

5-7-2020



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Trabajo final de grado para la obtención del título de
Contador Público

Romina Illa

Taller: Gestión estratégica de las organizaciones
Tutor: Santiago Conde y Marcelo Riccone

Punta del Este

Índice

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
OBJETIVOS	4
MARCO TEÓRICO	5
TÉRMINOS IMPORTANTES	10
HISTORIA	11
HISTORIA DE CRAFT	11
HISTORIA DE NEUTRAL	14
MACRO Y MICRO ENTORNO	18
PESTEL	18
FODA	27
5 FUERZAS DE PORTER	34
ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	36
MAPA ESTRATÉGICO	36
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	44
COMPONENTES	47
SISTEMA DE CONTROL	50
CENTROS DE RESPONSABILIDAD	50
PROYECCIÓN DE ESTADOS CONTABLES	52
CONCLUSIÓN	59
ANEXOS	61
BIBLIOGRAFIA	65

Agradecimientos

En primer lugar me gustaría agradecer a la universidad que me dio la posibilidad de estudiar lo que me gusta y seguirme durante todo el proceso, y a todas las personas que formaron parte de este camino. El gran esfuerzo a lo largo de estos años se está viendo culminado.

Además, me gustaría agradecer a Agustina Ojeda (Supervisora) y Yeyza Varas (Gerenta de operaciones) que fueron mi contacto directo en la empresa la cual se baso mi trabajo. Me ayudaron a poder evacuar dudas a lo largo de todo el trabajo, siempre dispuestas y con gran paciencia

Por otro lado, a los tutores Marcelo Riccone y Santiago Conde, por su apoyo y evaluación de cada entrega, por corregirnos y estar dispuestos a responder y contestar dudas cuando estas surgían, también por su motivación y aliento.

A mi familia que siempre me ha apoyado en todo lo que me propongo, y más que nada gracias por hacer el gran esfuerzo de apoyarme en la carrera universitaria con todos los costos y demás que para una persona del interior conllevan, además por acompañarme siempre en todas las dificultades de este arduo camino.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo se desarrolla principalmente en la empresa Neutral dicha empresa se basa en la importación marítima.

Dentro del trabajo se analizó a la empresa desde una perspectiva interna y externa. Pudiendo analizar así, cada punto de ésta mediante análisis de distintos tipos como FODA, PESTEL Y PORTER.

Además, en base a ciertos objetivos de la empresa se creó cuadros de mando y mapas estratégicos, es decir este sirve para establecer un proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos. Y una serie de indicadores para poder medir la evolución de las actividades en la empresa para poder alcanzar los objetivos planteados.

Por otro lado, se analizó los diferentes tipos de componentes dentro de la empresa y el consiguiente sistema de control que permite medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los resultados.

Y por último una proyección de los estados financieros para poder pronosticar los resultados económicos de la empresa para el siguiente año, 2021.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un estudio estratégico de la organización Craft y Neutral, a través de los conocimientos aprendidos durante los años de carrera para brindar material de calidad y utilidad que sirva para alinear, cumplir y monitorear los objetivos estratégicos de la organización.

Objetivos específicos

Llegaremos a los objetivos generales por medio de los objetivos específicos.

Para comenzar trabajaremos en un diagnóstico de la organización tanto externo como interno mediante una serie de análisis como lo es el FODA que nos permitirá poder visualizar las fortalezas y debilidades que la empresa hoy en día está enfrentando como también las oportunidades y amenazas provenientes del exterior que impactan directamente a ésta.

Además, por medio de un análisis PESTEL podremos identificar los factores tanto políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que el país está inmerso y que son de gran interés para la organización.

Por otro lado, utilizaremos la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para poder visualizar las fuerzas tanto de los clientes, nuevos competidores, productos sustitutos, competencia actual y los proveedores. De esa forma, podremos tener un análisis externo e interno que nos permitirá definir en el mercado que actuamos y formamos parte como también contribuirá para identificar formas, componentes y procesos para mejorarlos y de ese modo estar alineado con la misión, visión y valores de la empresa.

Igualmente, utilizaremos metodologías como mapas estratégicos y cuadros de mando integral. Estas nos ayudaran a poder visualizar la estrategia de la empresa y llevarla a cabo, para esto necesitaremos describir los diferentes procesos que

utilizaremos para brindarles valor diferenciado al cliente e interesados. A lo largo de este proceso, tendremos que medir la evolución para alcanzarlos de manera eficaz y eficiente. También utilizaremos sistemas de control de gestión y presupuestos estos nos ayudaran por medio de los recursos que cuenta la empresa a crear proyectos que nos impulse a llegar a nuestro objetivo general de la mejor manera.

Marco Teórico

PESTEL

Según Juan Martin es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre.

Martin Juan (2017), web: Cerem international Business School. España

El equipo ejecutivo necesita comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la compañía a nivel macro e industrial. El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del trato económico, las tasas de interés, los movimientos cambian los factores de producción, normas y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad. Muchas veces denominamos análisis PESTEL porque refleja los componentes políticos económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Thompson, A A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: teoría y casos (18.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

A nivel personal considero, que es una herramienta para poder facilitar y ayudar a las compañías a definir aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las empresas, que no dependen de ella misma pero que le afectan de

alguna manera a esta. Los elementos que utiliza son los políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales.

FODA

Es una herramienta estratégica conocida de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunidades y mejorar en el futuro.

Espinosa Roberto (2013), Blog: Roberto espinosa. España

A nivel personal considero que es una herramienta que sirve para el estudio de la situación de una empresa pudiendo visualizar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.

MISIÓN

La misión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio.

Por lo tanto, para la formulación de la misión, la empresa debe dar respuesta, en un horizonte temporal que va de presente a futuro, a cuál es su campo de negocio así como su campo de clientes. De esta manera, la misión actuaría como una mano invisible que proporcionaría una idea común sobre el propósito de la empresa a directivos, empleados, clientes y demás agentes.

Monferrer Tirado Diego (2013), Fundamentos de Marketing. Publicacions de la Universidad Jaume I. Servei

La misión es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes.

Taylor Edgar J (2010), Blog: El Escritor. México

La declaración de misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

Thompson, A A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: teoría y casos (18.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

VISIÓN

La visión es ese punto en el futuro a donde queremos llegar, que es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora para todos los integrantes del equipo u organización, debe ser un mensaje claro y convincente. Una buena visión deber ser algo factible, pero a su vez debe ser algo que no sea tan sencillo lograr, recordemos que una visión debe estar planeada a muy largo plazo.

Taylor Edgar J (2010), Blog: *El Escritor*. México

La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada a un mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba.

Thompson, A A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: teoría y casos (18.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

VALORES

Los valores de una organización o equipo de trabajo reflejan la cultura corporativa, son los componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan acorde a la esencia de la institución.

Taylor Edgar J (2010), *Blog: El Escritor*. México

Los valores de una compañía especificada su actitud, comportamiento y carácter. Whole Foods, los valores centrales son lo que es realmente importante para nosotros como organización. No son valores que cambian con el curso del tiempo ni del acuerdo con la situación o la persona, sino que son los fundamentan la cultura de nuestra compañía.

Thompson, A A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: teoría y casos (18.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor. Puede ser una herramienta para describir e implementar la estrategia de una organización.

Robert S. Kaplan, David P. Norton (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (edición gestión 2000). España.

MAPA ESTRATEGICOS

Proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de la empresa. Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se pueden establecer y gestionar objetivos e indicadores.

Robert S. Kaplan, David P. Norton (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (edición gestión 2000). España: Harvard Business Review.

SISTEMA DE CONTROL

El conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección”.

Amat, J. M. (2002) “Control de gestión: una perspectiva de dirección”. Barcelona: Grupo Planeta.

CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Se entiende por centro de responsabilidad una unidad organizativa que está dirigida por un responsable en quien se han delegado unas determinadas funciones y en quien se ha descentralizado de forma explícita un determinado nivel de decisión.

Amat, J. M. (2002) “Control de gestión: una perspectiva de dirección”. Barcelona: Grupo Planeta.

PRESUPUESTO

Orientada en el corto plazo, entendiéndose como tal un ejercicio anual. Su objetivo fundamental es trasladar las proyecciones globales del primer ejercicio incluido en las proyecciones estratégicas, a presupuestos y objetivos detallados por departamentos, áreas, etc.; siendo su confección, generalmente, responsabilidad del equipo ejecutivo de la Compañía.

BONED, J. LL; LEIVA, LL.; TEMPRÀ, J. y AMAT, O. (2005): Confección de análisis de balances. Gestión 2000, Barcelona.

Un presupuesto es un resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.

Rosenber, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano.

Términos Importantes

LCL: Less Than Container Load o Menos que de un Contenedor Completo. Esto quiere decir que en un solo contenedor se transportan varias cargas destinadas a diferentes compradores.

FCL: son las siglas de Full Container Load, que significa Carga de Contenedor Completa. Significa que una sola persona es responsable de llenar el contenedor y hacerse cargo de todos los cargos asociados a su transporte.

BL: Bill of leading es un documento propio del transporte marítimo donde se establecen las reglas de la relación contractual entre el cargador, el destinatario y el transportista, dando confianza a cada parte respecto al comportamiento de las otras.

NOVCC: *Non Vessel Operating Common Carrier* y se refiere a aquellas empresas que se dedican al grupaje y transporte marítimo de mercancías. La característica principal es que no poseen buques de transporte, sino que reservan su espacio en un buque de un agente u operador y lo utilizan para el transporte de las mercancías de sus clientes. Además, gestionan toda la documentación necesaria, emiten sus propias facturas, etc.

INCOTERMS: Los términos consisten en definiciones comerciales estándar, y establecen las obligaciones de compra y venta de mercaderías: el vendedor/exportador y el comprador/importador.

REIGHT FORWARDER O AGENTE DE CARGA: Actúa como intermediario entre vendedores y compradores que se encuentran en diferentes países, estos hacen la misma actividad que Neutral, pero a niveles más pequeños.

Historia

Es necesario informar que el trabajo se llevará a cabo sobre dos empresas ya que una es indispensable para la otra. Craft ha consolidado su actuación como NVOCC neutro de alcance regional porque es el único a disponer de soluciones exclusivas en transporte internacional de carga LCL, FCL y aérea. Y neutral es quien se encarga de las importaciones por medios de transporte marítimo como de LCL y FCL, viene a ser la parte de operaciones marítimas tercerizada de la misma. Es decir, a la hora de trabajar lo hacen en conjunto. De todos modos, intentaré enfocarme en mayor medida en Neutral.

Historia de Craft

La CRAFT tiene en su DNA la neutralidad en el transporte internacional de cargas marítima y aérea. Creado en 1997, la multinacional latinoamericana se ha tornado uno de los más respetados NVOCCs neutros del mercado Sudamericano en base

a su eficacia y confiabilidad en la prestación de servicios de transporte internacional de carga LCL de exportación e importación.

La eficacia de los servicios está encontrada en los más de 281 servicios directos de y para América del Sur y en su cobertura con más de 800 destinos en las exportaciones y de 600 orígenes en las importaciones. Adicionalmente, el grupo ofrece una variedad de servicios que garantizan seguridad, cobertura y versatilidad a las operaciones logísticas de nuestros clientes, como seguros de cargas (dependen del incoterm), soluciones de almacenaje y el más amplio soporte para su operación logística.

Para ofrecer opciones cada vez más completas a nuestros clientes, la CRAFT cuenta con extensa red de oficinas en América del Sur estando estas en Brasil, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay y Uruguay.

En 2008 fue creada Neutral, la representación de puertos de Brasil, para cumplir con sus marcas y de forma independiente

En 2010 se creó nuevas oficinas de las cuales una fue en Montevideo, Uruguay.

Ubicación: Calle Misiones, St. 1372, Oficina 503/504

Misión: Ofrecer la mejor solución en transporte marítimo y aéreo internacional bajo los parámetros de la neutralidad, brindando un servicio confiable y a la medida de los requerimientos del cliente.

Visión: Ser reconocidos en América Latina (o Sudamérica, según se define) como el líder en agilidad y seguridad en nuestros servicios, enfocándonos en prestar un servicio innovador que contribuya al desarrollo de la región.

