonte temporal considerado, la Visión se fundamenta en un estado futuro (se reflexiona a largo plazo) mientras que la misión alude al momento presente y futuro de la empresa (el proyecto está en fase de concreción, aunque su culminación llegue dentro de algún tiempo).

La visión es un modelo mental producto de los conocimientos e imaginación de un individuo o reducido grupo de individuos deseoso de convertir su sueño en proyecto en realidad (quien o quienes dirigen la empresa) mientras que la misión es un objetivo compartido por el conjunto de los miembros de la organización, lo cual implica el consenso y compromiso de todos.

En cuanto a la secuencia seguida en la definición de misión y visión; si nos situamos en la fase de creación de una empresa, debemos enunciar primero la visión, y a continuación la misión, porque todo arrancará de las ideas propuestas por un emprendedor, pero en una perspectiva dinámica cabe señalar que se producirá una interacción y alternancia en el tiempo entre visión y misión, si bien el punto de partida será siempre el modelo mental expresado a través de la visión. Observamos que las empresas nacen a partir de una visión individual la cual, en el momento en que se comparte con todos los miembros de la organización, se transforma en misión. Cuando la empresa se estabiliza y se adapta al entorno, solo conviene fijar, por una parte unos objetivos factibles, realistas, motivantes y cuantificables y, por otra parte, crear el marco de gestión que establezcan, los instrumentos necesarios para la aplicación de las estrategias y el modelo de organización elegido. Por el contrario, pueden producirse cambios que lleven a desajustes que socaven la eficiencia de la organización los cual nos llevará a revisar el proyecto inicial y a enunciar, posiblemente una nueva visión que desembocará en una nueva misión y en un nuevo marco de gestión. Con el fin de abordar el futuro en óptimas condiciones, será imprescindible, siempre y cuando lo exija la evolución del oficio y la transformación del contexto, reinventar la

organización y eso llevará a una reconsideración de la visión y misión empresarial. Esta capacidad de mutación seguida por la empresa se convertirá en un elemento clave para su supervivencia.

Lo que sí es muy probable es que cuando la visión y misión ya no respondan a las exigencias actuales, se terminará un ciclo y ello puede implicar que otros directivos, otros equipos con una renovada ilusión y nuevas ideas, tomen el relevo. Pues no todos, tenemos la facultad de desaprender rápidamente parte de nuestro bagaje intelectual y práctico para aprender nuevos conocimientos y aptitudes.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo, trad. por Alejandro Tiscornia, 1ª Edición, Ediciones Garnica S.A, (Argentina, 2004), pág. 17.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: APLICACIÓN A LA EMPRESA**

**Sumario:** 1. Estrategia de la empresa Mercator Transport Argentina; 1.1. ¿Quiénes somos?; 1.2. Misión; 1.3. Visión; 1.4. Objetivos generales; 1.4.1. A Corto plazo; 1.4.2. Largo plazo.

#### **1. Estrategia de la empresa *Mercator Transport***

##### **1.1. ¿Quiénes Somos?**

MERCATOR TRANSPORT es una empresa dinámica, en constante crecimiento, con foco en satisfacer necesidades a medida en servicios relacionados con la logística Internacional y *Freight Forwarding*; Ofreciendo un servicio profesional, especializado en las necesidades de cada cliente y acercando soluciones innovadoras; atendiendo de este modo la compleja dinámica del comercio global actual.

##### **1.2. Misión**

Ser un socio estratégico de nuestros clientes en la cadena logística, identificando sus necesidades.

##### **1.3. Visión**

Fomentar la diversidad, la creatividad y la mejora continua en nuestros procesos, siempre en búsqueda de una mejor solución en la cadena logística.

##### **1.4. Objetivos Generales**

###### **1.4.1. Corto Plazo:**

- Fidelizar a través de una diferenciación en el servicio a los clientes que ya trabajan con la empresa.
- Empoderar a los empleados con las capacidades, conocimientos, entrenamiento y los recursos necesarios para alcanzar la autonomía de cada sector.

- Afianzar alianzas comerciales con socios estratégicos en Chile, Uruguay y Brasil para posicionar a Mercator como empresa multinacional en Latinoamérica.

- Explotar la ubicación geográfica de las oficinas en el interior del país para conseguir nuevos clientes en sectores no explorados.

#### **1.4.2. Largo Plazo:**

- Consolidarse a nivel Latino Americano como un agente de cargas de proyectos de gran volumen a granel.

- Realizar inversiones estructurales que den soporte al crecimiento de la operación dentro de Latinoamérica.

- Maximizar la rentabilidad del modelo de negocios manteniendo como prioridad el compromiso con nuestros clientes.

- Tener presencia a nivel global adquiriendo oficinas en Europa y Asia.



## CAPÍTULO V

### HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**Sumario:** 1. Análisis de Mercado: Macroentorno; 1.1. Variable demográfica; 1.2. Variable económica; 1.3. Variable natural; 1.4. Variable tecnológica; 1.5. Variable política; 1.6 Variable cultural; 2. Conclusiones del análisis del Macroentorno; 3. Análisis estratégico: Microentorno; 3.1 Analisis FODA; 3.2 Analisis 5 fuerzas de Porter; 3.3 Análisis Octógono.

#### **1. Análisis de Mercado: Macroentorno**

El término macroentorno se utiliza para englobar a todas las variables externas que tendrán un impacto, para bien o para mal, en la organización. Estas variables no dependen de la actividad comercial, sino de factores ajenos que afectan tanto a la organización como así también a la población en conjunto. Dichas variables escapan completamente del control de la empresa.

Es sumamente importante que se realice un análisis del macroentorno de la organización, ya que con la información del entorno podemos detectar oportunidades para maximizar utilidades o bien podemos protegernos de amenazas que podrían impactar de forma negativa.

Las variables o fuerzas que configuran el macroentorno según Kotler son:

- 1 Demográficas
- 2 Económicas
- 3 Naturales
- 4 Tecnológicas
- 5 Políticas
- 6 Culturales

#### **1.1 Variable Demográficas**

Esta fuerza estudia la población humana y su distribución. Mercator Transport Argentina SA está ubicada en 4 locaciones en Argentina (Pilar – CABA –

Tucumán – Rosario), es decir, está presente en 4 de los 10 principales centros urbanos del país.

Según el último censo realizado en el país (2010) la población total asciende a 40.117.096<sup>6</sup>.

### **1.2 Variable Económica**

Estas fuerzas son fundamentales ya que determinan el bienestar de la economía del país y la visión futura, que influyen en la capacidad de las organizaciones para generar tasas de rendimiento adecuadas. Está relacionado con el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores, resulta importante estar bien informado sobre su variación a través del tiempo, para utilizar esto como una herramienta para la toma de decisiones.

La economía de Argentina presenta una crisis inflacionaria, altas tasas de interés, alto déficit del estado impactando directamente en el poder adquisitivo de la población. A todo esto, hay que sumarle impuestos y tasas sumamente altas para las importaciones y exportaciones de productos y trabas para acceder y/o negociar con monedas extranjeras.

Para el mercado meta de Mercator Transport Argentina la condición actual del país lo afecta negativamente, reduciendo considerablemente los márgenes de ganancias.

### **1.3 Variable Natural**

Argentina tiene variados problemas ambientales. Entre los principales están la contaminación, la pérdida de tierras agrícolas y la aplicación indiscriminada de plaguicidas, afectando tanto a la biodiversidad como así también a la población.

---

<sup>6</sup> Consultas a bases de información, en Internet  
<https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion>

La creciente escasez de materia prima es un tema de preocupación para los administradores de las diferentes organizaciones como así también la contaminación y cómo el hombre utiliza la materia prima para convertirla en un producto<sup>7</sup>.

Al tener el país un modelo agroexportador, claramente todos estos problemas ambientales afectan al mercado de Mercator Transport Argentina, ya que, al reducirse la capacidad productiva del país, se disminuyen las operatorias de comercio internacional.

#### **1.4 Variable Tecnológica**

Actualmente es la fuerza que más está transformando el mercado. Periódicamente se crean tecnologías que reemplazan a las viejas. Existen muchos avances tecnológicos que afectan a las empresas a la hora de brindar un servicio y formular estrategias comerciales.

