



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE INSERCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE
LOGÍSTICA, PARA EL MERCADO DE IMPORTACIONES EN GUATEMALA**

Michelle Carolina Estrada del Valle

Asesorado por el Ing. Erwin Danilo González Trejo

Guatemala, noviembre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE INSERCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE
LOGÍSTICA, PARA EL MERCADO DE IMPORTACIONES EN GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MICHELLE CAROLINA ESTRADA DEL VALLE

ASESORADO POR EL ING. ERWIN DANILO GONZÁLEZ TREJO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Byron Estuardo Ixpatá Reyes
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE INSERCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE LOGÍSTICA, PARA EL MERCADO DE IMPORTACIONES EN GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha mayo de 2011.



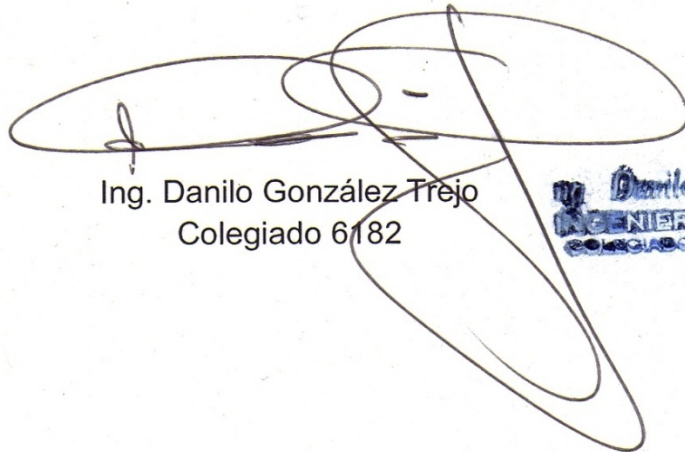
Michelle Carolina Estrada del Valle

Guatemala 25 de mayo de 2012

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería

Estimado Ingeniero Urquizú:

Hago de su conocimiento que el trabajo de Graduación titulado: **PROPUESTA DE INSERCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE LOGÍSTICA, PARA EL MERCADO DE IMPORTACIONES EN GUATEMALA**, solicitado por la estudiante: Michelle Carolina Estrada del Valle, quien se identifica con su número de carné universitario 2006-11485, ha sido supervisado y asesorado por mi persona, haciendo las correcciones necesarias para la entrega final de la misma y obteniendo el visto bueno para la entrega correspondiente.



Ing. Danilo González Trejo
Colegiado 6182

Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO No. 6.182



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE INSERCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE LOGÍSTICA, PARA EL MERCADO DE IMPORTACIONES EN GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Michelle Carolina Estrada del Valle**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Miriam Patricia Rubio Contreras
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. 4074

Guatemala, agosto de 2012.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE INSERCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE LOGÍSTICA, PARA EL MERCADO DE IMPORTACIONES EN GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Michelle Carolina Estrada del Valle**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2012.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE INSERCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE LOGÍSTICA, PARA EL MERCADO DE IMPORTACIONES EN GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Michelle Carolina Estrada del Valle**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
Decano en funciones

Guatemala, 16 de noviembre de 2012



/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por las bendiciones, sabiduría y capacidades que me ha brindado durante la vida.
Mi madre	Edna Floridalma del Valle Alvarado. Por todos los esfuerzos y sacrificios que realizó en busca de mi superación personal y principalmente por sus consejos y apoyo.
Mis hermanos	Por apoyarme, acompañarme y estar presente en todo momento.
Amigos y familia	Personas que siempre me brindaron su cariño a lo largo de mi carrera.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Un agradecimiento especial.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XI
GLOSARIO	XII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS / JUSTIFICACION	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XXII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La empresa.....	1
1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.2. Historia.....	1
1.1.3. Característica.....	1
1.1.4. Misión.....	2
1.1.5. Visión.....	2
1.1.6. Valores.....	3
1.1.7. Principios	3
1.2. Servicios logísticos que presta.....	3
1.2.1. Marítimo	4
1.2.2. Aéreo	4
1.2.3. Terrestre	4
1.2.4. Asesor logístico local.....	4
1.3. Estructura organizacional.....	5
1.3.1. Organigrama	5
1.3.2. Descripción de los puestos y sus funciones	6

2.	SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.	Metodología actual de mercadotecnia.....	9
2.2.	Objetivos empresariales.....	9
2.3.	Estrategia actual de ventas	9
2.3.1.	Proceso de ventas.....	10
2.3.2.	Prospectar	11
2.3.3.	Precalificar.....	11
2.3.4.	Presentación	12
2.3.5.	Perfil del cliente actual de la organización.....	12
2.4.	Análisis FODA.....	13
2.4.1.	Fundamentos conceptuales.....	13
2.4.1.1.	Descripción del análisis FODA.....	14
2.4.1.2.	Componentes del análisis FODA.....	15
2.4.1.3.	Fundamentos metodológicos.....	15
2.4.1.4.	Matriz integrada del análisis FODA....	16
2.4.2.	Situación actual.....	17
2.4.2.1.	FODA.....	17
2.4.2.1.1.	Fortalezas	18
2.4.2.1.2.	Debilidades.....	18
2.4.2.1.3.	Oportunidades.....	19
2.4.2.1.4.	Amenazas.....	20
2.5.	Estudio de mercado.....	20
2.5.1.	Características del entorno.....	21
2.5.1.1.	Desarrollo de nuevas empresas de logística.....	22
2.5.1.2.	Instituciones que fomentan el desarrollo de logística en Guatemala.	23
2.5.2.	Análisis de la oferta.....	24
2.5.2.1.	Logística enfocada a la importación...	24

	2.5.2.2.	Valores agregados ofrecidos.....	26
	2.5.2.3.	Efectividad de los asesores de venta	27
	2.5.2.4.	Recursos publicitarios de la competencia.....	27
2.5.3.		Establecimiento de la demanda.....	28
	2.5.3.1.	Demanda actual.....	30
	2.5.3.2.	Demanda que se pretende satisfacer.....	32
2.5.4.		Análisis de precios	36
	2.5.4.1.	Precios de la competencia.....	36
	2.5.4.2.	Comparación de precios.....	36
2.5.5.		Proveedores actuales de la empresa.....	37
	2.5.5.1.	Control de calidad.....	38
	2.5.5.2.	Términos de pago.....	38
	2.5.5.3.	Aprovisionamiento de nuevos proveedores.....	39
2.5.6.		Publicidad y promoción	40
	2.5.6.1.	Promoción.....	40
	2.5.6.2.	Estrategias de publicidad.....	41
3.		PROPUESTA PARA LA INSERCIÓN DE LA EMPRESA.....	43
3.1.		Estrategia análisis FODA.....	43
	3.1.1.	Las estrategias FO (fortalezas ante oportunidades).....	43
	3.1.2.	Las estrategias DO (debilidades ante oportunidades).....	45
	3.1.3.	Las estrategias FA (fortalezas para enfrentar las amenazas).....	46

3.1.4.	Las estrategias DA (debilidades para resistir a las amenazas).....	47
3.2.	Sistema de gestión estratégico.....	48
3.2.1.	Definiciones.....	48
3.2.1.1.	Concepto de estrategia.....	48
3.2.1.2.	Concepto de planeación estratégica ..	49
3.2.1.3.	Concepto de administración estratégica	49
3.2.2.	Elementos del sistema de gestión estratégico	49
3.2.3.	Estructura de la estrategia de inserción mercadológica.....	51
3.2.3.1.	Conocer las necesidades y deseos de los actuales y futuros de los clientes	52
3.2.3.2.	Identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado	55
3.2.3.2.1.	Cientes potenciales según su posible frecuencia de compras.....	55
3.2.3.2.2.	Cientes potenciales según su posible volumen de compras...	56
3.2.3.3.	Cientes potenciales según su grado de influencia en el sector logístico.....	57
3.2.3.4.	Perspectivas.....	57
3.2.3.5.	Cliente.....	58

	3.2.3.5.1.	Nivel de servicio al cliente	59
	3.2.3.5.2.	Procedimiento para evaluar el nivel de servicio	61
	3.2.3.6.	Financiera	63
	3.2.3.7.	Procesos internos	64
	3.2.3.8.	Expansión empresarial	65
3.2.4.		Planeación estratégica	67
	3.2.4.1.	Principios estratégicos	69
	3.2.4.2.	Objetivos empresariales	70
	3.2.4.2.1.	Delimitación	77
	3.2.4.3.	Diseño de la estrategia	78
	3.2.4.4.	Planificación	79
	3.2.4.5.	Estrategia de precios	80
	3.2.4.5.1.	Acción fundamental	81
	3.2.4.5.2.	Diferenciación de precios	81
	3.2.4.5.3.	Factores intrínsecos	82
	3.2.4.5.4.	Factores extrínsecos	83
	3.2.4.6.	Lugar y tiempo de servicio de logística	83
	3.2.4.6.1.	Encuentro	84
	3.2.4.6.2.	Distribución	84
	3.2.4.7.	Promoción	85
	3.2.4.7.1.	Orientación a los objetivos	86
	3.2.4.7.2.	Intermediarios	89
	3.2.4.7.3.	Competencia	90

3.2.4.8.	Mezcla de comunicación	90
3.2.4.9.	Comunicación empresa – cliente.....	91
3.2.4.10.	Relaciones causa – efecto.....	92
3.2.4.11.	Alternativas de acción.....	92
3.2.5.	Estructura de los sistemas de información	93
3.2.5.1.	Contable intemo.....	93
3.2.5.2.	De informes	95
3.2.5.3.	De análisis	96
3.2.6.	Gestión del proyecto	97
3.2.7.	Línea estratégica a seguir.....	98
3.2.8.	Integración de los colaboradores a la estrategia	99
3.2.8.1.	Planeación	101
3.2.8.2.	Organización	103
3.2.9.	Análisis financiero del proyecto.....	108
3.2.9.1.	Presupuesto.....	109
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	115
4.1.	Estrategia del mercado orientada al consumidor.....	115
4.1.1.	Servicio	117
4.1.2.	Precio	119
4.1.3.	Distribución.....	121
4.1.4.	Publicidad.....	123
4.2.	Cobertura.....	124
4.2.1.	Metas.....	125
4.2.2.	Ventajas competitivas sostenibles.....	126
4.2.2.1.	Costos.....	126
4.2.2.2.	Diferenciación.....	128
4.2.3.	Control estratégico y operacional	129
4.2.4.	Dirección.....	129