Valores: Ética, liderazgo, compromiso y transparencia. Gestión participativa y trabajo en equipo. Ascensión profesional basada en el mérito. Excelencia, proactividad y responsabilidad social.

En cuanto a la misión considero que no se abarcó todos los medios ya que Craft también brinda servicios terrestres, quizás dicha misión la tienen hace varios años y nunca la han vuelto a controlar. Por otro lado, considero que dentro de los valores la ascensión profesional basada en los méritos no es tanto un valor, sino que puede ser una política.



Historia de Neutral

Se encuentra desde 2008 en el mercado de Representación Portuaria, Neutral tiene su propia estructura y representantes en los principales puertos de Brasil. Es especialista en Agencia Naviera; Su enfoque es en la consolidación y desconsolidación de carga LCL y FCL, en Importación Marítima.

Neutral monitorea la carga, enviando información al cliente y / o su representante. Su equipo es responsable de recopilar información con la compañía de envío sobre el estado de la carga, así como el envío de la documentación correspondiente.

Neutral proporcionará todo el soporte de puerto necesario. La operación es totalmente segura, neutral y respaldada por un contrato de prestación de servicios.

La empresa se creó hace 3 años en Uruguay, y está subcontratada por Craft ellos se encargan desde que sale el barco en origen hasta que llega a destino, neutral debe cobrarle al cliente los gastos de estos que ya vienen por cotizaciones previas, por tonelada o metros cúbicos y además se les informa acerca del estado de la carga al cliente, junto con la manifestación en la aduana.

Ubicación: Paraguay 2141 – Aguadapark

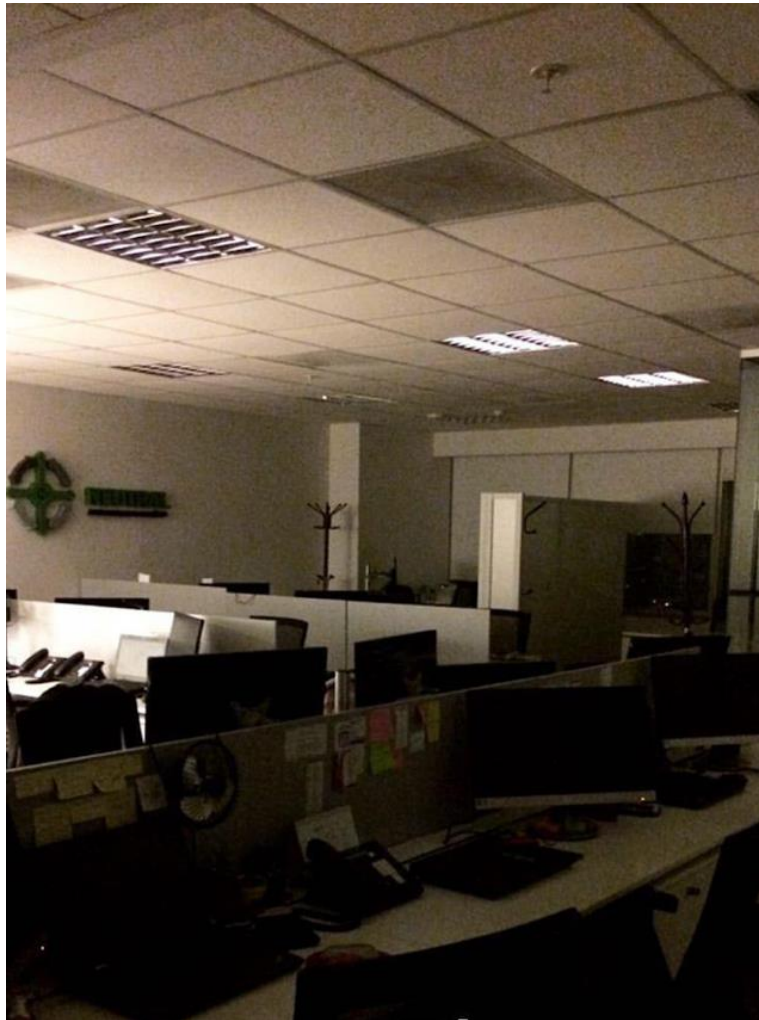
Neutral no contaba ni con una misión, ni una visión establecida, sino que la misma fue de elaboración propia en base a lo que las empleadas consideraban que era, en cuanto a los valores transmitieron que son los mismos que Craft, por lo tanto haría la misma crítica antes dicha.

Misión: Ofrecer la mejor calidad de servicio marítimo, procesando la información en el menor tiempo posible para satisfacer las necesidades del cliente.

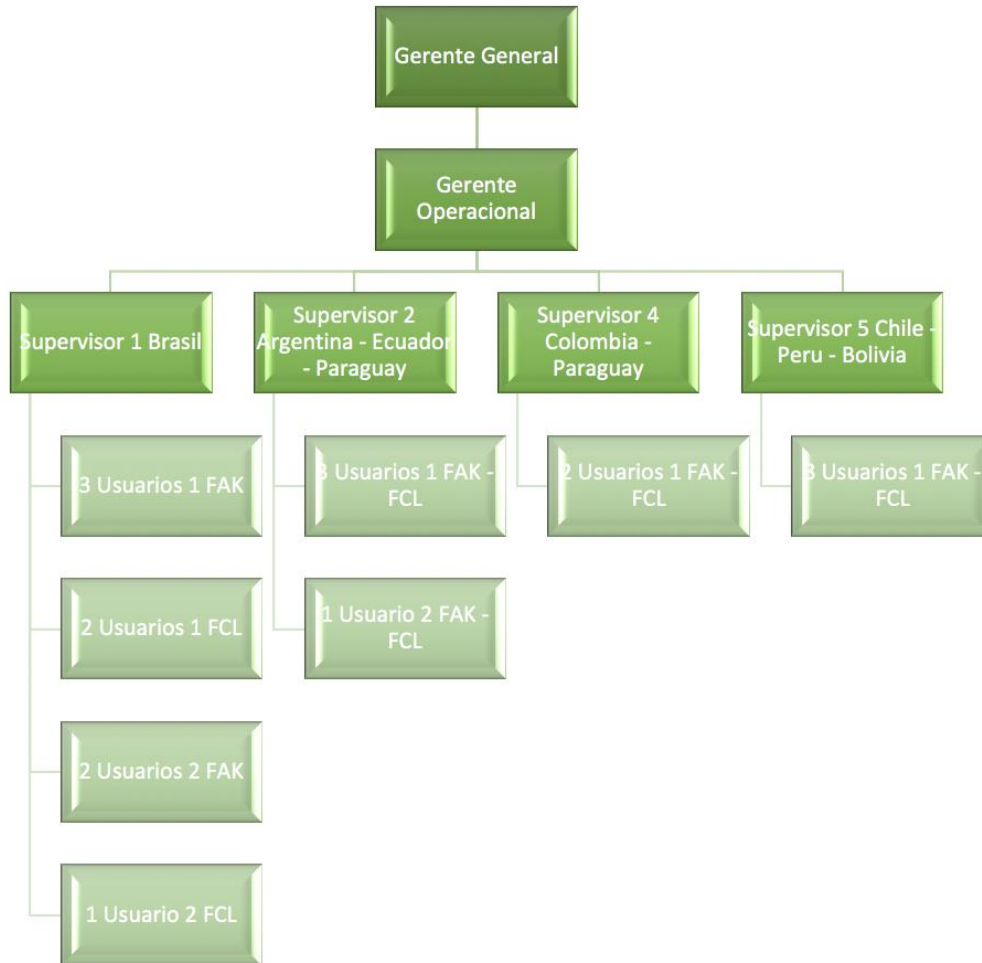
Visión: Ser el número uno en nuestro servicio internacionalmente, poder retener nuestros clientes aumentando nuestro nivel tecnológico con la menor necesidad de intervención del usuario.

Valores: Ética, liderazgo, compromiso y transparencia. Gestión participativa y trabajo en equipo. Ascensión profesional basada en el mérito. Excelencia, proactividad y responsabilidad social.





Organigrama



Macro y Micro entorno

PESTEL

POLÍTICA

Tanto Neutral como Craft son una empresa internacional, por lo tanto, todas las políticas de los demás países les afectan ya sea positiva o negativamente, por ejemplo, en su momento ellos no pudieron utilizar esa ruta desde Uruguay a Perú porque al tener acuerdos en Política fiscal Perú y Chile se les hacía más conveniente realizarlos por Chile.

Uruguay conforma una unión aduanera con Argentina, Brasil, Paraguay desde 1995 y años más tarde en 2006 se unió Venezuela la cual actualmente está suspendida, dicha unión se le llama MERCOSUR. Éste aceleró la apertura de la economía uruguaya, estableciendo un proceso de integración progresiva desde la zona de libre comercio hasta llegar a conformar un Mercado Común.

El tratado del MERCOSUR prevé la libre circulación de mercaderías, servicios, y factores productivos dentro de estos países. A través de la eliminación progresiva de las barreras arancelarias y no arancelarias. A su vez, existe un Arancel Externo Común (AEC) acordado por los cuatro países signatarios para casi todos los bienes introducidos a la zona. El AEC varía entre 0% para los bienes de capital y 20% para algunos bienes de consumo, Existen excepciones donde el AEC es mayor al 20%.

Uruguay fue una de las primeras economías de América Latina que evolucionó hacia un comercio internacional abierto y sin restricciones. El coeficiente de apertura, medido como exportaciones más importaciones de bienes y servicios en

relación con el PIB fue de 56,5% entre los años 2006 y 2011, siendo mayor que el de sus vecinos Argentina y Brasil.

El país cuenta con diecisiete acuerdos comerciales vigentes con 18 países. Actualmente está la incógnita del TLC entre Uruguay y China, del cual para Neutral es una medida política que afectará positivamente.

ECONÓMICO

Uruguay es un país estable, la profundización del proceso de apertura económica llevó a un aumento de la importancia relativa del comercio exterior en el PBI, con exportaciones de bienes y servicios creciendo en forma sostenida, con una mayor diversificación de destinos. Pero por causas de la pandemia se prevé que la economía se contraiga un 0,5% en 2020, lo que representará una pérdida de 2,5 puntos en el PBI aproximadamente.

Según la INE se confirman dos meses consecutivos de reducción en el alza de los precios. El dato de el año pasado en diciembre fue 8,79 %, en enero de 2020 bajó a 8,71 % y en febrero volvió a bajar a 8,32 %.

El covid-19 impacto a grandes escalas que implicará fuertes contracciones en el nivel de producción, gasto de los hogares, inversión privada y en el comercio internacional. Tal es así que se dice que la economía mundial tendrá uno de los peores años de las últimas décadas. Aún en un escenario de rápida recuperación, se estima que las principales economías tendrán una contracción de entre 3% y 6% a nivel mundial. Especialmente en Neutral les bajo la carga lo que les afectó directamente a los ingresos disminuyendo un 25%, esta problemática empezó a afectarles en enero cuando la pandemia comenzó en China porque el 80% de su volumen de carga son procesos de china.

A nivel nacional al igual que en Neutral el principal socio comercial de Uruguay es China con un 26%, lo que significa que es muy importante para el país. Por desgracia la pandemia también impactó en las ventas a nivel nacional demostrando una caída del 50%, lo que se puede deducir que el impacto de China tanto en nuestro país como en la empresa es significativo.

Neutral tiene como objetivo para el año 2021 poder alcanzar los mismos niveles de ingreso que en 2019, para estabilizarse y luego enfocarse en crecer los siguientes años.

Por otro lado, los tipos de cambio también afectan a la empresa y a nivel mundial. Brasil es el país dentro de Neutral con más trabajo y a su vez es el principal mercado de referencia en materia cambiaria, el dólar allí subió 0,84% y cerró en 4,5258 reales. En marzo la moneda estadounidense en Brasil sube 1% mientras que en el año aumenta 12,28%.

En comparación con Uruguay en el mes de marzo el dólar acumula una suba de 2,48% y en el año de 7,47%. A su vez, esto trajo consigo una baja del petróleo del 25% y una caída del barril en pesos cercana al 30% en relación con los valores de diciembre del año pasado. Y con la nueva regulación de la IMO 20 ésta se verá afectada de manera directa al petróleo porque proponen un producto sustituto y beneficioso porque considera los impactos ambientales. Las navieras con las que trabaja Neutral están utilizando dicha IMO.