Los adelantos en las tecnologías de comunicaciones permiten a las personas y organizaciones realizar negocios desde casi cualquier lugar. Esto concierne muy significativamente a la empresa bajo estudio, ya que las operaciones de exportación/importación necesitaban si o si un agente de cargas, y con las nuevas tecnologías, para ciertas operaciones se está dejando de lado al *Freight Forwarder*, cambiando por completo el proceso en que un producto se transporta de un lugar a otro.

Por otro lado, la tecnología también tiene influencia en la información brindada por la empresa a sus clientes, por ejemplo, mostrándoles en tiempo real donde se encuentran sus productos, monitoreos, control de gastos, entre otros.

#### **1.5 Variable Política**

El factor político es clave en nuestro país. Se transformó en un ítem de primer plano en la actualidad.

---

<sup>7</sup> Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, 11° Edición, Editorial Pearson (2007) pág. 84)

Las características más importantes son un gobierno inestable, barreras al comercio exterior, un riesgo país alto, falta de inversión en infraestructura, un centro de estadísticas poco creíble y un sistema tributario complejo.

Debido a los diversos cambios del gobierno, resulta imposible la toma de decisiones a largo plazo. La inestabilidad de la política monetaria fiscal del país ha generado periodos de altos niveles de inflación y una fuerte desinversión.

Otro punto es el sistema tributario argentino. La carga impositiva exagerada para ciertos sectores perjudica directamente la rentabilidad de las organizaciones, expulsando así inversiones extranjeras.

Se han aplicado barreras a la importación para evitar la fuga de divisas del país, perjudicando directamente a la empresa bajo estudio.

### **1.6 Variable Cultural**

Los factores culturales afectan cómo piensan y cómo consumen las personas, es por ello que se trata de un tema de mucho interés para los profesionales de marketing. Las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores básicos de la sociedad, sus percepciones, preferencias y comportamientos, siempre son temas de análisis para elaborar estrategias adecuadas para poder llegar al consumidor.

La cultura del sector productivo argentino desde hace decenas de años estuvo orientada a la agroexportación. Y debido a algunas falencias encontradas en la producción nacional y a la creciente globalización, los consumidores finales prefieren productos importados, impulsando así, a las importaciones de productos terminados.

## **2. Conclusiones del análisis del macroentorno**

Luego de haber analizado el macroentorno en el cual participa la empresa bajo estudio, podemos concluir que estamos en presencia de un ambiente muy inestable y en constante cambio, en gran medida consecuencia de la ausencia de políticas estables. Se pueden sentir malas energías que generan inseguridad, incertidumbre y desconfianza a la hora de intentar tomar una decisión a largo plazo.

Mercator Transport Argentina SA tiene un negocio, en el cual la mayoría de sus ingresos se obtienen prestando servicios para las exportaciones e importaciones. Por lo tanto, la condición actual del país la afecta significativamente.

### 3. Análisis estratégico: Microentorno

El microentorno “está compuesto por aquellas fuerzas cercanas a una organización, que pueden llegar a influir en la capacidad que esta puede satisfacer a sus clientes”. (KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, 11° Edición, Editorial Pearson (2007) pág. 70)

El estudio del microentorno, como ya lo vimos también con el macroentorno, es imprescindible para las empresas. El circuito que tiene un producto hasta llegar al cliente final puede tener muchos pasos, y tener una buena relación con los actores participantes del mismo es fundamental.

A diferencia del macroentorno, en este caso la empresa si podrá influenciar, dependiendo de diversos factores (su tamaño, recursos financieros, exclusividad, posicionamiento, entre otros), las fuerzas del mismo.

Los elementos o actores del microentorno son: La empresa, los proveedores, la competencia, los clientes, los socios y los reguladores.

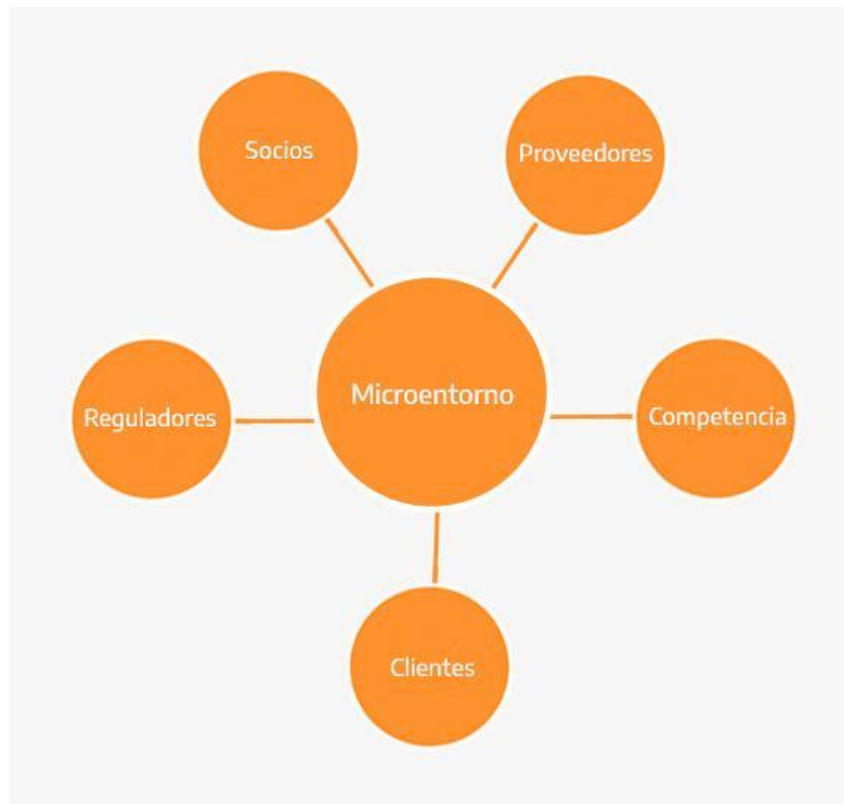


Figura. 5. Fuente: <https://enciclopediaeconomica.com/microentorno/>

- A. La empresa: La organización forma parte del microentorno, donde todos sus integrantes son esenciales.
- B. Los clientes: Satisfacer a los clientes es el objetivo final de cualquier empresa, por tal motivo, es necesario estudiarlos periódicamente para responder cada vez que se produzcan cambios en sus preferencias o comportamientos de compra.
- C. Los competidores: Son aquellas organizaciones que disputan con otras para ganar la preferencia de los clientes y consumidores. Pueden ofrecer productos o servicios similares entre ellas o bien la competidora puede influir en los cambios de preferencias de los clientes y modificar sus intenciones de compra.
- D. Los reguladores: Son entidades que se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas y decisiones de las organizaciones.
- E. Los proveedores: Son quienes proveen a la empresa los servicios, materia prima o insumos necesarios para realizar la producción.
- F. Los socios: Son aquellos aliados de la empresa, con los cuales se trabaja conjuntamente para facilitar la producción y las ventas.

Para conocer, analizar y tener la información necesaria sobre el microentorno de Mercator Transport Argentina SA, vamos a utilizar diferentes herramientas que nos facilitaran la captura de datos y su posterior análisis. A continuación, vamos a ir nombrando, explicando y utilizando dichas herramientas.

### **3.1 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación real de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) para así poder planear una estrategia a futuro. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

No obstante, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativa claras basadas en él. Por lo tanto, “se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. Dicha matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización”. (Koontz/Weihrich/Cannice – “Administración”, 13°. Edición, pág. 138)

