



**81.97 Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción**

## **Diagnóstico y Plan de Acción sobre McQueen SRL**

***Alumnos:***

- Marina Caraballo
- Juan Speroni
- Amparo Oilataguerre
- Iván Violante Moreau
- Ignacio Lozano
- Abel Espósito

***Docentes:***

- Augusto Agazzi
- Adrián Agazzi

**Primer Cuatrimestre 2022  
28/06/2022**

## **Índice:**

<b>Resumen Ejecutivo</b>	4
<b>Anticipo de la Etapa</b>	5
<b>La Empresa</b>	5
McQueen SRL	5
CTC	6
SRL	6
<b>Macro Entorno</b>	7
PESTLE	7
Político	7
Económico	7
Social	8
Tecnológico	8
Legal	9
Ecológico	9
Conclusión del Análisis del Macro Entorno	10
<b>Micro Entorno</b>	10
5 Fuerzas de Porter	10
Rivalidad en el sector: alta	10
Poder de negociación de los clientes: mediano-alto	11
Poder de negociación de los proveedores: medio	11
Amenaza de productos sustitutos: bajo	12
Amenaza de nuevos entrantes: alta	13
Tipos de empresa	13
Actores tradicionales de logística	14
Last milers	14
Empresas de transporte	14
Empresas de logística	14
Empresas de logística integral	15
Coordinadores logísticos o 4PL Fourth Party Logistic	15
Impacto pandemia	15
Cadena de valor	16
Análisis FODA	17
Fortalezas	17
Oportunidades	18
Debilidades	18
Amenazas	19
Misión	19
Visión	20
Valores	20
Las 4 Preguntas	20
Clientes	21

Multinacionales	21
Comercios o empresas	21
Personas particulares	21
Arquetipos de cliente	22
Matriz BCG	23
Modelo CANVAS de Osterwalder	25
Competidores	27
Transporte Conte Hermanos y Cía.	27
El Catulo	27
Transporte Don Oscar de Truks Service SA	27
<b>Información Adicional</b>	28
Motor de búsqueda - Google	28
<b>Anticipo de la Etapa</b>	30
<b>Situación actual</b>	30
Estructura Organizacional	30
Cultura	31
Procesos	31
Gestión	33
<b>Puntos a mejorar de McQueen SRL</b>	34
<b>Posibles soluciones</b>	36
<b>Matriz de viabilidad-impacto</b>	38
Problemas de acuerdo a su criticidad	41
Criticidad alta	41
Criticidad media	42
Criticidad baja	43
Soluciones de acuerdo a su facilidad de implementación	44
Dificultad de implementación baja	44
Dificultad de implementación media	45
Dificultad de implementación alta	46
<b>Soluciones más atractivas</b>	47
<b>Propuesta de Plan de Acción</b>	50
<b>Cronograma de Implementación</b>	50
Estandarizar cotizaciones	50
Automatizar proceso de cotizaciones vía página web	52
Aumentar porcentaje y volumen de ventas B2B	53
Implementar sistema de optimización de carga de transportes	56
<b>Valuación económica</b>	58
Estado de Resultados actual	58
Beneficios y costos	58
Ratios financieros	61

Estado de Resultados actualizado	62
<b>Propuesta para la Gestión del Cambio</b>	<b>62</b>
<b>KPIs</b>	<b>64</b>
<b>Próximos pasos</b>	<b>64</b>
<b>Fuentes</b>	<b>65</b>
<b>Anexo</b>	<b>65</b>
Árbol de problemas	68
Árbol de soluciones	69
Valuación Económica	71
Estado de resultados actual:	71
Supuestos	72
Beneficios y Costos	73
Ratios Financieros	73
EERR actualizado	74
KPI's	75

# Resumen Ejecutivo

En el siguiente informe se detalla el plan de acción que le permitirá a McQueen SRL poder alcanzar sus objetivos estratégicos. Para ello, se realizó un relevamiento inicial de la empresa y el entorno en el cual se desempeña. Luego, se llevaron a cabo entrevistas con el personal para profundizar más en la información de la organización y sus procesos. De esta manera, se dictaminó el diagnóstico actual de la empresa, sobre el cual se desarrolló un plan de acción.

# Relevamiento

## Anticipo de la Etapa

En esta sección del Trabajo Final de Diagnóstico empresario y Plan de Acción se presenta la etapa de relevamiento. El objetivo es profundizar en toda la información que se encuentra a disposición sobre McQueen SRL y a su vez analizar el macro y micro entorno en el que se desenvuelve la empresa.

## La Empresa

En esta sección, se dará a conocer información general recopilada en Internet sobre McQueen SRL, como además lo recolectado en las diversas entrevistas con los representantes de la empresa e intercambios vía mail. Estuvimos hablando con el Representante Comercial, Agustín Bartulovich, y con una de las dueñas, María José Bambozzi. El objetivo es entender en mayor profundidad características esenciales acerca de la empresa: qué hace, quiénes son sus clientes, cuáles son sus ventajas competitivas, entre otros aspectos.

## McQueen SRL

Es una empresa de transporte de carga general, encomiendas y paquetería, que se encuentra en funcionamiento hace más de 35 años atendiendo en Santa Fe, Buenos Aires y Córdoba. Realizan envíos en menos de 24 horas y poseen frecuencia diaria de retiro/entrega a domicilio. Debido a su módulo en el CTC, pueden recibir envíos o brindar servicios a todo el país. Además tienen un servicio de almacenamiento temporal o permanente en su depósito de Rosario, que tiene un tamaño de 2.200 m<sup>2</sup>, con espacios en racks, servicios de balanza, paletizado y autoelevador, que se encuentra vigilado con cámaras y alarma. El mismo fue construido hace 3 años y reemplazó al depósito anterior que también se encontraba en esta localidad. Por último, es importante mencionar que McQueen SRL es una PyMe que cuenta con 35 empleados distribuidos en sus distintas sedes y que tienen instalaciones en Córdoba y Rosario, además de un módulo en el CTC en Buenos Aires.

La empresa ha crecido significativamente en los últimos 10 años. Hace 7 años se cargaban 5 camiones por semana, es decir 1 por día. Hoy en día suelen cargar entre 2 y 3 camiones por día, teniendo la capacidad de atender picos de demanda hasta llegar a 5 camiones diarios. Tienen pensado seguir creciendo y están invirtiendo en vehículos; se compró un semi nuevo en los últimos meses para tener más capacidad.

## CTC

El Centro de Transferencia de Cargas es un conjunto de módulos similares a depósitos que pertenecen cada uno a una empresa dedicada a la logística o transporte. Casi el 35% de las empresas de este rubro tienen un módulo en el CTC. Esto les brinda una locación clave para poder transportar a la Ciudad de Buenos Aires, donde, por normativa, no pueden circular los vehículos de gran porte o de larga distancia. El CTC es el primer centro de cross-docking en CABA, actividad basada en transferir la mercadería de los vehículos de larga distancia a camiones más pequeños que pueden circular por la ciudad para hacer entregas puerta a puerta según la zona, en los cuales puede convivir mercadería de distintos proveedores. La mercadería también se puede transferir a otros vehículos para que circulen por el resto del país.

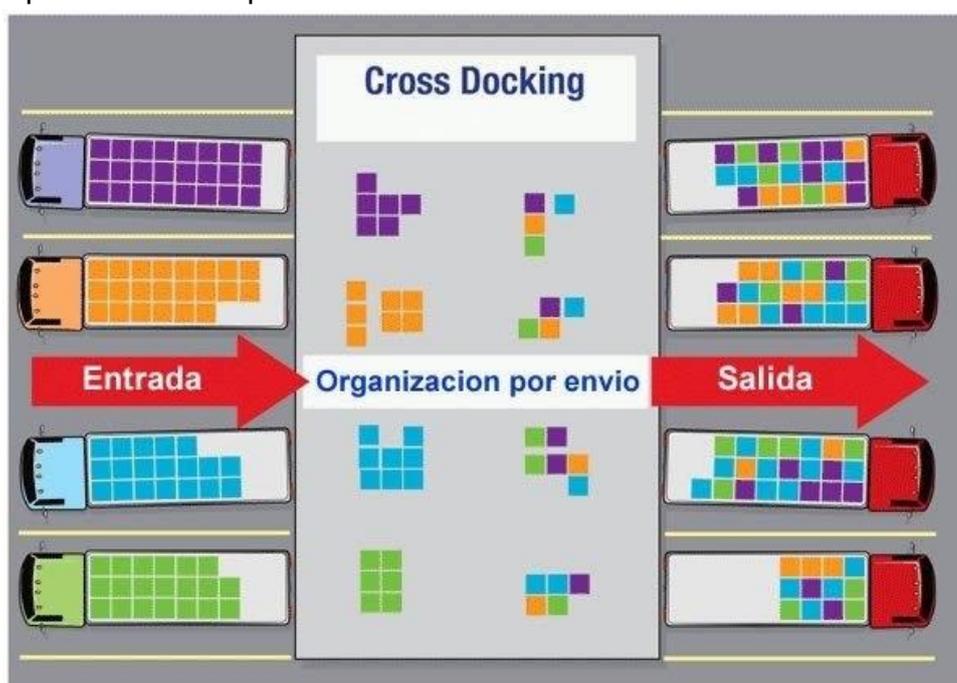


Figura 1: Centro de cross-docking

McQueen SRL es la única empresa de Rosario en tener un módulo en el CTC, lo cual les da una gran ventaja de transporte hacia Buenos Aires ya que pueden realizar el cross-docking fácilmente. Además, les otorga la posibilidad de llegar a todo el país.

En octubre aproximadamente se mudaron a otro módulo del CTC con mayor espacio para estacionamiento, y disponibilidad para almacenamiento.

## SRL

McQueen SRL es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, lo cual implica que la responsabilidad recae únicamente en el **capital** aportado por los socios al momento de la constitución de la sociedad. Esto quiere decir que ante deudas se utilizará, únicamente, el patrimonio de la sociedad y no el personal de los integrantes.

No existe un **aporte** mínimo de capital, pero el mismo debe coincidir con el patrimonio esperable según el tipo de actividad que lleve a cabo la sociedad. Al momento de constituir la SRL, se puede aportar sólo el 25% de la totalidad del capital y el resto debe acreditarse dentro de los 2 años.

Como SRL debe tener un mínimo de 2 **socios** y un máximo de 50, siendo representada la misma por uno o más gerentes designados que pueden estar por tiempo indeterminado.

El capital aportado por los socios se divide en **cuotas** o participaciones. Cada participante puede adquirir la cantidad de cuotas que desea, siendo su responsabilidad limitada a esa parte.

No es obligatorio reportar estados contables si el capital es inferior a los 50 millones de pesos argentinos. A nombre de la sociedad, deben pagarse los **impuestos** de: IVA, Impuesto a las Ganancias e Ingresos Brutos.

## Macro Entorno

En esta sección, se desarrollará un análisis del macro entorno en el cual se desempeña McQueen SRL. Para poder realizar este estudio, se utilizó la herramienta PESTLE que nos permite conocer el entorno desde el marco político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico.

### PESTLE

#### Político

El marco político argentino es inestable. Debido a una división ideológica que sufre el pueblo argentino, no se logra adoptar una base de políticas sólidas que persistan en el tiempo y permitan fomentar las inversiones y hacer crecer el sector privado. Esto es lo que produce la inestabilidad en Argentina, lo que provoca incertidumbre y falta de visión a futuro para las empresas argentinas.

El marco político de inestabilidad en Argentina afecta de manera negativa a las empresas. La incertidumbre del país provoca una falta de inversión en el sector privado. Por lo tanto, si en algún momento la compañía McQueen SRL quiere conseguir financiamiento para ampliarse, es probable que se le haga muy difícil conseguir inversiones.

#### Económico

En la actualidad, Argentina se encuentra en una de las peores crisis económicas de la historia. Esto se debe a una gran variedad de factores que afectan directamente a la situación macroeconómica del país. La pandemia del COVID-19 junto con la cuarentena paralizó la actividad económica de Argentina por más de 6 meses lo que generó una de las peores caídas económicas.

El gobierno argentino tiene 3 formas de financiarse para cumplir con las funciones del Estado. Ellas son las liberalidades (recursos obtenidos a título

gratuito), recursos originarios (el Estado obtiene por sí mismo) y recursos derivados (el Estado obtiene de terceros). Hoy en día el Estado recibe pocas liberalidades, a su vez los impuestos están más altos que nunca y Argentina se encuentra altamente endeudada. Sumado a esto, hay muy pocas empresas públicas que tienen actividad superavitaria por lo que el Estado se financia a través de la emisión monetaria. Esto provoca altos índices de inflación para los años siguientes.

La inflación en Argentina afecta de manera negativa a las empresas. En el caso de McQueen SRL, la inflación genera que sus costos suban (la mano de obra, petróleo, entre otros) debido al constante aumento de precios, por lo que los servicios se prestan a un valor mayor que puede generar una caída en las ventas.

## Social

El contexto social es uno de los más sensibles, debido a los factores determinantes como la pandemia, la cuarentena de más 6 meses, el nivel de pobreza alrededor del 50%, la imposibilidad de trabajar durante gran parte de la cuarentena y restricciones sobre la libertad económica. Se han producido numerosas marchas en contra de decisiones específicas del gobierno, y con respecto a cuestiones globales como lo son el medio ambiente, el rechazo al racismo y el feminismo. A su vez, debido a la creciente conciencia medioambiental generada por la sociedad, existen cada vez más regulaciones y, a causa de esto, las personas exigen energías renovables.

En el marco social, McQueen SRL debe tener en cuenta a los sindicatos ya que hay más de 3.000 en el país. Los sindicatos son asociaciones de trabajadores cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales de los asociados. Estos pueden llegar a interferir con decisiones estratégicas que pueda querer tomar la empresa McQueen SRL defendiendo los intereses de los trabajadores. En Rosario hay varios sindicatos, pero se destaca Asociación Mutual Sindicato de Camioneros por lo que habría que tenerla en consideración para futuras decisiones y acciones de la empresa. Sin embargo, el sindicato de camioneros de Santa Fe no ejerce la misma presión que se visualiza en los sindicatos de Buenos Aires, encabezados por Moyano. No suelen haber inconvenientes y visitan la empresa de vez en cuando para mantener la relación con los clientes, asegurarse que los choferes están siendo pagados (pidiendo los recibos de sueldo), que tengan sus horas de descanso necesarias y, por último, si McQueen SRL decide implementar algún cambio, éste se habla con los choferes para ver si están de acuerdo.

## Tecnológico

El contexto tecnológico presenta grandes ventajas en relación con la situación actual. En primer lugar, facilita el trabajo desde el hogar, gracias a las aplicaciones como Zoom, Google Meet, MS Teams, entre otras, que permiten la simple comunicación entre equipos de trabajo. En segundo lugar, los avances en el área de machine learning y data analytics permiten entender mejor a los clientes, y

así ofrecer un servicio más personalizado, mejorando sustancialmente la experiencia del usuario. Por último, tecnologías como la inteligencia artificial permiten reemplazar trabajos que antes debían realizar personas humanas. Esto permite liberar FTE (Full Time Employees) por lo que las tareas están más automatizadas y tenemos menos costos laborales.

McQueen SRL, puede hacer uso de estas tecnologías para reducir su personal (teniendo en cuenta el sindicato) lo que abarataría los costos y permitiría tener automatizados ciertos procesos para hacerlos más eficientes y sin errores. Por otro lado, estas tecnologías nos permiten tener un contacto más estrecho con los clientes para personalizar mejor el servicio y dejar a los clientes satisfechos. Por último, recolectar información sobre nuestros clientes puede ser muy útil para contactarlos en el futuro y de esta manera concretar potenciales ventas.

## Legal

Al comienzo de la cuarentena, se declaró un estado de emergencia de salud pública que le brindó al poder ejecutivo poderes extraordinarios sobre las políticas de Estado para gestionar la pandemia. Esto le permite realizar decretos que tienen una inmensa influencia tanto en el sector público de la administración de recursos como en el privado y las regulaciones sobre las transacciones.

Estas políticas afectaron a McQueen SRL de diversas maneras. Por un lado, todas aquellas políticas sanitarias que se tuvieron que aplicar al trabajo diario como lo son el tapabocas, los espacios ventilados, el distanciamiento social, entre otras. Por otro lado, otras políticas como lo fue la extensión de la ley de contrato de trabajo, la cual prohibió los despidos y suspensiones sin causa, los cuales, una vez habilitados incluyeron doble indemnización para el empleado despedido. Estas medidas tuvieron influencia en todas las empresas de Argentina y McQueen SRL no fue excepción.

## Ecológico

El contexto ecológico se divide en un aspecto positivo en primer lugar, el cual es la mayor concientización sobre el medio ambiente por gran parte de la sociedad; esto incluye: el impacto de la sociedad en la capa de ozono, reducción en el consumo de plásticos y el uso de alternativas a artefactos u objetos contaminantes. Por el otro lado se encuentra el marco actual negativo, este incluye los incendios ocurridos en corrientes en estos últimos meses, las especies en peligro de extinción, el maltrato animal, entre otras.

Tendencias tecnológicas en este ámbito incluyen la adquisición de vehículos eléctricos, que utilizan baterías en lugar de combustible para su propulsión. La migración a este tipo de vehículos se da con motivos por un lugar, de reducir el consumo de combustible no renovable, reducir la contaminación que este genera, y además reduce los costos asociados al camión a largo plazo.

McQueen SRL al ser una empresa de transporte en Argentina, no es muy ecológica. Esto se debe a que sus camiones funcionan con combustibles fósiles que

son contaminantes en el medio ambiente. De igual manera, Argentina al ser un país poco desarrollado, todavía no cuenta con vehículos eléctricos que se produzcan en masa, por lo que el transporte a combustible es hoy en día la única opción en el país. Es posible que en algún futuro lejano, sea necesario hacer el cambio de motor a combustible a uno eléctrico.

## Conclusión del Análisis del Macro Entorno

Para terminar con el análisis del macro entorno, podemos decir que el PESTLE es una herramienta que nos permite entender en profundidad el contexto en el que se desarrolla McQueen SRL y cómo el macro entorno afecta a la compañía. Luego de haber investigado sobre los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos del país, tenemos un mejor entendimiento sobre la situación actual de Argentina y cómo estos factores impactan en el día a día de la empresa y sus decisiones futuras.

## Micro Entorno

En esta sección, se desarrollará un análisis del micro entorno en el cual se desenvuelve McQueen SRL. Para lograr este objetivo, se utilizaron una serie de herramientas como las 5 fuerzas de Porter, el análisis FODA, las 4 preguntas, entre otras.

### 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad en el sector: **alta**

Debido a que la diferenciación entre empresas es mínima, y que son muchas las empresas de logística en el país (160.000 aproximadamente), estas intentan conseguir más clientes proveyendo un mejor servicio. Muchas veces esto requiere implementar tecnologías de información que tengan la trazabilidad de los camiones, siendo capaces así de reportar el tiempo exacto de arribo, notificar vía mensaje de texto o Whatsapp, o ver el estatus del envío de manera online. Empresas más grandes pueden requerir tecnologías que les permitan optimizar el llenado y las rutas del camión, además de tener un reporte de productividad de cada chofer. Requieren un sistema más integral que abarque las horas de trabajo de los choferes para poder pagarles lo correspondiente por las horas trabajadas, además de la depreciación del vehículo a medida que se usa, y cuestiones relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo: si hay fallas, si se deben adquirir repuestos, cuándo realizar el service, etc.

Particularmente en Rosario hay múltiples empresas pequeñas siendo las más importantes: McQueen SRL, Transporte Conte Hermanos y Cía, El Catulo SRL y Transporte Don Oscar de Truks Service SA.

Debido al alto número de participantes en la industria y la poca diferenciación entre ellos, se considera una rivalidad alta en el sector.

Poder de negociación de los clientes: **mediano-alto**

El cliente espera un transporte confiable, que entregue siempre a tiempo, que sea barato, y que la mercadería transportada siempre cumpla en cantidad y tipo esperados. Cumplir con todos estos requisitos al mismo tiempo es imposible, motivo por el cual hay empresas de transporte que se caracterizan por precios bajos; otras que se caracterizan por su pronta entrega. Según lo que el cliente priorice, elegirá empresas de logística que cumplan con sus expectativas. Dentro de las empresas orientadas a las características que el cliente busca, se negocia en un contrato con ellos el nivel de servicio que se puede proveer estableciendo diferentes condiciones. Si en la negociación no se puede llegar a un acuerdo que favorezca al cliente, es muy probable que se ponga a negociar con otras empresas de transporte. Habiendo muchas empresas de transporte disponibles en el mercado (unas 160.000), es de esperar que el poder de negociación del cliente sea alto, pero como busca características en específico para cada entrega, se apoyará por las empresas que cumplan con esos requisitos. Hoy en día se busca cada vez una solución logística más veloz, más puerta a puerta, lo cual pone más presión a las compañías de logística. Es por ello que su poder de negociación es mediano-alto.

Poder de negociación de los proveedores: **medio**

Las empresas de transporte cuentan con algunos insumos fundamentales para desarrollar su actividad. Todos los repuestos necesarios para los camiones son un insumo crítico, ya que cualquier demora en la entrega de estos podría ocasionar demoras en los viajes que se pueden realizar y en los ciclos operativos del camión. Es importante que la empresa cuente con un proveedor de confianza, que sea capaz de cumplir con rapidez ante la necesidad de algún repuesto. El consumo de este tipo de insumos no puede preverse con anticipación, ya que la empresa necesitará los repuestos cuando ocurra alguna falla mecánica. Contar con un proveedor de repuestos que sea confiable es fundamental para que ante posibles fallas de algún camión la empresa no deba detener sus operaciones.

Otro proveedor a considerar son las empresas proveedoras de combustible, que suelen ser multinacionales como Puma Energy o Shell, por lo que el poder de negociación de las empresas de transporte con éstas es muy bajo.

Debido al aumento de precios a nivel mundial de los combustibles y las regulaciones de precios impuestas por el gobierno argentino, la venta de gasoil a empresas y particulares se encuentra restringida. En la zona donde se encuentra McQueen, solo se le carga de a 20 litros por camión (150 km de autonomía). Hoy ninguna relación comercial con alguna empresa que venda combustibles puede sortear este impedimento. En este ítem puntual McQueen tiene un poder de

negociación nulo ya que el control de precios que impone el Estado para mantener el precio de los combustibles genera que sea imposible conseguirlo.

Además de los insumos necesarios para el funcionamiento de los camiones, las empresas también tienen proveedores para el manejo de la carga, como por ejemplo los proveedores de pallets. Estos permiten que se pueda almacenar y transportar toda la mercadería de los clientes. Se trata de un insumo que es necesario para la operación de la empresa, pero que no aporta un alto valor agregado, pudiendo así elegir entre los distintos proveedores según las condiciones que ofrezcan.

Debido a que algunos insumos son más críticos que otros y tienen más o menos disponibilidad según su tipo, consideramos un poder de los proveedores medio.

Amenaza de productos sustitutos: **bajo**

El medio de transporte de carga más utilizado en el país en términos de toneladas transportadas es la vía **terrestre**, transportando el 96% del caudal.