Asimismo la pandemia que afecta a todo el mundo, también afecta a muchas empresas, estas han tenido que utilizar el recurso de mandar a seguro de paro a sus empleados y lo que claramente se refleja en los resultados que brindó el BPS, este recibió 86.000 solicitudes de seguro de paro y 100.000 por enfermedad en

marzo y del total de solicitudes, 68.095 tuvieron como motivo la suspensión de actividades (79%), 6.995 por reducción (8,1%) y 6.889 fueron por despido (7,7%). Lo cual es alarmante.

SOCIAL

La población de Uruguay, de acuerdo con los datos relevados por el Instituto Nacional de Estadísticas en el 2010, es de 3,4 millones, de los cuales cerca de 1,9 millones viven en Montevideo y sus alrededores.

La economía uruguaya es pequeña y abierta, con creciente proyección hacia el mercado externo regional e internacional, donde las exportaciones juegan un papel muy importante para el desarrollo productivo local. El sector con mayor participación en el PBI es el de servicios, dentro de los cuales se destacan el comercio, transporte y comunicaciones, los servicios financieros, seguros, bienes inmuebles y otros servicios a las empresas.

En Uruguay Neutral por otro lado, visualiza como ventaja que el país no tiene gran cantidad de feriados por lo tanto los empleados no se ausentan muy seguido en el año a diferencia de Chile que tiene 15 feriados.

En el país al tener un gran porcentaje de población joven (23,9% según la INE) cuando la empresa hace llamados se presentan alrededor de 500 personas.

Socialmente las personas que residen en el interior viajan a Montevideo (en general), para poder estudiar y profesionalizarse por lo tanto también hay un gran porcentaje de ellos en dichos llamados, la empresa los prioriza porque normalmente son más responsables con el trabajo por el hecho que tienen que afrontar obligaciones como el pagar un alquiler extra, comida, etc. Lo han comprobado en la experiencia y por el reflejo de la práctica de éstos en la empresa.

La tasa de desempleo en Uruguay es del 10,5% y de ésta un 8,8% es de hombres. Dentro de Neutral la mayoría de los empleados son mujeres, debido que han comprobado que las mujeres son más maduras y responsables a la hora de trabajar.

Por causa del Covid-19 el estado tuvo que tomar medidas a nivel social, como por ejemplo para personas en situación de calle, este informó que 35 personas mayores se trasladarán a refugios de forma permanente en locales pensados para atender solamente durante el día. También, que hay un protocolo de actuación para los refugios para todas las personas y especialmente para las mayores.

Por otro lado, el poder ejecutivo resolvió sobre el uso de tapabocas en lugares donde se encuentre aglomeración de personas, además, funcionarios policiales repartirán tapabocas en las calles para las personas que no lo estén utilizando.

ECOLÓGICO

Uruguay es un país que desde hace varios años se interesa por la preocupación ambiental.

Desde el 2000 en Uruguay existe la ley 17.283 que garantiza la protección del medio ambiente, y plantea que todas las personas y empresas, públicas o privadas, tienen el deber de no realizar actos que depreden, destruyan o contaminen de forma grave el medio ambiente.

La energía solar forma parte de la política energética uruguaya, este pequeño país a dado de qué hablar gracias a la inversión en energías alternativas y concientización sobre el medio ambiente. Se estima que para el periodo 2005-2030 se tiene como uno de sus objetivos, la diversificación de la matriz energética queriendo apostar a la incorporación de fuentes autóctonas y renovables, igualmente en el año 2019 Uruguay estaba cuarto en el mundo en generación de

energía eólica y fotovoltaica. Ese mismo año UTE informó que el país exportó el 54 % de la energía renovable generada.

También, el país ha profundizado el trabajo en materia de protección de los océanos a través de la adhesión a la campaña Mares Limpios impulsada por ONU Ambiente y, en ese contexto, se ha aprobado recientemente la ley de uso sustentable de bolsas plásticas, y tiene un proyecto de ley para la gestión integral de residuos.

Actualmente con la ley de urgente consideración se plantean algunos casos referidos al medio ambiente dándole importancia a esta misma como forma o método de que todas las personas tomen conciencia del daño que le hacemos al planeta, dicha ley plantea que se controlarán las actividades referidas a éste, pudiéndose multar en caso del no cumplimiento de estas. Los infractores podrán ser multados con un monto desde 50 UR hasta 100 UR.

Por otro lado, la llamada norma IMO 2020 es la primera de una serie de medidas de la Organización Marítima Internacional (OMI) para reducir la contaminación del mar. Dicha norma, mejorará significativamente el impacto ecológico de la industria naviera. Y actualmente se está aplicando para las navieras de todo el mundo, esta se basa en utilizar combustibles con un bajo contenido de azufre. En el caso de Neutral las navieras que forman parte de su proceso utilizan y se rigen por dicha IMO, lo que esto se vio transferido al costo que son directamente imputables al cliente.

Además, toda la concientización mundial contra el reciclado impacta positivamente en la empresa en el reciclado de papel. Algunos procesos que llevaban la impresión de grandes cantidades de papeles hoy en día se redujeron mediante la instalación

de un monitor más para cada empleado, esto tuvo un impacto positivo ya que el nivel de ahorro de impresión bajó sustancialmente con un mejor impacto ambiental.

TECNOLOGÍA

Uruguay a logrado grandes avances en la tecnología, a podido innovarse y no quedar obsoleto, es más lo ha incorporado en la educación en 2005 con el plan ceibal lo que significa, que todos los niños de todas las escuelas y liceos públicos podrán acceder a una computadora gratuita. Y 10 años más tarde con el plan Ibirapitá se le brindaron tabletas gratuitas y acceso a Internet a las personas mayores de bajos ingresos.

En el país en 2019 el 85% de los hogares contaba con acceso de banda ancha fija de los cuales el 75% tenían acceso por fibra óptica a la vivienda. Además, fue el primer país de América Latina en iniciar el despliegue de una red móvil comercial 5G y el tercero del mundo.

Gracias a los grandes avances de la tecnología desde que Neutral comenzó a trabajar hasta el día de hoy muchos procesos se pudieron hacer más sencillos y más automáticos, igualmente es un desafío que presentan en la diaria y pretenden superarlo. Los procesos hacia la aduana fueron mejorando a lo largo de estos años, hoy en día, el 80% de los procesos se hacen de manera automática. Consideran que es su punto máximo de automatización ya que hay procesos que necesitan si o si la intervención de personas.

Igualmente, cuando las aduanas incorporan actualizaciones o nuevas formas de operar Neutral se tiene que adecuar rápidamente, sino quedan fuera de plazo lo que conlleva a multas para la empresa.

Por otro lado, la aduana cuenta con un solo escáner a la hora de revisar los fletes o container, lo que significa que eso se traduce a mala eficacia ya que no es posible revisarlos todos, y al poder hacerse solo uno a la vez también termina en una pérdida de tiempo.

Actualmente por todos los inconvenientes a raíz de la pandemia la empresa incorporó el teletrabajo, para no descuidar la labor tanto personal como de la empresa en general. Lo que significa que el empleado trabaja de forma remota, es decir en una ubicación alejada o en sus propios hogares, lo que conlleva que no se puede tener contacto personal con los compañeros, sino que el mismo es virtual. Este tipo de trabajo dificultan el control normal o regular que se les hace a los empleados dentro de el espacio físico de la empresa. Por lo que todas las empresas van a tener que adecuarlo a lo que se necesite. Uruguay actualmente no cuenta con una normativa que regule el teletrabajo, pero de la cual va a tener que hacer frente ya que es una modalidad que se irá incorporando cada vez a mayores niveles, mundialmente como en el país.

LEGAL

Uruguay en el correr de los años a impulsado a la inversión extranjera, ofreciéndole una serie de oportunidades, y un entorno de negocio más abierto. El régimen de promoción de inversiones se encuentra en la Ley 16.906, en la cual se declara de interés nacional, la promoción y protección de inversiones realizadas por inversores nacionales y extranjeros en el territorio nacional.

Algunos ejemplos de los beneficios que genera a las empresas al operan en Zona Franca, las sociedades anónimas que operan como usuarias de Zonas Francas gozan de la exoneración de impuestos, el pago de dividendos por parte de la usuaria de zona franca a sus accionistas domiciliados en el exterior tampoco se encuentra sujeto a retenciones impositivas en Uruguay, la exoneración no alcanza a las

contribuciones de seguridad social, salvo para el personal extranjero que puede optar por no aportar en su país de origen. La introducción de bienes a las Zonas Francas desde el territorio nacional no franco se considera exportación, si los bienes son introducidos al territorio nacional no franco se consideran importaciones, pagando los aranceles correspondientes y demás.

Neutral al encontrarse en una zona franca deben registrarse por la ley de zonas francas (15.291) en algunos casos se han encontrado con desafíos a la hora de contratar personal ya que al menos un 75% de los empleados deben ser uruguayos y en estos llamados se presentan gran cantidad de extranjeros.

Por otro lado, los reglamentos aduaneros tienen una regla que las empresas deben entregar la información en aduana 48 horas antes de que arribe el buque, sino tienen que pagar una multa que es de 5000 reales por BL. Para poder relacionarlo en las dimensiones de la empresa esta hace 4500 mensuales con Brasil y 10000 en total, por lo que al tener altos niveles de BL puede haber altos niveles de multa. Si gran cantidad de empleados tienen errores, representan un costo muy alto para la empresa. Por lo que tomaron como medida preventiva, entregarlo 7 días antes. Igualmente, dicha empresa cumple con todas las reglas laborales, como las horas extras, goce de beneficios, descanso, días libres, licencias y demás.

Brasil tiene una norma que no se puede vender nada por debajo de su precio, lo que a la hora de comercializar con Brasil se debe ser muy cuidadoso, cuando hay estas discordancias entre lo que el vendedor le exige a Neutral y lo que previamente se le presupuestó al cliente algunas veces surgen inconvenientes ya que la empresa cuando se enfrenta a dichas situaciones debe sobrevalorar el mismo, y esto trae como resultado que algunas veces la empresa salga perdiendo, cuando surgen estos problemas se debe rellenar un formulario que adjuntamos al final y que se le es enviado a el empleado que ejecutó dicho proceso. (ver anexo 1)

FODA

FORTALEZA

- Personal profesional o en formación
- Salarios a la medida
- Buenas relaciones interpersonales
- Personal de apoyo por área
- Buena calidad del servicio
- Personal motivados y contentos
- Reuniones semanales
- Evaluaciones mensuales
- Teletrabajo

DEBILIDADES

- Rotación de personal
- Poco personal
- Deficientes. Habilidades gerenciales
- Falta de capacitación externa
- Personal con idiomas diferentes
- Trabajo solo de importación
- Dependencia de Brasil

OPORTUNIDADES

- Expansión de territorio
- Apertura del mercado
- Políticas fiscales a favor
- Modificaciones de tratados

AMENAZAS

- Mala cobertura de los medios
- Covid-19
- Guerra comercial china EE. UU.
- Cambios en la legislación de aduanas
- Competencia
- Tendencias desfavorables

FORTALEZAS

- Personal profesional o en formación: Dentro de la empresa todos los empleados son profesionales especialmente licenciados en relaciones internacionales, pero también en la misma trabajan estudiantes, además, la empresa les permite hacer las pasantías a aquellos estudiantes que las necesiten.
- Salarios a la medida: Al principio los salarios cuando la persona recién comienza en la empresa no tienen salarios muy altos, es decir cuando la misma está cursando el período de prueba que son los primeros tres meses, después de pasados esos tres meses si la persona queda en la empresa como efectiva éste se les duplica inmediatamente, y luego con el correr del tiempo y con los ascensos dicho salario va aumentando aún más.
- Buenas relaciones interpersonales: Todos los empleados tienen buenas relaciones con los demás y se preocupan cuando a alguno de ellos se lo ve que no está pasando por un buen momento, además, se juntan fuera del trabajo para poder disfrutar en un bar, restaurante o cualquier sea el lugar, con el fin de formar lazos de confianza y mejorar el compañerismo dentro de todos los niveles.
- Personal de apoyo por área: Cada sector tiene personal que le da apoyo, para cualquier tipo de problemas, además este es monitoreado por sus supervisores regularmente.
- Buena calidad del servicio: Pueden identificar que la calidad de su servicio es muy buena, ya que tienen un gran número de clientes retenidos, por lo

que si dichos clientes desean volver a utilizar o disponer de su servicio es porque la experiencia anterior fue exitosa, además se refleja en el crecimiento constante de nuevos clientes.