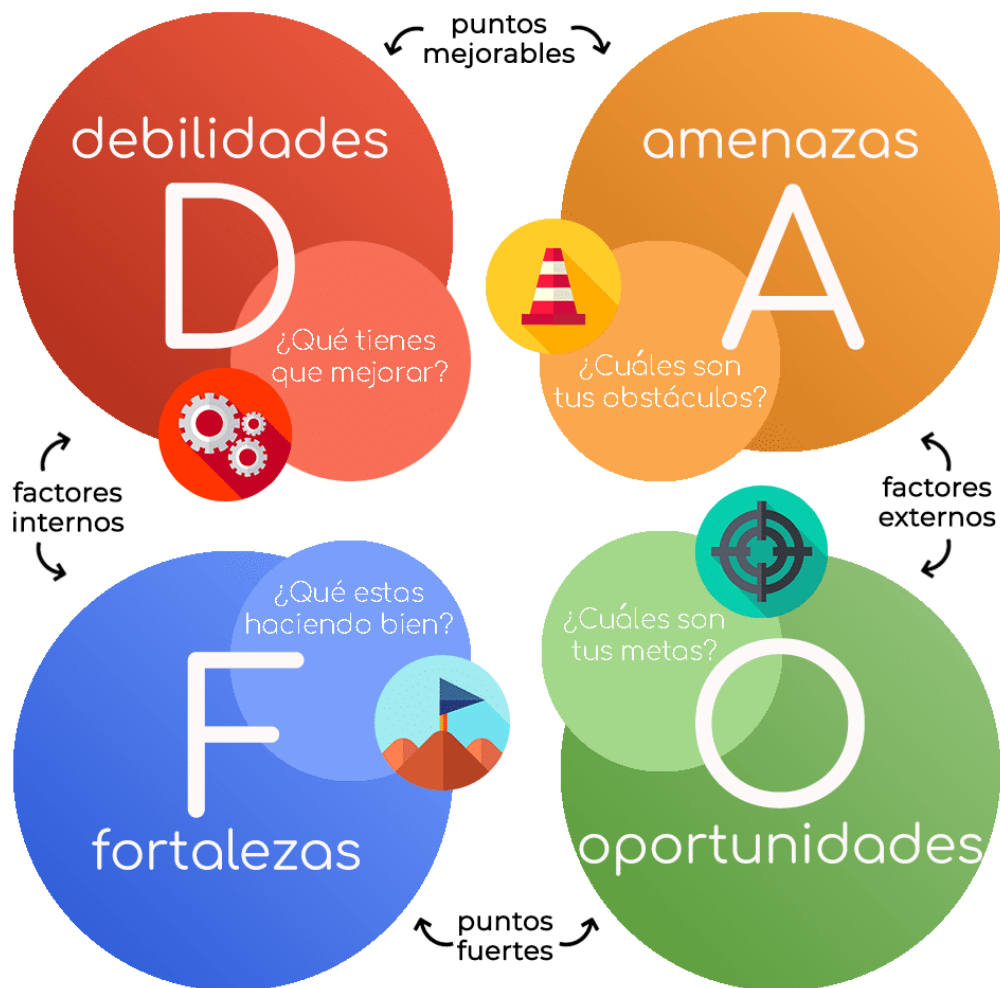


Figura.6. Fuente: <http://rm-forwarding.com/wp-content/uploads/FODA-ARTICULO-COMPLETORidita.pdf>

Las cuatro estrategias de alternativa de la matriz FODA se presentan a continuación:

1. La estrategia DA: busca minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Es una estrategia que quizás requiera que la empresa se expanda mediante inversiones fuertes, para mejorar sus debilidades y afrontar mejor las amenazas.

2. La estrategia DO: intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Esta estrategia requiere el desarrollo o adquisición de los recursos que permitan minimizar las debilidades y, a su vez, utilizar esos recursos para aprovechar las oportunidades que se presentan.

3. La estrategia FA: utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas del ambiente. Mediante el uso de las fortalezas adquiridas en forma de mejores recursos humanos, competencias distintivas sustentables y capacidades dinámicas, la empresa va a buscar enfrentarse a las amenazas para intentar reducirlas o eliminarlas.

4. La estrategia FO: capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades (es la más deseable). Es la estrategia ideal para que una empresa haga buen uso de los recursos que posee. A su vez, esto promueve la superación de las amenazas y debilidades mediante la creación de nuevas competencias distintivas al aprovechar las oportunidades y fortalezas.

Análisis de la empresa bajo estudio:

Fortalezas

- Muy buena relación con inversionistas y principales proveedores de transporte aeronáutico.
- Estrategia competitiva clara: Diferenciación por servicio.
- Líder con una fuerte visión de negocio, pragmático, con ideas claras y firmes. Estratega y flexible.
- Clientes leales y fidelizados.
- Fuerte posicionamiento en el mercado.
- Crecimiento sólido y orgánico.

Oportunidades



- El contexto mundial complejiza las operaciones dando lugar a la diferenciación por servicio.
- Los servicios de transporte dejaron de ser vistos como un *commodity* para valorar un buen servicio.
- La falta de contenedores a nivel mundial permite captar la atención de nuevos clientes insatisfechos con sus proveedores habituales.
- La creciente relación con socios en países limítrofes trae nuevos negocios.
- Desarrollo del sector minero en el norte del país.
- Reciente alianza estratégica con el ferrocarril N.C.A. (Nuevo Central Argentino)
- El incremento en los costos de operación deja fuera del mercado a parte de la competencia.
- Creciente experiencia en servicios integrados punta a punta.

#### Debilidades

- Manejar la falta de sinergia y unión de las diferentes áreas.
- Falta de procedimientos, normas y estructura clara.
- Existe cierta resistencia al cambio.
- No se opera con sistemas de última generación.

#### Amenazas

- La barrera de entrada al negocio es relativamente baja.
- Integración vertical del negocio por parte de los principales proveedores de fletes marítimos.
- La política cambiaria del país dificulta las operaciones.
- Nuevas tecnologías empiezan a reemplazar los servicios ofrecidos por la empresa bajo estudio.

### **3.2 Las 5 fuerzas de Porter**

Se trata de un modelo de gestión empresarial que sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa, y de esta manera, aprovechar las oportunidades del mercado y lograr prevenir o disminuir las posibles amenazas.

Como su nombre lo indica, el modelo fue creado por Michael Porter, quien lo desarrolla en su libro “Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores” publicado en 1982.

Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

- Poder del cliente
- Amenaza de nuevos competidores
- Poder del proveedor
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad competitiva



Figura. 7. Fuente: <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109>

### Poder del cliente

Se lo considera una fuerza competitiva porque los clientes pueden influir o atentar sobre la rentabilidad de la empresa. Suelen competir en el sector forzando la baja de precios, realizando negociaciones por una calidad mayor o por un mejor

servicio y generando competencia entre los competidores existentes. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación.

Al tratarse de una empresa con enfoque B2B (*Bussines to Bussines*), sus clientes son todas aquellas empresas que desean exportar y/o importar cualquier tipo de productos a o desde cualquier parte del mundo.

En los últimos 20 años, el servicio de transporte internacional, se había estandarizado disminuyendo la posibilidad de diferenciarse en el sector. El cliente en ese entonces, tenía un gran poder de negociación, ya que, al poder contratar a diversas empresas, puede lograr beneficios de reducción de precios, prestaciones exclusivas, etc.

En la actualidad, la situación de mercado y las dificultades para acceder a servicios de exportación e importación llevaron a que los clientes vean en sus proveedores como aliados estratégicos en su negocio.

Creemos importante destacar que Mercator Transport Argentina lleva adelante una estrategia de diferenciación por servicios para poder ser más atractiva y competitiva en estos tiempos.

#### Amenaza de nuevos competidores

Se refiere a aquellas empresas que pueden ingresar al sector y convertirse en competidores. Esta amenaza se puede evaluar por las “barreras de entrada”, que son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector dado y dificultan la entrada de nuevas organizaciones.

En el caso de Mercator Transport Argentina, podemos distinguir 2 puntos importantes en este tema. Por un lado, tenemos una barrera de entrada casi inexistente desde el punto de vista estructural, si se tiene el *know how* y capital, se puede abrir una nueva empresa en poco tiempo, ya que lo único necesario para poder empezar a operar es tener conexión a internet, un teléfono y una dirección postal. Por otro lado, los costos de operaciones en aumento hacen que la escalabilidad del negocio sea cada vez más difícil. Parte del servicio que prestan este tipo de empresas es el de financiar a los clientes extendiendo los plazos de pagos. En pocas palabras los servicios marítimos se

compran prácticamente al contado y en dólares mientras que los clientes pagan a 30 o 60 días de prestado el servicio.

Empresas como Mercator, ya se encuentran establecidas y tienen carteras de clientes con los cuales trabajan frecuentemente con grandes volúmenes. Esto obligaría a los competidores que desean entrar al mercado a requerir grandes sumas de capital en dólares.

Mercator Transport Argentina logra diferenciarse ampliamente de cualquier nuevo competidor que desee entrar al mercado, ya que los servicios y beneficios prestados por la empresa son muy atractivos para los clientes, dejando prácticamente fuera del mercado a cualquier competidor que no se encuentre ya establecido.