4.2.5.	Control.....	131
4.2.6.	Soporte y participación.....	133
4.2.7.	Política empresarial.....	134
4.3.	Integración de la estrategia de mercadotecnia a la planificación estratégica.....	138
4.4.	Revisión de los objetivos alcanzados	140
4.4.1.	Revisión de la estrategia.....	141
4.4.2.	Acciones correctivas.....	142
4.4.3.	Gestión de la información	143
4.4.4.	Ajuste de la estrategia mercadológica.....	144
4.4.5.	Análisis técnico de la propuesta	145
5.	MEJORA CONTINUA.....	149
5.1.	Resultados.....	149
5.1.1.	Indicadores.....	150
5.1.1.1.	Financieros	150
5.1.1.2.	Mercado	153
5.1.1.3.	Operativos.....	154
5.1.1.4.	Aprendizaje y crecimiento	155
5.1.2.	Interpretación	155
5.1.3.	Alcance	155
5.1.4.	Seguimiento.....	156
5.2.	Estadísticas.....	156
5.3.	Auditorías.....	157
5.3.1.	Internas	157
5.3.2.	Externas.....	158
5.4.	Beneficio – Costo.....	159
5.5.	Ventajas competitivas.....	161
5.5.1.	Alianzas.....	161

5.5.2.	Fidelización de los clientes.....	161
5.5.3.	Servicios complementarios.....	161
5.5.4.	Diferenciación.....	162
5.5.5.	Programa uniforme de <i>marketing</i>	162
5.5.6.	Imagen corporativa.....	164
6.	MEDIO AMBIENTE.....	165
6.1.	Programa de cuidado del medio ambiente.....	165
6.1.1.	Responsabilidad social empresarial.....	166
6.1.2.	Programa de ahorro eléctrico.....	168
6.1.2.1.	Acuerdo para el ahorro de energía... 169	
6.1.2.2.	Estudio sobre el uso de energía en la empresa.....	170
6.1.2.2.1.	Recolección de información de electrónicos en la empresa.....	170
6.1.2.2.2.	Recolección de información sobre comportamiento y actitud.....	172
6.1.2.2.3.	Análisis de los datos..	173
6.1.2.3.	Programa de gestión y ahorro eléctrico.....	174
6.1.2.4.	Evaluación del presupuesto.....	175
6.1.3.	Programa de cuidado del medio ambiente.....	175
6.1.4.	Reciclaje en la organización.....	177

CONCLUSIONES.....	179
RECOMENDACIONES.....	181
BIBLIOGRAFÍA	183

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa.....	5
2.	Proceso de ventas.....	10
3.	Estrategia competitiva y análisis FODA.....	17
4.	Distribución de la participación del mercado	32
5.	Movimiento de la industria	35
6.	Comparación de precios tráfico de Asia	37
7.	Manejo de la información	44
8.	Encuesta de servicios.....	53
9.	Necesidades de los clientes.....	54
10.	Papel de los clientes en el servicio de logística	59
11.	Evaluación del nivel de servicio.....	62
12.	Crecimiento horizontal.....	67
13.	Modelo del cliente	68
14.	Distribución de zonas	125
15.	Perspectivas metodológicas.....	149
16.	Evolución de los objetivos.....	153
17.	Etapas de la gestión ambiental.....	168

TABLAS

I.	FODA	16
II.	Total de TEU's movidos anualmente	31
III.	Porcentaje de participación	32

IV.	Número de contenedores de importación	34
V.	Comparación de precios	36
VI.	Clasificación del sector logístico.....	56
VII.	Pasos de la estrategia del <i>marketing</i>	78
VIII.	Consecución de objetivos empresariales.....	87
IX.	Clasificación de clientes de acuerdo a su comportamiento	88
X.	Presupuesto general de la empresa de logística.....	110
XI.	Tabla de inversión de la empresa de logística	111
XII.	Resumen de costos	112
XIII.	Utilidades en ventas.....	112
XIV.	Costos fijos y de operación.....	112
XV.	Tiempo de envío de cotizaciones	123
XVI.	Tabla Valorización del proyecto 1.....	146
XVII.	Tabla Valorización del proyecto 2.....	147
XVIII.	Vías de acción	151

GLOSARIO

CIF	El vendedor se hace cargo de todos los costos, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.
Consignatario	Comprador de mercadería, quien recibe la carga en el destino final.
Contenedores	Son cajas fabricados en acero, utilizadas para el transporte de mercadería vía marítimo. Cuentan con sistemas de andaje interno y pisos de madera.
Control (ambiental)	La vigilancia, inspección y aplicación de medidas para la conservación del ambiente o para reducir y/o evitar la contaminación del mismo.
Daño ambiental	Toda pérdida, disminución, detrimento o menoscabo significativo inferido al medio ambiente o a uno, o más de sus componentes.
EXWORK	El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones: fábrica, almacén, etc. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador.

FCL	<i>Full Container Load.</i> Se refiere a un contenedor completo que se transporta en un barco. Los más comunes son de 20, 40 y 40HC pies.
FOB	El vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un consignatario, pero el costo del transporte lo asume el comprador.
FTL	Es el transporte de un furgón completo vía terrestre.
<i>Incoterm</i>	Son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías, productos. Se usan para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.
LCL	<i>Less than a container load.</i> Este tipo de servicio se refiere al envío de carga compartida dentro de un contenedor.
LTL	Es el transporte de carga terrestre consolidada, varios consignatarios en un mismo transporte terrestre.

- TEU** Representa la unidad de medida de capacidad del transporte marítimo en contenedores. Un *TEU* es la capacidad de carga de un contenedor normalizado de 20 pies.
- 40HC** 40 *High Cube*. Es un tipo de contenedor marítimo, que tiene las medidas externas: 12 025 metros de largo interno, 2 352 metros de ancho interno y 2 698 metros de altura interna.

RESUMEN

El comercio internacional ha tomado auge en los últimos años debido al desarrollo de la tecnología y facilidades para llevar a cabo este tipo de negociaciones, las cuales obligatoriamente, deben seguir un proceso de logística para el transporte de mercadería de un punto A hacia un punto B.

En este trabajo, se muestra el diseño y aplicación de una estrategia de mercadotecnia para la implantación de una empresa de logística que facilite la cadena y proceso que debe seguir el comercio internacional.

Cada acción se realiza con el fin de posicionar la empresa en un mercado que actualmente es manejado por las grandes, pero que ha perdido el sentido del servicio al cliente y seguimiento que es tan importante en este negocio. Es una estrategia que obtiene beneficios de varios aspectos, genera empleo, le da un valor agregado al importador o exportador y genera una competitividad más avanzada frente a otros países desarrollados comercialmente.

Para el desarrollo de cualquier tipo de empresa, se debe llevar a cabo un estudio de mercado que identifique las necesidades y nicho al cual estarán dirigidos los esfuerzos comerciales, sin esto es imposible desarrollar una estrategia que sea exitosa, ya que cada necesidad requiere de una estrategia diferente.

La empresa se orienta al servicio al cliente, a la optimización de recursos y costos que genere un ahorro al cliente y adicional le de valor agregado frente a sus competidores.

OBJETIVOS

General

Proponer la inserción de una empresa de servicio de logística, para el mercado de importaciones en Guatemala.

Específicos

1. Diferenciar desde la perspectiva del *marketing*, los diversos factores que pueden ser críticos en la obtención de ventajas competitivas sostenibles.
2. Proponer un marco teórico y conceptual que sirva de enlace entre las teorías relacionadas con el *marketing* de servicios, las fuentes de ventaja competitiva y el posicionamiento.
3. Establecer las condiciones y tendencias en las que una empresa de logística debe de operar, sus servicios y valores agregados, bajo un esquema de intenso crecimiento y competitividad.
4. Analizar el comportamiento de la competencia, desde un punto de vista global, observando cómo compiten dichas empresas con variables como: tamaño, cuota de mercado, líneas de servicio, estandarización y gestión de las actividades de valor añadido.

5. Determinar los beneficios obtenidos al definir un proceso estructurado para la inserción de una empresa de servicios logísticos en el mercado guatemalteco.
6. Establecer las ventajas competitivas de la empresa para orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de *marketing* periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.
7. Orientar las acciones de los colaboradores a la misión y visión de la empresa, buscando el compromiso organizacional para lograr los objetivos y diferenciación.

JUSTIFICACIÓN

La logística ha sido considerada como una actividad rutinaria, cuyo objetivo operativo es hacer llegar los productos desde los centros de producción a los centros de consumo. La aportación que se busca, es ofrecer una perspectiva diferente, en el que se realice un análisis de la función logística como variable de gestión empresarial, utilizando una perspectiva estratégica y diferenciadora. Este trabajo de graduación será enfocado a una mediana empresa que maneja proyectos de logística y asesoría para la importación de cualquier tipo de producto, enfocando sus servicios en la vía terrestre, marítima y aérea. Cada proyecto es definido por las necesidades del cliente y las tarifas y costos que se manejan en el mercado. El compromiso es dar una atención

inmediata y personalizada al interesado, desde el momento en que se ofrece el servicio hasta que la carga es entregada.

Los recursos y esfuerzos de toda la empresa son centrados en ofrecer un servicio de elevado valor mediante el aumento de los beneficios para el cliente y la reducción de costos asociados o vinculados al proceso normal.

La propuesta de una estrategia definida para introducir y posicionar la empresa en el mercado busca la correcta planificación de las actividades en relación a los objetivos de la empresa tomando en cuenta aquellos factores cruciales que deben ser definidos, como la competencia, los valores agregados y sus estrategias para llegar al cliente final, los medios de publicidad, las necesidades del mercado, etc. Buscando evaluar la situación actual y acciones estratégicas necesarias para lograr el cambio, y un uso mayor del servicio.

La empresa que está siendo sujeta a estudio busca introducirse en el mercado guatemalteco, es una empresa que ha logrado captar muchos clientes a nivel México y Centroamérica.

Hoy en día pretende incrementar su cartera de clientes locales, se busca investigar el cómo introducir este tipo de servicio en el mercado ya que hasta cierto punto es considerado una empresa mediana y no se cuenta con gran estudio para su categoría.

La misión de la empresa es ofrecer un servicio con valor agregado, diferente a la mayoría de la rama, por lo que el principal objetivo es dar a conocer y promocionar esta misión. De esta manera se creó el proyecto, para que a nivel de investigación se determine las acciones para introducir este servicio al mercado local.