Para reemplazar los servicios de transporte de larga distancia existen 6 líneas de **trenes** disponibles en el país operadas por 4 operadores distintos. Éstas, por su naturaleza, solo pueden transitar por lugares fijos y no pueden llegar a cualquier domicilio. A pesar de ello tienen la ventaja de ser más baratas como tipo de transporte que los camiones y suelen ser utilizados para transportar commodities como el carbón y productos agrícolas. Tiene sentido utilizar el tren como medio de transporte solo para largas distancias con tal de abaratar costes, pero se suelen combinar con camiones para el transporte desde el origen hasta la estación y desde la estación hasta el destino. Sobre todo teniendo en cuenta que el mercado busca un transporte cada vez más puerta a puerta, este servicio de transporte se ha utilizado cada vez menos y hoy en día transporta aproximadamente el 4% de las toneladas totales de carga.

Los **aviones** son el medio de transporte con la menor utilización y por sus altos costes solo conviene utilizarlos ante situaciones de alta urgencia para distancias considerables porque son mucho más veloces que cualquier otro medio. Es por ello que abarcan menos del 1% de las toneladas transportadas. Tienen el poder de llegar más cerca de la puerta del cliente que los trenes, pero también dependen de las ubicaciones de los aeropuertos y/o las pistas de aterrizaje. Se suelen por ello combinar también con transportes terrestres si se desea cubrir el servicio puerta a puerta.

El medio de transporte **fluvial y marítimo** es el segundo menos utilizado en el país, abarcando menos del 1% de las toneladas transportadas internamente. En lo que consta el transporte internacional de cargas es el método de transporte más utilizado debido a sus costes bajos. Sin embargo, para lo que se refiere a distribución dentro del país, al igual que los medios anteriormente mencionados, tiene la restricción geográfica de solo poder ser utilizado si hay ríos o mar en el

camino. Además de ello, si el buque en cuestión es de gran calado, no puede pasar por cualquier río o hidrovía, sino aquellas con la profundidad suficiente.

Muchas empresas de transporte **multimodal** se dedican a combinar todos los tipos de transporte necesarios para llevar la mercadería de un punto a otro, ofreciendo una solución completa, en lugar de que el cliente deba consultar con diferentes empresas de transporte de diferentes medios. Para poder realizar esto, los medios de transporte están configurados para transportar un contenedor, de modo que no sea necesario hacer la carga y descarga de la mercadería, sino que la carga y descarga sea del contenedor en sí. Esto es lo que el concepto de *piggyback* establece: en el cual un ferrocarril tiene vagones huecos en los que cabe un contenedor. Lo mismo sucede con los camiones y los aviones.

En lo que se refiere a transporte de corta distancia, particularmente para las encomiendas, se suelen usar **motos** o incluso **autos** en algunas ocasiones. La desventaja de esto es que no cubren distancias muy largas y se utilizan mayormente para el transporte dentro de una misma provincia.

Debido a que las características del transporte terrestre vía camión son difíciles de replicar, y que la utilización de los otros medios es muy baja en comparación, podemos decir que la amenaza de servicios sustitutos es muy baja.

Amenaza de nuevos entrantes: **alta**

Las barreras de entrada en la industria son relativamente bajas, ya que con adquirir un camión y tener un chofer se puede hacer el servicio de transporte. Si bien un servicio de tales características puede no ser lo más atractivo para el cliente, es lo mínimo necesario para poder operar. A medida que se agregan camiones y choferes y diferentes sistemas de información se puede ofrecer un paquete más completo al cliente con más disponibilidad, más volumen de transporte, y más optimización.

De hecho, muchos de los nuevos entrantes son los mismos clientes de este tipo de empresas. Las empresas que han crecido lo suficiente pueden querer expandirse verticalmente y realizar su propia logística para tener más control sobre la cadena de valor, como lo hace Arcor por ejemplo. Incluso empresas como Uber, que poco tienen que ver sus propuestas de valor con la logística de carga se ven interesadas en meterse en el rubro de la logística pudiendo abarcar así no sólo el transporte de pasajeros, sino también el de carga con Uber Freights.

Por otro lado, observando particularmente la región de Rosario, se pueden identificar un número de empresas que operan en el resto del país que podrían interesarse en instalarse en Rosario observando la oportunidad de negocio ante la poca competencia actual. Las más grandes son las siguientes: Tradelog (empresa de transporte de carga que posee múltiples sucursales en Argentina), Latinocargas (empresa de transporte de carga industrial y de mercadería), transporte Amendolara (empresa de transporte de cargas nacional e internacional que posee sus oficinas centrales en Capital Federal).

## Tipos de empresa

Clasificando las empresas según su grado de innovación tecnológica se pueden distinguir los siguientes tipos:

### Actores tradicionales de logística

Estas son las empresas más grandes y consolidadas como Andreani, OCA y Correo Argentino. Se encargan de la distribución de mercadería desde un origen hacia un destino. Suelen tener pocos eslabones en sus cadenas de distribución, y no otorgan los servicios más rápidos de la industria. Para realizar el servicio se necesitan camiones de larga distancia.

### Last milers

Son las empresas que gestionan la “última milla” del tramo final con destino al cliente como Rappi, Treggo, etc. Es vital este último tramo ya que una falla en él puede hacer que se pierda un cliente. Además, debido a que se tratan de paquetes pequeños transportados en grandes ciudades con congestión de tráfico, es el más ineficiente y lento. A veces estas empresas trabajan en conjunto con los actores tradicionales de la logística, quienes buscan eficientizar este último tramo debido al alto grado de innovación tecnológica que tienen las empresas de última milla, con múltiples herramientas de inteligencia artificial y optimización de rutas para acortar los tiempos de entrega. Además, cuentan con un seguimiento de la flota en tiempo real, con alertas ante cualquier incidente, planificación y optimización de rutas según el tráfico, cortes en calles y condiciones meteorológicas, optimizando también combustible.

Para garantizar la pronta entrega, este tipo de empresas suelen usar más eslabones y centros de distribución en la cadena hasta llegar al cliente.

Clasificando a las empresas según el grado de gerenciamiento y terciarización que manejan se pueden clasificar en:

### Empresas de transporte

En general el personal es el dueño del camión. Este tipo de empresas se encargan puramente de transportar mercadería de un lugar a otro sin distribuirla. Esto quiere decir que no hay ningún proceso de planificación de ruta ni de llenado del camión.

### Empresas de logística

Las empresas de logística además de realizar el transporte se encargan del almacenamiento de la mercadería. Esto ata las operaciones de transporte con las de depósito, como puede ser el llenado del vehículo.

Según lo investigado, llegamos a la conclusión que McQueen SRL es una empresa de este tipo porque cuenta con su propio depósito de almacenamiento.

## Empresas de logística integral

Además de realizar las actividades anteriores, tiene cierto grado de gerenciamiento en la cadena de suministros al ajustar ésta a las necesidades del cliente según sus prioridades y su propuesta de valor.

En un mismo ciclo operativo del camión, puede gestionar los diferentes clientes de tal forma de que el camión viaje vacío el menor tiempo posible y haga viajes de ida y de vuelta.

Los camiones en sí pueden ser propios de la empresa o contratados.

## Coordinadores logísticos o 4PL Fourth Party Logistic

Los coordinadores logísticos se dedican fundamentalmente a la gestión de la cadena de suministros (supply chain management) con todo lo que ello implica: gestión de pedidos, planificación de abastecimiento, etc. Administran los recursos, capacidades, y tecnologías de su propia organización con los de los proveedores de servicios de transporte, para brindar una solución integral.

Se apoyan más en las tecnologías de la información que en los vehículos, al contratar a estos últimos en lugar de poseerlos como activos.

Al focalizarse más en la optimización de la cadena, tienen un gran conocimiento del mercado.

## Impacto pandemia

Debido al COVID-19 y las medidas de aislamiento tomadas por el gobierno, la industria de logística creció mucho debido a la creciente necesidad de este tipo de servicios para entregar bienes sin contacto físico. Por un lado, la demanda logística aumentó, de la mano del aumento del e-commerce y los pedidos online. Por otro lado, muchas personas que quedaron desempleados por no tener puestos de trabajo esenciales tuvieron que recurrir a utilizar sus propios camiones o vehículos para proveer servicios de transporte. De esta forma hubo un aumento tanto de la demanda de servicios logísticos como de la oferta de transportistas.

El aumento del e-commerce es una tendencia que vino para quedarse a pesar de que las medidas de aislamiento se hayan flexibilizado. Muchos negocios que no tenían un canal de venta online se vieron obligados a implementar uno, y los que poseían uno desde antes, vieron sus ventas online crecer considerablemente, en algunos casos superando las ventas en los locales físicos.

## Cadena de valor

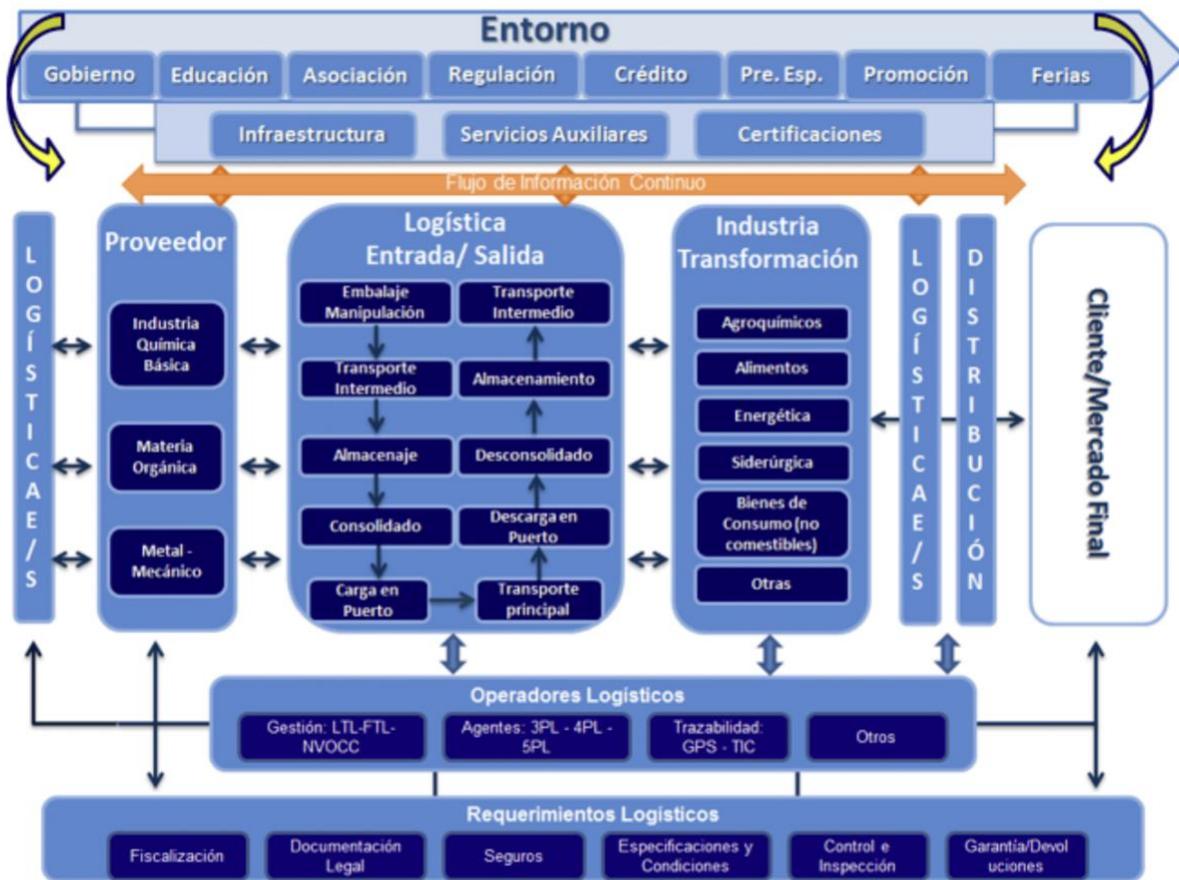


Figura 2: Cadena de valor de la industria logística

Observando el cuadro, se puede notar que hay una presencia de la logística en lo que refiere al abastecimiento del proveedor de un proceso. La logística también se encarga de que las provisiones lleguen al proceso de fabricación como logística de entrada, donde también ésta está presente internamente en el transporte de materiales entre fábricas y depósitos. Una vez finalizado el proceso de transformación, y todo el transporte requerido para que se termine el producto, hay una logística de salida y distribución hacia el cliente final.

La información que llega desde las diferentes áreas de la empresa y en el entorno es constante y puede ser importante porque puede implicar retrasar o cancelar un pedido por ejemplo.

Lo que cabe destacar del cuadro es que la logística no solo abarca el transporte de la mercadería hacia el cliente, sino que está presente en toda la cadena de valor de un producto.

## Análisis FODA

<b>Interno</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Módulo en el CTC</li> <li>● Amplia variedad de servicios ofrecidos a diferentes clientes</li> <li>● Variedad de camiones</li> <li>● Atención personalizada</li> <li>● Envíos en 24 hs.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bajo nivel de servicio</li> <li>● Cotizaciones artesanales</li> <li>● No optimizan el llenado del camión</li> <li>● No hay estrategia de marketing</li> <li>● No hacen tracking de la mercadería</li> <li>● No hacen mantenimiento preventivo</li> </ul>
<b>Externo</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnologías</li> <li>● E-Commerce</li> <li>● Camiones eléctricos</li> <li>● Nuevas necesidades de clientes</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Situación económica del país</li> <li>● Proveedores de insumos</li> <li>● Mano de obra sindicalizada</li> <li>● Mucha competencia</li> <li>● Retrasarse con respecto a la competencia en cuestiones tecnológicas</li> </ul>

Tabla 1: FODA de McQueen SRL

### Fortalezas

McQueen cuenta con un módulo propio en el Centro de Transferencia de Cargas (CTC) en la Ciudad de Buenos Aires, siendo la única empresa de su zona en contar con esta cualidad. Esto permite que pueda hacer envíos en la Ciudad, y en la Provincia de Buenos Aires. Además, genera reconocimiento de marca que le permite captar nuevos clientes con mayor facilidad. Por otro lado, la empresa también cuenta con distintos tipos de camiones, lo cual le permite hacer servicios de larga distancia, como también distribuir por áreas metropolitanas.

Asimismo, McQueen SRL ofrece una amplia variedad de servicios de transporte y de almacenamiento que se adaptan a las necesidades e intereses de los clientes. Logrando así, un servicio más personalizado. Sus clientes pueden ser PyMEs como jugueterías, bazares, negocios, teniendo así un servicio más B2B basado en carga general y grandes volúmenes en los que puede que tengan contratos y relaciones a mediano-largo plazo. Por otro lado, también ofrece servicios de transporte de paquetería para pedidos grandes (en tamaño) de Mercado Libre como muebles y productos de línea blanca, desarrollando también el canal B2C.

McQueen se enorgullece de su atención especializada para cada cliente, en donde a cada uno de ellos se les ofrece exactamente lo que quieren en términos de transporte y se busca satisfacer sus necesidades.

Parte de la estrategia de la empresa es realizar los envíos en 24 horas, algo que no muchas empresas de la zona ofrecen, y que afecta a toda la operación de la

empresa. Esto les permite atender a la demanda interesada por este tipo de servicios.

### Oportunidades

Una gran oportunidad para la empresa es el e-commerce y su boom post-pandémico. Actualmente, McQueen ofrece sus servicios principalmente a negocios pequeños. Aliándose con empresas de e-commerce, puede conseguir encargarse de la logística de los envíos para ciertas marcas y así lograr más viajes y/o llenar más el camión (lo cual termina abaratando los costos por unidad transportada).

Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías de información en la logística como puede ser herramientas de inteligencia artificial, de smart parking, de optimizaciones de rutas pueden ser claves para desarrollar el negocio, ganar más mercado y conseguir diferenciarse.

Como mencionamos anteriormente, una tendencia en el ámbito ecológico es la aparición de los camiones eléctricos. Si bien estos involucran una gran inversión inicial, a la larga reducen significativamente los costos operativos ya que no es necesario gastar en gasoil, que es el costo principal en la larga distancia. Por otro lado, la tendencia de los países a tener una huella de carbono menor podría hacer que en un futuro los vehículos eléctricos no sean una opción, sino más bien una necesidad.

Por último, detectamos las nuevas necesidades de los clientes, que son cada vez más exigentes en lo que se refiere a servicios de transporte y desean tener cada vez más un transporte rápido, visualizando el recorrido de sus pedidos en todo momento, entre otras necesidades fluctuantes. Atender estas necesidades de los clientes implica cambios en la organización, además de inversión, pero puede atraer más mercado.

### Debilidades

Según reviews que encontramos en Google, hubo quejas en la calidad del servicio. No se cumplió con lo estipulado. Sin embargo, tenemos en cuenta que este tipo de reseñas suele mostrar el lado más negativo, y puede no ser tan acertado a la realidad de la empresa.

A su vez, otra debilidad que pudimos identificar son las cotizaciones artesanales. Esto se debe a que el proceso de cotización actualmente en la empresa es manual. Lo que puede ocasionar en pérdidas de clientes si es que el proceso no es lo suficientemente ágil ni rápido.

Por otro lado, McQueen SRL no optimiza el llenado del camión. Esto puede generar muchos costos para la empresa ya que hay camiones que no viajan con el total de su capacidad, y esto hace que el costo por unidad transportada suba.

Otra debilidad que se encuentra asociada con altos costos, es el hecho de que no tengan un mantenimiento preventivo para los camiones. Si la empresa espera a que los camiones fallen para realizarles un ajuste, no solamente el arreglo va a ser mucho más costoso, sino que se pierde el tiempo en el cuál ese vehículo

no puede transportar mercadería. En cambio, si se prevé que uno de los camiones va a necesitar mantenimiento, es posible gastar menos dinero y en su reemplazo alquilar un camión por ese período de tiempo.

Luego, pudimos identificar como otra debilidad el hecho de que no tengan una estrategia de marketing. Esto se debe a que es posible que haya clientes que quieran realizar sus envíos pero al no conocer a McQueen, terminan haciendo el transporte con la competencia. Sería adecuado tener una estrategia de marketing para poder adquirir nuevos clientes y retener a los actuales.

Como última debilidad, identificamos que la empresa no hace tracking de mercadería. Esto actualmente es una condición imprescindible para muchas personas ya que quieren saber en todo momento la ubicación geográfica de la mercadería que están transportando o van a recibir.

### Amenazas

Un problema grande que posee al trabajar en este rubro es que gran parte de sus trabajadores se encuentran sindicalizados lo cual encarece el costo del servicio y dificulta mucho reemplazar la mano de obra, debido a la posibilidad de paro por parte del sindicato y los altos costos de compensación.

Algunos de los insumos requeridos para desarrollar la actividad de la empresa pueden llegar a ocasionar algunos inconvenientes, ya sea por costos o por disponibilidad. En cuanto al combustible, la situación económica del país y el contexto global generan que el precio aumente, traduciéndose en un aumento en los costos de operación de McQueen. Por otro lado, los repuestos de la industria automotriz, en muchos casos son importados, y actualmente existen dificultades para la importación de los mismos, por lo que podría haber demoras o faltantes en caso de que la empresa necesite algún repuesto para sus camiones.

Otra amenaza que detectamos es el atraso tecnológico que puede llegar a tener una compañía en este rubro, cuando sus competidores sí actualizan su stack tecnológico. No estar al día con las tecnologías del momento implica que los clientes pueden preferir a los competidores para realizar sus envíos ya que estos proporcionan un servicio más confiable, con mayor seguimiento, más integrado a sus operaciones.

Por último, la presencia de una enorme cantidad de competidores hace que sea difícil diferenciarse en el rubro, sobre todo si no se cuenta con buenas herramientas tecnológicas que lo permitan. Según el análisis de competidores que haremos posteriormente, podemos visualizar que su principal competidor tiene una mayor cantidad de recursos que McQueen para atender la demanda.

## Misión

*“Brindamos un servicio seguro y eficiente a precios competitivos, orientados principalmente a la satisfacción del cliente. Trabajamos para adaptarnos a las exigencias del mercado, ofreciendo una respuesta ágil y flexible. Buscamos la permanente mejora en nuestras operaciones, para acompañar a las empresas en su crecimiento, que también es el nuestro.”*

## Visión

*“Ser la mejor alternativa de Rosario y la región, brindar servicios de excelencia y lograr la plena satisfacción de nuestros clientes, a través de la mejora continua y la profesionalización de los procesos y de los recursos humanos.”*

## Valores

De acuerdo con lo publicado por la organización en su propia página web, los valores que caracterizan a la empresa y guían su actividad diaria son los siguientes:

- Esfuerzo
- Dedicación
- Transparencia
- Perseverancia
- Compromiso

## Las 4 Preguntas

### 1. ¿Dónde vamos a competir?

El mercado en el que compete McQueen es el de almacenamiento y transporte de carga, principalmente en la zona de Santa Fe, Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Compete contra empresas de similares características, ubicadas en la misma zona. Atiende en un radio de 120 km de Rosario y entrega también a Buenos Aires y Córdoba.

Se encarga de ofrecer transporte de carga a otras empresas (B2B), como jugueterías, bazares, perfumerías, casas de artículos de limpieza como también de ofrecer la entrega de paquetes de Mercado Libre a clientes particulares (B2C) siempre y cuando tengan un peso mayor a los 50 kg. Es decir que suele transportar compras de gran tamaño como heladeras, muebles, televisores, etc.

### 2. ¿Qué valor vamos a ofrecer en el mercado en el que competimos?

La empresa ofrece un servicio con atención personalizada, garantizando la flexibilidad que necesitan sus clientes tanto en cantidades transportadas como en horarios y fechas. Además, ofrece seguridad tanto en el almacenamiento como en el traslado de la mercadería. La estrategia de la empresa es realizar el servicio

expreso, en 24 horas. Esto implica que al día siguiente de que los pedidos de los clientes lleguen al día siguiente de que éstos los pidan.

3. ¿Qué recursos y capacidades vamos a utilizar para entregar ese valor?

La empresa cuenta con servicio de monitoreo y vigilancia durante las 24 horas del día, horario de atención amplio, servicio de autoelevador para el movimiento de la carga, y personal capacitado para el transporte y almacenamiento de la mercadería. Cuenta con un módulo propio en el CTC de CABA, que es un activo muy importante para el transporte de cargas en el país. Cuentan con la cantidad de personal y vehículos necesarios en cantidades y tipos para ofrecer el servicio.

4. ¿Cómo vamos a mantener esa diferenciación en el tiempo?

Para mantener esta diferenciación a lo largo del tiempo, McQueen deberá consolidar su participación de mercado en las zonas en las que trabaja actualmente, generando un negocio a escala que le permita disminuir sus costos. También tiene la posibilidad de expandirse a otras zonas del país.

## Clientes

### Multinacionales

Uno de los tipos de cliente con los que McQueen SRL opera son las empresas multinacionales, como Volkswagen o Scania, con las cuales tiene contratos por un servicio diario de transporte de repuestos o autopartes. La compañía adquirió este tipo de clientes hace ya un año y medio.