#### Poder del proveedor

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas, al amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Principalmente podrán ejercer presión cuando sea uno de los pocos proveedores que existe en su especialidad, no existan sustitutos de los productos que vende, cuando venda un producto importante para el comprador, entre otros. Caso contrario, su poder de negociación será bajo si existe en el mercado una gran oferta y/o competidores de los cuales proveerse.

Volviendo a la empresa bajo estudio, los proveedores con los que trabaja son principalmente empresas de fletes terrestres, marítimos, aéreos y empresas de seguros. Dependiendo del medio de transporte y el Incoterm pactado, veremos diferentes poderes de negociación de los proveedores. Por ejemplo, para el caso del servicio de flete terrestre nacional, los proveedores tienen bajo poder de negociación, ya que, si no cumplen con lo pactado o deciden incrementar el precio, son fácilmente reemplazables por otra empresa.

En cuanto a los servicios de flete oceánico, actualmente existe lo que se conoce como un “oligopolio” a nivel global. Un grupo reducido de empresas maneja la oferta de manera unilateral. Al tratarse de un servicio internacional y de importancia vital para los gobiernos, este grupo de empresas logran esquivar cualquier intento de regulación para equiparar los poderes de negociación. Los principales actores en este

sector son: MAERSK, Mediterranean Shipping Company (MSC), Hapag Lloyd, Evergreen Marine, Ocean Network Express (ONE), CMA CGM y COSCO shipping line.

El poder de negociación de Mercator en estos casos es muy bajo.

#### Amenaza de productos sustitutos

Un mercado no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

Mercator Transport Argentina se dedica a la integración de diferentes servicios para armar soluciones logísticas a medida. En este sentido se trata de un servicio difícil de sustituir.

Lo más cercano a un sustituto que podríamos contemplar sería la integración vertical que están imponiendo los principales proveedores de servicio de flete marítimo. Las líneas marítimas están buscando avanzar sobre la cadena logística a través de la tecnología. Su objetivo es que las empresas exportadoras e importadoras contraten el servicio de transporte y logística directo con las navieras. A pesar de los grandes avances que estas empresas están teniendo en el sector, seguirá existiendo un tipo de cliente que requiere una atención personalizada con asesoramiento tercerizado.

#### Rivalidad competitiva

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para establecer sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costos fijos bajos, entre otros factores.

Para Mercator Transport Argentina esta sería la fuerza más importante, ya que constantemente trabaja para obtener mayores porciones del mercado. La empresa lleva a cabo una estrategia de diferenciación, ofreciendo servicios especiales, confianza y profesionalismo, entre otros.

Como principales rivales competitivos, podemos nombrar a: Kuehne-Nagel, Silver freight, JAS, Padwor Logistics y PLUS Cargo.

### **3.3 Modelo Octógono**

El octógono organizacional está formado por 11 factores básicos de toda la organización. Es un esquema ideado por Juan Antonio Pérez López en 1991. Este modelo introduce en el análisis de una empresa el conocimiento y el querer de las personas, convirtiéndose en un modelo de diagnóstico completo de la organización empresarial.

Las partes del octógono son:

- Entorno externo: Está constituido por todos aquellos factores externos a la empresa que pueden influir tanto positiva como negativamente a la actividad de la misma.
- Estrategia: Se analizan las características de los productos y/o servicios, comparándolas con las de la competencia, y como estos influyen en la decisión de compra.
- Sistemas de dirección: Son todos aquellos procesos formales que colaboran a que la estrategia de la empresa se cumpla.
- Estructura formal: Aquí se presenta el diseño de la organización, es decir, el organigrama, las jerarquías, etc.
- Saber distintivo: Se refiere a aquello que los miembros de la empresa saben hacer bien, de manera coordinada y profesional.
- Estilos de dirección: Se detallan los modos que los directivos tienen de dirigir y a su participación en los diferentes sectores de la empresa.
- Estructura real: Aquí nos referimos concretamente a las personas, con sus propias capacidades, motivaciones, formas en que se relacionan entre ellas, etc.
- Misión externa: Se identifica el público objetivo y los problemas que se les ayuda a solucionar.
- Valores: Son los principales criterios que tienen los directivos y participes de la organización al momento de tomar decisiones.

- Misión interna: Se refiere a lo que la organización da a sus colaboradores, de manera que puedan cumplir la misión externa.
- Entorno interno: Son los estados internos de los partícipes de una organización.

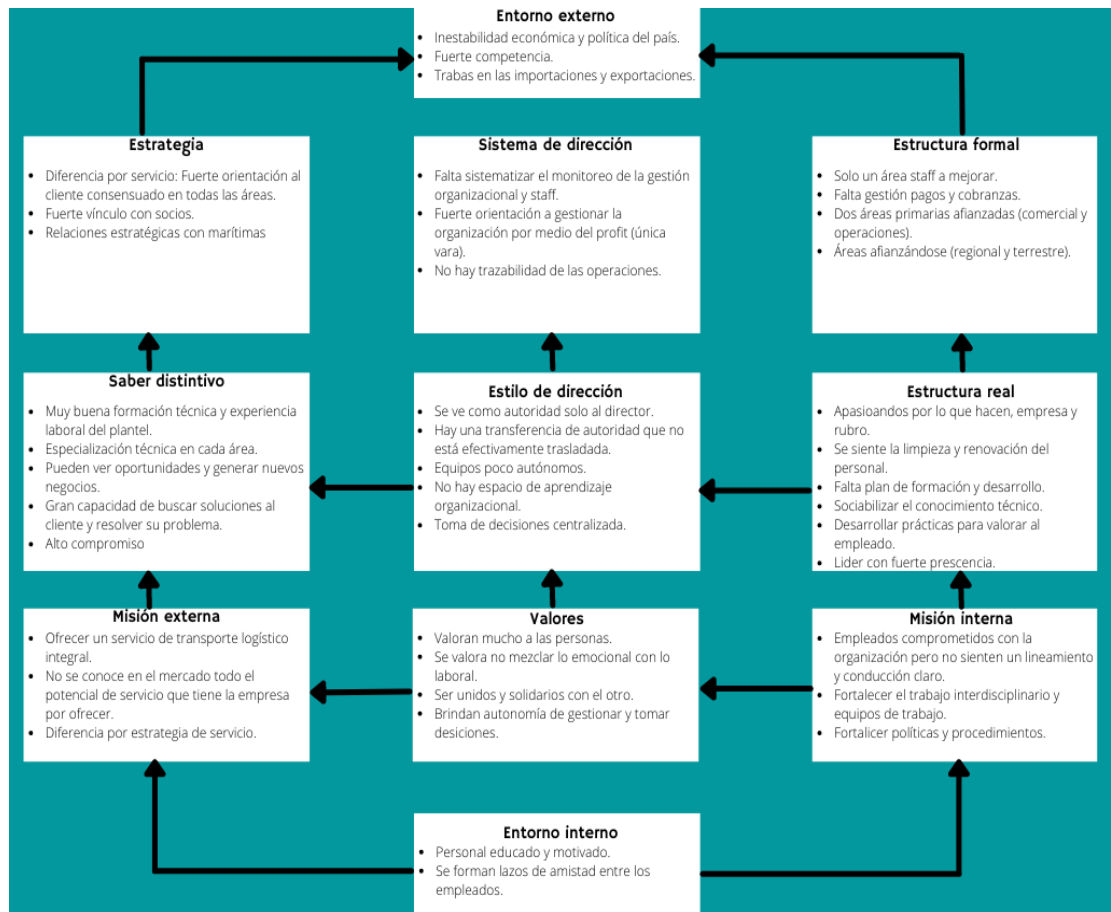


Figura. 8.

## CAPÍTULO VI

### DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS FUNCIONALES Y PLANES DE ACCIÓN

**Sumario:** 1. Objetivos comerciales; 2. Objetivos operativos; 3. Objetivos legales; 4. Objetivos de sistema; 5. Desarrollo de actividades de mayor relevancia; 5.1. Organigrama propuesto para Mercator Transport Argentina; 5.2. Propuesta para agrandar el equipo de Pricing; 5.3. Definición de mercado meta.

“Primero viene el pensamiento; luego organización de ese pensamiento, en ideas y planes; luego transformación de esos planes en realidad”.