- Personal motivados y contentos: Podemos identificarlo con determinadas acciones que toma la empresa para con sus empleados como, por ejemplo, todos los meses se celebran los cumpleaños de todos aquellos empleados que hayan cumplido dentro de ese mes comprando torta para poder disfrutarlo entre todos. También los primeros lunes de cada mes la empresa hace un desayuno compartido con todos sus empleados. Por otro lado, como método de incentivación a la comida saludable compra fruta para todos, todas las semanas. Del mismo modo, si en la semana hay 0 multa proveniente de la aduana de Brasil la empresa les compra helados de esta forma tiene a sus empleados motivados y contentos.
- Reuniones semanales: Todas las semanas se hacen reuniones semanales donde se conversan como por ejemplo si hay algún desafío por superar, si hubo errores y de ese modo intentan poder solucionarlo con los recursos que tienen o si ese no es el caso, buscan la forma de implementar sistemas o procesos nuevo para llegar a resolver el inconveniente. además, ese momento a la semana es un buen lugar para que se planteen todas las dudas o preguntas de algo específico, o mismo sobre el estado de ánimo de cada uno.
- Evaluaciones mensuales: Todos los meses se hacen evaluaciones de desempeño (ver anexo 2) y en caso de que el empleado haya hecho algún tipo de error se le manda una carta de notificación.

- Teletrabajo: La compañía visualiza que gracias a los avances tecnológicos se pudo incorporar la modalidad de hacer teletrabajo, es decir, no es necesario el espacio físico, como por ejemplo por medio de esta herramienta pudieron hacer frente a la pandemia del Covid-19.

DEBILIDADES

- Rotación de personal: En general las rotaciones de personal que han tenido fueron por causa de oportunidades tanto de trabajo como de estudio en el exterior, y al ésta contar con personal muy joven son desafíos que debe de hacer frente la empresa, esta cuenta con un promedio de edades de trabajadores de 25 años.
- Poco personal: La poca cantidad de personal es un inconveniente que les ha surgido, ya que, al tener gran demanda de su servicio, consideran que no tienen la capacidad necesaria de empleados porque cada uno de ellos están excedidos de trabajo.
- Deficientes Habilidades gerenciales: La empresa en tan solo 3 años cambió 3 veces de Gerente, lo cual significa que generó grandes impactos a nivel de los empleados ya que cada uno tiene formas muy diferentes de gerenciar la empresa, es una debilidad que esperan superar con la nueva Gerente.
- Falta de capacitación externa: Al ser una empresa multinacional, esta debería invertir en capacitación para sus empleados, ya que esto hace que aumenten sus capacidades y se vea reflejado directamente en la empresa ya que de esa forma se puede utilizar para la eficiencia o cambios productivos en

algunos procesos. Además, es necesario y exigente que los empleados tengan noción de idiomas, ya que trabajan en relación constante con otros países, pero a su vez la empresa no invierte en la educación de idioma en sus empleados, sino que ellos tienen que buscar los medios para poder estudiar dichos idiomas.

- Personal con idiomas diferentes: Al tener personal con diferentes tipos de nacionalidades, y diferentes costumbres, muchas veces los problemas de comunicación que comienzan siendo simplemente una forma de decirlo diferente se tornan en malas interpretaciones y eso se transforma en una bola de nieve que al ir sumándole cosas puede llegar a explotar y causar problemas, donde no los había o simplemente eran sencillos de resolver, la empresa debería invertir en capacitación en cuanto a los problemas de comunicación y entendimiento de las diferentes culturas.
- Trabajo solo de importación: Neutral trabaja únicamente con importaciones marítimas, las exportaciones las hace Neutral, pero actualmente la empresa quiere abarcar ese sector, por lo que necesita mayor espacio físico y está actualmente en lista de espera para poder obtener un espacio dentro de zona franca.
- Dependencia de Brasil: Neutral maneja alrededor de 10000 BL al mes de los cuales 4500 pertenecen a Brasil. Por lo tanto, Brasil maneja casi un 50% de las importaciones lo que claramente se refleja la gran dependencia de este.

OPORTUNIDADES

- Expansión de territorio: Dicha empresa a sabido aprovechar las constantes oportunidades de expansión de esa forma a podido ir incorporando

sucursales en diferentes países hoy en día está en 9, además siempre buscan la forma de ampliarse dentro de estos como por ejemplo Neutral considera que es necesario la expansión física de la empresa en Uruguay y, además, al tener la oportunidad de expansión territorial dentro de zona franca para poder acceder a la exportación.

- Apertura del mercado: Apertura del mercado permitirá ampliar el número de clientes mediante la incursión en nuevos negocios como es la exportación, lo que llevará a la empresa a poder crecer y tener mayores ingresos.
- Políticas fiscales a favor: Al contar con políticas fiscales incentivadoras de los diferentes países, hace que su trabajo sea más eficaz y eficiente.
- Modificaciones de tratados: Las modificaciones de los diferentes tratados de los demás países con Uruguay pueden ser muy favorables como por ejemplo el tratado de libre comercio que actualmente está en discusión con China.

AMENAZA

- Mala cobertura de los medios de comunicación: Considero que hoy en día las páginas web como por ejemplo son muy importantes para las empresas, Neutral en Uruguay no cuenta con una, sino que se basan en la de Brasil o mismo en Craft, igualmente los empleados han comentado y sugerido hacer página web a lo que los mandos altos internacionales no consideran que sea necesario.

- Covid-19: Actualmente por causas del Coronavirus la empresa ha tenido tendencias desfavorables, y además, al ser una pandemia que afectó a nivel internacional dicho problema comenzó en enero que fue cuando inició en China.
- Guerra comercial China y EE.UU.: Dicha guerra comercial se espera que de alguna manera impactará directamente a Uruguay ya que tanto China y EEUU son dos potencias. Y principalmente China ya que es uno de los más importantes tanto para nuestra economía, como para la empresa, es más, todo lo que dificulte el intercambio comercial, es negativo.
- Cambios en la legislación de aduanas: Cuando la legislación de aduanas hace algún tipo de cambio, le afecta directamente a la empresa, y se deben acoplar a dichos cambios, sino la empresa puede recibir multas.
- Competencia: Neutral tiene una gran competencia que trabaja a los mismos niveles que ellos por lo que tienen que estar constantemente, intentando superarse para que esta no se quede con su mercado de clientes. Algunas de sus competidores directos son MSL, SCHENKER y AGILITY.
- Tendencias desfavorables: Actualmente las importaciones a nivel nacionales cayeron un 22,1% en marzo, lo que claramente también se puede ver reflejado en la empresa ya que en esta cayeron un 25%.

5 FUERZAS DE PORTER

Proveedores: El único proveedor con el que neutral cuenta es Craft, es decir que dependen directamente de este.

Cliente: Trabajan con forwarder o agentes de cargo principalmente y estos son la mayoría del total de clientes, además trabajan con clientes finales. La empresa cuando son clientes que hacen compras a grandes niveles y varias veces en un año le dan la posibilidad de confiar en la promesa que el cliente le ofrece y de ese modo aceptan los poderes de negociación.

Por otro lado, cabe destacar que en Brasil tienen el tope de clientes se puede decir que están saturados, por lo que se tuvo que poner en cada sucursal una supervisora de Brasil y que se encargue solamente de las importaciones de ese país. También, les brindan un valor agregado a los clientes mediante la utilización de reportes para informar sobre el estado de su flete.

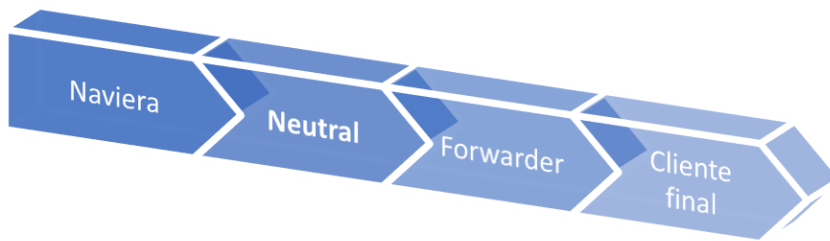
Competencia: MSL es la competencia directa de Neutral, se puede destacar que MSL en Uruguay tiene más mercado que en Brasil, pero por contrario Neutral tiene más en Brasil que en Uruguay. El ambiente es muy competitivo.

Productos sustitutos: En cuanto a productos sustitutos no los hay en gran medida. Los que se pueden identificar son las empresas que realizan los mismos servicios, pero por otros medios como, por ejemplo, aéreo con los aviones de carga y terrestre con los camiones de carga.

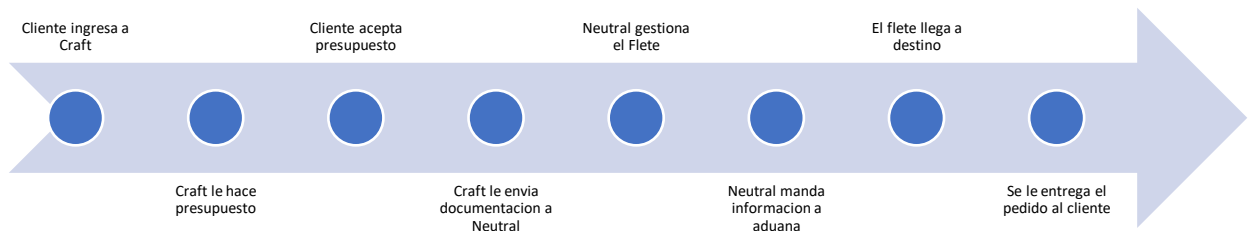
Nuevos competidores: En relación con los nuevos competidores podemos reflejar que la mayor barrera de entrada en el rubro es la economía de escala, es decir las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeñas y esto trae como consecuencia una reducción en los costes. Por lo tanto,

comenzar una empresa del mismo rubro y con los niveles tanto geográficos, de experiencia y con los volúmenes que Neutral y Craft trabajan no es posible de un día para el otro. Además, la identificación de la empresa mediante la experiencia de esta y los años en el rubro hace que sea una organización conocida para los clientes.

Proceso importación



Proceso de pedido



FINANCIERA

Optimizar costos: La reducción de costos es una de las iniciativas que claramente toda organización tiene presente, y Neutral es una de ellas. Al poder tener una reducción de costes se utiliza positivamente en la inversión en otras áreas, como por ejemplo la informática. Además, al retener y aumentar dicho nicho de mercado especialmente al aumentar el nicho de mercado se puede utilizar la economía de escalas, que hace que al poder vender en mayor medida el servicio, los costes bajan, por lo tanto, estos se optimizan.

Incrementar los ingresos: Incrementar los ingresos siempre es positivo para las empresas y la búsqueda constante de estas. Además, al tener mayores ingresos tienen mayor capacidad de gasto. Dichos ingresos aumentan por variadas razones, pero al poder retener y aumentar el nicho de mercado y a su vez al mejorar la calidad del servicio brindado es de gran ayuda para poder aumentar los ingresos ya que más personas se van a ver interesados en utilizar y tener acceso al servicio que brindan. Neutral siempre ha podido solventarse y crecer gracias a estos aumentos en los ingresos, ha podido expandirse por casi toda América del sur. También al diversificar las fuentes de ingreso y poder expandirse aporta una oportunidad de seguir creciendo de manera exitosa.

Diversificar las fuentes de ingresos: Al diversificar los ingresos se refiere directamente a el objetivo de la empresa de abrir otra oficina y otro tipo de servicio es decir dedicarse a las exportaciones complementándola con el trabajo que ya realiza que son las importaciones, y claramente que al ofrecer un servicio diferente va a conquistar nuevos nichos de mercado además de los preexistentes. Por otro lado, al tener la posibilidad de diversificarse le da seguridad a la empresa porque no depende de un solo tipo de servicio, sino que tienes otro que bajo alguna circunstancia le respalda.