### Comercios o empresas

Este es el tipo de clientes que más tiene la compañía. McQueen SRL transporta para 100 o 150 clientes de este tipo diariamente. Para definir lo que es un cliente tipo empresa vamos a decir que se trata del dueño o dueña de algún negocio que venda productos físicos y realice pedidos al menos una vez por semana. Muchos de los comercios a los que atienden se dedican a la venta de indumentaria, de repuestos, de juguetes, de productos de farmacia, de artículos de limpieza, entre otros.

### Personas particulares

Este tipo de clientes se refiere a personas que hacen envíos de paquetes grandes a través de la plataforma de Mercado Libre. McQueen atiende a los clientes que transportan cosas como heladeras, sillones, colchones, muebles, televisores, entre otros.

## Arquetipos de cliente

Para hacer un análisis más profundo sobre los tipos de cliente, vamos a proceder a hacer arquetipos de cliente o customer personas para dos de sus clientes más comunes: el cliente particular, y el cliente empresa. El objetivo de este tipo de análisis es entender al cliente, como así también sus principales metas u objetivos, además de sus frustraciones, relacionadas también al tipo de servicio ofrecido por McQueen SRL.

### Gabriel Andersen

#### Datos demográficos

**Edad:** 35 años

**Estado civil:** casado

**Ocupación:** Ingeniero en sistemas



#### Personalidad

Gabriel es recientemente casado. Se mudó hace 1 mes a una casa en Venado Tuerto con su mujer. Es un hombre organizado, y le va bien en su trabajo. En su tiempo libre, le gusta juntarse con sus amigos a comer asado.

#### Frustraciones

- Vivir estresado
- Servicio de soporte de mala calidad
- Envíos tardíos
- No tener la posibilidad de un reembolso

#### Metas

- Amueblar su casa nueva
- Tener hijos
- Lograr un ascenso en su trabajo
- Valora mucho la atención personalizada

*Figura 3: arquetipo de un cliente particular*

En la figura anterior, se puede visualizar un ejemplo de lo que podría llegar a ser un cliente particular, caracterizado por hacer envíos de tamaños grandes superiores a los 50 kg.

## Marisol Álvarez

### Datos demográficos

Edad: 42 años

Estado civil: soltera

Ocupación: Dueña de un bazar



### Personalidad

Marisol tiene un bazar en Venado Tuerto hace 5 años. Tiene espíritu emprendedor y carácter fuerte. Le gusta mucho viajar y conocer nuevos lugares.

### Frustraciones

- Letras pequeñas y tarifas sorpresa
- Que se rompa su mercadería
- Dolor de espalda
- Tiempo en tráfico
- No tener stock suficiente

### Metas

- Busca bajos costos
- Expandir su negocio
- Tener pareja
- Recuperar el balance entre su vida personal y el trabajo

Figura 4: arquetipo de un cliente empresa

En la figura anterior, se puede visualizar un ejemplo de una clienta que representa al cliente empresa. Este tipo de cliente se caracteriza por representar un negocio pequeño, como podría llegar a ser un bazar, que necesita del servicio cada cierto tiempo para tener el stock disponible en su tienda física.

## Matriz BCG



Figura 5: matriz BCG de clientes de McQueen SRL

En la figura anterior, podemos observar una matriz BCG, en la cual clasificamos los distintos tipos de clientes con los que cuenta McQueen, según sus características.

En primer lugar, a los clientes particulares los clasificamos como “perro”, ya que se trata de clientes que realizan pocos envíos, generalmente a partir de ventas que realizan mediante Mercado Libre. Suelen ser envíos esporádicos por cada cliente, tratándose de productos de gran tamaño, que ocupan un volumen importante de los camiones. Es por esto por lo que este tipo de clientes no son lo suficientemente rentables, ya que la frecuencia es muy baja y cuando envían paquetes de gran tamaño, ocupan mucho espacio dentro del camión, dejando una ganancia baja para McQueen.

En cuanto a las empresas multinacionales, las consideramos “interrogantes”. Actualmente representan una baja cuota del total de clientes de McQueen, ya que solamente trabajan con Volkswagen y Scania. Este tipo de clientes hacen envíos diarios, pero el tamaño y cantidad de los objetos a transportar es muy variable. Como los contratos los tienen hace solamente un año, es un tipo de cliente que todavía está bajo observación.

Por otro lado, consideramos que las PyMEs son el producto “estrella” para la empresa, debido a la cantidad de envíos que realizan y la frecuencia de estos. Por lo general se trata de empresas de la zona, que hacen envíos cercanos o a Buenos Aires. Este es el tipo de clientes al que debe apuntar McQueen, ya que tienen una alta frecuencia de envíos (más de 2 veces por semana) y de gran cantidad. Además, este tipo de clientes transporta paquetería más pequeña, que es más redituable que los envíos grandes.

Por último, identificamos a los emprendimientos como clientes del tipo “vaca lechera”. A diferencia de las PyMEs, este tipo de clientes realizan envíos con una frecuencia menor (1 vez por semana o menos), por lo que a pesar de ser redituables para la empresa, no tienen el mismo volumen de envíos.

## Modelo CANVAS de Osterwalder

<u>Socios clave</u>	<u>Actividades clave</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con clientes</u>	<u>Segmento de clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empresas de transporte que hacen última milla en Buenos Aires</li> <li>● Sindicato</li> <li>● Transporte tercerizado</li> <li>● Concesionarios de peajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transporte</li> <li>● Distribución</li> <li>● Almacenamiento</li> <li>● Packaging</li> <li>● Llenado del camión</li> <li>● Armado de rutas</li> <li>● Cotización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operador logístico de cargas y encomiendas con llegada a todo el país en menos de 24h</li> <li>● Servicio de almacenamiento en Rosario</li> <li>● Atención personalizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acceso a descuentos luego de una primera compra</li> <li>● Duración de la relación con clientes empresa indefinida (contratos de envíos por semana)</li> <li>● Proporción clientes nuevos - habituales (10%-90%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas de Rosario (particulares)</li> <li>● Empresas multinacionales</li> <li>● E-shoppers</li> <li>● Comercios online</li> <li>● Pequeños comercios como talleres, locales de ropa, etc.</li> </ul>
	<u>Recursos clave</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Depósito en Rosario</li> <li>● 7 camiones de distintos tamaños (de reparto y larga distancia)</li> <li>● 2 camiones tercerizados</li> <li>● Autoelevador</li> </ul>		<u>Canales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Página web</li> <li>● Whatsapp</li> <li>● Oficinas en Rosario y Buenos Aires</li> <li>● Instagram</li> <li>● Facebook</li> <li>● Radio</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de vigilancia y alarmas</li> <li>• Sala de monitoreo</li> <li>• Seguros</li> </ul>			
<u>Estructura de costos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasolina</li> <li>• Mantenimientos correctivos y preventivos</li> <li>• Cubiertas</li> <li>• Seguros</li> <li>• Aceite</li> <li>• Filtros</li> <li>• Lavado y engrase</li> <li>• Sueldos</li> <li>• Peajes</li> <li>• Patentes</li> <li>• Tacógrafo</li> <li>• Sistema de rastreo satelital y gestión de flotas</li> <li>• Sistema de gestión</li> </ul>			<u>Fuente de ingresos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro por volumen, peso y tipo de mercadería</li> </ul>	

Tabla 2: Modelo CANVAS de Osterwalder para McQueen SRL

## Competidores

Como mencionamos anteriormente, hay aproximadamente 160.000 empresas de logística y de transporte en Argentina por lo que podemos afirmar que es un mercado muy competitivo donde es muy difícil diferenciarse de la competencia. En este caso, nos vamos a enfocar en Rosario que es donde la empresa se radica principalmente. En Rosario hay muchas empresas que se dedican a hacer servicios de transporte. Según la búsqueda, son 17 las empresas dedicadas al rubro.

Igualmente, muchas de ellas son empresas pequeñas siendo las más importantes McQueen SRL, Transporte Conte Hermanos y Cía., El Catulo SRL y Transporte Don Oscar de Truks Service SA.

### Transporte Conte Hermanos y Cía.

El principal competidor de McQueen SRL es Transporte Conte Hermanos y Cía.. debido a la similitud del servicio que prestan, ya que ellos también se especializan en los envíos de 24 horas. Realizan el transporte de carga general, así como también servicios puerta a puerta, contenedores, alimentos y cargas peligrosas. Esta empresa cuenta con una mayor antigüedad en la industria de transporte que McQueen SRL, al estar operando hace 75 años. Además, cuentan con 10 sucursales, 80 vehículos, 100 empleados y atienden en 150 ciudades. Al igual que McQueen, tiene sucursales en Santa Fe y Buenos Aires, con la diferencia de que también las tienen en Córdoba y San Luis. Comparándola con McQueen, notamos que esta empresa es mucho más grande en cantidad de recursos y lugares a los que llega el servicio. La página web cuenta con una sección donde el cliente puede hacer una consulta de cotización, sin embargo esta no es de manera automática, y al igual que en McQueen SRL, dispara un email a un responsable comercial para que se comunique con el cliente correspondiente. Además, Transporte Conte Hermanos Cía. cuenta con una sección de seguimiento de envíos, con la cual McQueen no cuenta.

### El Catulo

El Catulo SRL es una empresa de transporte y logística radicada en Rosario que realiza transportes de cargas generales. Esta empresa ofrece servicios similares a los de McQueen SRL y se localiza cerca de su depósito. El Catulo cuenta con una página web que se detalla a continuación. Por estas razones, es un competidor con McQueen.

### Transporte Don Oscar de Truks Service SA

Transporte Don Oscar de Truks Service SA ofrece servicios de transporte de mercaderías en Rosario y se encuentra abierto de lunes a viernes hasta las 18 hs

(los sábados hasta las 12:30). Esta empresa es uno de los principales competidores con McQueen SRL debido a la similitud de servicios que ofrece y su ubicación.

McQueen SRL está entre las 4 mejores empresas de transporte de Rosario en posición 3; siguiéndole a Transportes Edgrado de Edgardo Kuhn, Transportes Fowler & Uritorco SRL.

McQueen SRL solía contar con más competidores en la región, como era el ejemplo de Camiones Históricos, pero les compraron la cartera de clientes a muchos de ellos.

No consideramos en el análisis a las empresas logísticas grandes como Andreani u OCA porque su envergadura es claramente mayor a empresas de logística como McQueen y llegan a todo el país, además de que estas empresas se especializan en abaratar costos debido a sus economías de escala, sacrificando así el llegar a destino final en un mayor tiempo de lo que haría McQueen por ejemplo. En el tramo Santa Fe-Buenos Aires, este tipo de empresas ofrecería el servicio en al menos 48 horas, cuando la empresa analizada lo hacen 24 ya que es su ruta de especialización.

## Información Adicional

### Motor de búsqueda - Google

Actualmente, cuando se desea contratar un servicio es muy habitual que la persona haga una búsqueda en Google para encontrar el mejor proveedor. Al investigar sobre "Servicios de transporte en Rosario" nos encontramos con 2 inconvenientes. El primero es el rating que tiene McQueen SRL. Hoy en día tiene 4.2 estrellas y la competencia en general cuenta con valores más altos por lo que deberíamos mejorar este número. Además, la primera reseña que aparece es de una señora llamada Teodelina que puntúa el servicio con 1 estrella y además agrega lo siguiente:

*"¡Pésima atención! Nos indicaron 6 veces que recibían un producto despachado, hacían el redespacho y después no cumplieron con lo convenido. Mintieron al ser consultados por el servicio q ofrecían o mintieron a la hora de cumplir con lo solicitado."*

Este tipo de comentarios puede hacer que los clientes se inclinen por otros proveedores en vez de llevar a cabo el servicio con McQueen SRL. Para solucionar este problema deberíamos contactar a aquellos clientes que puntúan mal el servicio para encontrar áreas de mejora y subir nuestro rating. Tener un valor más alto en las reseñas de Google ayuda a que más personas elijan nuestro servicio.

Por otro lado, otro inconveniente con el motor de búsqueda de Google es la posición en la que se encuentra McQueen SRL. Esto se debe a que se encuentra en tercera posición en Rosario por lo que es posible que potenciales clientes elijan opciones que se encuentren por encima de ellos. Esto resulta en menos contrataciones, por lo que debería buscarse mejorar la posición en los resultados de

Google. Esto se puede realizar pagando Google Ads o utilizando otras técnicas que permitan alcanzar el mismo objetivo.

# Diagnóstico

## Anticipo de la Etapa

En esta sección del Trabajo Final de Diagnóstico y Plan de Acción se presenta la situación actual de la empresa incluyendo su estructura organizacional, sus procesos, su cultura, y su gestión. Una vez detallado su presente, se determinará una serie de puntos a mejorar con una propuesta de soluciones, priorizadas por viabilidad e impacto. Finalmente, se explican las soluciones en las que nos vamos a centrar de cara al futuro.

## Situación actual

### Estructura Organizacional

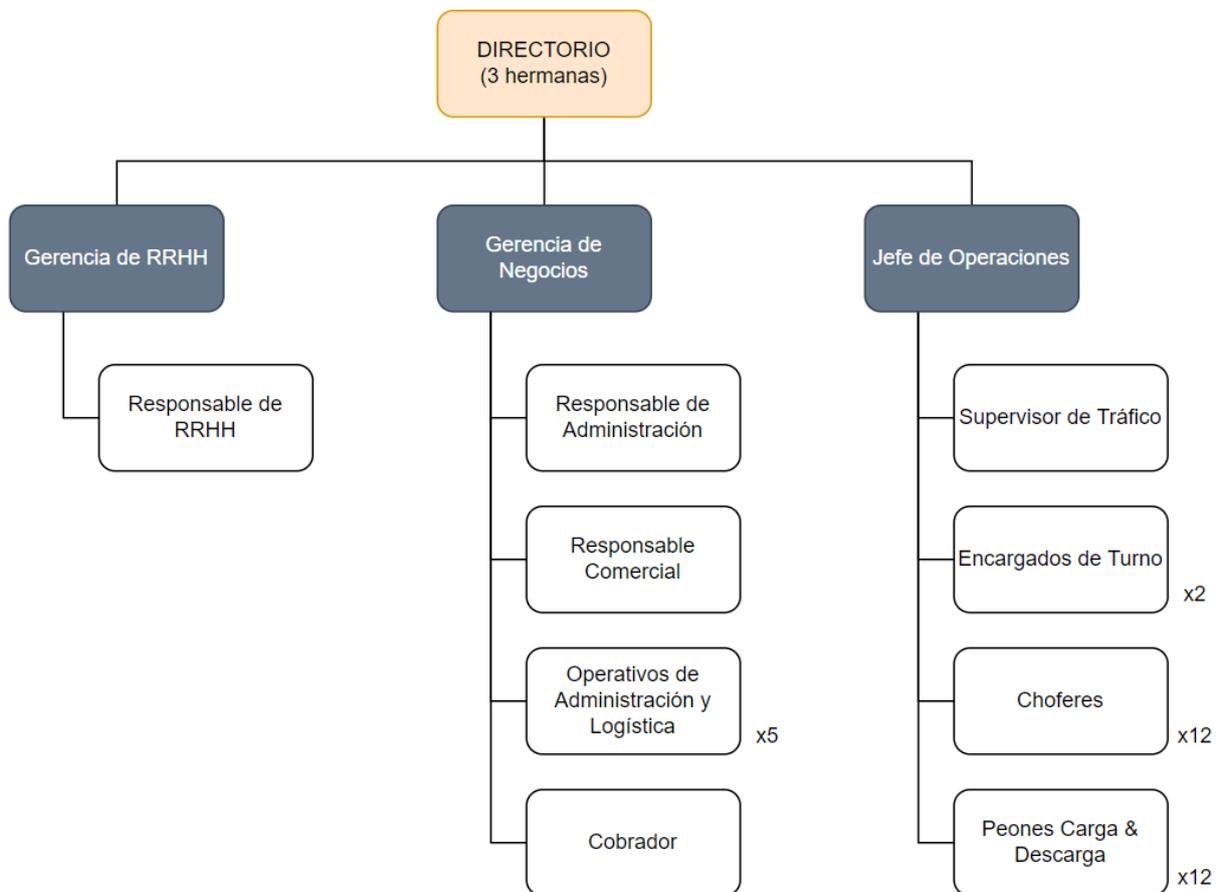


Figura 8: Organigrama de McQueen SRL

Como podemos observar en el organigrama anterior, la estructura de McQueen se divide en un Directorio, del cual forman parte 3 hermanas que son las dueñas del negocio. Cada una de ellas encabeza la gerencia de Recursos

Humanos, de Negocios y de Operaciones. Para el área de operaciones, hay una persona encargada del tráfico de camiones de larga distancia, que cuenta con su propio asistente. En esta área se cuentan a los choferes, que son 12 en total, siendo 4 de larga distancia y que trabajan en doble turno. También están los peones de carga y descarga que son 12 en total (hay 1 en Córdoba, 5 en Buenos Aires y 6 en Rosario), los encargados de turno que son 2, 2 clarkistas encargados de la carga y descarga en camiones con autoelevadores (hay uno en el depósito de Rosario y otro en el CTC de Buenos Aires), con un encargado del depósito de Buenos Aires. El área de Negocios abarca todos los procesos administrativos, entre los cuales se cuentan la logística, la contabilidad, la cotización y la venta y post-venta. Para el área hay un jefe de Administración, bajo el cual opera un Administrador de Cuentas Corrientes, 5 Administradores de logística, y el Responsable Comercial, Agustín Bartulovich, con el que nos estuvimos comunicando en las entrevistas. Se encarga de: la comunicación con los clientes, las cotizaciones, concretar las ventas, y brindar la atención post-venta. Como podemos ver en el organigrama, no cuentan con un área de marketing que pueda identificar las oportunidades en el mercado, promocionar a la marca, ni medir los ratios que les puedan proporcionar los distintos canales de comunicación. La organización cuenta con un total de 41 empleados.

## Cultura

McQueen SRL al estar dividida en 3 áreas, cada una de ellas con su gerente (que además es parte del directorio), los empleados tienen por un lado, mucha cercanía con el directorio y la alta gerencia. Solo hay 2 estratos jerárquicos y la palabra de los empleados tiene más posibilidad de ser escuchada por la alta gerencia al no haber muchos niveles jerárquicos en el medio y también tienen más poder para implementar las soluciones planteadas por los mismos. Por otro lado, el hecho que estén divididas en estas 3 áreas hace que cada área esté muy separada de las demás y no están tan conectadas entre sí. Por lo que pudimos intuir, las áreas tienen una idea vaga de lo que hacen las demás, pero no están interiorizadas en el detalle.

Por lo que pudimos intuir de las entrevistas, es una empresa que trabaja mucho con otras empresas locales y eligen proveedores de Rosario, así como clientes de la zona. Agustín nos comentó que de los 100 clientes que hacen envíos cada día, la gran mayoría son comercios o locales que ya les han hecho pedidos antes y ya conocen las tarifas que les aplican. Están localizados en un pueblo chico en donde todos los habitantes se conocen con el resto.

## Procesos

McQueen SRL atiende desde clientes particulares que quieren hacer envíos por Mercado Libre, negocios de Rosario que necesitan traer su mercadería de Buenos Aires hasta empresas multinacionales como Volkswagen que necesitan traer repuestos.

El proceso empieza por el contacto del cliente con McQueen SRL en donde a través de su página web el cliente hace una consulta, y se dispara un mail al responsable comercial, Agustín Bartulovich.

Luego la comunicación suele seguir vía Whatsapp si acuerdan intercambiar números entre el cliente y la empresa o puede seguir vía email si el cliente así lo prefiere. En esta etapa Agustín indaga sobre cuestiones necesarias para hacer el transporte de la mercadería como son: el valor de esta, dimensiones, peso y otros detalles como el material o el tipo de cuidado necesario. Además el cliente determina las particularidades de cómo quiere que se realice el transporte; que McQueen SRL busca siempre cumplir, ya que busca destacarse por el servicio que ofrece al cliente. Esto deriva en que para cada cliente haya una cotización distinta y el proceso hasta encontrar la cotización correspondiente pueda tardar 3 días por la ida y vuelta de mensajes. En el caso de que el cliente ya haya transportado antes, esta etapa suele ser más corta porque ya sabe un estimado de los precios que le aplican. De todos modos, como mencionamos en el apartado de "Cultura", Rosario es un pueblo chico en donde muchos de los clientes particulares incluso ya han transportado con la empresa antes. También al tener un recorrido de 35 años, la empresa ya tiene más o menos claro los precios según el tipo de mercadería. Sin embargo, el proceso de cotización puede ser largo y es muy customizado según el cliente.

Si para el transporte de la mercadería es necesario conseguir alguna certificación según el tipo de objeto en cuestión, por ejemplo, si se tratare de medicamentos; esta se empieza a tramitar y en cuanto esté aprobada se realiza su transporte.

El recorrido que los caracteriza es el de Buenos Aires-Rosario o Rosario-Buenos Aires. Si bien dicen llegar a todo el país, solo hacen este tipo de transporte si el precio les es atractivo.

Una vez acordado el valor de la logística, el cliente lleva la mercadería que necesita transportar a Buenos Aires (si ese es su destino) al depósito de Rosario y esta se recibe hasta las 17 hs, hora en la cual salen los camiones para llegar en menos de 24 horas a Buenos Aires. También puede ser que McQueen SRL se encargue de retirar la mercadería por el punto de origen si el cliente lo pide. Al 5% de los paquetes que llegan a Buenos Aires se les hace un servicio puerta a puerta. Cabe destacar que este es un valor estimado, y el servicio se hace solamente si el cliente así lo solicita, pero termina siendo aproximadamente un 5% de los pedidos. Este servicio es tercerizado porque sino no llegan a entregar todos los paquetes. Lo mismo sucede del otro lado en Buenos Aires donde el cliente despacha la mercadería en el CTC de Buenos Aires o McQueen la retira en el domicilio

establecido y una vez recibida antes de las 17 hs, se entrega en Rosario al día siguiente. En este caso se hace un servicio puerta a puerta al 95% de los clientes, que así lo piden.

En lo que respecta al llenado del camión, no se realiza mucha planificación sobre el mismo, y despachan lo que haya llegado al depósito antes de la hora de salida diaria; priorizando su estrategia de llegar en 24 horas, en lugar de optimizar el espacio que tienen disponible para abaratar los costos por unidad transportada. Esto quiere decir que con tal de cumplirle al cliente con el tiempo, pueden mandar camiones medio vacíos. Hoy en día realizan el llenado del camión poniendo pallets de carga pesada abajo, carga de bajo peso arriba, y sobre ella se carga mercadería sin riesgo de rotura: algodón, gasas, pañales, colchones, vellón, cajas sueltas de galletitas, siempre que hubiere. Luego tienen jaulas de metal para cargar mercadería a granel, que también se usan para el envío de mercadería frágil.