*Napoleon Hill*

#### **1. Objetivos Comerciales:**

- **Ganar participación en el mercado:** Actualmente la gestión comercial de la empresa se encuentra sectorizada por región. Es tarea de cada comercial explorar nuevos nichos de mercado y evaluar oportunidades de negocios. Se propone agrandar la cartera de clientes de 210 a 300 empresas.
- **Afianzar alianzas estratégicas:** El negocio de la logística internacional está basado en la calidad y cantidad de proveedores que una empresa tiene alrededor del mundo. Se propone incorporar un agente o proveedor en cada país de Latinoamérica.
- **Posicionarse como la mejor alternativa:** a través de los puntos anteriores el objetivo comercial principal será posicionar a Mercator, como la mejor alternativa en el mercado. Ofreciendo un servicio a medida con una atención premium.



Planes de acción:

- **Mejorar la imagen en las redes:** En la actualidad la empresa cuenta con muy poca presencia en las redes sociales y la página web se encuentra desactualizada. Para mejorar este punto se propone la contratación inmediata de una agencia de marketing en relación de staff que dependa del departamento de administración. Esta agencia externa tendrá la tarea de generar contenido de interés para la industria de manera semanal.

Responsable: Gerente de RRHH

- **Definición de Mercado Meta:** La empresa no cuenta con un análisis concreto de cuál es el tipo de cliente al que quiere apuntar. Su estrategia se basa prácticamente en trabajar prácticamente cualquier oportunidad que se encuentre. Esto genera una saturación de los recursos con una baja convertibilidad de cotizaciones a operaciones. Definir el tipo de cliente ideal, les proporcionará a los comerciales un norte a la hora de analizar potenciales negocios haciendo mejor uso de su tiempo y por consecuencia siendo más productivos.

Responsable: Gerente Comercial.

- **Aliados estratégicos:** Con el pasar del tiempo y el flujo de operaciones, algunos proveedores llegan a convertirse en “aliados estratégicos”. Actualmente, la organización cuenta con proveedores en Chile y Brasil que están a un paso de pasar a esta categoría. Reforzar esos vínculos con visitas presenciales y acuerdos de mutuo beneficio es clave para conseguir regularidad en los servicios durante todo el año y poder diferenciarse de la competencia.

Responsable: Gerente Comercial.

- **Mejorar la comunicación entre oficinas:** Cada oficina con sus comerciales tiene la tarea de investigar el mercado para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento. Mejorar el flujo de información entre oficinas puede ampliar la visibilidad de oportunidades derivando en una mayor participación en el mercado. Si bien hoy existen informes por región donde se

presentan cuáles son los clientes que se está trabajando, la implementación de reuniones periódicas con el objetivo de sinergia entre oficinas, obligará a los diferentes comerciales a estar al tanto de la situación general de los esfuerzos comerciales de la empresa dando lugar a una colaboración natural.

Responsable: Gerente de RRHH

## 2. **Objetivos Operativos:**

- **Mejorar la interacción entre departamentos:** En la vorágine del día a día, existen detalles que se escapan por quedar en un gris entre las responsabilidades entre sectores. Este punto amenaza la calidad del servicio siendo de vital importancia para la empresa.

- **Utilizar métricas o KPIs que permitan medir la calidad del servicio:** Actualmente, el circuito de información de la empresa no está pensado para retroalimentar con información que permita evaluar los servicios prestados. Para poder brindar un servicio de calidad es necesario contar con herramientas que permitan evaluar los resultados obtenidos y la satisfacción del cliente.

### Planes de acción:

- **Adquisición de flota propia:** Mediante la adquisición de una flota propia de camiones la empresa podría tener cubierto un número base de operaciones terrestres. Esto le permitirá no solamente tener un mayor beneficio al evitar la subcontratación sino también, poder prestar un mejor servicio. Ante alguna eventualidad en donde por razones externas, un proveedor subcontratado no pueda cumplir con alguna carga puntual urgente, el equipo de logística tendrá la potestad de redireccionar alguna de las unidades propias que se encuentre en la zona para poder asistir a la carga en cuestión y cumplir con la urgencia. Para que esto sea posible, sugerimos la adquisición de 12 unidades propias.

Responsable: Director de la empresa.

- **Agrandar el equipo de *pricing*:** En los últimos años, la empresa tuvo un crecimiento exponencial aumentando significativamente el volumen de

operaciones. En ese crecimiento, la cantidad de pedidos de cotización del equipo comercial, sobrepasó completamente a la capacidad de respuesta del equipo de *pricing* por el simple hecho de que, al aumentar la cantidad de comerciales, la cantidad de personas en el equipo de *pricing* permaneció igual. Recomendamos incorporar dos personas al equipo de *pricing*. La primera con el rol de llevar un registro de los nuevos pedidos y los pedidos en ejecución para poder tener un control de cuánto tiempo están los pedidos en proceso. La segunda persona para encargarse de cotizar los pedidos en los portales web de los proveedores de servicio. Las líneas marítimas están cada día más digitalizadas y ofrecen sus productos online por lo que es necesario tener una persona encargada de estar revisando oportunidades y cotizar de manera más rápida.

Responsable: Gerente de RRHH en conjunto con Gerente de *Pricing*.

- Descentralizar el equipo de operaciones: Si bien físicamente el equipo de operaciones se encuentra concentrado en la oficina de Pilar, Buenos Aires, sería de utilidad dividir al equipo por regiones para atender de manera más personalizada y sin diferenciación a las diferentes oficinas comerciales.

Responsable: Gerente de Operaciones.

- Evaluar la cantidad y calidad de las entregas. Mediante la utilización del sistema de gestión existente es posible evaluar la calidad del servicio. Se propone utilizar las siguientes variables para calificar las operaciones:

- Entregas completas
- Entregas a tiempo
- buen embalaje
- correcta documentación

Responsable: Gerente de operaciones.

### 3. Objetivos Legales

- **Analizar alternativas que beneficien a la empresa en materia legal y tributaria.** Actualmente con la situación económica que atraviesa la

Argentina, es necesario trabajar en planes de acción para intentar disminuir el impacto y el riesgo en materia legal y tributaria.

Planes de acción:

- **Abrir sucursal en Uruguay:** Tras el análisis de situación, la conclusión sobre este punto es que la única manera de disminuir el impacto tributario y de alguna manera blindar a la empresa en el marco legal internacional sería abriendo una sucursal en otro país. Después de analizar el contexto internacional, se llegó a la conclusión de que la mejor alternativa sería abrir una oficina en un país vecino dentro del MERCOSUR. Dentro de las opciones se recomienda Uruguay por los siguientes motivos:

- Cercanía a la casa central en Pilar, Buenos Aires. Esto facilita el traslado y la visita de los altos cargos dentro de la empresa a la nueva oficina para la puesta a punto de la misma.

- Marco legal y tributario de Uruguay. Actualmente, la República Oriental, presenta el contexto legal más amigable del Mercosur para instalar una sucursal.

- Naturaleza Importadora del país. Al tratarse de un país pequeño con poca industria, Uruguay es muy flexible con sus importaciones generando que muchos potenciales clientes tengan su sede de ese lado del río.

- Uruguay como puerta de entrada al Mercosur. Por su flexibilidad, muchas empresas deciden importar vía Uruguay y luego hacer un tránsito terrestre hasta el país de destino. Esto genera muchas oportunidades de negocios.

Responsable: Director de la empresa.

#### 4. Objetivos de Sistema

- **Incorporar el avance tecnológico para mejorar la experiencia del usuario.** Actualmente el servicio brindado por la empresa se encuentra muy poco digitalizado y automatizado. Esto va en contra de todas las tendencias en el mundo moderno. Es por eso que no puede dejar de ser un

objetivo cerrar la brecha tecnológica y brindar una experiencia digital asequible para los clientes.

Planes de acción:

- Software para clientes: Desarrollar desde cero este tipo de software por lo general es muy costoso y lleva mucho tiempo. Por el contrario, existen algunos servicios estandarizados en internet que pueden satisfacer a la perfección esta necesidad. recomendamos contratar el servicio de <https://www.cargologik.com/> o similar para implementarlo de manera inmediata dentro del área de operaciones. Otra ventaja que tienen este tipo de servicios es que cuentan con un equipo de implementación que capacita a las personas involucradas de manera efectiva.

Este tipo de software permitirá:

- Mandar alertas con respecto a las operaciones de carga alertando a los legajos automática y manualmente.
- Reducir los costos generales y eliminar la comunicación que consume mucho tiempo como ser WhatsApp/textos, hilos largos de correo electrónico, llamadas, etc.
- Permitir una mejor colaboración y comunicación dentro del equipo de la empresa.
- Mantener al cliente informado constantemente sobre el estado de su carga.
- Agregar valor al servicio brindado.