CLIENTE

Retener y aumentar nicho de mercado: Para la empresa retener los grandes clientes es de suma importancia ya que muchos de ellos hacen compras de gran tamaño con la empresa y llegan al punto de brindarle la suficiente confianza al cliente como para en varias ocasiones ofrecerles ofertas por las promesas de compra en el año. Al poder tener clientes satisfechos y en los momentos que surjan algún inconveniente poder solucionarlo. Esto hace que este cliente vuelva a utilizar el servicio reiteradamente y además de eso, que comience la bola de nieve comentándole a otro interesado el buen servicio que Neutral brinda obteniendo así mayor cantidad de clientes.

Mejorar calidad de servicio: La empresa ofrece muy buen servicio, pero siempre se puede estar mejor, por lo tanto, que los clientes tengan de alguna forma la oportunidad de plantear sus quejas es de ayuda para la empresa para poder mejorar y que en lo posible no vuelva a ocurrir. Un inconveniente que actualmente cuenta Neutral son los pocos puestos de trabajo en comparación con la demanda por lo tanto dichos empleados están saturados y sería de gran importancia la contratación de nuevas personas para poder tener tiempos de espera inferiores y además poder hacer los trabajos más tranquilos. Por otro lado, actualmente dicha empresa ha incorporado nuevos métodos de calidad llegando a alertas de su pedido desde que sale hasta que llega a destino al cliente, por lo tanto, brinda un servicio diferenciado.

Ofrecer un servicio completo: La empresa quiere abrirse al rubro de las exportaciones es lo que consideran que le hace falta para poder brindar un servicio completo, es por esto que es necesario la inversión de capital y también por consiguiente un mayor espacio físico. Adicionalmente se encuentran en lista de espera para poder construir en zona franca y llevar a cabo su próximo paso. Al igual que dicha inversión para la empresa es importante, que este servicio completo que

se desea ofrecer sea amigable para el medio ambiente ya que son una empresa que han comenzado a aplicar medidas de concientización ambiental hace un tiempo. Es una realidad que todas las empresas deberían preocuparse.

PROCESOS INTERNOS

Inversión de capital: La empresa actualmente quiere expandirse para poder contratar más empleados y poder abarcar las exportaciones, y como mencione anteriormente esta está en proceso de hacerlo. Dicha expansión al requerir de un espacio físico va a conllevar una inversión de capital, tanto en su construcción como en su puesta en marcha.

Disminución de rotación del personal: En el último año la rotación de empleados ha sido bastante, en el mando mayor, la gerencia principalmente 3 veces en 1 año, el primer gerente lo despidieron porque el mismo era chileno y no quería imponer el modelo de trabajo brasilero (donde se encuentra la casa matriz), el segundo gerente que era Colombiano renunció por problemas personales y volvió a vivir a Colombia, y por último se encuentra la que permanece actualmente que es una gerente Brasileña. Por lo que consideran que es demasiado ya que, en cada cambio, se presentan diferentes personas, con diferentes estilos para liderar y con diferentes personalidades. Adecuar a todo el personal a una nueva modalidad es complicado, y principalmente porque son de diversos países y tienen un punto que es bien diferente que es la cultura y claramente los liderados sienten la diferencia. Un objetivo para que esta rotación tanto de gerentes como de empleados en general disminuya es aumentar capacitaciones no solo de temas financieros o en relación con la empresa, sino que también capacitaciones como, por ejemplo, de trato interpersonal, entendimiento de las diferentes culturas o demás. Como también desarrollar las habilidades de equipo y de liderazgo en equipo, para poder minimizar dicha rotación siempre y cuando sea posible.

Minimizar el impacto ambiental en los procesos: Se han utilizado nuevos métodos para poder cambiar la cultura organizacional en cuanto al medio ambiente, como por ejemplo, el desperdicio de papeles que conllevaba un solo cliente por servicio contratado, para poder solucionarlo se incorporó un monitor mas a cada empleado para que el trabajo que antes se hacía comparando grandes cantidades de papeles, se pueda hacer más fácilmente con el monitor y unas pocas impresiones dicho número se redujo de cerca de 50 hojas a unas 2 o 3. Además como medio para minimizar el desperdicio de papeles se incorporó en el pie del mail una frase para que el lector al finalizar de leerlo pueda pensar dos veces antes de imprimir y que sepa que Neutral apoya al medio ambiente, o medidas de reciclado, etc. Y están abiertos a nuevas medidas de cambios. Por otro lado, al incorporar sistemas informáticos que hacen los trabajos automatizados redujo la interacción de personas y también la reducción de impresión de papeles para poder hacer dicho trabajo. Todas estas medidas ayudan a minimizar el impacto ambiental en los procesos.

Gestión de riesgos: En cuanto a la gestión de riesgos que es el proceso por el cual la empresa puede de alguna manera planificar, organizar, controlar los materiales como también los recursos humanos con el fin de minimizar los mismos, en la empresa poco a poco han ido incorporando diferentes tipos de control de los riesgos como por ejemplo relacionada a la planificación y organización de recursos humanos se tienen las reuniones semanales donde se plantean todos los posibles problemas, y se les comunica al personal las nuevas formas de trabajar como nuevos conocimientos, información y demás, así están todos alineados con el entorno interno y externo que vive la empresa y de ese modo evitar que dentro de la misma se generen los llamados “teléfonos descompuestos”, y al mismo tiempo la empresa es transparente e inclusiva ya que dentro de esta se encuentran todos los niveles jerárquicos. A su vez en cuanto al personal se hacen las evaluaciones

mensuales con el fin de que el porcentaje de error en su trabajo se reduzca y les pongan mayor concentración y dedicación al mismo. Ya que si el contrato está bien hecho es premiado y por consiguiente si no lo está es penalizado. En cuanto a la gestión de riesgo de los materiales, la empresa siempre guarda en la misma el material suficiente necesario para trabajar equivalente a un mes más por si llega a ocurrir un inconveniente, o se gasta más de lo esperado, poder tener material extra para utilizarlo ya que los mismos son casi que indispensables para su trabajo. La empresa busca diariamente que los niveles de riesgo en los procesos se minimicen y van incorporando nuevas modalidades para poder hacerlo. Al mismo tiempo con el personal la empresa tiene un problema que es la gran rotación de empleados ya que al ser una empresa con un índice de edades entre los 20 y 25 los trabajadores son en su mayoría muy jóvenes con otros estilos de vida, y responsabilidades, es decir si a estos le surge una oportunidad en otro país van a irse a probar suerte o vivir, experimentar otro tipo de realidades. Por lo que conlleva que un gran porcentaje de las rotaciones no sean por despidos, sino que, por renunciaciones, y por lo tanto se hace necesario contratar nuevas personas y esto está sumado al tiempo de capacitación del nuevo empleado que viene a reemplazarlo. Pero este riesgo la empresa lo sabe y sabe a lo que se enfrenta, pero debería de alguna forma poder controlarlo ya que esto mismo repercute en los costos. Por otro lado, al incorporar equipos informáticos hace que en donde antes se necesitaban varias personas trabajando es decir el error humano era mas normal hoy en día se necesite 1 o ninguna, por lo tanto, las empresas claramente al invertir en equipos informáticos disminuyen el personal pero pudiendo automatizar algunos procesos se esta reduciendo la brecha de error en el proceso de operación. Encima de eso para la empresa es necesario atraer a personal profesional ya que es un rubro que se necesita estar apto y con conocimiento en el mismo.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Mejorar la productividad con equipos informáticos: Los procesos que antiguamente se hacían por medio del personal actualmente se han ido mejorando, llegando a un 80% de automatización, y al hacerse automáticos no hay grandes demoras dentro de ese proceso, y mayor desempleo. A su vez al hacer todo de forma automática y sin necesidad de imprimir papeles que antiguamente eran necesarios, esta teniendo un impacto positivo con el medio ambiente.

Atraer a personal profesional: Todos los que trabajan dentro ya sean estudiantes o recibidos, son profesionales por lo general de la carrera de relaciones internacionales, por lo tanto, es muy importante de algún modo evaluar dicho desempeño profesional y a la hora de la selección ser bastantes cuidadosos. Además, como ya lo nombré anteriormente Neutral le brinda la posibilidad a aquellas personas que están en proceso es decir que son estudiantes que puedan adquirir un poco de experiencia para el futuro.

Evaluar al desempeño profesional: La empresa actualmente cuenta con sistemas de evaluación de desempeño (ver anexo 2) pero dichas evaluaciones son muy pobres de información por lo que sería necesario incorporar algún método más riguroso ya que de ese modo por mas que lo está evaluando, es muy superficial y no va a lo concreto o más a fondo. De todos modos, para la empresa es de suma importancia la evaluación de desempeño ya que de ese modo los empleados se esfuerzan por conseguir la evaluación más correcta y no solo eso, sino que los logros del sector son premiados por la empresa.

Aumentar capacitaciones: En la empresa se los capacita a los que recién entran por sus supervisores o su mando siguiente, pero a estos mandos superiores no se los

capacita ya sea mismo en cuanto relacionado a el liderazgo con el personal, los idiomas, o mismo en relación con el rubro, sino que ellos mismos tienen que preocuparse por sus capacitaciones y por pagarlas si es necesario con sus ingresos. La inversión en capacitaciones es un objetivo para cumplir ya que es importante para poder adecuarse a las nuevas modalidades, formas de hacer y demás de este mundo en constante cambio.

Desarrollar las habilidades de liderazgo en equipo: Actualmente se hacen reuniones semanales tanto los altos mandos como los subordinados para conocer como se han sentido, cómo han resuelto los problemas, si hay alguna nueva medida a incorporar o noticia. En ese momento es donde se comparte todo y es una media para poder solucionar problemas, ya que de ese modo no existen los “teléfonos descompuestos”. Y tener un buen ambiente laboral, motivado con ganas de crecer, de cambios y que se interesa por el personal hace que las rotaciones de empleados porque no se sienten cómodos no existan o por lo menos sean las menos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	REGLA DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
FINANCIERA					
Optimizar costos	El indicador de costos que suma todos los costos de ventas más los costos administrativos y de ventas, en un período determinado	Índice de reducción de costos	TOTAL COSTOS/ VTAS	SEMESTRAL	CONTADOR
	Lo utilizaremos para poder reducir los gastos operativos	Reducción de gastos operativos	GASTOS OP/VTAS	SEMESTRAL	CONTADOR
Incrementar los ingresos	Ayuda a la empresas a medir el progreso comparativo (mes a mes) en lugar de una cifra absoluta (ingresos actuales).	Tasa de crecimiento de los ingresos	$\frac{[MES DE INGRESOS B - MES DE INGRESOS A]}{MES DE INGRESOS A} \times 100$	MENSUAL	CONTADOR
	La ganancia neta es el resultado de restar, a todos los ingresos de la empresa, los gastos derivados de la actividad	Ganancia neta	INGRESOS-GASTOS	MENSUAL	CONTADOR
Diversificar las fuentes de ingresos	Expresa la relación entre lo invertido en un negocio y el beneficio obtenido proveniente de dicha inversión.	Retorno de la inversión (ROI)	$\frac{[INGRESO OBTENIDO DE LA INV - COSTO DE LA INV]}{COSTO DE LA INV}$	ANUAL	CONTADOR
	La cuota de mercado permite conocer el tamaño de una empresa en relación con el resto del mercado y con sus competidores	% Aumento cuota de mercado	$\frac{VENTA TOTALES DE LA EMPRESA}{VENTAS TOTALES DEL MERCADO} \times 100$	ANUAL	CONTADOR
CLIENTE					
Retener y aumentar nicho de mercado	Determinar el grado de satisfacción de los clientes con el proceso y el servicios de la empresa. Mediante una encuesta del 1 al 5	Índice de clientes satisfechos (%)	$\frac{SUMA DE LAS VALORACIONES MAYORES A 3}{TOTAL DE VALORACIONES OBTENIDAS} \times 100$	SEMESTRAL	GERENTE
	Permite visualizar si el cliente ha vuelto a utilizar los servicios de la empresa o es la primera vez	Número de visitas de clientes (cifra)	SUMA DE TODAS LAS COMPRAS QUE HACE CADA CLIENTE EN LA EMPRESA	SEMESTRAL	GERENTE
	Porcentaje del nuevo nicho de mercado (interesados en exportaciones) en comparación con la totalidad de los clientes	Nichos de mercado encontrado (%)	$\frac{CLIENTE INTERESADO EN LAS EXPORTACIONES}{CLIENTES TOTALES} \times 100$	ANUAL	GERENTE
Mejorar calidad de servicio	Permite saber la cantidad de quejas y cuales son para modificarlas.	Número de quejas (cifra)	SUMA DE TODAS LAS QUEJAS	SEMESTRAL	PERSONAL DE ADMINISTRATIV
	Analizar los días que lleva hacer una tarea es de gran importancia para poder reducir dicho tiempo de espera	Análisis de Tiempos de Espera	$\frac{DIA QUE INGRESA EL TRABAJO - DIA QUE SE CULMINA EL TRABAJO}{...}$	SEMANTAL	PERSONAL ADMINISTRATIV
Ofrecer un servicio completo	Mide la rentabilidad que le generan a la empresa sus recursos propios	Rendimiento de la inversión (%)	$\frac{BENEFICIO NETO}{ACTIVO PROPIO} \times 100$	ANUAL	PERSONAL ADMINISTRATIV