Para lo que es el seguimiento de los camiones, tienen una persona que es el Supervisor de Tráfico, en conjunto con un sistema de DVL que hace un rastreo satelital de los vehículos y gestiona las flotas (ya que así lo requiere el seguro). Sin embargo, no miden los tiempos exactos que demora el camión en realizar un ciclo operativo; no lo consideran necesario porque saben que el vehículo va a llegar al día siguiente siempre. Debido a ello el cliente no tiene la opción de visualizar el estado de su mercadería en tiempo real.

Para los clientes regulares, según el tipo de comercio, ya sea un comercio de ropa, un taller, o una tienda de repuestos, tienen envíos de 2 a 5 veces por semana. Para los clientes multinacionales hacen envíos diarios por el tipo de acuerdo que tienen con ellos, pero los tamaños de los pedidos varían cada día: hay días que deben transportar paquetes grandes y otros paquetes chicos, que les ocupan menos espacio en el camión.

Para todo lo que implica el mantenimiento de los camiones, este suele ser del tipo correctivo, sin hacer ningún tipo de mantenimiento preventivo para evitar fallas que puedan prevenir la operación de un camión. No lo hacen porque no quieren tener camiones parados sin poder transportar mercadería. Las veces que hacen el mantenimiento correctivo, que suele ser aproximadamente 2 veces por año por camión, gastan una significativa suma con tal de que el arreglo se haga en el menor tiempo posible y no perder la posibilidad de transportar mercadería.

## Gestión

Las 3 hermanas dueñas del negocio son las que además gerencian las distintas áreas de Recursos Humanos, Negocios y Operaciones. Ellas son las que toman las decisiones.

La estrategia de la empresa es realizar envíos en 24 hs, es decir que al día siguiente que la mercadería se pone a disposición de McQueen SRL, llega al destino acordado con el cliente. Esto es, siempre y cuando el destino/origen sea Buenos Aires o Rosario.

Además de ello, quieren diferenciarse por tener un servicio “a medida” del cliente en cuestión, con la posibilidad de que este elija sus condiciones y se acuerde una tarifa que lo satisfaga, por más que esto implique para la empresa tener que manejar múltiples tarifas distintas.

Actualmente para gestionar el negocio cuentan con diferentes sistemas: un sistema satelital de tracking de camiones, ya que este es exigido por el seguro; control y seguimiento de la flota de vehículos (sistema de DVL); cámaras de seguridad para el depósito (Sistema Hik-Connect, una aplicación para gestionar la seguridad desde dispositivos móviles); sistema de Gestión (MANAGER) que se aplica a los procesos netamente administrativos como facturación (ventas), cuentas corrientes, clientes y cobranzas, compras y pagos, contabilidad.

Hoy en día están participando de múltiples ferias y eventos con tal de encontrar la permanente mejora de las operaciones, que es parte de la misión de la empresa.

Actualmente están trabajando con una consultoría externa, relevando los procesos internos de la empresa, a fin de encontrar los puntos de conflictos y proponer mejoras.

Paralelamente, hace unas semanas se presentaron en una convocatoria del Ministerio de Tecnología de Santa Fe (INNOVAR 2022) que busca estimular la capacidad innovadora de las empresas mediante el apoyo a proyectos cuya finalidad sea la generación de conocimiento y actividades de I+D+i. Están a la espera de los resultados, pero la finalidad es incorporar un software que puedan adaptar a sus procesos, y tener la trazabilidad de los envíos (ubicación en tiempo real).

## Puntos a mejorar de McQueen SRL

En esta sección, se detallan los distintos aspectos a mejorar en McQueen SRL. Para ello, se realizó un árbol lógico de problemas que se puede observar en el anexo con el título de “árbol de problemas”.

En primer lugar, detectamos varios problemas de eficiencia, del target de clientes y el proceso de cotización que creemos que pueden optimizarse para aumentar la **rentabilidad** de la empresa. El problema más global de rentabilidad surge a partir de 2 motivos: una **falta de ingresos o excesivos gastos**. Por empezar vamos a mencionar los problemas que afectan a la falta de ingreso. Hoy en día poseen el **depósito** de almacenamiento más grande de Rosario y **no está siendo utilizado a su capacidad máxima**, sino que solo se utiliza el 85% del espacio y el resto está vacío. También hacen envíos a todo tipo de clientes: tanto negocios como personas individuales. Según lo que conversamos, a ellos les conviene planificar los envíos de antemano asegurándose que cierta mercadería va a salir, y los particulares pueden surgir de un día para otro pidiendo hacer un pedido, o pueden no aparecer. Por otro lado, les son más redituables los paquetes chicos (analizando el precio por paquete). Para los envíos particulares se transportan sillones, somieres, heladeras, etc. Es por ello que definimos que están

teniendo un **mal target de clientes**, pudiendo enfocarse en los clientes que les proveen de los paquetes que les dan más ganancia por unidad, además de los que pueden planificarse de antemano. Este mal target de clientes se debe a que **no poseen una estrategia de marketing**, ni tienen un área dedicada a ello para definir qué clientes son los más atractivos ni cómo apuntar a ellos. Google Business les proporciona un informe de visitas de la página web, pero no lo utilizan. Por esta carencia, **tampoco poseen muchos canales de adquisición** para atraer más clientes ya que solo tienen radio, Instagram, Facebook y su página web; **ni tienen quienes midan los ratios de marketing** que generan a través de estos medios como el porcentaje de rebote, las impresiones, las tasas de conversión, etc. Por último, otra causa de que no generan suficientes ingresos es que **no están capturando a la totalidad del mercado** hoy por hoy, pudiendo brindar servicios a más negocios. Esto se debe, por un lado, a que Rosario es una zona muy rural, y McQueen SRL **no cuenta con las certificaciones necesarias para transportar agroquímicos**, lo cual le hace perder gran parte del mercado. Otra razón es porque los **canales de relación que tienen pueden ser lentos** y durar hasta 3 días en definir una cotización, pudiendo algunos clientes perderse en esos días porque necesitan transporte urgente. Otro factor es que los clientes con contratos diarios a veces requieren el transporte de paquetes muy grandes y otras veces chicos y por ende hay una **variación en el tamaño de los pedidos**. También lo relacionamos con la **falta de una estrategia de marketing** que permita la captura de más clientes. Por último, una causa importante es que su proceso de **cotización es muy artesanal** debido a que no tienen un claro sistema de precio estandarizado y depende mucho de las preferencias de los clientes, de las características de sus paquetes y además del análisis por parte del representante comercial para definir un precio.

Por otro lado, analizaremos los factores causantes de los excesivos gastos. Nos han comentado que están invirtiendo dinero en **adquirir nuevos camiones**, pero no optimizan los 7 camiones que poseen, lo cual provoca una **ineficiencia operativa**. **No optimizan el llenado del camión** porque por su **estrategia de llegar en 24 horas**, priorizan despachar el camión aunque esté medio vacío. Además, **no planifican los envíos** de antemano y esto es, en parte porque **atienden también a clientes particulares**, cuya demanda de transporte puede ser muy variable. Otros de los principales gastos son el de **mantener la alta seguridad en el depósito** para lo cual cuentan con un guardia de seguridad las 24 hs, y el de realizar un **mantenimiento correctivo** de los camiones en lugar de un mantenimiento preventivo. Esto es un problema porque, por un lado, termina saliendo más caro, y por otro, agranda la **ineficiencia operativa** porque puede que haya camiones que no puedan ser utilizados porque están fallados. Según lo relevado, en promedio un camión se avería 2 veces al año, y está un tiempo sin poder funcionar. En estos casos, McQueen SRL busca no escatimar en costos para tener el camión disponible en el plazo más breve posible y cumplir así con los clientes. Agregando a la falta de eficiencia que trae **problemas operativos**, **tampoco optimizan la última milla** del recorrido, lo cual hace que a veces el costo logístico sea mayor al precio de la

mercadería transportada, lo cual hace que **pierdan clientes**. Sumando a ello, **no hacen mediciones sobre los tiempos de los ciclos operativos** del camión, **no pudiendo optimizar su recorrido ni su mantenimiento**, ni dándole la posibilidad al cliente de **hacer un tracking de la mercadería**, lo cual es una función muy atractiva para los clientes de hoy en día. Podemos reconocer también como causa las **cotizaciones artesanales** ya que debido a ellas tienen una cotización distinta para cada cliente, lo cual es muy **difícil de gestionar y contabilizar**. Volviendo a los factores que generan mucho gasto podemos encontrar que poseen una **gran cantidad de empleados**, haciendo cada uno una **excesiva cantidad de tareas manuales**, entre ellas, por ejemplo, las **cotizaciones artesanales**.

## Posibles soluciones

En esta sección, se detallan las distintas posibles soluciones para los problemas a los que se enfrenta McQueen SRL. Para ello, se realizó un árbol lógico de soluciones que se puede observar en el anexo con el título de “árbol de soluciones”.

Para lograr **aumentar la rentabilidad** de la empresa, identificamos algunas posibles soluciones que permitirían **aumentar los ingresos**. Una de ellas es **alquilar los camiones que están inutilizados**. Esto se debe a que la empresa cuenta con 7 camiones propios, algunos de larga distancia y otros de reparto en corta distancia. Sin embargo, durante la semana no todos los camiones se encuentran siendo utilizados ya que suelen despachar 3 camiones por día en promedio, por lo que esto representa un costo importante por el mantenimiento de los mismos, y una pérdida de ingresos al tenerlos inactivos. Si McQueen SRL lograra alquilar alguno de estos camiones a otras empresas de transporte de la zona, podría obtener ingresos adicionales, sin la necesidad de contratar más personal o conseguir nuevos clientes.

Uno de los activos más importantes con los que cuenta la empresa es su depósito, el cual cuenta con una gran capacidad, superior a la necesaria para sus actividades. Esto quiere decir que podría almacenarse una mayor cantidad de mercadería, y en el corto plazo, la forma más rápida de lograrlo es **alquilando el depósito** a otras empresas que no cuenten con un espacio propio de estas características y puedan llegar a necesitarlo. De esta manera se lograría aprovechar mejor la capacidad del depósito, incluso sin aumentar el número de clientes o el volumen transportado.

Otra de las posibilidades para aumentar los ingresos es **incrementar el precio de venta**. Si se mantiene el mismo volumen pero a un mayor precio, los ingresos de la empresa aumentan, mejorando así la rentabilidad. Para poder llevar esto a cabo, debería analizarse la situación con respecto a la competencia, ya que vender por sobre los precios del mercado podría disminuir el número de clientes y de ventas totales.

También podría buscarse que lo que **aumente** sea la **cantidad de ventas** en lugar del precio, para lo cual sería necesario **incrementar el número de** clientes, especialmente las **empresas**, ya que es el tipo de cliente más conveniente en términos de rentabilidad y planificación. Esto requeriría un esfuerzo mayor por parte de distintas áreas de la compañía. Particularmente un **área de marketing** podría sumarse a la empresa para **añadir nuevos canales de adquisición**, para lograr atraer más clientes. Si la empresa cuenta con una mayor cantidad de medios, llegará a más posibles clientes y su volumen de ventas aumentará. **Medir los ratios de marketing** en los medios es otra acción que permitiría evaluar si la publicidad está dando resultados, y si se está llegando a los clientes adecuados para que éstos evalúen la posibilidad de contratar los servicios de la empresa. Por otro lado, **estandarizar el proceso de cotización** es crítico para que el número de ventas pueda aumentar. Si éste continúa haciéndose de manera individual a cada cliente, esto implicaría demasiado tiempo perdido y demoras en las cotizaciones, por lo que es fundamental encontrar un método más rápido y eficiente para poder atender a más clientes. Esto involucra lograr un consenso en la empresa sobre cómo cobrarle a cada cliente y estandarizar el precio según el peso, valor y tamaño de la mercadería. Esto podría hacerse **automatizando el pedido de cotización a través de la página web**, de manera que ésta lo haga de manera automática e informe al usuario el valor, sin tener que contactar al representante comercial. En cuanto al área comercial, ésta podría generar **promociones** para los clientes, ya sea para incorporar clientes nuevos, o promociones para aquellos que envíen una determinada cantidad de paquetes habitualmente. Para vender a más clientes, es importante que McQueen logre **diferenciarse de la competencia**, ya sea mediante una **mejor experiencia del cliente** (con una **relación más rápida**) o cumpliendo con los **envíos en 24 hs** (requiere **estandarizar cotizaciones** y **canales de relación más rápidos**). Además, otra posibilidad para aumentar el número de clientes es incorporar nuevos productos disponibles para ser transportados, lo que podría realizarse si la empresa **consigue las certificaciones necesarias**. Por ejemplo, para el transporte de agroquímicos se requiere una certificación especial, y debido a la zona en la que se encuentra la empresa, esta podría ser una gran oportunidad. Para aquellos clientes que transportan mercadería con frecuencia, podrían establecerse algunos **acuerdos, que incluyan tarifas especiales** con mejores precios cuando se realizan traslados en mayores cantidades. Por otro lado, otra posibilidad para vender a mayor cantidad de clientes, es que se **implemente un departamento de marketing** que pueda buscar **cambiar el posicionamiento de la marca, segmentando las diferentes industrias** con las que se trabaja y **enfocándose en aquellas que resulten más rentables** (por ejemplo en la industria indumentaria), ya sea por facilidad de traslado o por cantidades transportadas.

La otra posibilidad para aumentar la rentabilidad es lograr **reducir los gastos** de la empresa, los cuales hemos ordenado en tres categorías: gastos de seguridad, operativos y de personal. Para reducir los **gastos en seguridad**, la empresa debería **digitalizar esta área, gastando menos recursos en personal y aumentando la inversión en tecnología** (sensores, cámaras y alarmas). Esto

requeriría una mayor inversión inicial, pero a largo plazo permitirá a la empresa reducir sus costos en seguridad. En cuanto a los **gastos operativos**, una de las soluciones es realizar el **mantenimiento preventivo** de los camiones, lo que reduce la posibilidad de fallas que requieran arreglos más costosos en el mantenimiento correctivo, y paradas en la operación de la empresa si un camión tiene un problema y no está disponible. También se pueden reducir los gastos operativos **mejorando la planificación para prever la demanda**, que podría hacerse definiendo que los **pedidos particulares se hagan ciertos días de la semana**, como haciendo **mejores mediciones del mercado e implementando KPIs**. Mejorar la planificación también serviría para la **optimización del camión**, con recorridos más eficientes mediante **sistemas de optimización de rutas y flotas** y mediante **alianzas estratégicas con proveedores logísticos en la última milla**, para prevenir un costo muy alto en este tramo que haga que los clientes se den de baja. Otro aspecto de optimización del camión es el llenado, que también podría hacerse mediante un **sistema que optimice la distribución de las cargas en los camiones**, para que se maximice su capacidad de carga. Además, si se logra **estandarizar las cotizaciones** a los clientes, y se consigue **vender más a empresas**, se obtendrá como resultado una mayor eficiencia en los gastos operativos al apuntar al cliente más rentable y al poder planificar mejor. Consideramos que otra solución para mejorar los tiempos y optimizar la operación de la empresa es que empiecen a **medir los ciclos operativos**, que hoy en día no hacen y al no medirlo, no pueden mejorarlo (tiempos, mantenimientos, rutas, etc.). Por último, para reducir los **gastos de personal**, se pueden **unificar los puestos de trabajo** que hoy realizan tareas similares, y **automatizar las tareas manuales**. La automatización de las tareas manuales y de los tiempos de los empleados podría hacerse a través de sistemas diversos: **sistema de gestión de flotas y rutas** para eliminar la tarea manual del cálculo de la ruta, **sistema que logre optimizar el llenado de los camiones** para eliminar el llenado manual, **estandarizar las cotizaciones mediante la página web** para eliminar el cálculo manual de tarifas para cada cliente, e **implementar RPA's** para automatizar los procesos internos más administrativos de la empresa.

## Matriz de viabilidad-impacto

En esta sección se detalla la matriz de viabilidad e impacto para las soluciones previamente planteadas. Para construirla, se utilizaron las siguientes variables.

<b><i>Criticidad</i></b>	<b><i>Problemas</i></b>	<b><i>Soluciones</i></b>	<b><i>Dificultad de implementación</i></b>
<b>ALTA</b>	Cotizaciones artesanales	<i>Estandarizar cotizaciones</i>	Media
		<i>Automatizar proceso de cotizaciones vía página web</i>	Baja
		<i>Implementar canales de relación</i>	Baja

		<i>rápidos</i>	
	Mal target de clientes	<i>Aumentar porcentaje de ventas B2B</i>	Media
		<i>Estandarizar cotizaciones</i>	Media
		<i>Implementar un área de marketing</i>	Alta
		<i>Especializarse en la industria más rentable</i>	Media
		<i>Acuerdos de precio por cantidad</i>	Media
		<i>Realizar envíos particulares X veces por semana</i>	Baja
	Llenado de camión no optimizado	<i>Implementar un sistema que optimice la carga del camión</i>	Alta
		<i>Aumentar porcentaje de ventas B2B</i>	Media
		<i>Realizar envíos particulares X veces por semana</i>	Baja
	No miden ciclos operativos	<i>Implementar un sistema de gestión de flotas y rutas</i>	Alta
		<i>Medir ciclos operativos</i>	Media
		<i>Implementar un sistema que optimice la carga del camión</i>	Alta
MEDI A	Canales de relación lentos	<i>Implementar canales de relación rápidos</i>	Baja
	Mucho gasto en mantenimiento correctivo	<i>Mantenimiento preventivo del camión</i>	Baja
		<i>Implementar un sistema de gestión de flotas y rutas</i>	Alta
	Poca eficiencia de empleados	<i>Estandarizar cotizaciones</i>	Media
		<i>Automatizar proceso de cotizaciones vía página web</i>	Baja
		<i>Implementar RPA's</i>	Alta
		<i>Unificar puestos de trabajo</i>	Media
<i>Implementar un sistema de gestión de flotas y rutas</i>		Alta	
<i>Implementar un sistema que optimice la carga del camión</i>	Alta		

	Última milla no optimizada	<i>Aliarse con proveedores logísticos de última milla</i>	Media
		<i>Implementar un sistema de gestión de flotas y rutas</i>	Alta
	No hay estrategia de marketing	<i>Implementar un área de marketing</i>	Alta
<b>BAJA</b>	Poca utilización del depósito	<i>Alquiler de espacios dentro del depósito</i>	Baja
	No cuentan con certificaciones para transportar agroquímicos	<i>Conseguir certificaciones para transportar agroquímicos</i>	Media
	Altos gastos de seguridad en el depósito	<i>Digitalizar la seguridad</i>	Baja

Tabla 3: Categorización de oportunidades de mejora encontradas en McQueen SRL, clasificadas según su criticidad. Incluye las distintas soluciones para cada uno de ellas y su dificultad de implementación.

# Matriz Viabilidad e Impacto



Figura 9: Matriz de viabilidad e impacto

Problemas de acuerdo a su criticidad

## Criticidad alta

### 1) Cotizaciones artesanales

Le definimos una criticidad alta porque es el problema que más aparece según el árbol lógico de problemas que planteamos. Aparece como un problema desde el punto de vista de la falta de ingresos como del exceso de gastos y por ello creemos que es el problema que más necesidad tiene de ser resuelto porque el manejo de múltiples tarifas distintas es inviable, sobre todo considerando que la empresa quiere tener más clientes en el futuro.

## **2) Mal target de clientes**

Lo planteamos como un problema que también requiere de mucha atención porque es el segundo problema que más se repite en el árbol lógico de problemas planteado y también es causa tanto de los pocos ingresos como de los múltiples gastos, para lograr así aumentar la rentabilidad. Hoy por hoy McQueen SRL busca atender todo tipo de clientes, cuando podría focalizarse en el cliente empresa (negocio de venta de artículos físicos que hace envíos al menos una vez por semana) que les es más rentable ya que son sus clientes vaca y estrella, como vimos en la matriz BCG.

## **3) Llenado de camión no optimizado**

Este problema es uno de los factores causantes del exceso en gastos y de los problemas operativos. Al no optimizar el camión, el costo por unidad transportada sube. Optimizar este punto implicaría un ahorro en costos considerable al poder transportar más barato, y eventualmente poder ofrecerles mejores tarifas a los clientes.

## **4) No miden los ciclos operativos**

Este es un problema de criticidad alta porque para poder definir cómo mejorar los tiempos de los camiones, optimizar el gasto de combustible, planear mejor los mantenimientos, es necesario primero medir los tiempos del ciclo del camión. No hacer mediciones al respecto implica no saber dónde están parados.

## Criticidad media

### **1) No hay estrategia de marketing**

La empresa no cuenta ni con un área ni con una estrategia específica de marketing, sino que tienen un solo empleado en el área comercial que tiene poco conocimiento del tema, lo cual hace que se intenten dar a conocer por canales equivocados y atraer pocos clientes. Esto hace que utilicen una estrategia de intentar abarcar todo tipo de cliente, la cual no se concentra en lo que es lo mejor para la empresa, ni tampoco tienen maneras de atraer a nuevos clientes. Es de criticidad media porque consideramos que si bien ayudaría a atraer a los clientes correctos, los problemas de criticidad alta necesitan resolverse en el tiempo más breve posible antes de pensar en cómo atraer a nuevos clientes.

## **2) Mucho gasto en mantenimiento correctivo**

El mantenimiento correctivo resulta ser un problema tanto de gasto elevado por ser más barato hacer los respectivos mantenimientos preventivos del camión; como un problema operativo porque hace que el camión se frene y necesite ser reparado 2 veces por año, perdiendo así la posibilidad de hacer envíos durante ese lapso de tiempo. Además, para tener el camión disponible lo antes posible, McQueen SRL destina una suma superior al promedio para los arreglos.

## **3) Poca eficiencia de empleados**

Por lo que vimos del organigrama y el listado de empleados, hay muchos empleados para las tareas operativas como la carga y descarga, y para tareas más administrativas como las relacionadas a la logística. Creemos que podrían optimizarse los tiempos de los empleados ya sea por unificación de tareas o por sistemas. Es un problema de criticidad media porque significaría en el largo plazo un ahorro de tiempos y costos pero que si la empresa crece en el futuro, va a necesitar más empleados de todos modos.

## **4) Última milla no optimizada**

Para los pedidos que se entregan en Buenos Aires, hacen solo el 5% del puerta a puerta, pero para el destino Rosario el 95% de ellos es puerta a puerta. El resto de los pedidos se dejan en el depósito para que el cliente se encargue de recogerlos. Para algunos de los pedidos particulares, en donde la dirección de origen puede quedar medio lejos del depósito, el costo logístico termina siendo más caro que el valor de la mercadería y por este motivo terminan no transportando y perdiendo clientes. Por ello consideramos que es un problema de criticidad media, ya que no involucra el 100% de los pedidos pero sí es motivo de abandono por parte del cliente.

## **5) Canales de relación lentos**

Para lo que es el contacto entre el responsable comercial y el cliente hoy en día usan Whatsapp y email. El contacto con el cliente hasta llegar a un consenso y a una tarifa puede llegar a tomar 2 días. Ya que esto va en contra del objetivo de la empresa de cumplir con los pedidos en 24 hs, creemos que es un punto a mejorar, de criticidad media.