Responsable: Gerente de Operaciones en conjunto con Gerente de Administración.

## **5. Desarrollo de Actividades de Mayor Relevancia**

### **5.1 Organigrama propuesto para Mercator Transport Argentina**

A lo largo del análisis estratégico realizado a la empresa, y siguiendo los objetivos y planes de acción enunciados, proponemos como primera actividad el desarrollo de una estructura óptima para Mercator. Es sumamente importante contar con un organigrama consolidado, porque organiza a la empresa de manera jerárquica,

permitiendo delimitar los roles de cada empleado, lo que a la larga se convierte en ahorro de tiempo, efectividad y en el cumplimiento de metas y objetivos mediante un trabajo en equipo.

Es destacado mencionar que el mismo fue presentado por nosotros a la empresa, estudiado por los altos cargos, y para nuestro agrado fue aprobado para su implementación para comienzos del 2023.

A continuación, presentamos, lo que consideramos, el organigrama óptimo para Mercator Transport Argentina.

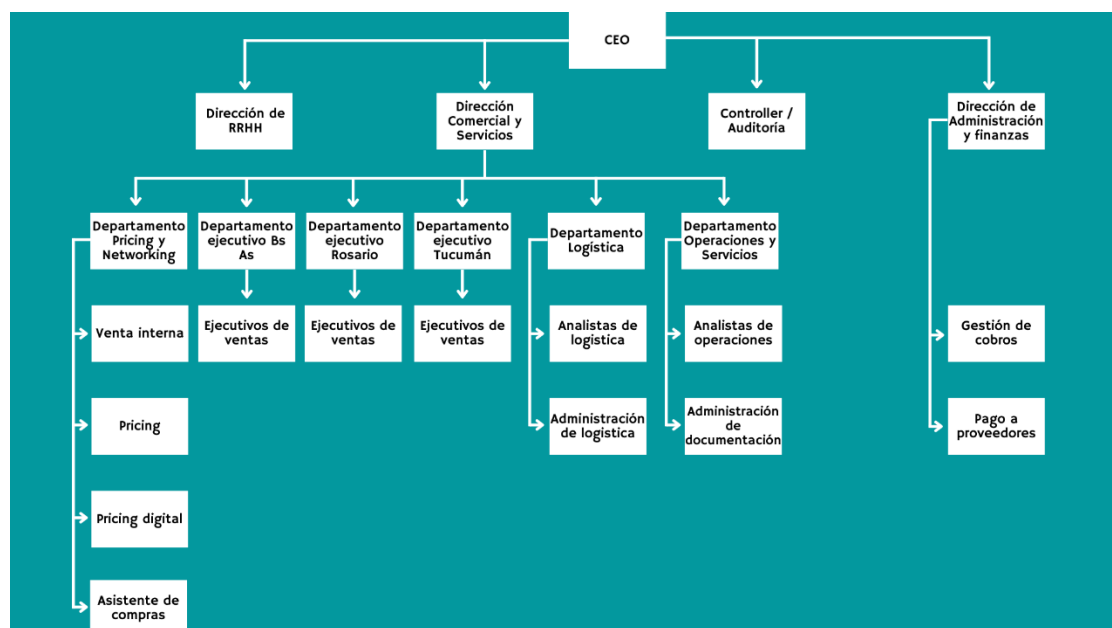


Figura. 9.

## 5.2 Propuesta para agrandar el equipo de Pricing

Para llevar a cabo este plan de acción, será necesario realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo propuestos. Una vez definido el perfil de candidato requerido, quedará a criterio del gerente de Recursos Humanos decidir si realizará una búsqueda externa o propone movimientos internos dentro de la organización. Estos puestos tienen que estar cubiertos antes de finalizar el corriente año siendo en escala de prioridad primero el asistente de compras y luego el ejecutivo de compras digital.

Descripción del Puesto; Incorporación 1

<b>Título del puesto:</b> <b>Asistente de Compras</b>	Fecha de Elaboración: 27/7/2022	Fecha de Revisión:
<b>Departamento:</b> Gerencia de <i>Pricing</i>	División: <b>Compras</b>	
<b>Descripción Genérica:</b>	<b>Seguimiento de cotizaciones de servicios de logística internacional</b>  Llevar un seguimiento de todos los pedidos de cotización y sus estatus, coordinar reuniones entre los equipos. Armar y presentar informes sobre los pedidos en curso.	

<b>Descripción Específica:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Recibir los pedidos de cotización del equipo de comercial.</li><li>-Asignar un número de seguimiento a cada pedido.</li><li>-Registrar todos los pedidos en el sistema con información detallada.</li><li>-Informar al equipo de <i>pricing</i> sobre los pedidos pendientes para ser asignados a un ejecutivo de <i>pricing</i>.</li><li>-Solicitar información adicional a los comerciales en caso de ser requerida.</li><li>-Coordinar reuniones periódicas con equipo comercial para informe de avances sobre pedidos.</li><li>-Realizar seguimientos de los pedidos en el sistema dando de baja los finalizados.</li><li>-Realizar informes mensuales sobre el rendimiento del equipo de <i>pricing</i>.</li><li>-Recibir el <i>feedback</i> de los comerciales sobre las cotizaciones para retroalimentar la gestión del departamento.</li></ul>
--------------------------------	---

Tabla. 1.

### **Análisis de Puestos**

a) Requisitos intelectuales

-Escaridad: Universitaria avanzado: manejo de herramientas informáticas (Excel, PowerPoint, manejo de mails)

Idioma: Inglés intermedio

-Experiencia: mínima de 1 año en operaciones de comercio exterior o en el área de operaciones, periodo que se considera necesario para la familiarización con su campo de trabajo y conceptos básicos.



-Aptitudes adicionales: habilidad de comunicación, atención a los detalles, trabajo en equipo, precisión, Autonomía.

**-Condiciones de trabajo: normal de oficina; trabajo en oficinas corporativas**

b) Responsabilidad Adquirida:

- Relaciones internas: representa el principal canal de comunicación entre el área comercial y de *pricing*.

- Información confidencial: acceso a información sensible sobre precios de compra de los servicios de la empresa.

c) Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo: normal de oficina, trabajo en oficinas corporativas.

Las cinco dimensiones esenciales de diseño situacional del puesto:

a) Variedad: El puesto exige diversas habilidades como comunicación, trabajo en equipo, coordinación, manejo de idiomas.

b) Autonomía: Tiene un grado alto de autonomía, porque si bien depende del gerente de *pricing*, tiene a su cargo la recepción de todos los pedidos de cotización y dependerá de esta persona que la información llegue a los estratos más altos de la organización.

c) Significado de la labor: Tiene un alto grado, ya que el puesto trabaja con interdependencia con los departamentos de compras y comercial. a su vez su labor está directamente relacionada con el *feedback* de los pedidos de cotización por lo que puede distinguir si su trabajo está ayudando a los resultados de la empresa.

d) Identificación con la tarea: Sus esfuerzos se ven reflejados en el resultado final. El ocupante se identifica completamente con la tarea que efectúa.

e) Realimentación: El colaborador realiza mensualmente informes de carácter cuantitativo y cualitativo acerca del rendimiento de su equipo.

Acciones de mejora adicionales:

1. Recomendamos capacitaciones mensuales para mejorar su habilidad de comunicación y presentación de informes

2. Recomendamos aplicar incentivos económicos por objetivo cumplido (grupal e individualmente), para aumentar la motivación laboral y el desafío grupal y personal.

Descripción del Puesto; Incorporación 2

<b>Título del puesto:</b> <b>Ejecutivo de Compras Digital</b>	Fecha de Elaboración: 27/7/2022	Fecha de Revisión:
<b>Departamento:</b> Gerencia de Pricing	División: <b>Compras</b>	
<b>Descripción Genérica:</b>	<b>Solicitud de cotizaciones de servicios de logística internacional mediante servicios web.</b> Realizar los pedidos de cotización online mediante los cotizadores web de los proveedores logísticos, enviar cotizaciones completas al equipo comercial. Armar y presentar informes sobre su gestión	

<b>Descripción Específica:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Recibir los pedidos de cotización asignados por el gerente de <i>pricing</i>.</li><li>-Ingresar a los sistemas web de los diferentes proveedores para solicitar un presupuesto online.</li><li>-Armar un informe con los diferentes presupuestos.</li><li>-Presentar al comercial de la cuenta el informe con las diferentes alternativas.</li><li>-Buscar oportunidades de compra dentro de los portales web.</li><li>-Realizar seguimientos de los pedidos en curso.</li><li>-Realizar informes mensuales sobre los pedidos procesados.</li></ul>
--------------------------------	--

Tabla. 2.