INTRODUCCIÓN

La economía de Guatemala está dominada por el sector privado, que genera alrededor del 85% del Producto Interno Bruto, en el que las importaciones representan aproximadamente el 60%. Actualmente la mayoría de empresas, ingenios, plantas y el sector industrial en general, operan utilizando maquinaria, materia prima, combustible, material de construcción, entre otros, que obtienen a través del intercambio con los principales socios comerciales internacionales. El servicio de logística internacional es considerado una actividad terciaria y actúa como soporte de la industria a nivel global, es un valor agregado que se le ofrece a toda empresa interesada en comercializar con otros países, ya que existe una especialización del campo, que busca optimizar rutas, costos y tiempos. En Guatemala, las empresas dedicadas a ofrecer este servicio, tradicionalmente se basan en ofrecer precios bajos y lograr un acercamiento con el cliente, por lo que es necesario definir una estrategia que diferencie el servicio de los ya existentes. Se debe encontrar los valores agregados que la competencia no está ofreciendo e implementar las técnicas, publicidad y procesos que puedan estar beneficiando a otras empresas de la misma rama. La principal herramienta para establecer una técnica de inserción, es conocer a la competencia, identificar las áreas de mejora y necesidades no satisfechas.

Surge entonces la necesidad de evaluar otros aspectos que influyen en las operaciones, tales como la calidad de los trabajos, capacidad de respuesta frente al volumen de demanda de servicios, recursos disponibles, impacto ambiental, responsabilidad social empresarial, entre otros. Aspectos que pueden generar diferenciación en la competitividad de una empresa.

Se busca establecer un proceso estratégico para el posicionamiento de una empresa de logística, que proporcione una visión global, facilite la toma de decisiones, estudie la competencia y determine valores agregados de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La empresa

Se citarán antecedentes históricos del inicio y estructura actual de la empresa a evaluar.

1.1.1. Ubicación

La empresa se encuentra actualmente ubicada en las oficinas del edificio Géminis 10, en la zona 10 de la ciudad capitalina.

1.1.2. Historia

RDC Global Logistics es una empresa que inició operaciones en mayo del 2010, con más de un año de funcionamiento entre actividades administrativas y operativas. El giro de la empresa es el manejo y administración de la información, un proveedor de logística que se enfoca en el asesoramiento, coordinación y ejecución de procesos de importación y exportación. Actualmente el 80% de las operaciones vistas dentro de la empresa están enfocadas en la importación marítima desde diferentes orígenes a Guatemala.

1.1.3. Característica

Es una mediana empresa del sector de servicios, el principal elemento es la capacidad humana para el manejo de la información. Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de otros sectores y representa lo que es el

proceso de tercerización. Por el momento no se cuenta con un proceso de segmentación o estudio de mercado, se trabaja toda actividad logística que surja de las necesidades del cliente.

1.1.4. Misión

“Ser una empresa que genere valor a sus accionistas, colaboradores, clientes y proveedores. Que sea rentable y sostenible en el tiempo, donde el servicio al cliente sea una prioridad permanente en la organización, trabajando bajo principios y valores éticos”.

1.1.5. Visión

Es el estado futuro que se desea para la organización. Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.

La visión de la empresa es:

“Ser una empresa líder a nivel mundial en el servicio de logística internacional, siendo un proveedor con soluciones integradas para nuestros clientes convirtiendo la logística en una ventaja competitiva. Soportando por medio de una plataforma tecnológica que permita el control de precios, operaciones y ventas. Contribuyendo con el desarrollo del comercio internacional y la integración de las culturas”.

1.1.6. Valores

Describen la cultura y la imagen que desea ofrecer. Son fundamentales para impulsar la empresa en la dirección adecuada. Los clientes sólo percibirán que estos valores son reales cuando guíen todas las actividades cotidianas de la empresa.

Los valores que se rigen a esta empresa se presentan a continuación:

- Dios
- Honestidad
- Honradez
- Lealtad
- Iniciativa
- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Liderazgo

1.1.7. Principios

Actualmente no se cuenta con una propuesta definida de valores agregados que se le ofrezca a la cartera actual de clientes

1.2. Servicios logísticos que presta

A continuación se detalla los servicios logísticos que actualmente presta la empresa de estudio:

1.2.1. Marítimo

Es la coordinación internacional y local del transporte ofrecido por navieras y consolidadores, en importación y exportación. El transporte marítimo, en el ámbito mundial, es el modo más utilizado para el comercio internacional. Es el que soporta mayores movimientos de mercancía, tanto en contenedor, como a granel, secos o líquidos.

1.2.2. Aéreo

Para la coordinación de traslado de mercadería urgente se utiliza el servicio aéreo, buscando la eficiencia y eficacia del manejo de recursos y rutas, para lograr la entrega al cliente final en tiempo.

1.2.3. Terrestre

Para las rutas dentro de Centroamérica y México se utiliza el servicio terrestre, la empresa coordina el posicionamiento de transporte en bodegas y tramitaciones de exportación en importación en frontera.

1.2.4. Asesor logístico local

Se ofrecen soluciones a situaciones logísticas locales, de aduanas y transporte local. Así como servicios de bodegajes en almacén fiscal y general, con un manejo de inventarios y preparación de pedidos para el cliente que así lo requiera.

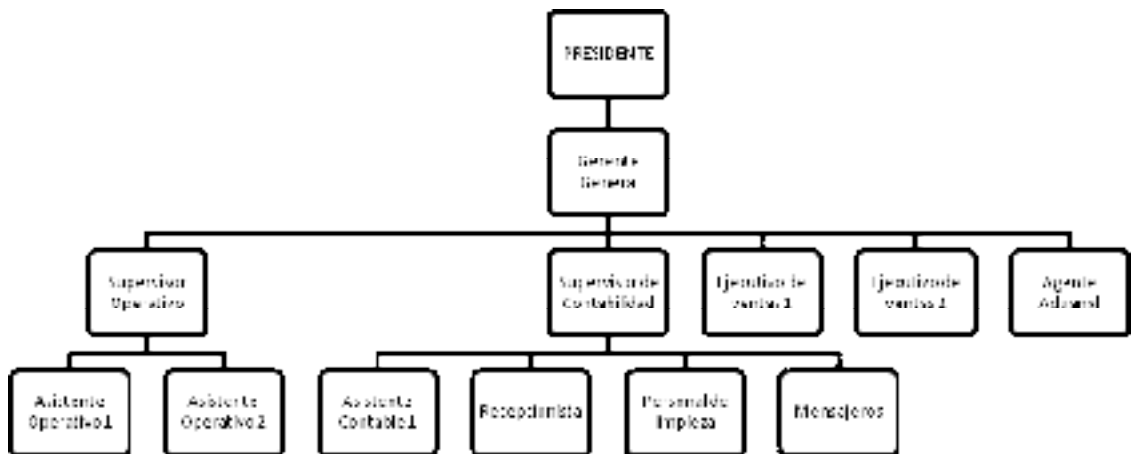
1.3. Estructura organizacional

Se documenta la composición actual del sistema administrativo con sus líneas de mando en la organización.

1.3.1. Organigrama

Se documenta la composición actual para la oficina de la empresa, el sistema administrativo con sus líneas de mando en la organización.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: información proporcionada por la empresa: RDC Global Logistics S.A.

1.3.2. Descripción de los puestos y sus funciones

En esta sección se muestra la conformación actual de los departamentos y sus funciones.

Departamento Comercial

Las funciones asignadas al Departamento de Ventas son:

- Elaboración de pronósticos de ventas
- Solicitud de costos
- Cotizar al cliente
- Estimar utilidad en cada negocio
- Desarrollo de nuevos clientes y ampliación de la cartera
- Concretar citas con clientes potenciales
- Seguimiento a la cartera actual de clientes
- Negociación y planeación del financiamiento de las ventas
- Coordinación internacional de los negocios ganados
- Incrementar las ventas rentables
- Investigación constante y aplicación de estrategias de ventas
- Asesoramiento logístico al cliente

Departamento de Operaciones

Las funciones asignadas al Departamento de Operaciones son:

- Planificar la operación para no tener demoras en entregas o recolecciones.
- Seguimiento a la coordinación de la logística local con proveedores y clientes.

- Ofrecer servicios locales adicionales a los vendidos por el departamento comercial.
- Entrega de documentos y liberación de carga en los tiempos establecidos.
- Archivar todos los de pagos y cobros de cada documento de embarque.
- Solucionar situaciones problemáticas y asesorar al cliente para no incurrir en gastos innecesarios.
- Documentar con un cierre de costos y ventas cada negocio finalizado.

Departamento de Aduanas

Las funciones asignadas al Departamento de Aduanas son las siguientes:

- Apoyar al Departamento Comercial con asesorías aduaneras a los clientes finales.
- Ingreso de pólizas para el pago de impuestos
- Seguimiento y coordinación de trámites aduanales en puerto

Departamento de Contabilidad

Las funciones asignadas al Departamento de Contabilidad son las siguientes:

- Contabilizar los ingresos y egresos de la empresa
- Elaborar, analizar y consolidar los estados financieros
- Planificación de pagos de planilla y comisiones de venta
- Seguimiento a pago de proveedores
- Actualización permanente de los estados de cuenta de la cartera
- Cobro de clientes morosos
- Cálculo y pago de impuestos

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Metodología actual de mercadotecnia

La empresa se apoya actualmente en la visita a ferias empresariales y utiliza las referencias comerciales de su actual cartera de clientes. No se lleva a cabo un proceso explícito de posicionamiento de marca o publicidad en el mercado.

2.2. Objetivos empresariales

La empresa está empezando a formarse, por lo que los objetivos no están totalmente definidos, no hay un mercado meta o un tipo de servicio en lo que se especializan. Funciona bajo la solicitud de cada cliente, es decir, si alguna empresa que forma parte actual de la cartera de clientes solicita algún tipo de servicio que la empresa nunca antes haya prestado, el mismo se realiza, lo que da como resultado que no exista un objetivo definido o un campo específico en el cual se quiera especializar.

2.3. Estrategia actual de ventas

El 80% de las ventas se llevan a cabo a través de tele *marketing*, se establece un primer contacto con la persona que toma la decisión de definir el proveedor de servicio logístico, se realiza un seguimiento telefónico semanal en el cual se define la oportunidad de negocio y el tiempo de decisión que se tomará para definir a la empresa que coordinará el despacho. El vendedor debe de contar con las herramientas necesarias para convencer al cliente sin tener

un contacto en persona. El porcentaje restante es manejado a través de visitas realizadas por el Departamento Comercial a los clientes, se detecta la necesidad de servicio y se le da un tiempo estimado para el envío de la propuesta económica, el seguimiento se realiza nuevamente, a través de llamadas telefónicas.

2.3.1. Proceso de ventas

Actualmente la empresa cuenta con una cartera de clientes fijos y prospectos. La base de datos de todo cliente prospecto, ha sido obtenida a través de las investigaciones, participación en ferias y exposiciones logísticas y mediante la recomendación de clientes regulares.

El proceso que sigue todo ejecutivo de ventas para concretar un negocio con un cliente nuevo dentro de la empresa es el siguiente:

Figura 2. Proceso de ventas



Fuente: información proporcionada por la empresa: RDC Global Logistics S.A.