## **Criticidad baja**

### **1) Poca utilización del depósito**

El espacio total del depósito está siendo utilizado aproximadamente en un 85%, teniendo un 15% de capacidad ociosa que implica un alto costo fijo. Este espacio podría estar generando más ingresos siendo alquilado y así poder tener una ganancia de algo que está sin uso. Es de criticidad media porque el 15% del depósito no es una gran cantidad de espacio ocioso ni tampoco es el costo de mantenimiento más grande para la empresa.

### **2) No cuentan con certificaciones para transportar agroquímicos**

La empresa está ubicada en Rosario: una ciudad donde hay muchas empresas dedicadas al agro y por ende en demanda de agroquímicos. Esto podría

ser una buena oportunidad para la empresa para ganar más clientela si contara con las certificaciones para transportar agroquímicos necesarios. El nivel de criticidad es bajo porque no es una prioridad para la empresa hoy en día, y podría conseguir clientes por otros lados en un principio.

### **3) Altos gastos de seguridad en el depósito**

La seguridad en el depósito tiene costos elevados porque tiene un guardia de seguridad monitoreando las 24 hs, además de sistemas de cámaras con sensores de movimiento. Este costo podría reducirse con sistemas o alternativas de vigilancia. Tampoco es una prioridad de la empresa en la actualidad, ya que prefiere garantizar la seguridad de la mercadería de terceros.

Soluciones de acuerdo a su facilidad de implementación

## **Dificultad de implementación baja**

### **1) Alquiler de espacios dentro del depósito**

Alquilar el espacio ocioso del depósito resolvería únicamente el problema de la *poca utilización del mismo*. Es de baja dificultad de implementación ya que involucraría únicamente conseguir más clientes interesados en el espacio según el tipo de producto.

### **2) Digitalizar la seguridad**

La solución de digitalizar la seguridad resolvería únicamente el problema de los *altos gastos de seguridad en el depósito*. La dificultad de implementación es baja ya que solo implicaría reemplazar la seguridad actual por soluciones más baratas como podrían ser un tótem de vigilancia en lugar de un guardia y dispositivos más baratos.

### **3) Automatizar proceso de cotización vía página web**

Esta solución está relacionada con la solución de estandarizar las cotizaciones. Una vez hecho eso se puede automatizar el proceso de cotización de un cliente a través de la página web para que directamente le otorgue una tarifa ingresando campos requeridos para el cálculo, en lugar de agregarle a ello etapas de comunicación entre el cliente y la empresa. Esta solución resuelve también el proceso de *cotizaciones artesanales* como además la *poca eficiencia de los empleados* al eliminar las etapas de comunicación intermedias, pudiendo incluir un apartado de preguntas frecuentes. Tiene dificultad baja ya que al tener las cotizaciones estandarizadas sería solo actualizar la página web con los formularios y conexiones necesarias.

### **4) Implementar canales de relación rápidos**

Esta solución resuelve el problema de la existencia de *canales de relación lentos* como además permite que las *cotizaciones* se puedan brindar de una manera más rápida y eficiente. Es de dificultad baja porque implicaría migrar las conversaciones de email a Whatsapp, y eventualmente la página web automatizada también podría ser un canal, lo cual eliminaría la necesidad en muchos casos de que haya comunicación.

### **5) Realizar envíos particulares X veces por semana**

Esta solución busca solucionar el *mal target de clientes* al acortar la ventana de tiempo por la cual los particulares pueden realizar envíos, como también permite otorgar una mayor planificación que impacta en el *llenado del camión*. Es de dificultad baja porque de los 5 días que hoy hacen envíos particulares sería establecer qué días les es más conveniente hacerlo y comunicarlo a los clientes.

### **6) Mantenimiento preventivo del camión**

Busca resolver el *excesivo gasto en mantenimiento correctivo* y es de implementación fácil porque se buscaría realizar una serie de chequeos periódicos al camión para determinar su “salud” y prevenir fallas y gastos en sus correcciones.

## **Dificultad de implementación media**

### **1) Conseguir certificaciones para transportar agroquímicos**

Contar con las certificaciones necesarias para transportar agroquímicos resolvería únicamente el problema de que *no cuentan con dicha certificación*. Su nivel de implementación es medio ya que se debería hacer los trámites necesarios para conseguirlas que puede ser un proceso engorroso, además de verificar qué tipos de camiones pueden llevar este tipo de producto. Por otra parte, la mercadería de este tipo no puede compartir espacio con carga general por regulaciones fitosanitarias. Además ya hay empresas que se dedican exclusivamente al transporte de agroquímicos y están especializadas en ello.

### **2) Estandarizar cotizaciones**

Esta solución es de la que más problemas resuelve ya que resolvería el problema de las *cotizaciones artesanales*, pero también permitiría aumentar la *eficiencia de empleados* al quitarles tiempo en el cual deben cotizar, y por último puede diseñarse de manera tal que permita *atraer al target más atractivo de clientes* para la empresa que son los negocios/locales. La idea sería armar cotizaciones promedio según el tipo de paquete, peso y medidas para bajar el tiempo de respuesta. Esto representaría una dificultad media porque involucra que la empresa revise todas sus tarifas y llegue a un consenso de precio, considerando que hoy se manejan con tarifas que varían según el cliente, además de implicar un cambio radical en la manera que se manejan con el cliente.

### **3) Aumentar porcentaje de ventas B2B**

Esta propuesta busca principalmente solucionar el problema del *mal target de clientes*, pero indirectamente también puede ayudar a *optimizar el llenado del camión* porque este tipo de clientes planifica con más anticipación los envíos que requiere. Es de dificultad de implementación media porque hay que lograr vender más cantidad a las empresas existentes (en los casos que sea posible) y atraer a más clientes de este tipo. No es una solución que puede lograrse de un día para el otro e implica esfuerzos comerciales y un replanteo de la estrategia de atención a todo el mercado.

#### **4) Especializarse en la industria más rentable**

La solución implicaría hacer un análisis de las industrias a las cuales la empresa brinda servicios, y en base a ello ver cual es la más conveniente en términos de precio y rentabilidad, motivo por el cual consideramos una dificultad media. Soluciona el *mal target de clientes* únicamente.

#### **5) Acuerdos de precio por cantidad**

Para atraer a más clientes del tipo empresa y solucionar el *mal target de clientes* sería una buena solución ofrecer acuerdos de precio por cantidad como estrategia fidelizadora de entrada o para clientes que transportan volúmenes importantes. La dificultad de implementación es media ya que involucra llegar a un consenso sobre a qué volumen se ofrece cuánto de descuento, además de la negociación requerida con cada cliente en específico, y del establecimiento de contratos para garantizar el acuerdo.

#### **6) Medir ciclos operativos**

Empezar a medir resuelve el hecho de que *no miden ciclos operativos* y puede ayudar a la empresa a la toma de decisiones en cuanto al tema flota y así poder optimizar el uso sus camiones. Tiene como dificultad de implementación media debido a que la medición de los procesos no es parte de su cultura hoy en día.

#### **7) Aliarse con proveedores logísticos de última milla**

Esta solución busca *optimizar la última milla* a través de socios comerciales que brinden un mejor servicio que McQueen SRL para este último tramo. Es de baja dificultad de implementación ya que hay muchas empresas que pueden brindar el servicio, sobre todo en Buenos Aires.

#### **8) Unificar puestos de trabajo**

Con esto buscamos *mejorar la eficiencia de los empleados* juntando las tareas de diversos puestos en uno solo. Es de dificultad media porque se debería analizar las tareas de cada empleado, y cuáles pueden ser unificadas en un puesto. Lo más importante es que podría involucrar reducciones en el personal, lo cual puede desatar cierta resistencia por parte de la organización y sus empleados.

### **Dificultad de implementación alta**

#### **1) Implementar un área de marketing**

Esta propuesta busca resolver la *carencia de una estrategia de marketing* como también permitiría brindarle a la empresa las herramientas necesarias para analizar el mercado con tal de entender *cuáles son los clientes más valiosos*, así como también poder atraerlos. Tiene una dificultad de implementación alta porque implica para la empresa hacer un proceso de reclutamiento de talento para cubrir esta posición, además de las capacitaciones necesarias para entender el funcionamiento actual. Este proceso sería duradero y hasta que se vean mejoras puede tardar cierto tiempo.

## **2) Implementar un sistema de optimización de carga de transportes**

Esta solución se basa en buscar un sistema que se adapte a la empresa y que brinde la solución de *llenado de camión* más adecuada, ya sea en división de pedidos u organización de los paquetes dentro del camión buscando tener un viaje más rentable. También la implementación de un sistema de estas características puede arrojar distintas métricas de llenado que sirva para *medir los ciclos operativos*. Por último, permite reducir la tarea manual del cálculo de mercadería por camión *ahorrando tiempo de empleados*. Tiene como dificultad alta ya que la empresa no está familiarizada con dichos sistemas e implica un proceso de búsqueda, de inversión y de implementación del sistema.

## **3) Implementar RPAs**

Para *eficientizar el tiempo de los empleados*, se pueden automatizar ciertas tareas manuales a través de la Robot Process Automations que pueden agilizar los procesos administrativos y de contabilidad. Es de dificultad alta porque implica analizar cada uno de los procesos y sus etapas, luego definir cuáles pueden ser automatizados vía un RPA, y entre ellos cuales es más conveniente por un tema de ahorro de tiempos y costos. A partir de ello se buscaría una solución en el mercado para satisfacer la necesidad, luego su implementación que involucra un gran cambio en la organización.

## **4) Implementar un sistema de gestión de flotas y rutas**

Un sistema de gestión de rutas y flotas puede permitir que se *midan los ciclos operativos* porque el sistema brinda toda esta información de manera automática, además podría agilizar el ciclo del camión para sugerir paradas de mantenimiento y así *no gastar en exceso por mantenimientos correctivos*. Por otro lado, puede *eficientizar las tareas* del encargado del tráfico, y eventualmente hasta *optimizar la última milla*. Tiene una dificultad de implementación porque es un sistema que involucra un cambio radical en la empresa, cambiando algunas tareas y procesos manuales, e implicando una búsqueda del sistema óptimo y de implementación del mismo.

# Soluciones más atractivas

Según lo que analizamos sobre el grado de criticidad de las oportunidades de mejora de McQueen SRL, y el grado de dificultad de implementación de las posibles soluciones encontradas llegamos a la conclusión de que hay ciertas soluciones que requieren un mayor nivel de atención.

## **1. Estandarizar cotizaciones**

Esta solución resuelve 3 problemas: las *cotizaciones artesanales*, el *mal target de clientes* y la baja eficiencia de empleados. Los primeros dos problemas mencionados tienen una criticidad alta y el tercero una criticidad media. Esta solución es de las que más problemas resuelve de todas las soluciones planteadas. Además, tiene una dificultad de implementación media, por lo cual creemos que además de ser una solución a problemas críticos, es muy realizable para McQueen

SRL, que ya tiene valores aproximados de tarifa según el producto que se quiera transportar. Por otro lado, es crítico mejorar el cálculo de las cotizaciones si se piensa escalar el negocio y aumentar la base de clientes porque va a llegar a un punto que el manejo de múltiples tarifas va a ser insostenible.

## **2. Automatizar proceso de cotizaciones vía página web**

Esta solución va de la mano de la estandarización de las cotizaciones porque creemos que no tiene mucho sentido esta última solución por sí sola si va a requerir que el responsable comercial se comuniquen de todas formas con cada uno de los clientes. Además es una solución que soluciona tanto el problema de las *cotizaciones artesanales* como el de la *eficiencia de empleados*. Teniendo las tarifas estandarizadas, esta solución tiene una dificultad de implementación muy baja porque simplemente requiere rediseñar la página web para que haga el cálculo automático a los clientes, cuando éstos soliciten un presupuesto. Es la solución más factible, y genera uno de los impactos más importantes según la matriz de viabilidad-impacto.

## **3. Aumentar porcentaje de ventas B2B**

Resuelve tanto el problema del *mal target de clientes* como el del *llenado del camión no optimizado*: 2 problemas altamente críticos. Es por ello que tiene uno de los mayores impactos en la empresa, aunque sea medianamente difícil su implementación porque es un objetivo a alcanzar en el mediano-largo plazo. Aun así, consideramos que es una solución que supera otras soluciones planteadas como la implementación del área de marketing y la de realizar envíos a particulares en determinados días de la semana. Si se apunta a venderle más a empresas, entonces el objetivo estará puesto en ellas en lugar de a los clientes particulares. Una solución de marketing puede llevar a que debido a la investigación de mercado, se analice que la mejor opción es venderle a otros negocios, pero esta solución demoraría mucho tiempo entre que se asiente el área de marketing hasta que llegue a conclusiones del mercado. Creemos que lo mejor es actuar lo más temprano posible, maximizando las ganancias de este tipo de clientes.

## **4. Implementar un sistema de optimización de carga de transportes**

Tanto los sistemas de optimización de llenado como el de rutas son de los que impactan a una mayor cantidad de problemas. Por ello debatimos cuál de los dos sería más necesario para McQueen SRL y definimos que un sistema de optimización de llenado sería más benéfico para la organización debido a que ayudaría a bajar los costos significativamente más que el sistema de rutas. Impacta en los problemas del *camión no optimizado*, en la *falta de medición de los ciclos operativos* al poder tener información más numérica, y a la *baja eficiencia del personal*, pudiendo optimizar los tiempos de organización del camión. Si bien es un sistema que puede ser complejo de implementar, creemos que el beneficio económico de la eficiencia valdría la inversión al bajar el costo por unidad transportada.

**Nota adicional: Mantenimiento preventivo del camión**

Si bien no incluimos la realización de mantenimiento preventivo en lugar de correctivo en lo que respecta a los camiones para las soluciones seleccionadas debido a que solucionaba número reducido de problemas; creemos que es una solución que debería considerarse fuertemente en el mediano o largo plazo como siguiente solución a implementar, ya que es una de las soluciones con mayor impacto económico porque reduciría significativamente los costos.

# Plan de Acción

## Propuesta de Plan de Acción

Para desarrollar las soluciones que planteamos en la etapa de Diagnóstico, desarmamos cada una de ellas en distintas tareas, les asignamos una duración y las ordenamos en orden cronológico en un diagrama de Gantt. Además, realizamos la valuación económica de cada una de las soluciones, y de todas ellas en conjunto. Definimos una propuesta para gestionar el cambio que implicaría llevar a cabo las soluciones, y por último, definimos ciertos KPIs para la edición del proyecto, y para las soluciones ya implementadas.

## Cronograma de Implementación

En esta sección, se detalla el cronograma de implementación de las soluciones propuestas para McQueen SRL. Para ello, se utilizó el diagrama de Gantt ya que permite exponer el tiempo de dedicación y orden previsto para diferentes tareas con el objetivo de implementar los proyectos de mejora efectivamente.

### Estandarizar cotizaciones

En primer lugar, se desarrollarán las tareas necesarias para poder estandarizar las cotizaciones de McQueen SRL. Cabe destacar que para este proyecto al igual que el resto se definió como período 1 semana que son equivalentes a 40 horas laborales.

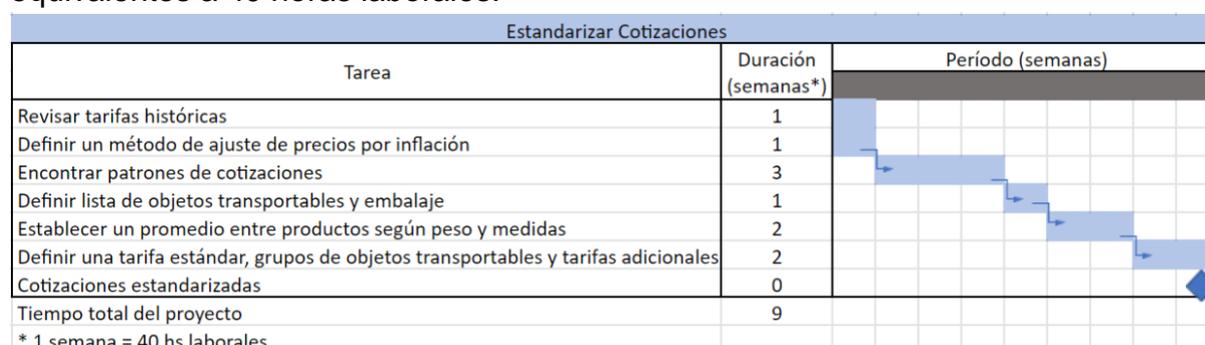


Figura 10: Diagrama de Gantt para estandarizar cotizaciones

Como se puede observar en la figura 5, la primera tarea a realizar es la **revisión de las tarifas históricas**. Esta consiste en recopilar toda la información existente sobre las tarifas actuales y pasadas. Algunas variables para considerar podrían ser el peso, material, producto, precio, dimensiones, entre otros. Esta etapa es necesaria ya que estos datos van a ser utilizados más adelante para poder estandarizar las cotizaciones de McQueen SRL. Para la misma, se definió una duración de 1 período que es equivalente a 1 semana laboral. Esto se debe a que

es una tarea poco compleja dónde el trabajo es de recopilación de información por lo que no debería llevar mucho tiempo.

Como segunda tarea se propuso la definición de un **método de ajuste de precios por inflación**. El objetivo de la misma es facilitar el proceso del aumento de precio de las tarifas debido al contexto país en Argentina. Para esta actividad se estableció una duración de 1 período que se desarrollará en paralelo junto con la revisión de las tarifas históricas. Creemos que esto es posible debido a que la revisión de las tarifas está a cargo del responsable comercial, que es la persona delegada de establecer las tarifas actualmente, mientras que el método de ajuste por inflación va a estar a cargo de algún financiero.

Una vez que ambas tareas mencionadas anteriormente se concreten, se podrá continuar con el proceso de **encontrar patrones en las cotizaciones**. La finalidad del mismo es descubrir elementos repetitivos en las tarifas previamente analizadas según el tipo de producto, peso y dimensiones. De esta manera, se busca poder calcular los costos de envío de una forma más unificada como puede ser por KG, m3, entre otros. Para esta tarea se definió una duración de 3 períodos debido a la complejidad que tiene poder encontrar patrones en grandes cantidades de tarifas históricas.

Como cuarta actividad, se debe **definir la lista de objetos transportables y su embalaje adecuado**. Esta consiste en determinar con precisión aquellos elementos que McQueen SRL puede enviar a las distintas partes del país ya que cuentan con las certificaciones y cuáles no. A su vez, se busca especificar el embalaje necesario para poder transportar cada uno de los objetos de la forma más segura sin que sufran ningún daño. Esta tarea se la limitó a un período de 1 semana laboral debido a su simple ejecución.

A continuación, se debe **establecer un promedio entre los productos según su peso y medidas**. El propósito principal de esta tarea es fijar para objetos transportables de similares características una media según sus dimensiones y carga. Esto va a servir para luego poder estandarizar las cotizaciones por categorías de productos. Para esta tarea, se estableció una duración de 2 períodos ya que se requiere de una mayor cantidad de tiempo para poder categorizar objetos y calcular el promedio según sus medidas y peso.

Por último, para poder terminar con la solución de estandarización de cotizaciones, es necesario **definir una tarifa estándar, grupos de objetos transportables y tarifas adicionales**. Esto consiste, en primer lugar, en definir una tarifa general para cierta categoría de productos con similares características. A modo de ejemplo, en lugar de definir productos individuales como remeras, camisas, pantalones, hacerlo en grupos como transporte de indumentaria. Esto podría llegar a generar preocupación para algún cliente ya que puede suceder que quiera un trato especial para su producto. Por ejemplo, un cliente que quiera enviar un vestido sin que se dañe. Por ello, para finalizar con la estandarización de cotizaciones se debe definir una tarifa adicional en caso de objetos frágiles o cuidados especiales. De esta manera, el cliente podrá transportar su valioso vestido sin ningún tipo de problema. Para esta última tarea, se estableció una duración de 2 períodos debido a

que si bien la información sobre las tarifas y objetos se encuentran a disposición, es necesario cierta cantidad de tiempo para poder estandarizar las tarifas correctamente y definir una para cuidados especiales. Una vez finalizada esta tarea, se han terminado de estandarizar las cotizaciones, motivo por el cual es un hito del proyecto.

### Automatizar proceso de cotizaciones vía página web

Previamente, se expuso la solución para estandarizar las cotizaciones de McQueen SRL. Si bien este proyecto por sí solo le otorga muchos beneficios a la compañía, complementarlo con la automatización del proceso vía página web, es todavía más remunerador. Por ello, en la siguiente sección se desarrollará el cronograma de implementación para automatizar las cotizaciones mediante la página web de la organización.

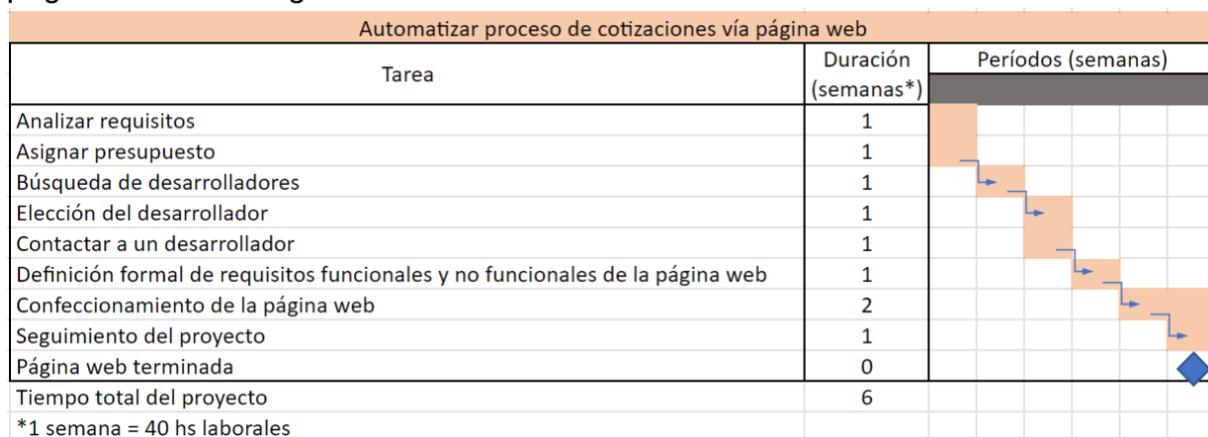


Figura 11: Diagrama de Gantt para automatizar proceso de cotizaciones vía página web

Como se puede observar en la figura 6, la primera tarea a realizar es **analizar los requisitos de la página web**. Esta consiste en definir qué elementos quiere McQueen SRL para su portal digital según sus necesidades. A modo de ejemplo, se busca que tenga campos completables de peso, dimensiones, fecha, entre otras. De esta manera, el potencial cliente puede ingresar los datos de la mercadería que desea transportar y la página devuelve la tarifa del envío. Para esta tarea, se definió un período de 1 semana debido al nivel de complejidad de la página web.

En segundo lugar, se debe **asignar un presupuesto** para el desarrollo de la solución. El objetivo es tener en cuenta los fondos que tiene a disposición McQueen SRL para poder contactar a un desarrollador adecuado que programe la página web. Para esta actividad se estableció una duración de 1 período que se desarrollará en conjunto con el análisis de los requisitos del portal digital.