### Análisis de Puestos

#### a) Requisitos intelectuales

-Escolaridad: Universitaria avanzado: manejo de herramientas informáticas (Excel, PowerPoint, manejo de mails)

Idioma: Inglés avanzado, muchos de los sistemas web están en inglés.

-Experiencia: No es necesario tener experiencia en operaciones de comercio exterior, pero si es necesario tener buen manejo de sistemas informáticos. Los conceptos básicos necesarios para el puesto pueden ser aprendidos en poco tiempo.

-Aptitudes adicionales: habilidad de comunicación, atención a los detalles, trabajo en equipo, precisión, Autonomía.

**-Condiciones de trabajo: normal de oficina; trabajo en oficinas corporativas**

b) Responsabilidad Adquirida:

- Información confidencial: acceso a información sensible sobre precios de compra de los servicios de la empresa.

c) Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo: normal de oficina, trabajo en oficinas corporativas.

Las cinco dimensiones esenciales de diseño situacional del puesto:

a) Variedad: El puesto no exige diversas habilidades más que atención al detalle, manejo de sistemas informáticos y manejo de Inglés.

b) Autonomía: Tiene un bajo grado de autonomía, su gestión depende casi en su totalidad del gerente de *pricing*.

c) Significado de la labor: Tiene un grado intermedio, ya que el puesto trabaja con interdependencia con los departamentos de compras y comercial.

d) Identificación con la tarea: Sus esfuerzos se ven reflejados en las ventas de los comerciales. El ocupante se identifica completamente con la tarea que efectúa.

e) Realimentación: El colaborador realiza mensualmente informes de carácter cuantitativo y cualitativo acerca de su rendimiento.

Acciones de mejora adicionales:

3. Recomendamos aplicar incentivos económicos por objetivo cumplido (grupal e individualmente), para aumentar la motivación laboral y el desafío grupal y personal.

**5.3 Definición de Mercado Meta:**

La empresa no cuenta con un análisis concreto de cuál es el tipo de cliente al que quiere apuntar. Su estrategia se basa prácticamente en trabajar prácticamente cualquier oportunidad que se encuentre. Esto genera una saturación de los recursos con una baja convertibilidad de cotizaciones a operaciones. Definir el tipo de cliente ideal, les proporcionará a los comerciales un norte a la hora de analizar potenciales negocios haciendo mejor uso de su tiempo y por consecuencia siendo más productivos.

¿Qué es el mercado meta?

El mercado meta de una empresa es el segmento al cual dirige sus productos y servicios y los diferentes mensajes promocionales y de divulgación de marca.

Aunque su explicación parece sencilla, se trata de un elemento realmente complejo y con un gran potencial, del que se desprenden estrategias de Marketing Digital o tradicional, parámetros de desarrollo de nuevos productos y muchos otros aspectos de un negocio.

Este concepto está directamente relacionado con el del público objetivo, aunque existe una pequeña —y a la vez sustancial— diferencia entre ambos.

Lo que separa a estos factores es la amplitud. El mercado meta tiene un enfoque mucho más amplio en la mercadotecnia, por lo cual debe tomarse en cuenta como punto de partida de un proyecto empresarial e incluirse en el plan de negocios.

Específicamente, hace referencia a un amplio conjunto de individuos que comparten determinadas características y necesidades, las cuales los convierten en posibles clientes.

Mientras tanto, el público objetivo es una segmentación de ese mercado, que ayuda a precisar quiénes pueden considerarse potenciales compradores de un determinado producto o servicio.

Por ejemplo, en su concepción del negocio, un instituto de capacitación culinaria puede tomar como mercado meta a personas de una determinada región a las que les apasione la cocina, con un nivel de capacidad económica específico y un rango de edades predefinido.

Luego, esta empresa podría segmentar públicos objetivos para cada una de sus alternativas de formación.

Por ejemplo, para los diplomados definiría como potenciales clientes a cocineros profesionales y, en general, personas con experiencia en el área, mientras que para los cursos básicos tomaría como referencia a jóvenes y adultos sin trayectoria y que están en busca de cambiar de ambiente laboral.

A su vez, el público objetivo puede definirse con un perfil mucho más específico: la *buyer* persona. Se trata de una representación semi ficticia del cliente ideal de una marca o algunos de sus productos o servicios.

En líneas generales, podemos decir que el mercado meta es un concepto amplio y primario para el desarrollo de negocios y el mercadeo, del que se desprenden conceptos específicos y secundarios (pero no menos importantes) como el público objetivo o la *buyer* persona.

¿Cuál es el proceso para definir el mercado meta?

Además de tomar en cuenta los criterios anteriores, para definir el mercado meta se debe llevar a cabo un proceso que consta de 3 grandes pasos.

#### 1. Definición y exploración de mercado

Antes de comenzar a recolectar información sobre el público, se debe definir a qué mercado al que se piensa incorporar, por ejemplo:

- consumo masivo
- servicios logísticos
- piezas automotrices
- productos digitales
- dispositivos tecnológicos
- educación
- entre muchos otros

Una vez delimitado este aspecto durante tu estudio de mercado, se conocerá qué tipos de personas o empresas son consumidores frecuentes del segmento y cuáles empatan con los recursos disponibles de la empresa.

#### 2. Recolección de información

Este es el punto clave del proceso de definición del mercado meta. Para conocer al público y determinar cuál será el segmento indicado, se debe utilizar diferentes técnicas de recolección de información, como:

##### Encuesta personal

Esta es una encuesta realmente específica, que se ocupa de obtener la mayor cantidad de información posible de cada usuario.

Algunas de las preguntas que contempla son:

- ¿Qué es lo primero que toma en cuenta al comprar un producto o servicio?;
- ¿Cuánto está dispuesto a gastar por X producto o servicio?;
- ¿Cada cuánto compra X producto o servicio?
- ¿Dónde suele comprar el producto o servicio?

Se trata de una encuesta basada en identificar hábitos de consumo.

#### Encuesta de satisfacción

En caso de que la idea comercial apenas esté en marcha y, precisamente, se necesite un mercado meta para hacer un buen plan de negocios, puedes basar la encuesta de satisfacción en líneas, modelos o tipos de productos o servicios.

Básicamente, trata de conocer qué tan a gusto se sienten los consumidores con bienes, servicios o propuestas similares a las que se espera lanzar al mercado.

Además de este tipo de encuestas, también se puede emplear la clásica técnica de la observación para estudiar al consumidor de tu posible mercado meta.

Una de las prácticas comunes es acudir a los establecimientos en que estos usuarios suelen realizar sus compras para identificar sus preguntas, la cantidad de dinero que suelen gastar y otros aspectos.

#### 3. Prueba de mercado

Este paso es clave para determinar la viabilidad del emprendimiento y confirmar que se delimitó el público de la manera correcta.

Por ejemplo, las empresas de software y aplicaciones emplean esta técnica a través de versiones gratuitas y básicas de sus productos. De esa manera determinar si sus productos realmente son útiles para los usuarios y, en general, cómo son percibidos.

Así, las organizaciones pueden analizar si delimitaron el mercado de forma correcta o si desarrollaron sus productos verdaderamente apegados a las características de las personas del segmento.

Segmentación de mercado B2B:

El mercado B2B es grande y muy competitivo. No es posible abarcar todas sus posibilidades. Se necesita una adecuada segmentación de mercado si se quiere lograr una correspondencia entre nuestro producto y las necesidades del cliente.

Los objetivos que se persiguen en la negociación entre empresas generalmente son elevados, con la intención común de elevar la eficiencia. Esto hace que la segmentación B2B adquiera mayor relevancia.

Es cierto que las empresas B2B no manejan el mismo volumen de datos sobre clientes que las empresas B2C. Sin embargo, de ninguna manera esto debe llevarnos a inferir que no sea necesaria o importante la segmentación B2B.

El área de Marketing en empresas B2B puede aprovechar la segmentación tanto para la planificación estratégica como para el desarrollo de operaciones puntuales, más operativas.