2.3.2. Prospectar

En el proceso de prospectar, el vendedor busca dentro de la base de datos o referidos si los clientes son calificados, es decir, si tienen una necesidad o un interés inicial por los servicios que ofrece la empresa. Se realiza una prospección continua, en busca de nuevos clientes. Los prospectos son calificados en términos de necesidad o deseo, capacidad de compra, elegibilidad y autoridad para decidir el tipo de servicio logístico que utilizará la empresa donde labora.

2.3.3. Precalificar

Durante el proceso de precalificación, el ejecutivo de ventas realiza una comparación de los servicios, ventajas competitivas y necesidades de la empresa, contra los deseos y necesidades no satisfechas del posible cliente que está siendo precalificado.

De acuerdo al interés de la empresa, los aspectos que son ponderados al calificar a un prospecto son:

- El origen de la importación, ya que como operador logístico se cuenta con una especialización en ciertos tráficó de importación.
- El número de movimientos de importación mensual que maneja el cliente.
- La cantidad de dinero que financiará la operación.
- El tipo de crédito que necesita el cliente para el pago de los servicios logísticos.
- El tipo de servicio en el que puede requerir de la asesoría y coordinación de la empresa.

2.3.4. Presentación

La presentación da inicio en el momento que el ejecutivo de ventas solicita una cita con la persona encargada de tomar la decisión. Una vez se concreta una fecha de visita, el ejecutivo de ventas se presenta en el horario acordado.

La visita tiene el siguiente proceso:

- Atraer la atención del cliente: a través de cumplidos, halagos. Mediante la mención de una necesidad no satisfecha que con los servicios de la empresa se pueden cumplir, presentando hechos de optimización del proceso logístico.
- Crear y retener el interés del cliente: en este paso, el ejecutivo de ventas ayuda a identificar y reconocer que el cliente se encuentra ante un problema o situación sin solución, que con el servicio logístico que la empresa le puede prestar, los solventaría. Se realizan preguntas y se busca guiar al cliente a mencionar sus necesidades actuales.
- Llevar al cliente hacia la acción y cierre de venta: mostrar atención, tener toda la información al alcance para utilizarla en el momento que sea necesario, evitar una atmósfera de presión, establecer las razones para comprar el concepto del servicio logístico, pedir la orden de compra.

2.3.5. Perfil del cliente actual de la organización

El 75% de la cartera de clientes que actualmente se maneja dentro de la organización se puede clasificar bajo el siguiente perfil:

- Dedicada a la distribución de material y producto.
- Empresa mediana, de 50 - 100 trabajadores.
- Se abastece del 60% de su mercadería durante los últimos 6 meses del año.
- Empresa que terciariza la coordinación logística, pero que cuenta con un departamento interno que lleva a cabo el seguimiento con los proveedores.
- Empresa que maneja un volumen de 5 – 10 contenedores mensuales aproximadamente.
- Busca servicio, información continua y trazabilidad en la operación.
- Empresas ubicadas en el sector de la capital guatemalteca.
- Ubicación de proveedores en Asia.

2.4. Análisis FODA

Se realizó un análisis situacional del sistema de mercadotecnia utilizado actualmente en la empresa, las estrategias utilizadas para llegar al mercado y una identificación de las áreas de mejora.

2.4.1. Fundamentos conceptuales

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Está compuesto por fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización de otros de igual mercado.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse
- Las amenazas deben sortearse

2.4.1.1. Descripción del análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora continua.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

2.4.1.2. Componentes del análisis FODA

Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.

Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Amenazas
- Debilidades

Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

2.4.1.3. Fundamentos metodológicos

Se presenta un método que crea la combinación correcta entre los ambientes externos e internos.

2.4.1.4. Matriz integrada del análisis FODA

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

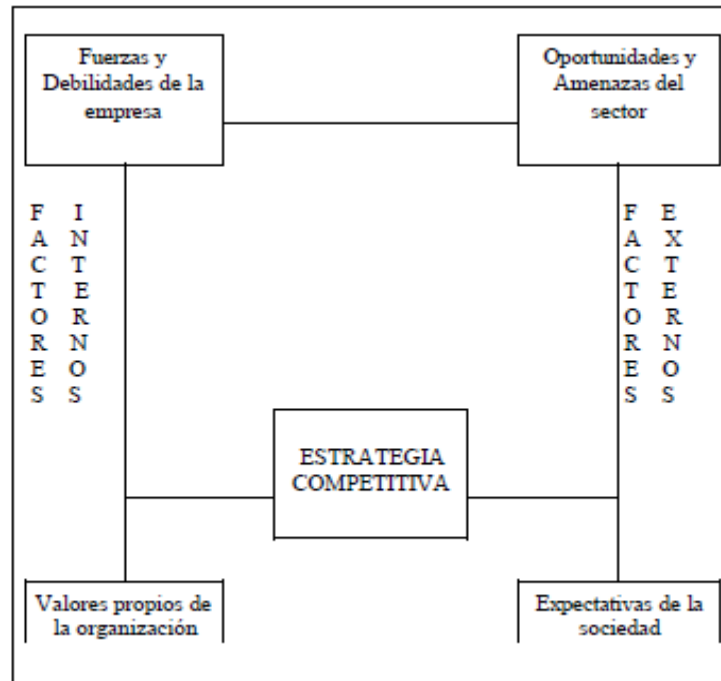
Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Tabla 1. **Matriz integrada FODA**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Fuente: VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso. Estrategia empresarial. p. 43.

Figura 3. Estrategia competitiva y FODA



Fuente: VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso. Estrategia empresarial. p. 32.

2.4.2. Situación actual

Se realiza un estudio interno y externo del ambiente de la empresa.

2.4.2.1. FODA

Se utilizó la herramienta FODA, para analizar los elementos internos y externos del programa de mercadeo de la empresa que a continuación se detallan.

2.4.2.1.1. Fortalezas

La diferencia que posee la empresa en comparación a la competencia son los siguientes aspectos:

- Seguimiento a la operación
- Disponibilidad de atención al cliente en horarios fuera de oficina
- Negociaciones especiales con navieras y principales proveedores
- Precios competitivos
- Recurso humano comprometido
- Ubicación centralizada de las oficinas
- Flexible en el apoyo al cliente todo el tiempo
- Baja desviación de la calidad de los proveedores
- Gerencias con estudios superiores completados
- Colaboradores que actualmente presentan un crecimiento en los estudios
- Orientación de la empresa al crecimiento profesional de los colaboradores.
- Existencia de promociones internas

2.4.2.1.2. Debilidades

Los problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia se pueden y deben eliminarse, se detallan a continuación:

- Alta rotación de personal operativo
- Poca publicidad del servicio
- Incumplimiento de pago a proveedores
- Falta de investigación de la competencia
- Ausencia de un programa de capacitación para personal nuevo

- Ausencia de un programa de capacitación y actualización de la información para el personal activo.
- Exigencia de trabajar horas extras para la mayoría del personal
- Ausencia de una segmentación de mercados
- Falta de una técnica de ventas definida
- Es una empresa pequeña, los competidores son más grandes y conocidos en el mercado.
- Tiene una inadecuada organización interna de ventas
- Incapacidad para seleccionar correctamente al personal que ingresa a la empresa.
- Tiene un tiempo muy largo para cotizar, los clientes generalmente tienen que esperar a que el vendedor esté en la oficina para que le pueda cotizar.
- Desconocimiento del cliente objetivo
- Baja retención de clientes nuevos
- No hay proyectos de Benchmarking

2.4.2.1.3. Oportunidades

Las situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno de la empresa que una vez identificadas pueden ser aprovechadas se detallan a continuación:

- Incremento de empresas necesitadas del servicio logístico
- Apertura de bancos guatemaltecos para el apoyo y financiamiento de empresas en proceso de creación y acoplamiento en el mercado.
- Crecimiento de proyectos de energía renovable y minería dentro de Centroamérica.

- Tendencia del mercado a generar sociedades y participación de empresas logísticas en asociaciones que buscan el bien común.
- Aceleración de la tecnología como medio de soporte para la logística internacional.
- Mayor tendencia del empresario a obtener materia prima de proveedores internacionales.

2.4.2.1.4. Amenazas

Las situaciones negativas, externas en el ambiente encontradas que pueden afectar en los objetivos de la empresa son:

- Desconocimiento de algunos empresarios de los beneficios y cualidades del servicio logístico.
- Oferta amplia de competidores
- Baja participación del mercado
- Proveedores no certificados en ningún tipo de proceso de calidad
- Los colaboradores se desvinculen por mejoras salariales en el mercado
- Depender de dos clientes que representen el 50% de las ventas
- Resistencia de los clientes a los aumentos de precios presentados en el mercado.

2.5. Estudio de mercado

El estudio de mercado provee de un panorama más amplio respecto al entorno que afectará a la empresa. A continuación se detalla un detalle más amplio del mercado logístico y sus involucrados.

2.5.1. Características del entorno

El mundo actual con el predominio de la tecnología de la información y globalización de la economía ocasiona cambios en el ambiente empresarial, aumento de la competencia y velocidad vertiginosa de la información, que al mismo tiempo constituye respuestas a la turbulencia del mundo y por tanto generan los nuevos paradigmas empresariales.

Las empresas actualmente, consideran en su gestión de logística los siguientes aspectos:

- Determinar la información que necesita para la gestión.
- De la información existente, clasifica la información que puede asimilar.
- Después de realizar el análisis correspondiente, define la información que puede utilizar.

Normalmente, los cambios que se presentan en los negocios, afectan a los sistemas de información y muchas de las empresas del negocio tienen una actualización constante de los procesos y sistemas, ya que muchas veces incrementa la capacidad y velocidad de las computadoras y hay cambios radicales en las telecomunicaciones.

En tal sentido, los Sistemas de Información Administrativa es un instrumento que ayuda a la dirección, para efectivizar el control y toma de decisiones, en las diversas áreas funcionales de la empresa. Esta es una herramienta utilizada actualmente por la mayoría de instituciones dedicadas al negocio del servicio de logística.

2.5.1.1. Desarrollo de nuevas empresas de logística

En la década de 1980, la logística era en Guatemala un concepto bastante difuso, para unos era el almacenaje y la preparación de pedidos pero no el transporte, para otros era la distribución y la preparación de pedidos pero no el almacenaje, y para otros era el conjunto de las tres actividades. Lo que aparentemente estaba claro es que solo se refería a la distribución física sin nada que ver ni con producción, ni con planeamiento o aprovisionamiento.