	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	REGLA DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS					
Gestión de riesgos	Dentro de estas reuniones se plantean todas las nuevas formas de trabajar, se discuten si es necesario sobre determinados temas o noticias y se involucra la forma de sentirse de los empleados. Es dónde surge la efectividad de la información compartida entre los departamentos.	Reuniones semanales	VARIABLE, DEPENDE DE LOS TEMAS A DISCUTIR O TRANSMITIR	SEMANAL	PERSONAL DE RRHH
	Mensualmente se hace un control de stock con el fin de poder abastecer el stock final para poder así igualarlo al inicial y mantener un stock fijo del mismo.	Control de stock	STOCK INICIAL POR PRODUCTO - STOCK FINAL POR PRODUCTO	MENSUAL	PERSONAL ADMINISTRATIV
Inversión de capital	Estudio del retorno, de las inversiones.	Relacion costo-beneficio de las inversiones	INGRESOS TOTALES DE LA INV / COSTOS TOTALES DE LA INV	ANUAL	PERSONAL ADMINISTRATIV
	De este modo se puede saber que porcentaje del total de las ventas corresponden a la nueva inversión.	% de Ventas procedentes de nuevos sectores (exportaciones)	VENTAS DE NUEVOS SECTORES / TOTAL DE VENTAS	ANUAL	PERSONAL ADMINISTRATIV
Disminución de rotación del personal	La producción es la relación entre lo producido y los medios empleados.	Mejora de la productividad (%)	CANTIDAD DE TRABAJO HECHO POR DIAS / HORAS DE TRABAJO POR DIA	DIARIO	PERSONAL DE RRHH
	La tasa de Rotación de Personal es el porcentaje total de empleados que abandonan una organización dentro de un tiempo específico	Tasa de rotación	CANTIDAD DE EMPLEADOS QUE RENUNCIAN/(CANTIDAD DE EMPLEADOS AL INICIO DEL AÑO + CONTRATACIONES)	ANUAL	PERSONAL DE RRHH
Minimizar el impacto ambiental en los procesos	Representación de la cantidad de papel que se desecha.	Minimizar % de desechos de papeles.	CANTIDAD DE PAPEL IMPRESO DESECHADO / CANTIDAD DE PAPEL IMPRESO	ANUAL	PERSONAL ADMINISTRATIV
	Representación de la cantidad de papel menos que se imprime gracias a la conscientización ambiental.	Costo-beneficio razonable de los	CANTIDAD DE PAPEL IMPRESO CON MEDIDAS DE CUIDADO AMBIENTAL/ CANTIDAD DE PAPEL IMPRESO ANTES DE LA MEDIDA	ANUAL	PERSONAL ADMINISTRATIV

	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	REGLA DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
	Mejorar la productividad con equipos informáticos	Mide la inversión en los equipos informáticos para hacer el trabajo de forma más automática	Ratio de inversión en equipos informáticos	INGRESOS/ INVERSION TOTAL DE EQUIPOS INFORMATICOS	ANUAL
	Evalúa el rendimiento del equipo mientras está en funcionamiento	Efectividad general del equipo informático	DISPONIBILIDAD X DESEMPEÑO X CALIDAD X 100	ANUAL	PERSONAL DE RRHH
Atraer a personal profesional	De este modo hay una representación porcentual de la cantidad de empleados con título universitario.	Proporción de empleados con titulación universitaria (%)	CANTIDAD DE EMPLEADOS RECIBIDOS/ TOTAL DE EMPLEADOS	ANUAL	PERSONAL DE RRHH
	Mediante una selección más a fondo se selecciona personal con mayores calificaciones.	Evaluación de calificaciones.	CUANDO SE CONTRATA UN EMPLEADO SE LE PIDEN SUS CALIFICACIONES UNIVERSITARIAS.	A MEDIDA QUE SEA NECESARIO	PERSONAL DE RRHH
Evaluar al desempeño profesional	El personal al saber que tiene evaluaciones mensuales sobre su trabajo se esfuerza más día a día.	Evaluaciones mensuales	EL SUPERIOR RESPONSABLE EVALÚA A SUS SUBORDINADOS MEDIANTE UNA SERIE DE PREGUNTAS.	MENSUAL	SUPERIORES
	Se pueda tener al personal comprometido y en constante estudio sobre la empresa.	Mejorar los procesos de reclutamiento	MEDIANTE PRUEBAS MENSUALES	MENSUAL	PERSONAL DE RRHH
Aumentar capacitaciones	Se observa la cantidad porcentual de empleados con capacitaciones.	Índice de capacitaciones	CANTIDAD DE EMPLEADOS CON CAPACITACIÓN / TOTAL DE EMPLEADOS X 100	ANUAL	PERSONAL DE RRHH
	Que cantidad de los ingresos anuales se invierten en capacitación para los empleados	Inversión en capacitación.	INVERSION EN CAPACITACIÓN/ INGRESOS X 100	ANUAL	PERSONAL ADMINISTRATIVO
Desarrollar las habilidades de liderazgo en equipo	Mediante una serie de encuestas se puede evaluar el ambiente laboral y si hay alguna duda, o problema poder resolverlo.	Encuestas sobre el ambiente laboral	ENCUESTAS MENSUALES	MENSUAL	PERSONAL DE RRHH
	Motivación laboral está determinada por el conjunto de políticas, estructuras y beneficios proporcionados por la empresa. Se encuentra dentro de la encuesta laboral mediante una valoración del 1 al 10 en que tan satisfecho se encuentra y un blanco para comentarios	Índice de motivación	VALORACIÓN DEL 1 AL 10 DENTRO DE LA ENCUESTA SOBRE EL AMBIENTE LABORAL, MÁS LOS COMENTARIOS	MENSUAL	PERSONAL DE RR.HH.

Componentes

Sistema de control financiero

La empresa no cuenta con sistemas de control financiero en el ámbito de los indicadores ya que tanto los indicadores financieros como no financieros fueron creados por mi.

En cuanto a los sistemas de información en cuanto a datos, información y conocimiento financiero tienen acceso mediante los controles que la contadora les brinda o mediante información transferida por los superiores.

Por el otro lado en cuanto a incentivos financieros, la empresa cuenta con incentivo o como ellos lo llaman bonos por contrato bien hecho, del otro modo si el contrato no está bien hecho le restan el bono referente.

Estrategia

La empresa cuenta con ciertas políticas, misiones y objetivos a cumplir como por ejemplo llegar a 0 error en el año y en el mes si, esto se cumple es premiado. Además, en cuanto a las políticas tienen tolerancia cero a la violencia o disputas por lo tanto cuando los empleados tienen algo que discutir o consultar se creó las reuniones semanales donde todas las inquietudes pueden ser planteadas, además hay una preocupación sobre los empleados que, si se le nota cabizbajo o no muy bien, se le consulta o se busca la forma de ayudarlo.

También se fomenta el espíritu de trabajo y más que nada en equipo ya que consideran que juntos el entorno de trabajo es más amigable, se organizan salidas fuera del trabajo, noche de pizza si se tienen que quedar más rato a trabajar, etc.

Valorar el bienestar tanto de la empresa como del medioambiente, la empresa les ofrece todos los días fruta para que sus empleados puedan consumir, ya que es más saludable. En cuanto al medioambiente tomaron políticas de menor uso de

papel en las oficinas incorporando un monitor más a cada empleado como ya lo nombre anteriormente.

Por lo tanto el grado de comunicación y explicitación dentro de la empresa es alto gracias a estas medidas tomadas, y al buen trato entre todos los niveles de la empresa. La empresa siempre se pone objetivos a largo plazo como incrementar las ventas y demás, por lo tanto se busca que dicho grado de orientación aparte de ser bien comunicado sea posible.

Estructura organizativa

La estructura de esta empresa está compuesta por un gerente general, un gerente de operaciones, cuatro supervisores y 12 subordinados. Hay gran descentralización de las tareas. Y buena comunicación interpersonal, gracias a las reuniones semanales. Además, los supervisores con los gerentes están en constante comunicación. Y a su vez Los supervisores con los subordinados de su área también.

Aspectos psicosociales

Desde el comienzo a la hora de contratar al personal tienen en cuenta los estilos individuales de comportamiento, ya que estos mismos como lo nombre en otro personas de ambos géneros pero se han dado cuenta que en base a la edad (25 en promedio) las mujeres son más responsables con sus trabajos que los hombres.

Por otro lado al ser una empresa multinacional y que se encuentra varia cantidad de paises, también contratan a personas de diferentes nacionalidades por lo tanto la diversidad a la hora de la comunicación y de la forma de trabajar es inmensa.

Dentro de la actividad hay procesos que son más bien rutinarios y otros que son un poco más desafiantes como por ejemplo a la hora de calcular diferentes precios para sus clientes ya que se basan en diferentes cosas como por ejemplo si es

contenedor cerrado o trae una parte, si es un cliente “vip” o trae una vez cada tanto, el peso y el metro cúbico, el origen o el destino.

Cultura

Los valores mediante los cuales la empresa trabaja son los siguientes: Ética, liderazgo, compromiso y transparencia. Gestión participativa y trabajo en equipo. Ascensión profesional basada en el mérito. Excelencia, proactividad y responsabilidad social. No hay gran competitividad dentro de la misma, tienen un estilo más bien profesional. Parte muy importante de la cultura es poder rendir lo máximo posible, llegar a alcanzar los objetivos y siempre ayudar a otro si lo necesita.

Entorno

En cuanto al entorno la empresa se encuentra en un sector que tiene gran competitividad, pero de todos modos es uno de los líderes tanto de la zona como de América del Sur. Por otro lado, todo lo que tenga que ver con los tipos de cambios, o como estén los demás países afectan directamente en el mercado. Como por ejemplo la pandemia que afectó a todo el mundo afectó claramente en las importaciones ya que las personas consumían en menor medida por lo tanto los importadores también disminuyeron su compra.

Sistema de control

De los 4 sistemas de control considero que el por resultados es el que mejor se adecua a la empresa sirve para actividades rutinarias y con un entorno competitivo, requiere de gran descentralización de tareas y les da claramente importancia a los resultados. También evalúa el comportamiento del responsable asignado a cada unidad.

En este tipo de empresas con un sistema de control por resultados una contabilidad de gestión facilita la información y la formulación de estrategias.

Además, este estilo de control es por lo general utilizado por empresas con mayor dimensión y formalización como la es Neutral, además a la hora de trabajar se evalúa al responsable en función de los resultados obtenidos ya sea positiva como negativamente.

Centros de responsabilidad

Dentro del antes mencionado sistema de control se encuentra los centros de responsabilidad que significa que una unidad organizativa está dirigida por un responsable que es a quien se ha delegado unas determinadas funciones y se ha descentralizado las tomas de decisiones. En cada uno de los diferentes niveles se encuentran sus responsables. La empres no cuenta con dicho análisis de los centros de responsabilidad por lo tanto, voy a sugerir lo que a juicio personal considero más adecuado.

Centro de costes operativos

El objetivo principal es alcanzar el coste óptimo para obtener el resultado esperado. El responsable de dicha sección tiene el poder para influir en los costes del servicio a través de las decisiones que tome. En el caso de la empresa estos centros de

coste dependen del país al que se está importando por lo tanto considero que cada supervisora es la responsable de su centro porque cada una tiene a cargo ciertos países, como por ejemplo hay un centro de Brasil; otro Argentina, Ecuador y Paraguay; otro Colombia y Paraguay; y otro Chile, Perú y Bolivia. Su trabajo es elegir el mejor costo para cada contrato.