A continuación, comienza la etapa de contratación de un desarrollador para llevar adelante la página web. En primer lugar, se realizará una **búsqueda de desarrolladores** según el presupuesto asignado previamente. El objetivo es encontrar a una persona con experiencia en este rubro a través de entrevistas para ver si puede cumplir con todos los requisitos sin ningún tipo de problema. Esta búsqueda se llevará a cabo por 1 período. Posteriormente, empieza el proceso de selección de personal donde, luego de haber analizado a todos los candidatos, se

realizará la **elección del desarrollador** que llevará a cabo el proyecto. Inmediatamente después, se **contactará al profesional calificado** para informarle que ha sido elegido para desarrollar la página web. Estas últimas tareas se ejecutarán en un lapso de 1 período equivalente a 1 semana laboral.

Una vez que tenemos al desarrollador contratado, el primer paso es la **definición formal de los requisitos funcionales y no funcionales de la página web**. Si bien McQueen SRL ya tiene fijados los requisitos para el portal digital, es necesario corroborar el trabajo con el programador para evaluar si son correctos o no y si es necesario agregar nuevos. Una vez discutidos los requisitos, se debe efectuar una lista formal con los mismos bien definidos. Para esta tarea, se estableció un período de 1 semana debido a la complejidad de la página web.

Luego de tener los requisitos funcionales y no funcionales bien especificados, es posible que el desarrollador comience con el **confeccionamiento de la página web**. Esta tarea consiste en pasar todas las funcionalidades previamente establecidas a la práctica, es decir, a un lenguaje de programación. Para esto, se definió un período de 2 semanas debido a posibles bugs y problemas de código imprevistos que puedan surgir.

Por último, para terminar con la página web de McQueen SRL y con el proceso de cotización automatizado, se estableció un período de 1 semana para que se realice un **seguimiento del proyecto**. De esta manera, se busca controlar que todo funcione correctamente y que no surja ningún tipo de problema al navegar por el portal web. A su vez, de ser necesario, es posible agregar alguna funcionalidad que sea de vital importancia para poder mejorar la experiencia de uso de la página para los usuarios.

Una vez que todas las actividades anteriores se hayan completado, es que se terminó correctamente la página web y los clientes ya van a poder realizar las cotizaciones sin intervención del responsable comercial, motivo por el cual se declaró un hito del proyecto.

## Aumentar porcentaje y volumen de ventas B2B

En la siguiente imagen se pueden ver las tareas necesarias para aumentar el porcentaje y volumen de ventas B2B, y sus secuencias. Cada uno de los períodos es de una semana.

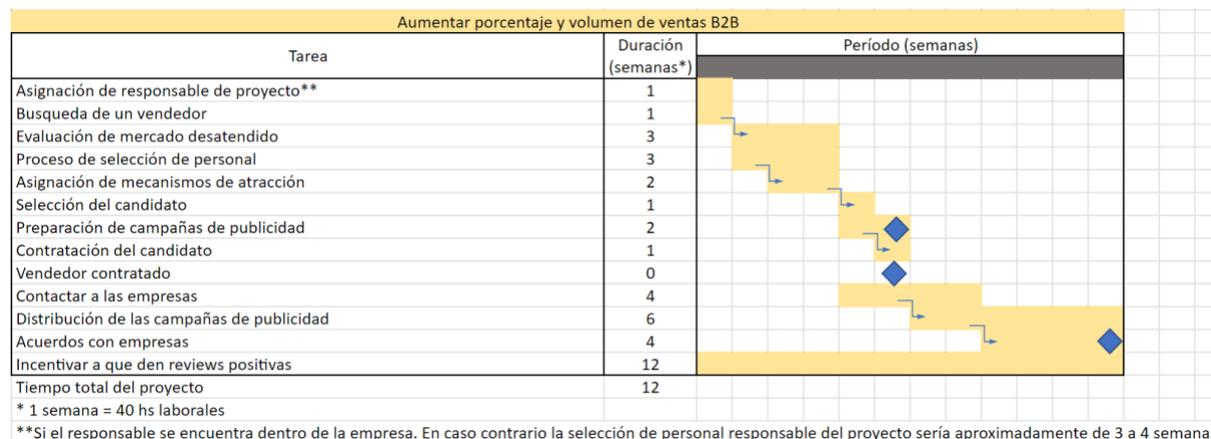


Figura 12: Diagrama de Gantt para aumentar el porcentaje y volumen de ventas B2B

En primer lugar, se debe **asignar una persona que sea responsable del proyecto**. Este rol puede ser ocupado por alguien que ya forme parte de la empresa, o por alguien externo que sea contratado para este proyecto. En el primer caso, esta tarea se llevaría a cabo en una semana, debido a su simplicidad, ya que consiste únicamente en asignar el rol a un empleado de la empresa. Si fuera necesario contratar a alguien externo a McQueen SRL, esta tarea podría demandar entre 3 y 4 semanas, para buscar y contratar a alguien calificado para esta tarea.

En simultáneo, y también con una duración de una semana, es necesario realizar una **búsqueda de personal para el puesto de vendedor**. Este será necesario para contactar a todas las empresas que se identifiquen en la siguiente tarea, por lo que previamente se debe contratar a alguien que cumpla con este rol. Debe ser una persona que esté capacitada y cuente con experiencia en ventas, ya que deberá contactar a las empresas y ofrecerle los servicios de McQueen.

La tercera tarea consiste en llevar a cabo una **evaluación del mercado desatendido**, una vez que se completó la tarea anterior. Esta consiste en identificar cuáles son las empresas a las que se les podría vender el servicio que actualmente no se lo están brindando y por qué razones. Habría que ver si hoy en día satisfacen sus necesidades logísticas con la competencia o si no requieren del servicio. Esta tarea llevaría alrededor de 3 semanas debido a su complejidad, ya que se debe analizar a un gran número de empresas ubicadas principalmente en la zona de Rosario y en menor medida en Buenos Aires, y evaluar a aquellas que podrían ser potenciales clientes.

Al mismo tiempo, se deberá **seleccionar el personal**, a partir de la búsqueda de vendedores que se realizó previamente. Esta tarea cuenta con una duración estimada de 3 semanas, ya que requiere evaluar a los candidatos disponibles, sus antecedentes laborales y analizar su capacidad para ocupar el puesto, llevando a

cabo entrevistas con cada uno de los aplicantes. La actividad comienza una vez que finalizó la búsqueda del vendedor.

Luego, se debe **asignar mecanismos de atracción** para aquellas empresas pertenecientes al mercado desatendido. Esta tarea puede realizarse una semana después de comenzada la actividad anterior, y tiene una duración de 2 semanas. Una vez que se conoce el mercado desatendido y los motivos por los cuales no utilizan nuestro servicio actualmente, se puede analizar qué es lo que se debe ofrecer para satisfacer sus necesidades y buscar atraer a esas empresas. Se pueden ofrecer promociones de precio, acuerdos por venta en cantidad, programas de fidelización y también programas de afiliación para aquellos clientes frecuentes.

La sexta actividad consiste en realizar la **selección del candidato** para el puesto de vendedor. Una vez que se cuenta con la lista de candidatos y se han analizado sus cualidades, se debe tomar la decisión para ofrecerle el puesto a uno de ellos. Esta tarea tiene una duración corta, por lo que puede llevarse a cabo en apenas una semana.

La siguiente tarea es la **preparación de campañas de publicidad**, la cual comienza luego de finalizadas las tareas anteriores. Una vez que se han identificado los mecanismos de atracción y cuál es el mercado desatendido, se utiliza esa información para realizar la publicidad, ofreciendo a estas empresas (potenciales clientes) los incentivos necesarios acorde a lo que están buscando y que pueda ser brindado por McQueen. Esta actividad implica la definición del mensaje publicitario que intentará transmitirse. Tiene una duración de aproximadamente 2 semanas. Una vez terminadas las campañas publicitarias, estas ya pueden distribuirse para captar más clientes por este medio, motivo por el cual lo pusimos como un hito del proyecto.

Después de haber concluido la selección del candidato, se lleva a cabo la **contratación del mismo**, que también es un hito para la empresa. Este proceso lleva una semana, e implica la firma del contrato del empleado, los trámites necesarios para completar la contratación, y el inicio de sus actividades en la empresa.

El momento en que el vendedor es contratado por la empresa es un instante clave en el proyecto, ya que a partir de este momento, comenzará a contactar a las empresas buscando llegar a acuerdos para vender los servicios de McQueen.

A partir de este momento, el vendedor de McQueen debería comenzar a **contactar a las empresas**, para ofrecerles sus servicios y conocer en detalle sus necesidades. El contacto puede realizarse desde distintos medios, por ejemplo, por teléfono, email, redes sociales, en reuniones presenciales o mediante contactos que puedan haber en las empresas. La duración de esta tarea es de 4 semanas, ya que si la evaluación del mercado desatendido se realiza correctamente, habrá un importante número de empresas a las que contactar buscando que se conviertan en clientes en el corto plazo. Además consideramos que el contacto con las empresas puede durar bastante tiempo hasta validar las necesidades de los clientes.

La siguiente actividad consiste en **distribuir las campañas publicitarias**, comenzando después de que estas estén finalizadas en la semana 6. Tiene una

duración de 6 semanas, debido a que se trata de una de las actividades más importantes y que la distribución de publicidad, una vez iniciada, no debería cortarse. Cuanto mayor sea la exposición de la publicidad, McQueen tendrá mayor difusión y facilidad para aumentar sus ventas a empresas. Las campañas publicitarias pueden desarrollarse principalmente en redes sociales, en radios de la zona, y buscadores en internet.

A continuación, se podrán realizar los **acuerdos con empresas** una vez que haya finalizado la etapa de contacto con las mismas. Luego de conocer las necesidades que tienen, cómo son sus procesos, y qué servicio requieren, se puede ofrecer una cotización, y llegar a un acuerdo para la prestación del servicio. La duración de esta tarea es de aproximadamente 4 semanas. Se trata de una actividad clave ya que es el momento del proceso en el cual se adquiere un nuevo cliente, cumpliendo así el objetivo de todas las tareas mencionadas anteriormente.

Por último, a lo largo de todo el proceso, se puede **incentivar a los clientes con los que se trabaja a que den reviews positivos**, si es que están conformes con el servicio prestado. Esto es fundamental para garantizar la confiabilidad de la empresa de cara a potenciales clientes, mejorando la imagen de McQueen. Si se llevara a cabo la campaña publicitaria y el contacto con empresas, pero los clientes actuales dieran reviews negativas, la dificultad para aumentar las ventas a empresas sería considerablemente superior. Esta actividad tiene una duración de 12 semanas, desde el inicio del proyecto hasta que termina.

La duración del proyecto es de 12 semanas, es decir, de 3 meses. Creemos que esta metodología sería eficiente si se llevara a cabo 2 veces por año, con una separación de 3 meses entre que se acuerda con las empresas y que se vuelve a evaluar el mercado.

## Implementar sistema de optimización de carga de transportes

La figura 4 muestra la secuencia de actividades necesarias para la implementación de un sistema que optimice la carga de transportes:

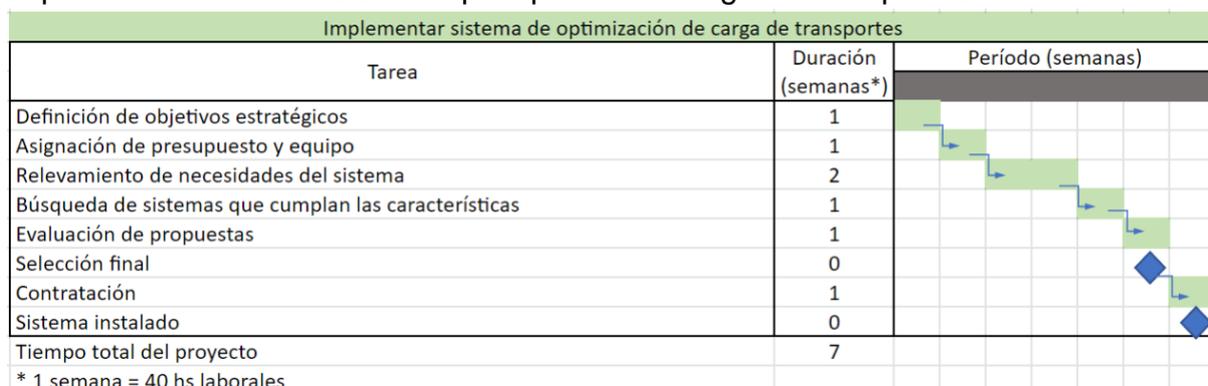


Figura 13: Diagrama de Gantt para implementar sistema de optimización de carga de transportes.

La primera tarea consiste en realizar la **definición de los objetivos estratégicos**. Para esta tarea se estableció una duración de una semana, en la cual

se deberán definir cuáles son los objetivos que se tienen para este proyecto, para luego poder definir presupuestos y necesidades.

Una vez que se conocen los objetivos estratégicos, la segunda actividad es **asignar un presupuesto para el proyecto y definir el equipo que va a trabajar en él**. McQueen deberá definir cuánto dinero está dispuesto a invertir en el sistema para optimizar la carga de los transportes, en base a lo que la empresa espera obtener como ganancia a partir de trabajar con camiones cuya carga esté optimizada. También se deberá definir el equipo, formado por empleados que tengan conocimiento en la carga de transportes y que puedan definir cuáles son las características que deberá tener el sistema que se implemente. Su duración es de una semana.

La tercera tarea, luego de haber asignado el presupuesto y equipo, es llevar a cabo un **relevamiento de las necesidades que tendrá el sistema**. Esta actividad llevará dos semanas. Se deberán definir cuántos usuarios van a utilizar el sistema, el nivel de customización que deberá tener, las necesidades de quienes utilicen el sistema, los tipos de objetos a trasladar (ya sea en pallets, cajas, o en otro medio), y qué tipo de camiones serán los que se utilicen. También será importante tener en cuenta las características de los lugares de descarga de los camiones.

Luego de relevar las necesidades, comienza la **búsqueda de los sistemas disponibles que cumplan con los requerimientos de McQueen**. En esta parte del proyecto, la empresa debería contar con algunas opciones, para poder elegir la que mejor se adapte a sus necesidades. La duración estimada es de una semana, en la cual se podrán identificar alrededor de cinco opciones.

Una vez que se cuenta con las opciones disponibles, se deberá **analizar cuál es la propuesta de cada una de ellas**. Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, se podrán identificar cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno de los sistemas, y analizar qué tanto se adaptan a los requerimientos establecidos. En un plazo de una semana, el equipo a cargo del proyecto debería poder estudiar todas las propuestas, para luego tomar una decisión.

Después de analizar las propuestas, llega un momento clave en el proyecto, en el cual se deberá tomar una decisión acerca de **qué sistema elegir** para la carga de transportes. Esta decisión se tomará luego de analizar qué es lo que ofrece cada sistema, y que tanto se adaptan a las necesidades de la empresa.

Por último, se deberá contactar al proveedor del sistema seleccionado y **llevar a cabo la contratación**. Al haber analizado las características del sistema y la propuesta previamente, esta actividad debería llevarse a cabo en un plazo de aproximadamente una semana. A partir del momento en que se contrata el sistema, se puede **instalar** y empezar a utilizarlo, para que la carga de transportes de la empresa esté optimizada, motivo por el cual lo consideramos hito en el proyecto.

# Valuación económica

En esta sección, se desarrollará la valuación económica de McQueen SRL. Para ello, se describió el estado de resultados actual de la compañía, los beneficios y costos de implementar cada una de las soluciones y por último los ratios financieros de las mismas. Los datos utilizados se pueden encontrar en el anexo con el título de “valuación económica”.

## Estado de Resultados actual

Armamos un Estado de Resultados de la empresa básico reflejando ingresos, costos operativos, gastos administrativos, amortizaciones. El neto de estas nos arrojó un EBIT, y restando gastos financieros obtuvimos el Resultado Neto. Los porcentajes que representan cada uno de estos rubros fueron compartidos a nosotros desde la empresa. Las cifras en sí las estimamos sabiendo el costo aproximado de un camión por mes (incluyendo sueldo de choferes, gasto en combustible, gasto en cubiertas, amortizaciones, patentes y seguros, peajes, mantenimiento preventivo y correctivo). El valor que utilizamos fue de ARS 1.019.377 mensuales. Tomamos este valor como la sumatoria entre los costos operativos y las amortizaciones, es decir un 64% de los ingresos, y a partir de ello, reconstruimos el resto del Estado de Resultados mensual.

Para hacer el EERR anual, multiplicamos el mensual por 12 meses, y para obtener el EERR dolarizado, utilizamos el valor del dólar solidario, que toma el dólar oficial y le agrega el impuesto PAIS del 30% y el impuesto a las ganancias del 35%.

## Beneficios y costos

Luego procedimos a armar un listado de los beneficios y los costos económicos que traería cada una de las soluciones a lo largo de 3 años en dólares, así no teníamos en cuenta la inflación anual de Argentina. El año 0 que se puede observar es un año donde ocurren todas las inversiones únicamente, y debido a ello no pueden observarse beneficios económicos hasta el año 1.

### **1) Estandarización de cotizaciones**

Para la estandarización de cotizaciones, identificamos que se disminuiría el tiempo del responsable comercial, ya que él es el encargado de calcular las cotizaciones y contactarse con los clientes. Incluimos un ahorro de tiempo de 2 horas diarias en el primer año, y 3 horas en los años siguientes. No utilizamos mayores tiempos porque entendemos que va a haber una porción de los clientes que van a seguir solicitando cotizaciones de manera manual, y este número debería ir reduciéndose con los años (motivo por el cual aumenta el tiempo ahorrado del responsable comercial). Los valores del ahorro de tiempo los incluimos en términos del salario promedio del responsable comercial, pero en la vida real este tiempo que se ahorra en cotizarle a los clientes puede ser utilizado para otra cosa, como por ejemplo encontrar mejoras para la empresa o atraer más clientes.

Debido a que tener las tarifas estandarizadas es más fácil de manejar para toda la operación de la empresa, también identificamos que los administrativos de logística verían reducido su tiempo de trabajo en 1 hora diaria el primer año y 2 horas los años siguientes.

Para los costos, comprendimos que el responsable comercial debería dedicarle su tiempo al proyecto para recopilar las tarifas históricas, revisarlas, encontrar patrones y definir la tarifa estándar. Este es el tiempo que le debe dedicar al proyecto en lugar de realizar sus tareas diarias actuales, o tiempo extra que debería dedicarle.

## **2) Automatizar el proceso de cotización vía página web**

Para la solución de automatizar el proceso de cotización vía página web agregamos más tiempo del responsable comercial y de los administradores de logística que se verían ahorrados gracias a la cotización hecha de manera automática. Definimos un ahorro para ambos de 1 hora adicional el primer año y 2 horas en los siguientes.

Además, incluimos mayores ingresos de clientes que estarían haciendo los envíos debido al proceso simplificado y automático, en lugar de perder esos clientes en el medio de la cotización porque esta demora y no permite que los envíos se efectúen en 24 horas, como quiere la empresa. Para el cálculo de cuánto les ingresa por cliente, tomamos el supuesto de ingresos por mes que habíamos calculado en el EERR y tomamos los 100 clientes por día que nos había comentado la empresa.

Para los costos del proyecto, incluimos el tiempo de un desarrollador para actualizar la página web, cobrando un promedio de USD 70 por hora y dedicándole 14 horas al proyecto. Además, incluimos los costos de mantener la página una vez implementada. Esto implicaría pedirle al desarrollador alguna que otra actualización menor a la página según lo que pida McQueen en los años siguientes a la implementación.

## **3) Aumentar porcentaje y volumen de ventas B2B**

En lo que respecta a aumentar el porcentaje y volumen de ventas B2B identificamos como beneficio los ingresos adicionales por tener más de este tipo de clientes; definimos 24 nuevos por año provenientes de diferentes plataformas de anuncios y que solicitan el servicio 2 veces por semana, lo cual es un promedio de la cantidad de veces que una misma empresa hace viajes con McQueen. Por otro lado, este tipo de clientes permitirían una mejor planificación del camión, lo cual podría posibilitar que el camión viaje un 4% más cargado. Este cálculo lo definimos en términos de mayor ingreso, asumiendo que el camión actualmente viaja con una carga del 80% en promedio y habiendo aproximado los ingresos de ello en la actualidad, calculamos el 4% que se recibiría adicionalmente.

Para los costos del proyecto tuvimos en cuenta los costos de distintos medios para hacer publicidad como Facebook, email, Instagram, Google Ads. Para tomar estos costos anuales tuvimos en cuenta los Costos por Adquisición (CPA) de Facebook según gastos en industrias semejantes y lo multiplicamos por la cantidad de clientes que creemos que podrían ser adquiridos a través de esta plataforma, es decir 10 anuales. Para las otras plataformas no encontramos el CPA, que es un cálculo más directo, pero encontramos el Costo por Lead (CPL) para Google, que

también depende de la industria de la que se trate, y a ello lo multiplicamos por la cantidad de leads que creemos que las campañas de ads de Google podrían traer, ósea 7 anuales. Por último, utilizamos el Costo por Mil Impresiones (CPM) de Facebook y lo multiplicamos por 25. Esto quiere decir que el total invertido permitiría que la publicidad de McQueen sea vista 25.000 veces en un año por distintas personas (esto no garantiza que estos usuarios vayan a ser clientes). Para el costo del email, indagamos sobre un programa de suscripción en la plataforma Mailchimp, que permite hacer seguimiento de los mails enviados, utilizar plantillas para el diseño, hacer pruebas A/B de las publicidades, etc.

Por otro lado, incluimos el sueldo de un vendedor para la empresa, que se encargue de atraer nuevos clientes cada 3 meses implementando la metodología planteada. Además, sumamos gastos de representación que podría tener este vendedor visitando ciertas empresas y/o invitándoles un café o almuerzo a su representante. Para el cálculo, tomamos un valor de taxi viajando 10km de ARS 1.000 más 2 comidas (para el vendedor y para el cliente) por un precio de ARS 2.000.

Además, incluimos tiempo del responsable comercial que debería dedicarle al proyecto como costo analizado el mercado, asignando mecanismos de atracción, y preparando la publicidad. Además incluimos un 20% de los nuevos ingresos asignado a promociones. Esto es un promedio entre los descuentos por primeras compras, por referir a otros clientes, por acuerdos de precio por cantidad, etc.

#### **4) Implementar un sistema de optimización de carga de transportes**

Por último, viendo la solución de implementar el sistema de optimización de carga de transportes, volvimos a incluir el aumento en los paquetes que cabrían en un camión por viaje en un 10% de lo que actualmente están llenando. Esto lo calculamos indagando cuanto es el máximo que podría llenarse un camión para que este sea considerado eficiente y encontramos que este valor era del 90%, ya que es imposible llenar el vehículo a un 100%. La diferencia entre este valor y el 80% de ocupación que habíamos supuesto para McQueen en la actualidad es del 10%.

Los costos de este proyecto incluyen el costo del sistema que se evaluó, Easy Cargo, cuyo valor de suscripción anual es de USD 500 por usuario, y lo multiplicamos por 2, ya que consideramos la instalación tanto en Rosario como en Buenos Aires. Además incluimos computadoras nuevas completas para ambos extremos.