Entre 1985 y 1990 las empresas guatemaltecas, introducen el concepto de Logística Integral, que supone la tercerización del servicio, a través de delegar responsabilidades de la cadena de aprovisionamiento a empresas especializadas en el campo. Este cambio responde a la evolución industrial que se presentó en esa época, en consecuencia se inicia un movimiento en las empresas tendiente a concentrar sus actividades en las mínimas posibles, denominadas Core-Business, desprendiéndose de todas las demás. El fenómeno del Outsourcing también es una respuesta al dinamismo de la demanda que dificulta las previsiones de venta, por lo que la agilidad y el dinamismo se transforman en virtudes esenciales de la empresa. Estas virtudes son tanto más fáciles de conseguir, cuanto menor es la estructura de la empresa, por lo que esta tiende a aligerar estructuras.

A inicios de 1990, existían alrededor de 10 empresas en el mercado dedicadas al negocio de la logística, todas y cada una de ellas contaba con el equipo y la infraestructura necesaria para atender a los clientes. A inicios de 1995 las empezaron a surgir empresas que administraban información, que a pesar de no contar con los camiones, barcos o aviones, ofrecían al cliente el servicio de coordinación e información. Hoy en día existen más de 50 empresas dentro del negocio, este mercado ha tenido una tendencia de crecimiento del

15,00% año con año, lo que ha despertado el interés de inversión de muchas empresas extranjeras en este campo.

La tendencia del mercado ha permitido que cada vez más empresas apuesten por esta rama, ya que las plantas de producción tienden a crecer y por lo mismo exigen mayor prestación de servicios para abastecerse, de igual manera para todas las empresas hidroeléctricas, ingenios, textileras, etc.

2.5.1.2. Instituciones que fomentan el desarrollo de logística en Guatemala

Dentro de las instituciones que fomentan el desarrollo de la logística en Guatemala se pueden mencionar:

- El Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF).
- Cámara Empresarial de Comercio y Servicios.
- Cámara de Industria de Guatemala.
- Asociación Guatemalteca de Exportadores.
- Cámara Guatemalteca de la Construcción.
- Federación de la Pequeña y Mediana Empresa.

Cada una de estas asociaciones tiene como objetivo fomentar el comercio en Guatemala, el desarrollo económico del país, a través de buenas prácticas laborales, ambientales y de producción, representa oportunidades de empleo, riqueza, mayor comercio e intercambio internacional y consecuentemente desarrollo para todo el país. El apoyo que presentan a las empresas es a través de cursos de actualización de procesos, ferias comerciales que tienen como finalidad el intercambio de contactos y ofrecimiento de servicios.

2.5.2. Análisis de la oferta

Actualmente en Guatemala existen alrededor de 39 empresas que se dedican a algún tipo de coordinación y servicio de tercerización de logística. De ese monto de empresas, existen alrededor de 10 agencias dedicadas al negocio de la importación que predominan en el mercado, de las cuales el 70% tienen más de 10 años de experiencia y de ser conocidos por los clientes.

Las otras empresas de logística se concentran en un único tipo de servicio y tráfico, es decir, se especializan en un campo y lo desarrollan al máximo. Las posibilidades de un error en este tipo de negocio se disminuyen al conocer tan profundamente la operación. La agresividad comercial que desempeñan las empresas con este tiempo de experiencia genera un posicionamiento comercial que estabiliza el negocio, ya que al contar con un volumen estimado y constante, las negociaciones con navieras y proveedores se vuelven más efectivas y provechosas, el tener una proyección y cumplir con la misma, despierta el interés de todos los acompañantes del proceso de logística en ofrecer menor precio y mayor servicio a la cuenta, que se traslada directamente al cliente final con el que tienen contacto. Dentro de estos proveedores se pueden mencionar navieras, transportistas, tramitadores aduaneros y aerolíneas.

2.5.2.1. Logística enfocada a la importación

Todo proceso logístico implica costo, tiempo y calidad, que son fundamentales para una actividad de Importación, de tal manera que la mercancía llegue a los almacenes en el menor tiempo estimado posible, con el menor costo y los productos en óptimas condiciones. Para lograr una óptima

logística internacional en la importación de mercancías se debe tomar en cuenta los siguientes servicios de la empresa hacia el consignatario final:

- Transporte Internacional de carga marítimo y aéreo
- Consolidación de mercancías
- Camiones
- Almacenaje y distribución
- Despacho de aduanas
- Seguro de carga
- Proyecto de movimientos
- Control de carga
- Servicios de logística global

La logística internacional de importaciones es la logística de entrada para la adquisición de mercancías extranjeras, la cual comprende todas las actividades necesarias para adquirir y trasladar las mercancías desde el local del vendedor hasta el local del comprador. Las actividades operativas de la gestión de importaciones son: las compras, transporte internacional, gestión aduanera y almacenamiento. Las actividades de apoyo son el análisis del marco normativo de importaciones, administración de costos logísticos y sistema de información.

La gestión de importaciones por tratarse de transacciones internacionales puede aparentar ciertos visos de complejidad, pero puede resultar una actividad sencilla con una adecuada orientación.

2.5.2.2. Valores agregados ofrecidos

A través de los años, se ha demostrado que tendrá éxito en el mercado aquella empresa que entregue mayor satisfacción al cliente, lo cual tiene como posible resultado la preferencia del consumidor, su disposición a pagar un mayor precio, una mayor frecuencia de consumo, mayor lealtad y otras manifestaciones que se derivan de ofrecer un servicio con mayor valor agregado, que es el valor económico que el cliente encuentra en el producto.

Es importante tomar en cuenta, que confiar solo en la buena rentabilidad o en aquellas variables que han permitido mantenerse por años en el mercado, no significan parámetros de éxito que aseguren el triunfo de una empresa. Se tienen que generar actividades constantes y dinámicas, mirando el entorno, que logren un valor agregado a la organización y así poder salir al mercado confiados, tomando en cuenta las condiciones de la nueva economía.

Actualmente, las empresas han generado un nuevo análisis del entorno empresarial llamado cadena de valor, la misma tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor.

Las empresas que tienen estabilidad en el mercado, se han apoyado de gran manera en la evolución tecnológica que se ha desarrollado en los últimos tiempos. El valor agregado que ofrecen es la posibilidad de acceder a la información en tiempo real, un sistema de informática que provee de la ubicación de los contenedores a lo largo de su trayecto, el estatus de la carga y cualquier situación que se pueda presentar es informado inmediatamente.

La ventaja competitiva la han logrado diferentes empresas cuando desarrolla e integra las actividades de su cadena de forma menos costosa y mejor diferenciada que los demás.

2.5.2.3. Efectividad de los asesores de venta

Las empresas del entorno logístico tienen como parámetro el porcentaje de conversión y los kpi's de sus vendedores como método de medición de la efectividad de venta. En un estudio realizado a 3 empresas de la competencia se determinaron los siguientes niveles de medición para sus vendedores:

- Número de cotizaciones presentadas versus los negocios cerrados: deben tener como mínimo un 60% de porcentaje de conversión.
- Número de citas realizadas a clientes potenciales: se debe cumplir con un promedio de 5 visitas semanales a clientes potenciales, de las cuales debe resultar en una cotización formal presentada al posible cliente.
- Mensualmente las vendedoras deben realizar una visita a su actual cartera de clientes para sondear el nivel de servicio y satisfacción que están percibiendo de la empresa, esto genera una identificación del cliente hacia la persona, la cual siempre estará directamente conectada con la empresa que representa.

2.5.2.4. Recursos publicitarios de la competencia

La importancia actual de la logística como herramienta competitiva en las empresas de las economías desarrolladas, se deriva de una serie de cambios externos a la empresa que han afectado a la producción y comercialización en

los últimos años. El servicio de la logística ha surgido como una necesidad de concentrar los esfuerzos en ventas y producción.

- Las empresas de servicio de logística en Guatemala utilizan los siguientes recursos publicitarios para darse a conocer y construir un posicionamiento en la mente del consumidor.
- Utilización de camiones y equipo terrestre con logotipo de la empresa.
- Uniformar al equipo de ventas y todo aquel miembro de la empresa que tenga que estar fuera de las oficinas.
- Asistencia a ferias de logística.
- Participación con stands en ferias y congresos enfocados a los importadores y/ o exportadores de Guatemala.
- Publicación en páginas de internet para promocionar empresas de logística.
- Integración de la empresa a grupos globales de logística, de los cuales se pueden mencionar: World Cargo Alliance Group, AZ Freight Group, estas empresas tienen como objetivo ayudarse entre sí para generar negocios a nivel internacional y apoyarse entre sí.

2.5.3. Establecimiento de la demanda

La importancia actual de la logística como herramienta competitiva en las empresas de las economías desarrolladas se deriva de una serie de cambios externos a la empresa que han afectado a la producción y comercialización en los últimos años, destacando los siguientes:

- Reducción gradual del ciclo de vida de los productos. El ciclo de vida de los productos de consumo se está acortando drásticamente, de forma que la gestión de la mercancía y la adaptación a los continuos cambios

que se generan como consecuencia de la limitada vida de los productos, pasa a ser un elemento clave de la gestión que determina la eficiencia operacional. El riesgo de obsolescencia aumenta y funciones logísticas como control de inventarios y rotación de stocks, adquieren mayor importancia.

- Incremento del número de referencias en las empresas. Paralelamente al decrecimiento del ciclo de vida se aprecia un importante crecimiento en la diversidad de productos, facilitada en muchos casos por el diseño modular. Ello es condición necesaria en ciertos sectores para mantener una oferta competitiva. Las implicaciones para la función logística se derivan de la necesidad de gestionar y controlar un número elevado de referencias es cuanto a almacén, registro, *packing lists* y gestión de pedidos entre otras.
- El poder de negociación en la cadena de suministro-abastecimiento se está inclinando hacia los intermediarios y consumidores finales. Los cambios en los sistemas de distribución con la aparición de centrales de distribución mayorista y la expansión de las grandes superficies, están restando protagonismo y poder de decisión gradualmente a las empresas productoras.
- La globalización de los mercados, que tiene como máximo exponente la Unión Europea, está eliminando las barreras entre mercados estimulando el comercio internacional. Desregularizaciones como la del transporte ofrece grandes oportunidades para una utilización más barata y eficaz del mismo.

- Avances espectaculares en la tecnología de la información aplicable a la gestión de mercancía, al control a tiempo real del movimiento de la misma y a las relaciones entre las distintas etapas del canal.

2.5.3.1. Demanda actual

A fin de lograr ventajas competitivas y un posicionamiento original en sus productos, numerosas empresas están apostando a la incorporación de la variable logística en la estrategia empresarial como algo más que una simple función aglutinadora del transporte, la distribución y el almacenamiento, al prestar especial atención al servicio al cliente, empieza a ser una vía de diferenciación en el mercado.