Un aspecto en el que se aprovecha la segmentación en Marketing es en el caso de las ventas cruzadas. La información de la segmentación también se utiliza para elaborar hipótesis y pronósticos sobre el mercado mayor.

En el área de Atención al Cliente de las empresas B2B la segmentación puede aportar mucho. Revela importantes especificidades sobre las necesidades del cliente y contribuye a establecer prioridades.

La segmentación B2B contribuye en la adecuada definición del canal o los canales de comunicación más idóneos para cada segmento empresarial. Esta información mejora en tu organización la experiencia del cliente.

En las empresas B2B existen también otras áreas que se benefician de la segmentación. En la toma de decisiones sobre la logística y hasta del desarrollo de nuevos productos la segmentación tiene un impacto.

Conocer a profundidad el mercado y el segmento específico a quiénes va dirigido el producto les permite a las empresas B2B invertir en suministros adecuados y realizar adecuaciones de diseño para alcanzar así la satisfacción de los clientes.



Mercado meta sugerido:

Tras analizar lo expresado anteriormente y aplicar los conceptos a la empresa bajo estudio, sugerimos como Mercado Meta empresas con las siguientes características:

- Empresas medianas y pequeñas con trayectoria en importaciones o exportaciones.
- Empresas que manejan volúmenes de 12 a 360 importaciones / exportaciones al año.
- Empresas que no tienen llegada directa con las líneas marítimas.
- Empresas en donde el departamento de comercio exterior tenga entre 1 y 5 personas.
- Empresas que tengan operaciones de comercio exterior desde o hacia Latino América.
- Empresas que requieran asesoramiento en el armado y ejecución de su cadena de suministro.

## CONCLUSIONES

Una visión sin una estrategia sigue siendo una ilusión». **Lee Bolman.**

A lo largo del estudio, se fue demostrando como un análisis profundo de la organización, con la ayuda de diferentes herramientas, nos brinda un amplio panorama de la misma; y con esa información, se pueden tomar decisiones correctas.

En un mundo donde la globalización y el comercio exterior ya están consolidados, ser parte de la cadena de compra-venta mundial de productos es sin duda de suma importancia, y si se trabaja con una estrategia adecuada, se pueden conseguir importantes cuotas del mercado y como consecuencia, lograr trazar para la organización un camino al éxito.

Mercator Transport Argentina es una empresa en crecimiento, y como resultado del trabajo de campo realizado, pudimos identificar beneficios y complicaciones tanto internas como externas, estudiar los mismos y proponer la manera de usarlos a su favor.

Este análisis nos permitió establecer objetivos generales y funcionales, generar planes de acción para llevar a cabo los mismos y presentar una estructura ideal para la empresa.

Mercator Transport Argentina está incorporando y proyectando su futuro con parte de nuestro trabajo, lo cual nos llena de satisfacción al ver los frutos del mismo.

## **INDICE BIBLIOGRÁFICO**

### **A. Generales**

KAST Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., Administración en las organizaciones, trad. Por. Marco Antonio Malfavón Martínez, 4ª Edición, Mc Graw – Hill (México, 1993).

BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas, 2ª Edición, Edición Pirámide, (Madrid, 2006).

HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo, trad. por Alejandro Tiscornia, 1ª Edición, Ediciones Garnica S.A, (Argentina, 2004).

BOLMAN, Lee / DEAL, Terrence E, Liderando con el alma. Editorial Granica (España 2013).

### **B. Especiales**

KOTLER, P y ARMSTRONG, G. Marketing. Editorial Pearson (España, 2007).

KOONTZ, WEIHRICH, CANNICE. Administración, 13º Edición. (s.d.).

ALCARAZ, M. Introducción al Octógono. Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas. (Universidad de Navarra, 2005).

ALCARAZ, M. Octógono. Diagnóstico Organizacional. (MAG, 2018).

FERREIRO, P. El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial. (PAD, 2013).

PEREZ LOPEZ, J.A. Fundamentos de la Dirección de Empresas. (Universidad de Piura, 1998).

### **C. Otras publicaciones**

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://sectorexport.com/proceso-de-exportacion> (octubre 2021).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.diariodelexportador.com/2017/12/el-proceso-de-exportacion-de-mercancias.html> (octubre 2021).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/sact/comercioexteriorCyT/como-importar/maritima> (mayo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-exportacion.html> (febrero 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.transeop.com/blog/Tipos-de-Incoterms-en-el-Transporte-mar%C3%ADtimo/35/> (febrero 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.mundodeportivo.com/uncomo/negocios/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html> (febrero 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html> (marzo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.ceupe.mx/blog/analisis-del-macroentorno-de-una-empresa.html#:~:text=Al%20hablar%20de%20macroentorno%20de,encontrarse%20exclusivamente%20en%20su%20sector.&text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20macroentorno%20de,influyen%20en%20la%20actividad%20empresarial.> (marzo 2022)

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://economipedia.com/definiciones/microentorno.html> (abril 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas> (abril 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://enciclopediaeconomica.com/microentorno/> (abril 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/por-que-es-importante-analizar-el-microentorno-de-una-empresa> (abril 2022).

Consultas a bases de información, en Internet: <http://rm-forwarding.com/wp-content/uploads/FODA-ARTICULO-COMPLETO-ridita.pdf>  
(mayo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores>. (mayo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html> (mayo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/> (mayo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter> (mayo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.5fuerzasdeporter.com/> (mayo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://blog.pad.edu/modelo-del-octogono-para-el-diagnostico-empresarial> (mayo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion> (mayo 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.cargologik.com/> (junio 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://rockcontent.com/es/blog/mercado-meta/> (junio 2022).

Consultas a bases de información, en Internet:  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/segmentacion-b2b/> (julio 2022).

## **INDICE ANALÍTICO**

<b>Resumen</b>	-1-
<b>Prólogo</b>	-2-

### **CAPITULO I**

#### **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

1.- Historia	-4-
2.- El negocio	-4-
3.- La estructura	-6-
4.- Exportacion e importación	-7-
5.- Incoterms 2000	-9-

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEÓRICO: INDUSTRIAS, IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES**

1.- Freight Forwarder o agentes de carga	-14-
2.- ¿Qué hacen los Freight Forwarders?	-14-
3.- Servicios que integran un Freight Forwarder	-15-

### **CAPITULO III**

#### **MARCO TEÓRICO: ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

1.- Estrategia: Ámbito y caracteres	-20-
2.- Perspectivas en la definición de la estrategia empresarial	-22-
3.- Elementos de la estrategia empresarial	-24-
4.- Niveles de la estrategia empresarial	-25-

5.- Vision y misión	-26-
---------------------	------

## **CAPITULO IV**

### **LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: APLICACIÓN A LA EMPRESA**

1.- Estrategia de la empresa Mercator Transport Argentina	-29-
1.1- ¿Quiénes somos?	-29-
1.2- Misión	-29-
1.3- Visión	-29-
1.4- Objetivos generales	-29-
1.4.1- Al corto plazo	-29-
1.4.2- Al largo plazo	-30-

## **CAPITULO V**

### **HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICOS**

1.- Análisis de mercado: Macroentorno	-31-
1.1- Variable demográfica	-31-
1.2- Variable económica	-32-
1.3- Variable natural	-32-
1.4- Variable tecnológica	-33-
1.5- Variable política	-33-
1.6- Variable Cultural	-34-
2.-Conclusiones del análisis de macroentorno	-34-
3.- Análisis estratégico: Microentorno	-35-
3.1- Análisis FODA	-36-

3.2-	Análisis 5 fuerzas de Porter	-39-
3.3-	Análisis Octógono	-44-

## CAPÍTULO VI

### DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS FUNCIONALES Y PLANES DE ACCION

1.-	Objetivos comerciales	-46-
2.-	Objetivos operativos	-48-
3.-	Objetivos Legales	-49-
4.-	Objetivos de sistemas	-50-
5.-	Desarrollo de actividades de mayor relevancia	-51-
5.1.-	Organigrama propuesto para Mercator transport Argentina	-51-
5.2.-	Propuesta para agrandar el equipo de Pricing	-52-
5.3.-	Definición de mercado meta	-58-
	<b>Conclusiones</b>	<b>-64-</b>
	<b>Índice bibliográfico</b>	<b>-65-</b>
	<b>Índice analítico</b>	<b>-68-</b>