Incluimos tiempo del jefe de tráfico que sería el encargado del manejo del sistema, ingresando los tamaños y pesos de los paquetes, los tipos de camiones, los clientes, y toda la información relevante para el sistema con tal de que este calcule la mejor disposición en el camión. Este tiempo debería ir reduciéndose con los años, ya que el sistema guarda en una base de datos los tipos de paquete ingresados y estos pueden volver a utilizarse para futuros viajes.

Para la instalación de Easy Cargo, se requieren los servicios de un programador que ayude a vincular el sistema con las bases de datos de la empresa y/o con distintas APIs, además de ayudar en la explicación del funcionamiento del

programa. Además incluimos el mantenimiento anual que se podría hacer vinculando con alguna API o base de datos adicional.

## Ratios financieros

Una vez definidos cada uno de los beneficios y los costos de cada una de las soluciones junto con sus valores, procedimos a calcular el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa interna de Retorno (TIR), y el periodo de repago del proyecto.

El Valor Presente Neto trae a valor actual los flujos de dinero (entradas y salidas) de los 3 años que analizamos en este caso. Este cálculo permite definir si un proyecto es rentable o no ya que compara los flujos de dinero con la tasa de descuento, que es la tasa que podría obtenerse invirtiendo en otros proyectos o instrumentos financieros. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento, el proyecto implica una buena inversión. Para calcular el VPN utilizamos una tasa de descuento del 25% en dólares, que según lo que investigamos es la que se pide para proyectos en Argentina debido al alto riesgo del país.

Cada una de las soluciones nos arrojó un VPN positivo, lo cual indica su rentabilidad. Estandarizar las cotizaciones nos presentó un VPN de USD 7.617, automatizar el proceso vía página web alcanzó los USD 7.901, aumentar el porcentaje y volumen de ventas B2B dio USD 113.403 y optimizar la carga del camión través de un sistema devolvió un VPN de USD 108.438. Implementando las 4 soluciones se obtendría un VPN de USD 237.360.

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de retorno que arroja el proyecto. Es la tasa que permite que la inversión inicial arroje los flujos de fondos del proyecto. Los resultados positivos obtenidos en el VPN se debieron a que la TIR de los proyectos fue de 196% en la solución de estandarizar las cotizaciones, de 372% para automatizar el proceso vía página web, de 563% para aumentar el porcentaje y volumen de ventas B2B, y de 541% para la optimización de la carga de transportes con un sistema. En conjunto, las soluciones devuelven una TIR de 514%.

El período de repago indica a partir de qué momento el monto invertido fue saldado con los beneficios económicos percibidos del proyecto. Para todas las soluciones, el total invertido fue saldado con anterioridad al año. En el caso de la estandarización de cotizaciones, se empezaría a ganar dinero a partir del mes 7 una vez implementada la solución. Para la automatización de cotizaciones vía página web esto comenzaría entre el mes 3 y 4, para aumentar el porcentaje y volumen de ventas B2B sería entre el mes 2 y 3, y para la optimización de la carga de transportes con un sistema sería entre el mes 2 y 3 también. Para el conjunto de proyectos, se empezarían a percibir ganancias entre el mes 2 y 3. Esto es así porque los proyectos que más ingresos traen son los de aumentar el porcentaje y volumen de ventas B2B y optimizar la carga del camión, y por ello tienen una menor duración de repago, además de impactar más en el conjunto de todos los proyectos.

## Estado de Resultados actualizado

Habiendo construido el Estado de Resultados actual de la empresa, y teniendo en cuenta los beneficios y costos de cada una de las soluciones, pudimos proyectar el EERR a un EERR actualizado con las soluciones a lo largo de los 3 años analizados.

Imputamos los beneficios a los ingresos y los costos de proyectos a los gastos de administración, ya que ninguno de los costos de las soluciones impacta en costos operativos.

## Propuesta para la Gestión del Cambio

Implementar una serie de soluciones de esta escala, en donde se cambia la estrategia de clientes para pasar a un entorno más B2B, se implementan sistemas, se reorganizan las tareas, se buscan nuevos roles, implica una importante gestión del cambio. La nueva estrategia y la implementación de las distintas soluciones implican un cambio de cultura en la empresa, en donde además de los cambios tecnológicos implicados, cambian también los procesos, y estos impactan en las personas de la organización.

La nueva estrategia supone un cambio en el status quo, y una salida de la zona de confort de los miembros de la organización. El traspaso del estado actual al estado futuro es un camino de incertidumbre, donde puede haber insatisfacción. La gestión del cambio hace que esta insatisfacción dure el menor tiempo posible, y sea percibido el cambio como algo positivo en el corto plazo.

Para promover el proyecto, lo ideal es capacitar a los miembros de la organización, transmitiendo el mensaje positivo del cambio y del estado futuro, promover la comunicación por los canales más informales de la organización.

Según los roles en la organización, se pueden identificar dos niveles: los que están afectados directamente, y los que perciben los cambios de manera más indirecta. Dentro de los afectados, se encuentran el responsable comercial, el jefe de tráfico, los administradores de logística. Están afectados estos roles porque son los que van a tener que dedicar su tiempo en la implementación de las soluciones o de llevarlas adelante una vez estén implementadas o bien van a ver afectada su operación diaria debido a los cambios. Por otro lado, están los afectados por los cambios de manera más indirecta, que serían los demás roles de la organización, incluyendo los chóferes, los peones de carga y descarga, recursos humanos, contabilidad y finanzas. Estos roles no verían casi una diferencia en su operación diaria.

Dentro de los dos niveles de roles identificados, es de suponer que habrá gente que esté acostumbrada a la manera de trabajar actual, al entorno estable y sin cambios; gente que está muy emocionada por el proyecto; y gente que tengan en cuenta los riesgos que involucra la transformación, motive a los reacios al cambio y modere el entusiasmo de los que anhelan ese cambio. Es clave que estos últimos lideren el proyecto y encuentren la manera de llegar a todos los afectados,

entendiendo los roles y la postura tomada con respecto al cambio de cada uno, para lograr el mejor resultado. Una buena comunicación de lo que se quiere realizar, obteniendo feedback constante, diciendo lo correcto para cada rol, y a la vez entendiendo al equipo como un todo; y capacitación de los nuevos procesos (en lo posible antes de la implementación definitiva), son buenos componentes para llevar a cabo el cambio.

Es de destacar que también se necesitará ayuda externa de vendedores y programadores para llevar a cabo las tareas de la automatización de la cotización dentro de la página web, del aumento del porcentaje y volumen de ventas B2B, y de la implementación del software para optimizar la carga del camión. Si bien definimos que estos roles no van a corresponder a empleados de la organización (es decir no van a ser empleados dentro de la estructura organizacional, sino que se utilizarán sus servicios en los momentos necesarios como modalidad de contratistas o trabajo parcial/temporal), entendemos que de cierta forma se están incorporando personas ajenas a la empresa que van a trabajar de cerca con los empleados de McQueen, y eso puede generar desentendimientos. Lo más importante a tener en cuenta es la capacitación de estos nuevos roles para que entiendan bien la forma de trabajo y la cultura de la organización actual y lo que se espera con la implementación de las soluciones planteadas. De esta forma, se puede lograr lo esperado sin contratiempos.

De las entrevistas con la empresa, logramos identificar que los puntos de mayor aversión al cambio tienen que ver con las cotizaciones y con la medición de indicadores. Observando las cotizaciones, hoy en día la empresa basa su estrategia en la atención personalizada y en la atención de todo tipo de clientes. Cuando quisimos indagar si las tarifas pudiesen ser más estandarizadas, desde McQueen se mostraron algo reacios a la idea. Por otro lado, indagamos sobre mediciones de visitas en la página web y otros ratios de marketing online, sobre mediciones de mantenimiento de los camiones, sobre mediciones de los ciclos operativos y no tenían información al respecto. Esto nos muestra un panorama en que la empresa no está actuando sobre cierta información simplemente porque hoy en día no la está midiendo. Empezar a medir cada una de estas cosas implica también un cambio de mentalidad que no es fácil llevar a cabo.

Creemos que para que desde la empresa haya una motivación para llevar a cabo los proyectos, es útil ver los beneficios económicos que podría traer la estandarización de cotizaciones, además del ahorro de tiempo que eso implicaría para distintos puestos, que llevaría a que puedan desempeñarse en otras actividades que agreguen valor para la empresa. Por otro lado, indicamos en la sección siguiente una serie de KPIs para que McQueen empiece la práctica de medición de los procesos, y que esta pueda aplicarse en otras áreas donde hace falta. Además la aplicación de ciertos sistemas como el de la carga de los transportes y el módulo de cotización automática en la página web van a permitir medir muchos indicadores de manera mucho más fácil.

De todas maneras, volvemos a resaltar la importancia de que si hay personas dentro de la organización que promuevan el cambio observando los beneficios que

esto podría traer tanto en términos económicos como en términos de tiempo, la motivación para el resto de las personas impactadas más reacias al cambio podría aumentarse. La clave está en no centrarse en el tiempo y costos que llevan las soluciones en el corto plazo, porque en el largo, los beneficios van a ser observables.

## KPIs

Desarrollamos una serie de KPIs para cada una de las soluciones propuestas que se pueden visualizar en el anexo en la sección de “KPIs”. El objetivo de implementar estos KPIs es verificar que, para cada una de las soluciones planteadas, la empresa pueda evaluar el estado del proyecto verificando su correcta implementación. Una vez que las soluciones estén en funcionamiento, estos indicadores permitirán evaluar el impacto en la operación y en los resultados económicos para McQueen. Para cada uno de ellos asignamos: un nombre, una explicación, una fórmula de cálculo, una unidad de medida, una frecuencia de medición, y un valor objetivo.

Para la solución de estandarizar cotizaciones, los KPIs buscan medir si se pudo llevar a cabo el proyecto, estandarizando las cotizaciones en el tiempo estipulado, y una vez implementado, en qué medida se están utilizando las cotizaciones estandarizadas.

Los KPIs de la solución que automatiza el proceso de cotizaciones mediante página web, tiene como objetivo verificar el cumplimiento del proyecto, y una vez implementado, analizar el impacto que tiene. Para esto, se evalúa el tiempo ahorrado en cotizaciones, y el porcentaje de clientes que cotizan un envío, pero luego no lo llevan a cabo.

En cuanto a la solución que consiste en aumentar el volúmen de ventas B2B, los KPIs buscan medir la variación en el número de clientes y los canales de adquisición, entre otros.

Para la optimización de la carga de transportes, el objetivo es utilizar indicadores que puedan medir el impacto de esta solución, en el llenado de los camiones y en los resultados de la empresa.

## Próximos pasos

En las etapas siguientes, vamos a presentarle el diagnóstico y plan de acción a McQueen SRL, con tal de que la empresa evalúe la posibilidad de implementar las soluciones planteadas.

Una vez hecho eso, si lo consideran beneficioso, los pasos siguientes serían llevar a cabo las soluciones según los cronogramas de implementación que planteamos y medir el cumplimiento de los objetivos durante y después de las implementaciones.

Esperamos que con las soluciones instaladas, la empresa en el mediano o largo plazo empiece a notar los beneficios económicos y los ahorros de tiempo.

En el mediano o largo plazo recomendamos fuertemente que se considere la solución de hacer un plan para el mantenimiento preventivo del camión, para abaratar los costos que puede llegar a involucrar conseguir los repuestos necesarios para tener el camión funcionamiento, además de la pérdida de clientes por el tiempo de inutilización.

## Fuentes

- *A cuatro años de la inauguración del Centro de Transferencia de Cargas-CTC.* (2020, Junio 24). Webpicking. <https://webpicking.com/a-cuatro-anos-de-la-inauguracion-del-centro-de-transferencia-de-cargas-ctc/>
- *Tipos de sociedades en Argentina: conocé las diferencias - Calim.* (2021, Mayo 4). Calim | Estudio Contable Digital. <https://calim.com.ar/tipos-sociedades-argentina/>
- *Las 4 mejores Empresas de Transporte de Carga en Rosario.* (n.d.). Infoinfo. Recuperado el 17 de marzo de 2022, de <https://venado-tuerto.infoinfo-ar.com/busqueda/transporte-de-carga>
- *LA EMPRESA.* (n.d.). Www.transportesconte.com. Recuperado el 23 de junio de 2022, de <http://www.transportesconte.com/>
- *Pago por mes para Responsable Comercial en Andreani Logistica.* (n.d.). Glassdoor. Recuperado el 26 de abril de 2022, de [https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Andreani-Logistica-Responsable-Comercial-Pago-mensual-E666163\\_D\\_KO19,40.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Andreani-Logistica-Responsable-Comercial-Pago-mensual-E666163_D_KO19,40.htm)
- *Sueldos para Administrativo De Logística en Argentina.* (n.d.). Glassdoor. Recuperado el 26 de abril de 2022, de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/administrativo-de-logistica-sueldo-SRCH\\_KO0,27.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/administrativo-de-logistica-sueldo-SRCH_KO0,27.htm)
- *Hire the best Web Application developers.* (n.d.). Upwork. Recuperado el 26 de abril de 2022, de <https://www.upwork.com/hire/web-application-freelancers/>
- *Facebook Ad Benchmarks for YOUR Industry [Data].* (n.d.). WordStream. Recuperado el 26 de abril de 2022, de <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks#:~:text=The%20average%20cost%20per%20action,across%20a%20industries%20is%20%2418.68>
- *K6.* (2020, Agosto 18). *How Much Do Instagram Ads Cost in 2021? In-Depth Guide from K6.* K6 Agency. <https://www.k6agency.com/instagram-ads-cost/>
- *Planes de marketing que crecen contigo.* (n.d.). Mailchimp. <https://mailchimp.com/es/pricing/marketing/>
- *Buscan irse pero no hay compradores: qué tasa de retorno pide una empresa para invertir en Argentina.* (n.d.). <https://www.iproup.com/Innovacion/16948-Tasa-Interna-De-Retorno-Tir-Vpnque-Es-y-Cuanto-En-Argentina>. Recuperado el 26 de abril de 2022, de <https://www.iproup.com/innovacion/16948-tasa-interna-de-retorno-tir-vpnque-es-y-cuanto-en-argentina>
- *www.atlantic.cz, A.* (n.d.). *Pricing.* EasyCargo. Recuperado el 26 de abril de 2022, de <https://www.easycargo3d.com/en/pricing/>
- *Dólar hoy: Cotización del dólar, dólar blue y precios.* (n.d.). [Www.cronista.com](https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html). Recuperado el 27 de junio de 2022, de <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>

- *¿Cuál es el precio de crear una página web en 2022?* (2019, Agosto 2). Tutoriales Hostinger. [https://www.hostinger.com.ar/tutoriales/precio-pagina-web#6\\_Mantenimiento-3](https://www.hostinger.com.ar/tutoriales/precio-pagina-web#6_Mantenimiento-3)
- *Fill Rate Definition, Formula, & Calculation.* (n.d.). Www.bluecart.com. <https://www.bluecart.com/blog/fill-rate-definition>
- Sueldos para Jefe De Tráfico en Argentina. (n.d.). Glassdoor. Recuperado el 26 de abril de 2022, de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/jefe-de-tr%C3%A1fico-sueldo-SRCH\\_KO0,15.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/jefe-de-tr%C3%A1fico-sueldo-SRCH_KO0,15.htm)
- Sueldos para Vendedor Argentina. (n.d.). Glassdoor. Recuperado el 26 de abril de 2022, de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/vendedor-sueldo-SRCH\\_KO0,8\\_IP4.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/vendedor-sueldo-SRCH_KO0,8_IP4.htm)
- *Pc Computadora Completa Intel I3 1tb 8gb Con Monitor Led 19 - \$ 74.999.* (n.d.). Artículo.mercadolibre.com.ar. Recuperado el 26 de abril de 2022, de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1106963999-pc-computadora-completa-intel-i3-1tb-8gb-con-monitor-led-19-JM#position=13&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=687178e1-dcd7-4ee0-b90d-f49d5988eca6](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1106963999-pc-computadora-completa-intel-i3-1tb-8gb-con-monitor-led-19-JM#position=13&search_layout=stack&type=item&tracking_id=687178e1-dcd7-4ee0-b90d-f49d5988eca6)
- Shewan, D. (2015). *How Much Does Google Ads Cost?* Wordstream.com. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2015/05/21/how-much-does-adwords-cost>
- *Por las contribuciones patronales, una pyme de 10 empleados paga el equivalente a tener 13 o 14.* (n.d.). Www.agrositio.com.ar. Recuperado el 7 de junio de 2022, de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/219546-por-las-contribuciones-patronales-una-pyme-de-10-empleados-paga-el-equivalente-a-tener-13-o-14#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20organismo%20internacional%2C%20Argentina,es%20de%2021%2C7%25>

# Anexo

## Árbol de problemas

Link del árbol de problemas:

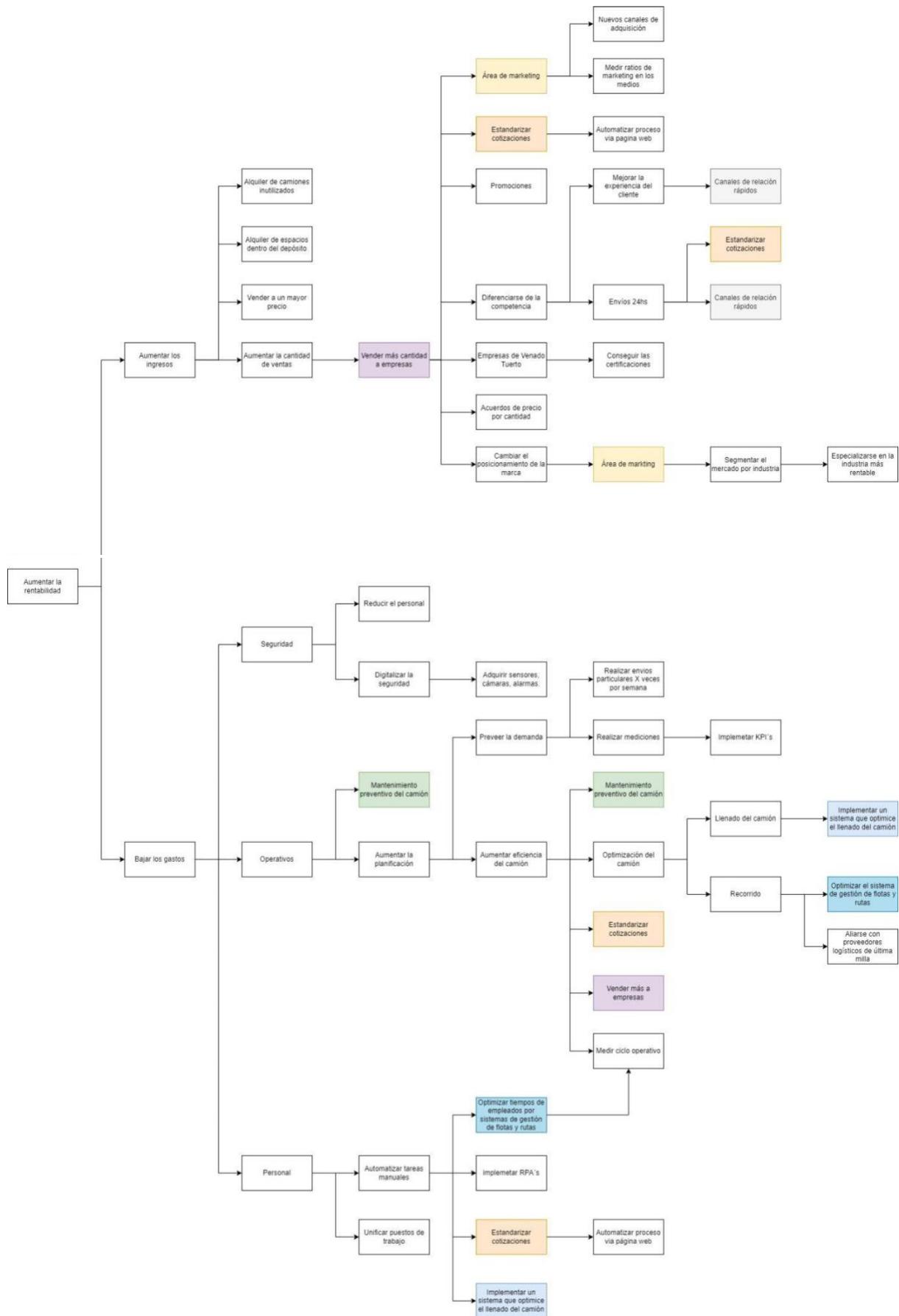
[https://viewer.diagrams.net/?tags=%7B%7D&highlight=0000ff&edit=blank&layers=1&nav=1&title=%C3%81rbol%20de%20problemas#Uhttps%3A%2F%2Fdrive.google.com%2Fuc%3Fid%3D10KA-Lyju7dAlfaz6Tqq47iPr\\_jVOPBuv%26export%3Ddownload](https://viewer.diagrams.net/?tags=%7B%7D&highlight=0000ff&edit=blank&layers=1&nav=1&title=%C3%81rbol%20de%20problemas#Uhttps%3A%2F%2Fdrive.google.com%2Fuc%3Fid%3D10KA-Lyju7dAlfaz6Tqq47iPr_jVOPBuv%26export%3Ddownload)



## Árbol de soluciones

Link del árbol de soluciones:

<https://viewer.diagrams.net/?tags=%7B%7D&highlight=0000ff&edit= blank&layers=1&nav=1&title=%C3%81rbol%20de%20soluciones.drawio#Uhttps%3A%2F%2Fdrive.google.com%2Fuc%3Fid%3D1A5bMgsH-SXhWXGRytsuWDFAPqrYCh1IR%26export%3Ddownload>



## Valuación Económica

Excel con la valuación económica: [Valuación Económica](#)

Estado de resultados actual:

<b><i>Estado de Resultados Mensual</i></b>	<b>%</b>	<b>ARS</b>	<b>USD</b>
Ingresos	100%	\$11.149.435,94	\$47.044,03
Costos de Operación	49%	\$5.463.223,61	\$23.051,58
Gastos de Administración	20%	\$2.229.887,19	\$9.408,81
Amortización	15%	\$1.672.415,39	\$7.056,61
<b>EBIT</b>	<b>16%</b>	<b>\$1.783.909,75</b>	<b>\$7.527,05</b>
Gastos financieros	1%	\$111.494,36	\$470,44
Resultado Neto	15%	\$1.672.415,39	\$7.056,61
<b><i>Estado de Resultados Anual</i></b>	<b>%</b>	<b>ARS</b>	<b>USD</b>
Ingresos	100%	\$133.793.231,25	\$564.528,40
Costos de Operación	49%	\$65.558.683,31	\$276.618,92
Gastos de Administración	20%	\$26.758.646,25	\$112.905,68
Amortización	15%	\$20.068.984,69	\$84.679,26
<b>EBIT</b>	<b>16%</b>	<b>\$21.406.917,00</b>	<b>\$90.324,54</b>
Gastos financieros	1%	\$1.337.932,31	\$5.645,28
Resultado Neto	15%	\$20.068.984,69	\$84.679,26