Las razones predominantes para que una empresa subcontrate las operaciones de logística, están directamente relacionadas con los costos, por la misma razón, las empresas no asumen la gestión de la logística. En los últimos años, ha ido apareciendo una figura: el operador logístico, que asume parte de las funciones propias de la cadena de aprovisionamiento. En ocasiones, este operador es el resultado de la evolución de otras figuras como transportistas, consignatarios o transitarios, que amplían su ámbito de actuación asumiendo otras funciones logísticas ajenas. En este nuevo contexto, la empresa puede plantearse asumir o subcontratar los servicios logísticos, valorando realizar dichas actividades con mayor eficiencia y menor costo.

El histórico de cantidad de TEU's movidos durante los últimos 3 años del principal tráfico de Asia y el actual comportamiento del volumen de importación genera la siguiente cantidad estimada para el 2011:

Tabla II. **Total de TEU's movidos anualmente**

IMPORTACION / ASIA	2008	2009	2010	2011 (ESTIMADO)
	TEUS	TEUS	TEUS	TEUS
ASIA	44,110	40,255	69,180	62,047

Fuente: información proporcionada por el Ministerio de Economía de Guatemala.

El estudio de la demanda actual se concentra en Asia ya que es el principal tráfico y continente del mundo desde el cual ingresan contenedores a Guatemala. Del total de contenedores que son importados, un 36% es realizado en términos CIF, es decir, que el movimiento internacional es decidido en origen, por lo que el porcentaje restante es todo aquel posible cliente que se puede trabajar.

A través de un estudio realizado a las principales agencias de logística, se determinó la participación de cada una de ellas en el mercado.

La muestra se tomó de la última evaluación semestral realizada por las diferentes navieras en función de participación en el mercado. Se tomó como empresas de estudio, aquellas que tienen como similares las principales características que las definen, como número de colaboradores, tiempo de experiencia en el negocio y fuerza de ventas. La empresa de estudio tuvo un porcentaje de participación del 0,45%, del mercado total de importación.

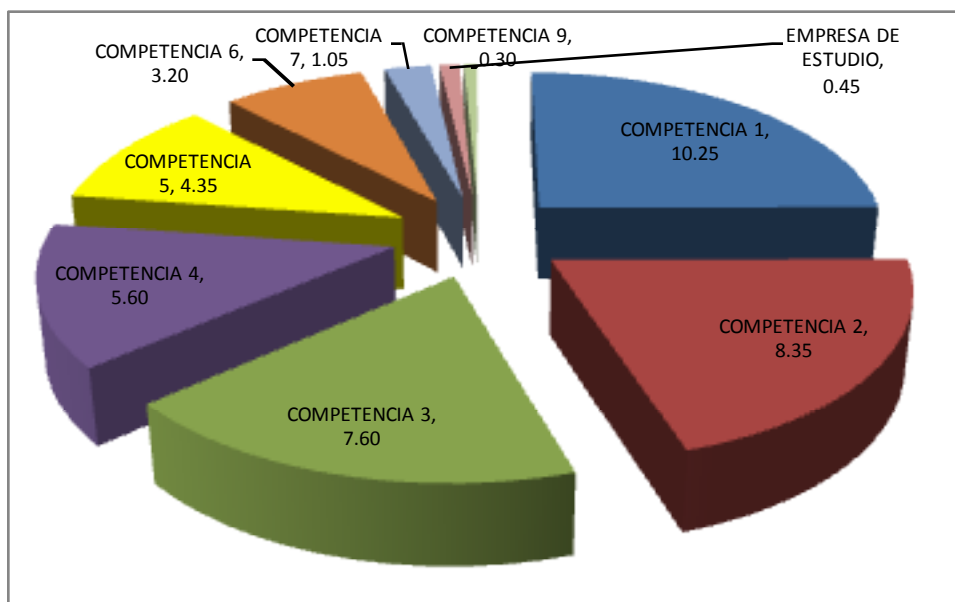
Los resultados finales de participación de las principales 10 empresas es el siguiente:

Tabla III. **Porcentaje de participación**

EMPRESAS DE LOGÍSTICA	% PARTICIPACIÓN
COMPETENCIA 1	10.25
COMPETENCIA 2	8.35
COMPETENCIA 3	7.60
COMPETENCIA 4	5.60
COMPETENCIA 5	4.35
COMPETENCIA 6	3.20
COMPETENCIA 7	1.05
EMPRESA DE ESTUDIO	0.45
COMPETENCIA 9	0.30
COMPETENCIA 10	0.28

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Distribución de la participación en el mercado**



Fuente: elaboración propia.

2.5.3.2. Demanda que se pretende satisfacer

La necesidad que existe en las empresas y compañías productoras, de externalizar la responsabilidad logística y buscar la optimización de recursos y entregas en tiempo de materia prima y mercadería, generan un nicho de mercado muy importante.

Para el estudio de la demanda actual y la demanda en la que se está interesado en satisfacer, se tomó una muestra de 5 diferentes tipos de empresas importadoras para cada clasificación de industria, de acuerdo al historial dado por el departamento de importación, se determinó el número de contenedores que se importaron a Guatemala durante el 2011, indistintamente del origen de la mercadería.

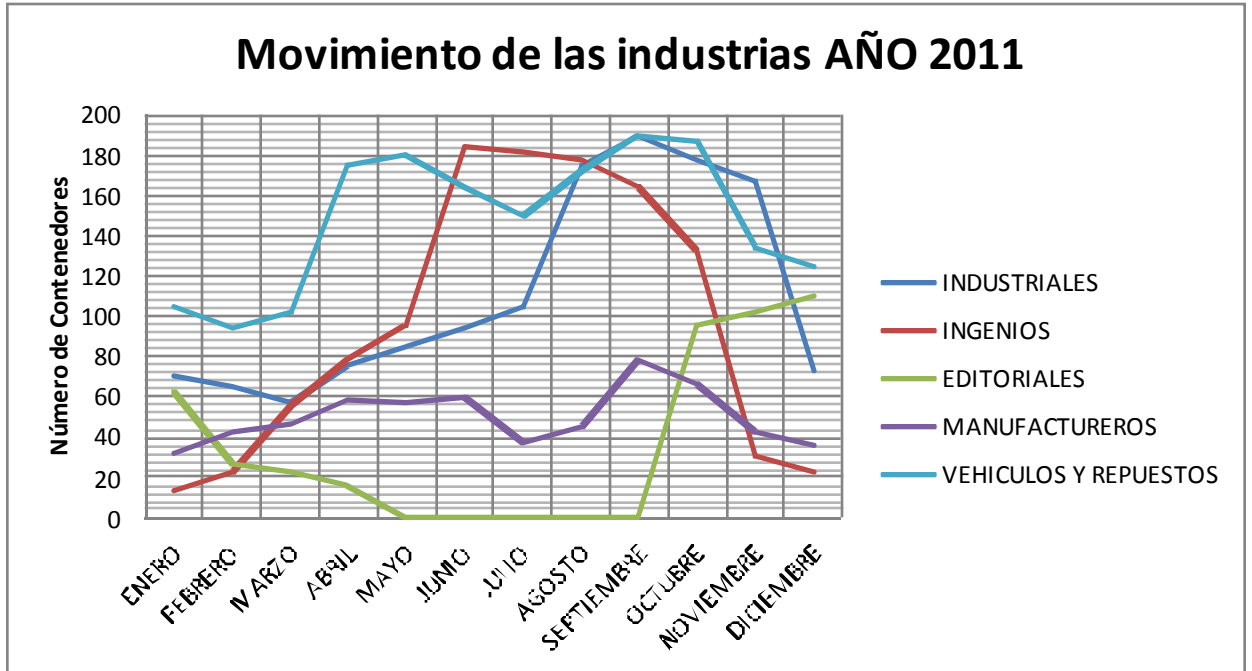
Esta encuesta describe la tendencia de las industrias a su movimiento marítimo durante cada mes, dependiendo del giro de negocio así es el volumen que se maneja. Se estudiaron de acuerdo a sus estadísticas e historial del año se determinaron el número de contenedores movidos durante cada mes.

Tabla IV. **Número de contenedores de importación**

NUMERO DE CONTENEDORES IMPORTADOS DURANTE EL AÑO 2011					
	INDUSTRIALES	INGENIOS	EDITORIALES	MANUFACTUREROS	VEHICULOS Y REPUESTOS
ENERO	70	14	62	32	105
FEBRERO	65	23	27	43	94
MARZO	57	56	23	47	102
ABRIL	76	78	16	59	175
MAYO	85	95	-	57	180
JUNIO	94	184	-	60	165
JULIO	105	182	-	37	150
AGOSTO	175	177	-	45	172
SEPTIEMBRE	190	165	-	78	189
OCTUBRE	178	132	95	67	187
NOVIEMBRE	167	31	102	43	134
DICIEMBRE	73	23	110	36	125

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Movimiento de la industria**



Fuente: información proporcionada por el Ministerio de Economía de Guatemala.

La demanda que se pretende satisfacer está enfocada a las 5 principales tipos de industrias que se apoyan en la importación para el abastecimiento y distribución de mercadería. La demanda que se pretende satisfacer es del 0,90% del mercado total de importación. Actualmente la empresa de estudio maneja el 0,45% del mercado total, sin contar con una estrategia u objetivo definido de lo que se quiere lograr.

2.5.4. Análisis de precios

De acuerdo a los precios que se manejan actualmente en la empresa de estudio y las ofrecidas en otras empresas del área de logística, se desarrolló un estudio de precios del tráfico de Asia, que es el más fuerte socio comercial con Guatemala en la importación de mercadería y materia prima.

2.5.4.1. Precios de la competencia

Los precios en el mercado del flete marítimo internacional son definidos de acuerdo al comportamiento de las navieras y acuerdos internacionales hechos para regular las tarifas.