Centro de ingresos

Un Centro de Ingresos es aquél en el que cuyo responsable controla únicamente aquellas variables que permiten y condicionan la consecución de un mayor o menor nivel de ventas sin afectar los costes. Por otro lado, debido a que cada servicio depende de una serie de cosas como por ejemplo los metros cuadrados, si lleva una parte del contenedor o va lleno, el destino entre otros es variable. Y la actuación de este tipo de centros de responsabilidad influye en el margen de ventas o cantidad de ventas. Trasladándolo a la empresa considero que el centro de ingresos se encuentra dentro de Craft que es quien le manda y asigna los clientes a Neutral. Pero al mismo tiempo de ella no dependen los costos.

Centro de beneficios

Un Centro de beneficios es una unidad cuyo responsable controla parcial o totalmente variables ligadas a ventas y costos y ésta se evalúa por los beneficios que consigue. Considero que en la empresa la gerenta de operaciones es la responsable de estas decisiones junto con la gerenta general ya que ellas tienen una perspectiva global que provocará la toma de decisiones que no podrá delegarse a cualquiera de los otros centros.

Centro de inversiones

El Centro de inversiones se encarga de las decisiones sobre inversiones, ya sean en políticas de cobro a los clientes o pago a proveedores, en activos inmovilizados

como compras de existencia, etc. Además, se valora la comparación de los beneficios obtenidos respecto a la inversión necesaria para obtenerlos. Este Centro de responsabilidad ofrece la visión más integral de la totalidad del negocio. En cuanto a la empresa considero que las que mayor se adecuan es decir las responsables de dicho centro podrían ser la gerenta general junto con la contadora de la empresa.

Centro discrecional

En dicho centro de coste el responsable controla únicamente la cantidad y/o el coste de los recursos consumidos. En este centro no es necesario que haya una relación directa ni con la actividad ni con el resultado obtenido. Considero que en este caso en cuanto a la cantidad puede ser Craft ya que es quien se encarga de darles los clientes a Neutral, junto con el trabajo de los Supervisores que son los responsables de los costes por cada contrato, teniendo en cuenta las variables correspondientes.

Proyección de Estados Contables

Presupuesto flujo de fondos proyectados 2021

Saldo inicial caja	1,862,836
Ventas contado	0
Cobranza vtas crédito	30,885,000
Total ingresos	32,747,836
Remuneraciones	26,419,689
Alquiler oficina	1,193,400
Soporte software	154,440
Insumos oficina	1,003,860
Extras oficina	375,804
Limpieza	171,600
Internet	198,000
Honorarios profesionales	792,000
Total egresos	30,308,793
Saldo final	2,439,043

Estado de Resultados proyectado 2021

Ingresos operativos

Ventas locales	27,000,000
Ventas exportación	4,320,000
Costo de los servicios prestados	-1,944,552

GAV

Remuneraciones	-26,419,689
Alquiler oficina	-596,700
Soporte software	-77,220
Insumos oficina	-501,930
Extras oficina	-187,902
Limpieza	-85,800
Internet	-99,000
Honorarios profesionales	-396,000
Amortizaciones	-480,660

Resultado del ejercicio	530,546
--------------------------------	----------------

Estado de Situación Financiera proyectado 2021

Activo	
Activo Corriente	
Disponibilidades	2,439,043
Deudores comerciales plaza	2,250,000
Deudores comerciales por export.	360,000
Otras cuentas a cobrar	0
Inventarios	83,655
Total activo corriente	5,132,698
Activo no Corriente	
Propiedad Planta y Equipo	1,525,302
Amortizacion acum. PPyE	-1,413,803
Intangibles	28,000
Amort. Acumulada Intangibles	-14,000
Total activo no corriente	125,499
Total Activo	5,258,197
Pasivo	
Pasivo Corriente	
Acreedores comerciales	118,250
Deudas financieras	0
Deudas diversas	182,560
Total Pasivo Corriente	300,810
Pasivo no corriente	
Acreedores comerciales L/P	0
Deudas financieras L/P	0
Deudas diversas L/P	0
Total Pasivo no Corriente	0
Total Pasivo	300,810
Patrimonio	
Capital	1,000,000
Reservas Legal	200,000
Reservas Libres	2,000,000
Resultados acumulados	1,226,841
Resultado del ejercicio	530,546
Total Patrimonio	4,957,387
Total Pasivo + Patrimonio	5,258,197

Para comenzar cabe aclarar que, al no poder tener acceso a los estados financieros, mediante datos obtenidos, información y supuestos, se pudieron elaborar los siguientes estados proyectados al año 2021.

Al poder acceder a los recibos de sueldos de un superior y un funcionario se pudo desglosar la remuneración fija y la remuneración variable, para el año 2020.

Para la proyección del próximo año se tuvo en cuenta el incremento del IPC mediante promedio del IPC del acumulado de los meses que transcurrieron hasta la fecha dicho promedio dio como resultado 9,6 por lo tanto a modo de facilitar los cálculos se redondeó en 10%, el mismo se utilizó para la proyección de los gastos generales. Además, en la inflación que era necesaria para los sueldos se utilizó una proyección del BCU para enero - diciembre del 2021 dicha proyección era de 8,2% para facilitar los cálculos se redondeó en 8%.

En la elección de los gastos las personas de contacto fueron de ayuda para poder identificarlos van desde el alquiler de oficina, soporte de software, insumos de oficina (gastos comunes, hojas, luz, cartuchos), extras de oficina (gastos de supermercado e insumos de papelería), limpieza, internet y honorarios profesionales. Para hacer la proyección de los mismos se tuvo en cuenta tanto el IPC como el 30% extra que se necesita de todos los gastos antes mencionados por la inversión de expandirse en el rubro de las exportaciones, dicho porcentaje surge de la cantidad de nuevos empleados que ingresarán a la empresa que serán un 30% más aproximadamente. (Ver anexo 3)

En base a la cantidad de contratos que hacen mensualmente (10.000) y sabiendo que Neutral le cobra a Craft 5 dólares por cada contrato se pudo hallar las ventas anuales, cobranzas y por consiguiente el saldo inicial para el estado de situación. Para poder determinar el monto de lo antes dicho se tuvo en cuenta la diferenciación del dólar de enero y febrero (37) con respecto del resto de los meses en pandemia (43.5) del 2020, según el BROU. Y para el siguiente año se utilizó una encuesta a FocusEconomics Consensus Forecast LatinFocus que salió en el diario el país,

dicha encuesta reflejaba que el dólar a fin de año será de 45 por lo tanto para las proyecciones para el siguiente año se utilizó un dólar a 45. Además, en las proyecciones del siguiente año también se tuvo en cuenta la incorporación de las exportaciones para mediados del año 2021. (Ver anexo 4)

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

El saldo inicial de caja se halló mediante la resta entre las cobranzas del año 2020 y el total de gastos anuales. Por otro lado, las cobranzas de las ventas a crédito fue el total de las cobranzas del año 2021 es decir los deudores por ventas 2021 más el saldo de deudores por ventas del 2020. Ahí culmina el ingreso con un saldo de 32.747.836.

Para las remuneraciones se empleó los sueldos ajustados por inflación más la incidencia de aguinaldo, incidencia salario vacacional, aporte patronal sobre sueldo y un supuesto de 30% de seguros del personal.

Luego los gastos en general como se mencionó anteriormente se ajustaron por IPC y se aumentaron en la misma proporción que el personal.

Culminando así con un total de egresos de 30.308.793. Y un saldo final de 2.439.043.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

Comenzamos por las ventas de importación que se proyectó mantener con la misma cantidad, lo que cambió en este caso es la suba del dólar. Las ventas por exportaciones suponemos que serán de 4000 por mes ya que para iniciar lo harán solo con Brasil y luego se ira incorporando gradualmente los demás países. Brasil es el país con mayor incidencia, es decir el que maneja mayor cantidad de mercado y por consiguiente mayor cantidad de contratos, a un precio por contrato de 4 pesos y a el mismo tipo de cambio.

Luego para el costo de venta al brindar un servicio y ser difícil la obtención del mismo se distribuyó parte de los gastos en los costos de venta y la otra porción se adjudicó a los GAV.

Dentro de las amortizaciones de Propiedad Planta y Equipo se encuentra la computadora fija que fue adquirida el 1 de Enero de 2019, el costo histórico fue en base a datos obtenidos que cada computadora costo 72000 pesos con una vida útil estimada de 3 años por lo tanto el valor contable proyectado para 2021 va a ser 0 va a estar totalmente amortizado. Por otro lado, se encuentran los equipos informáticos que se refiere a la adquisición de un nuevo monitor para cada empleado por la nueva forma de actuar de la empresa sobre el medio ambiente y el ahorro de hojas, el costo histórico fue hallado en base al modelo de monitor que se brindo y la búsqueda de su costo en plataformas de internet. Dicho monitor fue adquirido el 1 de enero de este mismo año al ser simplemente un monitor se le estimó una vida util más larga siendo la misma de 5 años. Por último dentro de Propiedad Planta Y Equipo se encuentra los muebles y utiles específicamente sillas y escritorios que son los referentes a los utilizados en los comienzos de la empresa en Uruguay dichos muebles son los que se esperan reutilizar cuando se abra la sección de exportaciones, la vida útil estimada es tambien de 5 años. Y para finalizar las amortizaciones se encuentran la de intangibles específicamente la marca su utilizó un supuesto para el costo historico, y con una vida útil de 10 años.(Ver anexo 5)

Y para finalizar el estado de resultados se encuentra el resultado del ejercicio dando el mismo 530.546.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Para comenzar en el activo y mejor dicho en el activo corriente las disponibilidades corresponden al saldo final del flujo de fondos proyectado para el año 2021.

Tanto los deudores comerciales de las importaciones como de las exportaciones corresponde al saldo final de deudores por ventas.

Además, se encuentran los inventarios que corresponde a un mes de insumos de oficina previstos. Finalizando así con un activo corriente de 5.132.698.

Por otro lado dentro de los activos no corrientes se encuentra Propiedad Planta Y Equipo dentro de estas está muebles y útiles y equipos informaticos, con su respectiva amortizacion proyectada para el siguiente año. Además se encuentra intangibles, tambien con su amortizacion correspondiente, Finalizando asi un total de activos no corrientes de 125.499 y por consiguiente un total de activos de 5.258.197.

Comenzando con los pasivos se posee acreedores comerciales, dentro de este se encuentra los gastos de internet, UTE y honorarios profesionales.

También se encuentran las deudas diversas correspondiente a los gastos de sueldos, BPS, aguinaldo, salario vacacional y licencia, de ese modo concluimos con un Pasivo corriente de 300.810.

Dicha empresa no cuenta con pasivos corrientes por lo tanto, el saldo final de pasivo corresponde solamente al saldo final de pasivos corrientes.

Pasando al capítulo de patrimonio nos encontramos con un capital integrado de 1.000.000, y unas reservas a tope del 20% del capital integrado. Además, se encuentran, las reservas libres que por órdenes de la empresa y en base a lo vivido asignaron a estas como correspondientes a un mes de salario de los empleados.

Por otro lado, se encuentra el resultado del ejercicio que dicho número fue sustraído del estado de resultados.

Y por último se encuentran los resultados acumulados que fue hallado por diferencia. Concluyendo así, con un total de pasivo mas patrimonio igual al activo.

Conclusión

Al abordar la investigación sobre la empresa Neutral y Craft (en parte), es preciso plantear que el éxito que tiene la empresa depende de gran manera de su capacidad para motivar al personal, siempre ir en búsqueda de más y con la superación y ambición constante.

Además, en la calidad y confianza que se brinda en su servicio, dicha confianza se entiende cuando los clientes vuelven a consumir el mismo.

Por otro lado, se encontró la ausencia de capacitaciones al personal, que ellos mismos consideran necesario para su labor.