## Supuestos

Supuesto	Detalle	Valor
Tasa de interés	Se utiliza la tasa mínima exigida por inversores en proyectos en Argentina	25%
Tiempo	El período total cubierto por el análisis es de 3 años y cada período es de un año	3
Moneda	Los ingresos y costos son en USD para mitigar el impacto de la devaluación	USD
Inflación	No se tienen en cuenta la inflación del dólar y el cambio de salario resultante de la devaluación de la moneda argentina	
Precio dólar (ARS)	Valor del dólar solidario al día de hoy	\$237
Meses en un año	Cantidad de meses en un año	12
Semanas en un año	Cantidad de semanas en un año	52
Días laborables por mes	Considerando 5 días laborables por semana y 4 semanas por mes	20
Horas laborables por día	8 horas de trabajo por día	8
Costo de un camión mensual (ARS)	Costos asociados a un camión según la distancia recorrida Venado Tuerto-Buenos Aires considerando gastos de combustible, sueldos chofer, amortizaciones, etc.	\$1.019.377
Cantidad camiones	Cantidad de camiones de flota propia de Expreso Alfa SRL	7
Costos variables	Segun el contacto con la empresa, los costos variables incluyen insumos de logística, combustible, fletes terciarizados, comisionistas, impuestos a las ventas, sueldos de choferes, mantenimiento y respuestos de vehículos. Estos los vamos a considerar costos operativos	49%
Cargas sociales	En Argentina, un 57% adicional del sueldo base debe ir asignado a asignaciones familiares, obras sociales, sindicatos, ART, fondo nacional de empleo, PAMI y jubilación	57%
Sueldo mensual Responsable Comercial (ARS)	Sueldo promedio para un Responsable Comercial en una empresa de logística según Glassdoor	\$144.000
Sueldo mensual Administrador de logística (ARS)	Sueldo promedio para un Administrador de logística según Glassdoor	\$82.000
Cientes diarios	Segun el contacto con la empresa, los clientes diarios de Expreso Alfa	100
Envíos por semana	Segun el contacto con la empresa, los clientes del tipo empresa suelen hacer envíos en promedio 2 veces por semana	2
Sueldo Programador Web (USD)	Sueldo por hora para un Desarrollador web full-stack según Upwork	\$70
Costo suscripción anual sistema (USD)	Utilizando como referencia al sistema de optimización de carga de camiones Easy Cargo	\$500
Costo de adquisición Facebook (CPA en USD)	El costo de adquirir un cliente en Facebook depende de la industria que se trate, motivo por el cual utilizamos un promedio utilizando algunas industrias similares de referencia	\$30
Costo por mil impresiones Instagram (CPM en USD)	El costo de publicar los anuncios en Instagram, cada 1000 veces que este se visualiza	\$6
Costo mensual de herramienta publicidad vía email (USD)	Costo de suscripción "Essentials" via Mailchimp	11
Costo mantenimiento sitio web (USD)	El costo de pedirle a un desarrollador hacerle mantenimiento a la herramienta implementada en la página web por hora	\$50
Porcentaje ocupación actual camiones	Asumimos que Expreso Alfa llena sus camiones a un 70% de su capacidad total	80%
Porcentaje ocupación ideal	Porcentaje de llenado de camión ideal	90%
Sueldo mensual jefe de tráfico (ARS)	Sueldo promedio para un Jefe de Tráfico en Argentina según Glassdoor	\$186.300
Precio computadora (ARS)	Valor en Mercado Libre de una computadora con monitor, mouse, teclado y CPU	\$70.000
Costos gastos de representación (ARS)	Incluimos el precio de un taxi ida y vuelta 10km, y un almuerzo	\$3.000
Sueldo vendedor (ARS)	Sueldo promedio para un vendedor en distribución en Argentina según Glassdoor	\$113.000
Costo por lead (CPL en USD)	El costo de conseguir un lead en Google depende de la industria que se trate, motivo por el cual utilizamos un promedio utilizando algunas industrias similares de referencia	\$62

## Beneficios y Costos

Solucion		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Estandarizar cotizaciones	<b>Beneficios</b>	Valor	Valor	Valor	Valor
	Ahorro de tiempo de cotización Responsable Comercial (según horas diarias ahorradas)	\$0,00	\$2.861,77	\$4.292,66	\$4.292,66
	Ahorro de tiempo de Administradores de Logística en el manejo de cotizaciones (según horas diaras ahorradas)	\$0,00	\$814,81	\$1.629,62	\$1.629,62
	<b>Costos</b>	Valor	Valor	Valor	Valor
	Tiempo de Responsable Comercial	\$2.146,33	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Automatizar proceso de cotizaciones vía página web	<b>Beneficios</b>	Valor	Valor	Valor	Valor
	Ahorro de tiempo de cotización Responsable Comercial (según horas diarias ahorradas)	\$0,00	\$1.430,89	\$2.861,77	\$2.861,77
	Ahorro de tiempo de Administradores de Logística en el manejo de cotizaciones (según horas diaras ahorradas)	\$0,00	\$814,81	\$1.629,62	\$1.629,62
	Más clientes solicitando el servicio debido a la veloz cotización	\$0,00	\$1.129,06	\$1.129,06	\$1.129,06
	<b>Costos</b>	Valor	Valor	Valor	Valor
	Costo proyecto consultora	\$980,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costo mantenimiento	0	\$150	\$150	\$150	
Aumentar porcentaje y volumen de ventas B2B	<b>Beneficios</b>	Valor	Valor	Valor	Valor
	Más clientes del tipo empresa solicitando el servicio	\$0,00	\$58.710,95	\$58.710,95	\$58.710,95
	Aumento en los paquetes por viaje	\$0,00	\$28.226,42	\$28.226,42	\$28.226,42
	<b>Costos</b>	Valor	Valor	Valor	Valor
	Publicidad en Facebook	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00
	Publicidad en Instagram	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
	Publicidad en web	\$434,00	\$434,00	\$434,00	\$434,00
	Email marketing	\$132,00	\$132,00	\$132,00	\$132,00
	Tiempo de Responsable Comercial	\$5.723,54	\$5.723,54	\$5.723,54	\$5.723,54
	Promociones	\$0,00	\$11.742,19	\$11.742,19	\$11.742,19
	Gastos de representación	\$75,95	\$75,95	\$75,95	\$75,95
Sueldo vendedor	\$4.491,39	\$4.491,39	\$4.491,39	\$4.491,39	
Implementar sistema de optimización de carga de transportes	<b>Beneficios</b>	Valor	Valor	Valor	Valor
	Aumento en los paquetes por viaje	\$0,00	\$70.566,05	\$70.566,05	\$70.566,05
	<b>Costos</b>	Valor	Valor	Valor	Valor
	Suscripción anual a sistema	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
	Tiempo de Jefe de Tráfico	\$9.256,04	\$9.256,04	\$7.404,84	\$7.404,84
	Computadoras	\$590,72	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Costo implementación	\$280,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costo mantenimiento	\$0	\$150	\$150	\$150	

## Ratios Financieros

Solución	Años	0	1	2	3		
Estandarizar cotizaciones	Costos totales	\$2.146,33	\$0,00	\$0,00	\$0,00	Valor Presente Neto	\$7.617,40
	Beneficios totales	\$0,00	\$3.676,58	\$5.922,28	\$5.922,28	Tasa Interna de Retorno anual	196%
	Contribución marginal	-\$2.146,33	\$3.676,58	\$5.922,28	\$5.922,28	Período de Repago	0,58
	Flujo descontado	-\$2.146,33	\$2.941,27	\$3.790,26	\$3.032,21	Repago en meses	7,01
Automatizar proceso de cotizaciones vía página web	Costos totales	\$980,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	Valor Presente Neto	\$7.901,76
	Beneficios totales	\$0,00	\$3.374,75	\$5.620,45	\$5.620,45	Tasa Interna de Retorno anual	372%
	Contribución marginal	-\$980,00	\$3.224,75	\$5.470,45	\$5.470,45	Período de Repago	0,30
Aumentar porcentaje y volumen de ventas B2B	Costos totales	\$11.306,89	\$23.049,08	\$23.049,08	\$23.049,08	Repago en meses	3,65
	Beneficios totales	\$0,00	\$86.937,37	\$86.937,37	\$86.937,37	Valor Presente Neto	\$113.403,07
	Contribución marginal	-\$11.306,89	\$63.888,30	\$63.888,30	\$63.888,30	Tasa Interna de Retorno anual	563%
Implementar sistema de optimización de carga de transportes	Flujo descontado	-\$11.306,89	\$51.110,64	\$40.888,51	\$32.710,81	Período de Repago	0,18
	Costos totales	\$11.126,76	\$10.406,04	\$8.554,84	\$8.554,84	Repago en meses	2,12
	Beneficios totales	\$0,00	\$70.566,05	\$70.566,05	\$70.566,05	Valor Presente Neto	\$108.438,16
Combinación de todas	Costos totales	\$25.559,98	\$33.605,12	\$31.753,91	\$31.753,91	Tasa Interna de Retorno anual	541%
	Beneficios totales	\$0,00	\$164.554,76	\$169.046,15	\$169.046,15	Período de Repago	0,18
	Contribución marginal	-\$25.559,98	\$130.949,64	\$137.292,24	\$137.292,24	Repago en meses	2,22
	Flujo descontado	-\$25.559,98	\$104.759,71	\$87.867,03	\$70.293,63	Valor Presente Neto	\$237.360,39

## EERR actualizado

Estandarizar cotizaciones								
<i>Estado de Resultados Anual</i>	ARS				USD			
Años	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Ingresos	\$133.793.231,25	\$134.664.581,25	\$135.196.811,25	\$135.196.811,25	\$564.528,40	\$568.204,98	\$570.450,68	\$570.450,68
Costos de Operación	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92
Gastos de Administración	\$27.267.326,25	\$26.758.646,25	\$26.758.646,25	\$26.758.646,25	\$115.052,01	\$112.905,68	\$112.905,68	\$112.905,68
Amortización	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26
<b>EBIT</b>	<b>\$20.898.237,00</b>	<b>\$22.278.267,00</b>	<b>\$22.810.497,00</b>	<b>\$22.810.497,00</b>	<b>\$88.178,22</b>	<b>\$94.001,13</b>	<b>\$96.246,82</b>	<b>\$96.246,82</b>
Gastos financieros	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$19.560.304,69</b>	<b>\$20.940.334,69</b>	<b>\$21.472.564,69</b>	<b>\$21.472.564,69</b>	<b>\$82.532,93</b>	<b>\$88.355,84</b>	<b>\$90.601,54</b>	<b>\$90.601,54</b>
Automatizar proceso de cotizaciones vía página web								
<i>Estado de Resultados Anual</i>	ARS				USD			
Años	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Ingresos	\$133.793.231,25	\$134.593.047,71	\$135.125.277,71	\$135.125.277,71	\$564.528,40	\$567.903,15	\$570.148,85	\$570.148,85
Costos de Operación	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92
Gastos de Administración	\$26.990.906,25	\$26.794.196,25	\$26.794.196,25	\$26.794.196,25	\$113.885,68	\$113.055,68	\$113.055,68	\$113.055,68
Amortización	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26
<b>EBIT</b>	<b>\$21.174.657,00</b>	<b>\$22.171.183,46</b>	<b>\$22.703.413,46</b>	<b>\$22.703.413,46</b>	<b>\$89.344,54</b>	<b>\$93.549,30</b>	<b>\$95.794,99</b>	<b>\$95.794,99</b>
Gastos financieros	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$19.836.724,69</b>	<b>\$20.833.251,15</b>	<b>\$21.365.481,15</b>	<b>\$21.365.481,15</b>	<b>\$83.699,26</b>	<b>\$87.904,01</b>	<b>\$90.149,71</b>	<b>\$90.149,71</b>
Aumentar porcentaje y volumen de ventas B2B								
<i>Estado de Resultados Anual</i>	ARS				USD			
Años	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Ingresos	\$133.793.231,25	\$154.397.388,86	\$154.397.388,86	\$154.397.388,86	\$564.528,40	\$651.465,78	\$651.465,78	\$651.465,78
Costos de Operación	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92
Gastos de Administración	\$29.438.378,25	\$32.221.277,46	\$32.221.277,46	\$32.221.277,46	\$124.212,57	\$135.954,76	\$135.954,76	\$135.954,76
Amortización	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26
<b>EBIT</b>	<b>\$18.727.185,00</b>	<b>\$36.548.443,40</b>	<b>\$36.548.443,40</b>	<b>\$36.548.443,40</b>	<b>\$79.017,66</b>	<b>\$154.212,84</b>	<b>\$154.212,84</b>	<b>\$154.212,84</b>
Gastos financieros	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$17.389.252,69</b>	<b>\$35.210.511,09</b>	<b>\$35.210.511,09</b>	<b>\$35.210.511,09</b>	<b>\$73.372,37</b>	<b>\$148.567,56</b>	<b>\$148.567,56</b>	<b>\$148.567,56</b>
Implementar sistema de optimización de carga de transportes								
<i>Estado de Resultados Anual</i>	ARS				USD			
Años	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Ingresos	\$133.793.231,25	\$150.517.385,16	\$150.517.385,16	\$150.517.385,16	\$564.528,40	\$635.094,45	\$635.094,45	\$635.094,45
Costos de Operación	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92
Gastos de Administración	\$29.395.688,75	\$29.224.878,75	\$28.786.142,25	\$28.786.142,25	\$124.032,44	\$123.311,72	\$121.460,52	\$121.460,52
Amortización	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26
<b>EBIT</b>	<b>\$18.769.874,50</b>	<b>\$35.664.838,41</b>	<b>\$36.103.574,91</b>	<b>\$36.103.574,91</b>	<b>\$79.197,78</b>	<b>\$150.484,55</b>	<b>\$152.335,76</b>	<b>\$152.335,76</b>
Gastos financieros	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$17.431.942,19</b>	<b>\$34.326.906,09</b>	<b>\$34.765.642,59</b>	<b>\$34.765.642,59</b>	<b>\$73.552,50</b>	<b>\$144.839,27</b>	<b>\$146.690,48</b>	<b>\$146.690,48</b>
Combinación de todas las soluciones								
<i>Estado de Resultados Anual</i>	ARS				USD			
Años	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Ingresos	\$133.793.231,25	\$172.792.709,23	\$173.857.169,23	\$173.857.169,23	\$564.528,40	\$729.083,16	\$733.574,55	\$733.574,55
Costos de Operación	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$65.558.683,31	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92	\$276.618,92
Gastos de Administración	\$32.816.360,75	\$34.723.059,96	\$34.284.323,46	\$34.284.323,46	\$138.465,66	\$146.510,80	\$144.659,59	\$144.659,59
Amortización	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$20.068.984,69	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26	\$84.679,26
<b>EBIT</b>	<b>\$15.349.202,50</b>	<b>\$52.441.981,27</b>	<b>\$53.945.177,77</b>	<b>\$53.945.177,77</b>	<b>\$64.764,57</b>	<b>\$221.274,18</b>	<b>\$227.616,78</b>	<b>\$227.616,78</b>
Gastos financieros	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$1.337.932,31	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28	\$5.645,28
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$14.011.270,19</b>	<b>\$51.104.048,96</b>	<b>\$52.607.245,46</b>	<b>\$52.607.245,46</b>	<b>\$59.119,28</b>	<b>\$215.628,90</b>	<b>\$221.971,50</b>	<b>\$221.971,50</b>

# KPI's

Link del excel con los KPI's: [KPIs](#)

Solución	Tipo de KPI	Nombre KPI	Explicación	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valor objetivo
Estandarizar cotizaciones	Del proyecto	¿Tarifa estandarizada?	Se analiza si las tarifas pudieron ser estandarizadas	-	Si/No	-	Si
		¿Se realizó la estandarización en el lapso esperado de tiempo?	Se analiza si las tarifas fueron estandarizadas al cabo de las 9 semanas que definimos	-	Si/No	-	Si
	Ya implementado	Porcentaje de envíos en los que se utilizó una tarifa estandarizada	El objetivo es que muchas cotizaciones puedan realizarse de manera más automática. La medición se realiza esperando que una buena parte de las tarifas sean de manera estándar	Envíos hechos con tarifas estandarizadas/ Envíos totales	%	Mensual	30% los primeros 6 meses y este número debería ir gradualmente aumentando para llegar al 80%
Automatizar proceso de cotizaciones via página web	Del proyecto	¿Automatización realizada?	Se analiza si la página web se finalizó con la automatización	-	Si/No	-	Si
		¿Se realizó la automatización en el lapso esperado de tiempo?	Se analiza si la página web se terminó al cabo de las 6 semanas que definimos	-	Si/No	-	Si
		¿Se cumplió con el presupuesto asignado?	Se analiza si se utilizó el presupuesto o menos para obtener el "si" y si hubo un exceso se obtiene el "no"	-	Si/No	-	Si
	Ya implementado	Porcentaje de envíos que se realizaron via página web al 100%	El objetivo es que muchas cotizaciones puedan realizarse de manera más automática. La medición se realiza esperando que un buen porcentaje de clientes puedan cotizar sus envíos a través de la página sin intervención ninguna del responsable comercial	Envíos hechos via web al 100%/ Envíos totales	%	Mensual	30% los primeros 6 meses y este número debería ir gradualmente aumentando para llegar al 80%
		Tiempo ahorrado de cotización	La idea es que el responsable comercial vea reducido el tiempo mensual en el que está cotizándole a clientes, porque estos están haciéndolo de manera automática	Tiempo total que dedica el responsable comercial a cotizar sin automatización - Tiempo que dedica el responsable comercial a cotizar con automatización / Tiempo total que dedica el responsable comercial a cotizar sin automatización	%	Mensual	30% los primeros 6 meses y este número debería ir gradualmente aumentando para llegar al 80%
		Porcentaje de clientes que cotizan y no transportan	El objetivo es reducir la cantidad de clientes que no terminan transportando debido a que el proceso de cotización tiene muchos pasos o es complejo	Envíos hechos via web al 100%/ Clientes que ingresan los datos necesarios en la página web y obtienen una tarifa	%	Mensual	2%
		Porcentaje de rebote	El objetivo es medir la cantidad de ingresantes a la página que abandonan el sitio para ver que tan útil está hecha la página para aquellos que la visualizan. Quizás no se está obteniendo una buena fuente de tráfico o hay que mejorar la página	Cantidad de usuarios que abandonaron la página web sin cotizar / Cantidad de usuarios que entraron a la página web	%	Mensual	20%
Aumentar porcentaje y volumen de ventas B2B	Del proyecto	¿Cada paso dura el lapso estimado?	La idea es medir si cada tarea del proyecto está tardando el tiempo que se estipuló en el cronograma de implementación	-	Si/No	-	Si
		¿Aumentó la calificación promedio luego de los reviews de los clientes?	El objetivo es que la calificación que se obtiene via reviews sea mejorada una vez que las empresas se conviertan en clientes	-	Si/No	-	Si
	Ya implementado	Porcentaje del mercado desatendido que se ganó	El objetivo es ganar más cuotas del mercado con tal de atender a la mayor cantidad de empresas posibles	Cantidad de clientes del tipo empresa nuevos / Cantidad de empresas en el mercado	%	Semestral	20% el primer año y este número debería ir gradualmente aumentando para llegar al 40%
		Nuevos clientes	Medir los clientes que transportan con Expreso Alfa por primera vez	-	Cantidad de clientes	Mensual	2
		Aumento de la base de clientes	Se pretende que la base de clientes crezca, teniendo cada vez más clientes del tipo empresa	Cantidad de clientes del tipo empresa nuevos / Cantidad de clientes del tipo empresa actuales	%	Annual	24%
		Clientes nuevos adquiridos por tipo de canal	Medir los clientes que transportan con Expreso Alfa por primera vez según el canal por el cual hayan conocido a la marca	-	Cantidad de clientes	Mensual	1-2
		Porcentaje de clientes empresa	Se busca que Expreso Alfa sea más B2B y transporte a negocios y empresas, en lugar de a particulares que hacen envíos esporádicos	Cantidad de clientes del tipo empresa / Cantidad de clientes totales	%	Semestral	98%
		Búsquedas de la marca	Sirve para evaluar si las campañas de publicidad están teniendo efecto y la marca se está reconociendo	Cantidad de veces que se buscó "Expreso Alfa" en Google	Cantidad de búsquedas	Annual	30
		Tráfico de referencia de redes sociales anual	Sirve como indicador de la efectividad de la presencia en las redes para vincularla a conversiones en la página web	Cantidad de visitas que llegan a la página web a través de alguna red social	Cantidad de visitas	Annual	30
		Porcentaje de bajas de clientes	El objetivo es reducir la cantidad de clientes que se terminan dando de baja del servicio de transporte que antes hacían con cierta regularidad. Así no solamente se controlan los clientes nuevos, sino que se mantienen los clientes que ya se tenían	Clientes que dejaron de transportar con Expreso Alfa / Clientes totales	%	Semestral	1%
Número de conversiones	El objetivo es medir la cantidad de ingresantes a la página que cumplieron con el objetivo de la publicidad de hacer una cotización para convertirse potencialmente en clientes. Quizás hay que mejorar la	Cantidad de clientes que cotizaron con la página web / Cantidad de visitas a la página web	Cantidad de clientes	Annual	30		

Implementar sistema de optimización de carga de transportes	Del proyecto	¿Se implementó en el lapso esperado?	Se analiza si el sistema se implementó al cabo de las 7 semanas que definimos	-	Si/No	-	Si
		¿Cumple el sistema con las necesidades de la empresa?	Se analiza si el sistema elegido cumple con las características esenciales que define Expreso Alfa	-	Si/No	-	Si
		¿Cumplió con el presupuesto asignado?	Se analiza si el sistema elegido cumple con el presupuesto de los USD 1.000 anuales	-	Si/No	-	Si
		¿Se implementó el sistema para la totalidad camiones?	Se analiza si todos los camiones fueron ingresados al sistema	-	Si/No	-	Si
	Ya implementado	¿Cumple el sistema con las necesidades de la empresa?	Se analiza si el sistema actual está cumpliendo con los requerimientos del cliente para transportar paquetes. De no ser así, podría reevaluarse la elección del sistema	-	Si/No	Anual	Si
		Aumento de la rentabilidad del precio por paquete	El objetivo es que a partir de que el camión viaje más lleno, se aumenten los ingresos por viaje, y se reduzca el costo por paquete transportado	Ingresos anuales con sistema implementado / Ingresos anuales actuales	%	Anual	10%
		Utilización del sistema para llenar el camión	El objetivo es que se utilice el sistema en la totalidad de los viajes que realicen los camiones	Viajes en los que se utilizó el sistema para llenar el camión / Viajes totales	%	Mensual	80% los primeros 3 meses y este número debería ir gradualmente aumentando para llegar al 100%
Llenado del camión	El objetivo es que se llegue a un llenado del 90% del camión en m3, que es el máximo ideal que se puede llenar el camión	m3 del camión lleno / m3 del camión totales	%	Diario	90%		