2.5.4.2. Comparación de precios

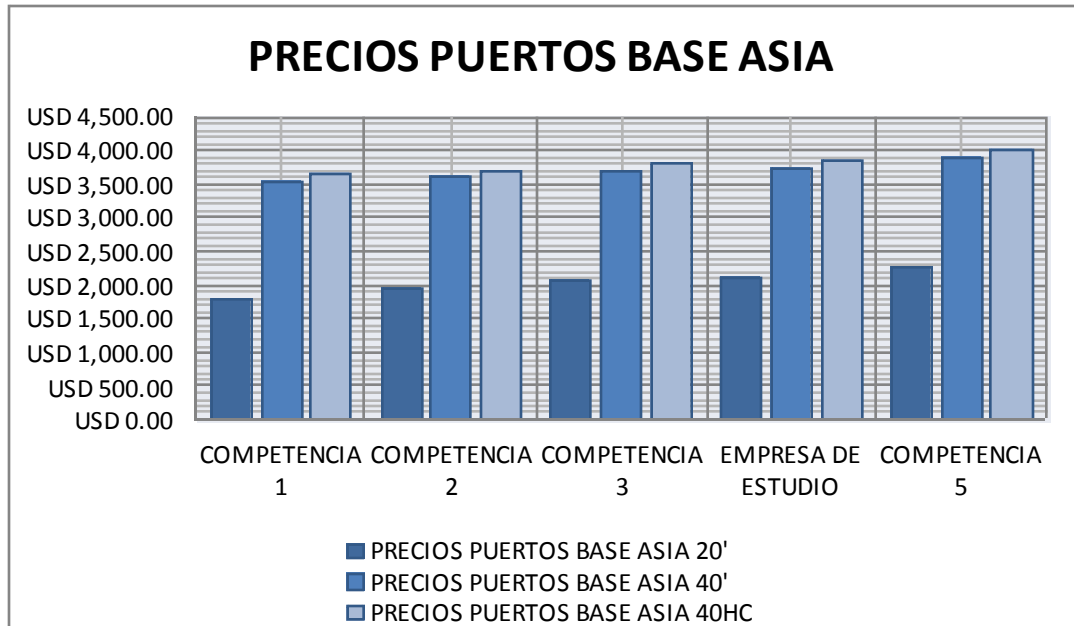
Se realiza un análisis de precios para contenedores completos, de 20', 40' y 40HC para movimientos realizados desde cualquier punto en Asia a Guatemala, ya que son los de mayor interés en el negocio de la logística debido a la amplia existencia de la necesidad de un aliado logístico.

Tabla V. Comparación de precios

	PRECIOS PUERTOS BASE ASIA		
	20'	40'	40HC
COMPETENCIA 1	USD 1,800.00	USD 3,550.00	USD 3,650.00
COMPETENCIA 2	USD 1,950.00	USD 3,600.00	USD 3,700.00
COMPETENCIA 3	USD 2,075.00	USD 3,700.00	USD 3,800.00
EMPRESA DE ESTUDIO	USD 2,100.00	USD 3,750.00	USD 3,850.00
COMPETENCIA 5	USD 2,250.00	USD 3,900.00	USD 4,000.00

Fuente: información proporcionada por la empresa: RDC Global Logistics S.A.

Figura 6. Comparación de precios tráfico de Asia



Fuente: información proporcionada por la empresa: RDC Global Logistics S.A.

2.5.5. Proveedores actuales de la empresa

La empresa cuenta con una red de proveedores que apoyan en el servicio logístico y extienden el servicio al cliente de acuerdo al campo en el que son expertos. Dentro de los principales proveedores están:

- Navieras
- Aerolíneas
- Transportistas
- Tramitadores aduanales
- Seguridad
- Aseguradoras
- Servicio de bodega general, fiscal y zona franca

2.5.5.1. Control de calidad

Actualmente no existe un programa que determine si los proveedores de la empresa están trabajando bajo los estándares de calidad que se manejan, la visión o la misión. No existe una evaluación del comportamiento y cumplimiento de normas para cada servicio que sea utilizado por parte de los clientes finales.

2.5.5.2. Términos de pago

Los términos de pago son muy importantes dentro de la empresa ya que facilitan o dificultan el flujo de efectivo. Debido a que muchos de los actuales miembros de la cartera de clientes tienen concedido crédito con la empresa, los proveedores que se utilicen deben de contar también con esta facilidad para no entorpecer el trabajo del Departamento Financiero.

Durante la primera visita se debe establecer y definir las condiciones de trabajo bajo las cuales se laboraría, se debe de negociar el ajuste de las necesidades de la empresa con el proveedor de servicio. Actualmente, todos los miembros de la red de proveedores ha concedido un mínimo de 15 días de crédito, y algunos cuentan con hasta 45 días de crédito. Los proveedores que no tienen concedido este tipo de crédito no son utilizados o son dejados como última opción, generalmente cuando se tienen que utilizar estos proveedores se hace únicamente con clientes que manejen términos de pago de contado, si el cliente es con crédito y es estrictamente necesario utilizar un proveedor sin crédito, se tiene que notificar al Departamento Financiero con anticipación para que se haga la debida programación de pago.

2.5.5.3. Aprovechamiento de nuevos proveedores

El provechamiento de nuevos proveedores se realiza cada determinado tiempo, el mismo es hecho resultado de la creciente necesidad de tener más opciones para ofrecer el servicio al cliente y cumplir con los requisitos y solicitudes de servicio.

El actual proceso que se sigue para aprobar un nuevo proveedor en la empresa de estudio es el siguiente:

- Se realiza un primer acercamiento con el proveedor, se sostiene una cita en las oficinas de la empresa donde presentan sus servicios, tarifas y costos, la empresa, experiencia, valores agregados y referencias comerciales.
- Después de sostenida la reunión, se acuerda generalmente la revisión de tarifas para que exista una mejora en la oferta. Las mismas son enviadas por correo electrónico para que exista un respaldo escrito.
- Si las tarifas, servicio y perfil del proveedor se acoplan a las necesidades de la empresa se envía el formato de alta de proveedores para que pueda ser debidamente lleno y se piden los requisitos de papelería, como copia de RTU y copia de patente. En este mismo formato se define formalmente el tipo de crédito, el monto y tiempo de pago para los servicios.
- Una vez los proveedores envían su papelería debidamente llena, se realiza una visita a las instalaciones donde se ubican sus oficinas y se hace una inspección a su infraestructura, equipo y espacio.

- Después de hecha la visita se aprueba al proveedor y es dado de alta en el listado correspondiente.

2.5.6. Publicidad y promoción

La publicidad y promoción es el acto de informar, persuadir y comunicar un servicio. Dentro de la publicidad de la empresa de estudio incluye varios aspectos, como son: la promoción de ventas, el posicionamiento de marca y las ventajas competitivas con las que actualmente cuenta. No existe un programa establecido de promoción, por lo que es necesario definir las actividades necesarias para hacer llegar el mensaje al mercado en el que se está interesado e incrementar el consumo del mismo.

2.5.6.1. Promoción

El proceso de promoción existe a través de un sistema de comunicación dentro de los proveedores, clientes, socios estratégicos e instituciones. La mezcla promocional de la empresa está formada por la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza actualmente para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

Las cuatro herramientas que utiliza actualmente pueden ser descritas:

- **Publicidad:** actualmente se utilizan las ferias y exposiciones de logística que se llevan dentro de la ciudad de Guatemala, durante el 2011 la empresa de estudio participó como patrocinador de 3 eventos de este tipo. Dentro de estas ferias, la empresa podía posicionar sus propios stands, repartir trifoliales y tener un equipo de ventas que atendiera y prospectara futuros clientes.

- Promoción de ventas: para ciertos clientes que no han probado el servicio, se ofrecen ciertos valores agregados sin ningún precio adicional para generar un deseo de utilizar la empresa. Se ofrecen por ejemplo el trámite aduanal, entregas a bodega o un descuento especial para asegurar la carga.
- Relaciones públicas: la imagen que se maneja como corporación da el respaldo de historia y tamaño que se requiere en este tipo de negocios. La imagen es muy bien cuidada a través de uniformes estándar para todos los miembros de la empresa que tengan que conducirse fuera de las instalaciones. Estos aspectos promueven la creación de buenas relaciones públicas y crea el posicionamiento que se requiere para ser siempre la primera opción del cliente.
- Ventas personales: la presentación oral se realiza cada vez que un ejecutivo de ventas tiene una visita con algún prospecto. Al presentar los servicios en los que la empresa los puede apoyar y orientar.

2.5.6.2. Estrategias de publicidad

Las estrategias utilizadas actualmente en la empresa de estudio consisten en el patrocinio de ferias de logística y exposiciones, los colaboradores que tienen que realizar visitas fuera de la empresa, utilizan uniforme para posicionar la marca y dar a conocer el logo de la empresa.

Actualmente no se tiene una estrategia establecida para realizar la publicidad, las ferias y exposiciones en las que se participa depende de la frecuencia con la que las mismas se llevan a cabo.

3. PROPUESTA PARA LA INSERCIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Estrategia análisis FODA

Para la propuesta de la nueva empresa se trabajará un plan de acción para lograr los valores agregados que ya han sido adquiridos por la empresa de estudio. Las bases fundamentales que se han logrado, servirán de modelo para determinar la estrategia a desarrollar, asimismo se planificará un proceso en el cual sean contra atacadas las debilidades y amenazas, de tal manera que se genere una empresa que vaya más allá de lo competitivo.

Tomando el análisis FODA, se desarrollan estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

El plan de trabajo para desarrollar las estrategias de fortaleza está definido de la siguiente manera:

3.1.1. Las estrategias FO (fortalezas con oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, este modelo será utilizado como base para el planeamiento estratégico de la nueva empresa. Dentro de la base para las fortalezas con las que ya cuenta la empresa, se toman la lealtad y disponibilidad del colaborador, las mismas serán fomentadas a través de una cultura de búsqueda por la mejora continua y establecimiento de puntos de control para mantener una medición repetitiva de resultados.

Con la creciente necesidad de empresas que apoyen con la información y seguimiento, los objetivos empresariales estarán enfocados al servicio y administración de la información, buscando una comunicación constante que alerte al cliente del estatus y situación de la carga.

Para el manejo de la información, se tendrá la siguiente política para informar al cliente:

La información que se deba trasladar al cliente durante horario de oficina, será enviada no más tarde de 2 horas después de recibir la misma. La herramienta utilizada para trasladar la información será el correo electrónico o telefónicamente.

Toda inconsistencia que se presente o desviación de los puntos de control, será documentado para llevar un informe y desarrollar estrategias para la mejora continua y evitar errores.

Figura 7. **Manejo de la información**



Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Las estrategias DO (debilidades ante oportunidades)

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Dentro de las tendencias del mercado a necesitar empresas del ramo logístico, se busca generar en los colaboradores y prospectos de colaboradores la lealtad y minimizar la rotación de personal.

Se necesita desarrollar las oportunidades de mejora utilizando una plataforma tecnológica que apoye las necesidades de servicio de los consumidores y soporte el nivel de información dado por la empresa.

Dentro de las acciones a utilizar para esta mejora, se encuentra una planificación estratégica de los objetivos y herramientas y pasos a desarrollar para llevarlos a cabo. Se elaborará un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

En resumen se puede mencionar:

- Crear una cultura más sólida para acrecentar el mercado.
- Crear una estrategia de *marketing* más grande y planificada.
- Tener una mejor comunicación con los clientes.
- Capacitar al personal en nuevas áreas del servicio y logística.