Los empleados no conocen adecuadamente los valores y visión de la empresa, pero de alguna manera la siguen, es decir, no tienen claro cual es explícitamente, pero si implícitamente, por lo que recomendaría, implementar un manual de la empresa que sea entregado a cada empleado en el momento de ingresar a la empresa, y que éste contenga historia, misión, visión, objetivos y valores de la empresa como también la estructura organizacional y la descripción de cada puesto de trabajo.

Al mismo tiempo cada empleado tiene en claro cuál es la tarea de cada uno y cuál es su autoridad, del mismo reciben buen apoyo y supervisión para la solución de problemas. El ambiente laboral es adecuado ya que se percibe un interés porque éste esté en la mejor situación y pasividad posible, por consiguiente, se busca la solución inmediata en caso de disputas. Pero del mismo modo, dichos empleados consideran que necesitan mayor inversión por parte de la empresa en capacitaciones, tanto en el rubro, como en idiomas (que lo exigen, pero no lo cubren) y como también en capacitaciones para mejorar la forma de trabajar y entendimientos de diferentes culturas ya que son necesarias en el rubro que trabajan porque están en constante comunicación con diferentes países y no solo así sino que también dentro de la misma empresa trabajan personas de diferentes países, y por lo tanto dichas personas tienen formas de actuar, costumbres y culturas diferente.

Por otro lado, se considera que es necesario la incorporación de mayor personal a la empresa porque el trabajo, es decir, la demanda hace que los mismos se vean superados de éste.

Recomendaría la utilización de cuadros de mandos y mapas estratégicos del cual les brindaré cuando el trabajo esté finalizado, para poder hacer medible y controlar procesos que no estaban siendo controlados adecuadamente.

Será conveniente que se le presente al cliente un sector donde este pueda evaluar el servicio prestado más a fondo y no tan superficial, se recomienda que la empresa además de la búsqueda de nuevos nichos no descuide los clientes que actualmente ésta posee.


En base a lo antes dicho y de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que la empresa tiene muchas cosas a favor, pero otras tantas por mejorar, hay determinadas áreas que pueden mejorar, y de forma sencilla incorporando análisis simples. Igualmente es una empresa sólida que posee bastantes fortalezas y que solo debe atender a sus debilidades y estar siempre pendiente y cuidando de las posibles amenazas.

Además, en base a el trabajo realizado se pudo apreciar que tanto su mercado actual como su potencial basándose en que se expandirá muy pronto en las exportaciones, este es atractivo y en crecimiento por lo que se puede traducir en mayor rentabilidad para los siguientes años.

A través de las mejoras propuestas la empresa puede alcanzar mejor nivel de servicio y mejor rentabilidad tanto de la empresa como del personal en general.

ANEXOS

ANEXO 1

	Data Entry	Código: DEU- ACP-001
	Acciones Correctivas/Preventivas	Revisión: 1
	Fecha de emisión: 04/10/2018	Página 1 de 1

A ser llenado en conjunto con el Representante de la Dirección

Fecha de Requisición:	Consolidada:
-----------------------	--------------

Tipo de No Conformidad (Incumplimiento de un requisito) / Oportunidad de Mejora

No Conformidad Potencial / Oportunidad de Mejora o No Conformidad Real Detectada

¿De Dónde Proviene?

Marcar con una X en el rectángulo correspondiente, la fuente de donde proviene la No Conformidad u Oportunidad de Mejora.

X	Queja de Cliente	Auditoria de Servicio	Análisis de Indicadores	Sugerencias del Cliente	Auditoria de Calidad	Revisión por la Dirección	Otro, especificar: Pre-auditoria externa (GLC)
---	------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------------	---

Equipo de Solución	Lider:
	Integrantes:

Descripción del Problema u Oportunidad de Mejora

<input type="checkbox"/> Corrección	<input type="checkbox"/> Acción Preventiva (AP)	<input checked="" type="checkbox"/> Acción Correctiva (AC)
Acción tomada para eliminar una No Conformidad Detectada.	Acción tomada para eliminar la CAUSA de una No Conformidad Potencial.	Acción tomada para eliminar la CAUSA de una No Conformidad Detectada.

Acción Inmediata, Acción o Corrección a realizar	Análisis de la Causa
	Complete los 5 ¿Por qué? y/o utilice un diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) u otra herramienta estadística
	1. ¿Por qué?:
	2. ¿Por qué?:
	3. ¿Por qué?:
	4. ¿Por qué?:
	5. ¿Por qué?:
	Causa Raíz: Externo . Interno:

Plan de Acción:

Acciones	Responsable	Fecha de Terminación Programada	Fecha De Verificación	% Eficacia
Anotar la(s) accione(s) específicas para eliminar la causa raíz o Acciones requeridas para lograr la corrección.			RD recibe evidencia de la acción realizada	Con base a evidencia de los resultados logrados, evalúa RD
Piloto de preasignaciones para cambio procedimiento FCL				
Semaforo de cargas en "Stand by" pendientes por asignar				
Cambio procedimiento				

Evidencias de las Acciones Realizadas

Anota lo que se considere evidencia de que la(s) acción(es) eliminaron la causa raíz de la no conformidad o se corrigió el problema.





Definió la AC, AP o Corrección:	Verificó la AC, AP o Corrección:	Fecha de cierre: Nombre y Firma RD:
---------------------------------	----------------------------------	--

ANEXO 2

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño se lleva cabo de forma semestral (los meses de Enero y Julio) y su objetivo es obtener un análisis profundo acerca del desempeño del colaborador, acá son medidas las principales responsabilidades, los conocimientos específicos y las principales competencias del cargo. El objetivo es generar un análisis de los diversos factores para identificar las fortalezas y áreas a mejorar, planificar estrategias a seguir, planes de formación, capacitaciones y compromisos.

Sistema de Calificación.

- | | | |
|---|-------------------------|--|
|  | 1- Insuficiente: | El nivel de logro no es el adecuado y se encuentra por debajo de lo requerido. |
|  | 2- Regular: | Cumple con lo requerido pero presenta dificultades en partes del proceso. |
|  | 3- Bueno: | El logro de su desempeño es justo al nivel requerido y en la forma adecuada. |
|  | 4- Óptimo: | Constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado. |



Iniciar Evaluación

ANEXO 3

Estimacion de costos 2020

Variable por contrato por mes	
2 gerentes+C:G	USD 3600
4 supervisores	USD 4400
12 funcionarios	USD 5000
Total variable	USD 13000

Sueldos	
Gerente general	150,000
Gerente operacional	110,000
Supervisores (4)	124,000
Funcionarios (12)	240,000
TOTAL SUELDOS	624,000

Total sueldos	1,189,500
Incidencia aguinaldo	106,659
Incidencia Sal. Vac.	55,976
Aportes pat. sobre sueldo	149,877
Seguros personal	35,685
TOTAL REMUNERACIONES	1,537,697

ALQUILER OFICINA \$	73,100
SOPORTE SOFTWARE	8,600
INSUMOS OFICINA	58,050
EXTRAS OFICINA	21,900
LIMPIEZA	10,000
INTERNET	15,000
HONORARIOS PROFESIONALES	60,000
TOTAL GASTOS MENSUALES	1,784,347

TOTAL GASTOS ANUALES 21,412,164

aporte jubilatoric	7.5%
fonasa	5% No computa para Aguinaldo
FRL	0.10%
aporte patronal	12.6%
descuentos	20%

Estimacion de costos 2021

Variable por contrato por mes	
3 gerentes	5400
5 supervisores	5500
16 funcionarios	6667
Total variable	17,567

Sueldos	
Gerente general	162,000
Gerente operacional	237,600
Supervisores (5)	167,400
Funcionarios (16)	345,600
TOTAL SUELDOS	912,600

Total sueldos	1,703,100
Incidencia aguinaldo	152,711
Incidencia Sal. Vac.	80,146
Aportes pat. sobre sueldo	214,591
Seguros personal	51,093
TOTAL REMUNERACIONES	2,201,641

ALQUILER OFICINA \$	99,450
SOPORTE SOFTWARE	12,870
INSUMOS OFICINA	83,655
EXTRAS OFICINA	31,317
LIMPIEZA	14,300
INTERNET	16,500
HONORARIOS PROFESIONALES	66,000
TOTAL GASTOS MENSUALES	2,525,733

ANEXO 4

Año 2020 (ejer actual)

Tipo de operacion	Cantidad de operaciones mensuales	Numero de meses	Precio USD	TC	Ventas anuales	Cobranzas	Saldo inicial DxV
Normal (importaciones)	10,000	2		5	37	3,700,000	3,700,000
Normal (importaciones)	10,000	10		5	43.5	21,750,000	19,575,000
TOTAL						25,450,000	23,275,000

2,175,000 ESF

Año 2021 (prox ejer)

Tipo de operacion	Cantidad de operaciones mensuales	Numero de meses	Precio USD	TC	Ventas anuales	Cobranzas	Saldo final DxV
Normal (importaciones)	10,000	12		5	45	27,000,000	24,750,000
Exportaciones	4,000	6		4	45	4,320,000	3,960,000
TOTAL						31,320,000	28,710,000

ER

DxV importacion	
Saldo inicial	2,175,000
Ventas credito	27,000,000
Saldo final	2,250,000

2,175,000 Cobranzas 2020
24,750,000 Cobranzas 2021

DXV exportacion	
Saldo Inicial	0
Ventas credito	4,320,000
	360,000

3,960,000 Cobranzas 2021

ANEXO 5

Cuadro de PPyE al 31/12/2021

Concepto	Año adquisicion	Costo historico	% am. anual	Amort. ejercicio	Años	Amort. Acum.	Valor neto contable
Equipos informaticos (pc fija)	1/1/19	1,296,000	33.33%	432,000	3	1,296,000	0
Equipos informaticos (monitor)	1/1/20	139,374	20%	27,875	1	27,875	111,499
Muebles y utiles (sillas y escritorio)	1/1/17	89,928	20%	17,986	5	89,928	0
Total PPyE		1,525,302		477,860		1,413,803	
Intangible (marca)	1/1/17	28,000	10%	2,800	5	14,000	14,000
Total intangibles		28,000		2,800		14,000	
TOTAL AMORTIZACION EJER				480,660			

BIBLIOGRAFIA

Página oficial de Craft: <https://www.grupocraft.com/>

Página oficial de Neutral: <https://www.agneutral.com.br/>

(2013). *Terminología del transporte marítimo: ¿Qué es un NVOCC?* Recuperado de <http://www.agcnewtral.com/noticias/i/276/180/terminologia-del-transporte-maritimo-que-es-un-nvocc.html>

(2019). *Uruguay Panorama general* Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>

Butrón, Letyant (2019) *¿Qué es un Forwarder o un Agente de Carga?*. Recuperado de <https://www.tsolco.com/noticias-y-eventos/7/6/2019/qu-es-un-forwarder-o-un-agente-de-carga>

Martin Juan (2017), *web: Cerem international Business School*. España
Thompson, A A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Espinosa Roberto (2013), *Blog: Roberto espinosa*. España

Monferrer Tirado Diego (2013), *Fundamentos de Marketing*. Publicacions de la Universidad Jaume I. Servei

Taylor Edgar J (2010), *Blog: El Escritor*. México

(2016). *Control de gestión – Parte VIII: Los centros de responsabilidad*.

Recuperado de <https://www.datacuatro.com/control-de-gestion-parte-viii-los-centros-de-responsabilidad/>

Amat, J. M. (2002) *“Control de gestión: una perspectiva de dirección”*. Barcelona: Grupo Planeta.

(2020). *Cotización Dólar 2020 (cotización comprador pizarra BROU)*. Recuperado de <https://www.cajanotarial.org.uy/innovaportal/v/3166/1/innova.front/cotizacion-dolar-2020-cotizacion-comprador-pizarra-brou.html>

(2020). *Encuestas de expectativas de inflación*. Recuperado de <https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Encuesta-Expectativas-Inflacion/iees05i0320.pdf>

(2020). *Índice de precios de consumo*. Recuperado de <http://www.ine.gub.uy/indicadores?indicadorCategoryId=11421>

(2020) *¿Cuáles son las nuevas proyecciones para Uruguay en actividad, dólar, déficit e inflación tras el coronavirus?. LA "NUEVA NORMALIDAD"*. Recuperado de <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/son-nuevas-proyecciones-uruguay-actividad-dolar-deficit-inflacion-coronavirus.html>