3.1.3. Las estrategias FA (fortalezas para enfrentar las amenazas)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Mediante una metodología de publicidad y desarrollo de estrategias mercadológicas, se dará a conocer a los clientes potenciales y empresas que no cuenten con un apoyo logístico para su operación, las ventajas y beneficios que se generan al utilizar una empresa experta en el campo. El *marketing* estratégico será parte de la estrategia comunicacional de la empresa, el mismo influirá en las otras estrategias de forma radical.

El proceso se llevará a cabo teniendo como principales metas las siguientes:

- Conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes.
- Identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado.
- Valorar el potencial e interés de esos segmentos teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de *marketing* periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.
- Segmentar más el mercado
- Aumentar servicio al cliente

- Desarrollar mayor capacidad tecnológica
- Aumentar la calidad en el servicio e implementar los indicadores correspondientes a cada departamento.

3.1.4. Las estrategias DA (debilidades para resistir a las amenazas)

El entorno, es entendido como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización, todos aquellos factores que aunque no son generados directamente por la compañía, influyen o intervienen de alguna manera con el desempeño de la misma. Para este trabajo, el entorno ha sido analizado de acuerdo a una metodología que ayude a identificar las oportunidades y amenazas que plantea. Para ello, se han distinguido en el análisis dos planos complementarios entre sí: los correspondientes al macro entorno o medio general y al micro entorno o medio específico.

Dentro de las estrategias desarrolladas después de este análisis, se establecen lo que son las DA, debilidades para resistir las amenazas, las mismas son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Las estrategias para minimizar las amenazas que afecten a la empresa, deben de estar dirigidas al cuidado del cliente y al correcto manejo de la operación.

El principal servicio en el que estará enfocada la empresa es el servicio marítimo, las estrategias para minimizar las amenazas deben de estar muy dirigidas hacia el servicio al cliente e información, ya que las tarifas de se mantienen muy variante y esto puede generar inconformidades para el cliente final. Se tiene previsto lo siguiente:

- Aumentar la comunicación con el servicio al cliente.
- Promover la comunicación interna.
- Capacitar a los empleados.
- Incentivar a los empleados.
- Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano.

3.2. Sistema de gestión estratégico

Se da conocer una técnica muy eficiente para la planeación y control de los objetivos en cada paso de su desarrollo.

3.2.1. Definiciones

La planeación estratégica es un plan descrito a una organización y su medio en un punto específico del tiempo en el futuro, describe el medio ambiente y las fuerzas que impactarán a la organización de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera. Delinea lo que la organización escoge hacer y cómo sería si logra estos objetivos.

3.2.1.1. Concepto de estrategia

Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

3.2.1.2. Concepto de planeación estratégica

Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.

3.2.1.3. Concepto de administración estratégica

Se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

3.2.2. Elementos del sistema de gestión estratégico

Consiste en dos elementos; el plan estratégico que describe las condiciones deseadas para el futuro y el plan táctico, necesario para realizar en el presente el estado futuro deseado. Es la manera de considerar el riesgo, opciones y el impacto de las fuerzas del medio para incrementar las probabilidades de acierto, se debe trabajar con relación a los aspectos tecnológicos, sociales y políticos antes de considerar los económicos.

En los mercados actuales, sobretodo en el sector logístico, las diferencias competitivas entre las empresas y los países se encuentran cada vez más relacionada con los factores inmateriales, tales como, el conocimiento, la investigación, el uso de plataformas tecnológicas, la cualificación del recurso humano y la personalización del servicio.

Los previos análisis, justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los cuadros de mando.

El objetivo de un proceso de regulación y definición de actividades, es garantizar lo siguiente:

- Orientar todas las acciones hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
- Contar con las herramientas de trabajo necesarias
- Conocer exactamente, quién o quiénes son responsables de una u otra labor.
- Detectar alguna falta y las posibles causas
- Actuar ante una situación que pueda llegar a afectar los objetivos que se tenían previstos.

Con el desarrollo del negocio de logística, servicio al cliente e información, los sistemas se han visto influenciados por el desarrollo científico técnico, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas de implantación e introducción de términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Con la gestión se puede usar el concepto de que es la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Se puede llegar a generalizar como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Para la implantación de este sistema de gestión, se debe cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles
- Seguir la forma de organización
- Rápidos
- Flexibles
- Económicos

3.2.3. Estructura de la estrategia de inserción mercadológica

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, la estrategia de *marketing*, está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las

necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del *marketing* que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

La estructura para esta estrategia seguirá los siguientes parámetros:

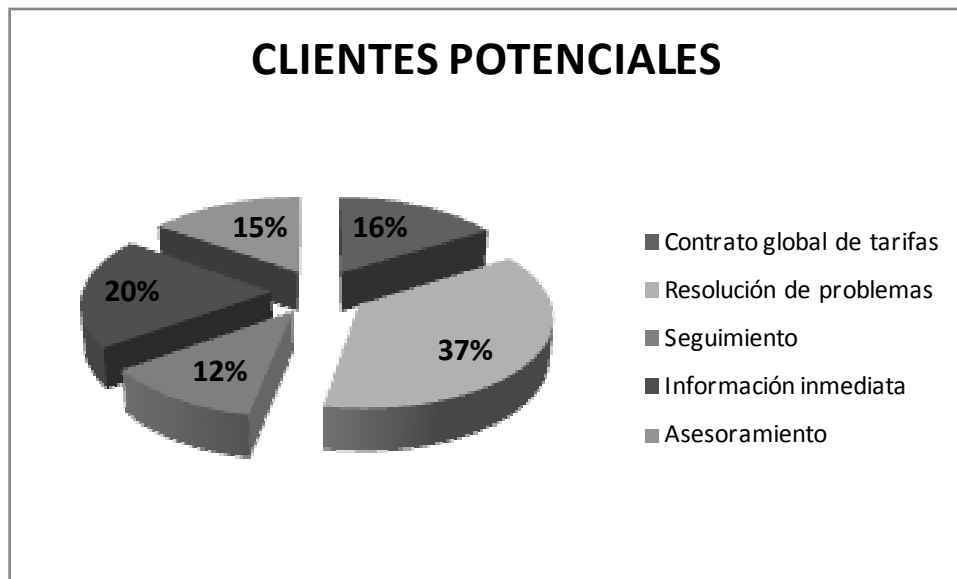
3.2.3.1. Conocer las necesidades y deseos de los actuales y futuros de los clientes

La muestra entrevistada entre clientes actuales y clientes que utilizan el servicio de la competencia, dan los siguientes resultados:

	Muestra Entrevistada
Clientes Activos	45
Clientes Potenciales	25

En la entrevista realizada, se le asignó un porcentaje de importancia para cada aspecto e indicador que interviene en el servicio de logística.

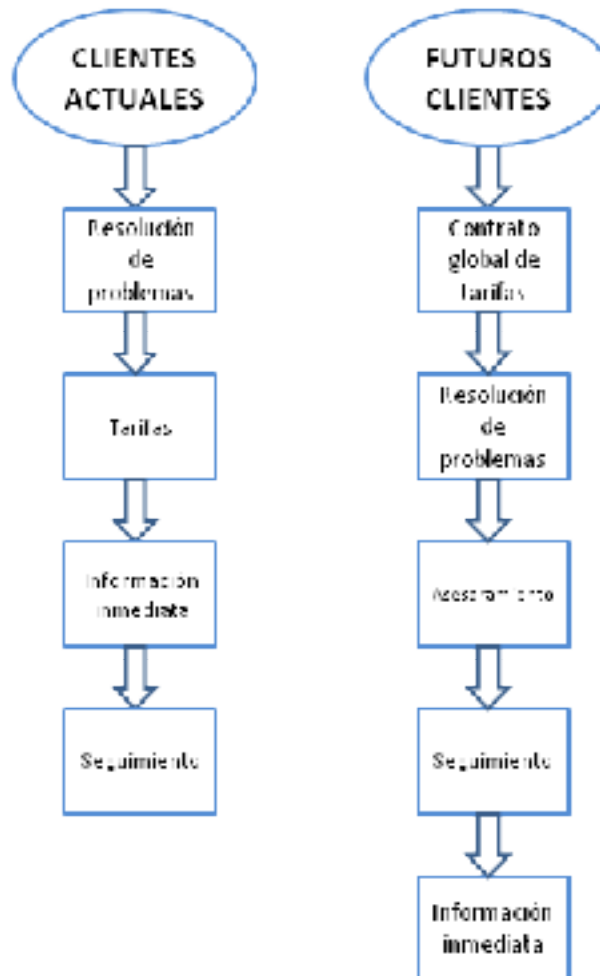
Figura 8. Tabulación de resultados. Encuesta de servicio



Fuente: elaboración propia.

La estrategia de trabajo está centrada en el cuidado y mejoramiento del servicio, en base a los indicadores en nivel de importancia que definen los clientes:

Figura 9. **Necesidades de los clientes**



Fuente: elaboración propia.

3.2.3.2. Identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado

Implementar procedimientos documentados para el manejo de los residuos, incluyendo inspecciones rutinarias y labores de intendencia en las áreas de colección y almacenamiento.

Para definir este punto, los clientes potenciales se dividen en tres tipos, de acuerdo a: 1) su posible frecuencia de compras; 2) su posible volumen de compras y 3) el grado de influencia que tienen en el sector logístico:

3.2.3.2.1. Clientes potenciales según su posible frecuencia de compras

Este tipo de clientes se identifica mediante una investigación de mercado que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se les divide de manera similar en:

- Clientes potenciales de compra frecuente
- Clientes potenciales de compra habitual
- Clientes potenciales de compra ocasional

3.2.3.2.2. clientes potenciales según su posible volumen de compras

Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- Clientes potenciales de alto volumen de compras
- Clientes potenciales de promedio volumen de compras
- Clientes potenciales de bajo volumen de compras

De acuerdo a las dos clasificaciones previas, los clientes del sector logístico se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla VI. **Clasificación del sector logístico**

	Importación contenedor marítimo	Movimiento Aéreo	Movimiento Consolidado Marítimo
Clientes Potenciales de Compra Frecuente	10 contenedores semanales	3 importaciones mensuales	3 importaciones mensuales
Clientes Potenciales de Compra Habitual	2 contenedores semanales	1 importación mensual	1 importación mensual
Clientes Potenciales de Compra Ocasional	importa al menos 1 vez cada 2 meses	1 importación cada 2 meses	1 importación cada 2 meses

Fuente: elaboración propia.

3.2.3.3. Clientes potenciales según su grado de influencia en el sector logístico

Este tipo de clientes se clasifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el sector, que cuentan con corporativos o empresas afines que pueden generar más clientes para la empresa. Son aquellos que convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en clientes influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:

- Clientes potenciales altamente influyentes
- Clientes potenciales de influencia regular
- Clientes potenciales de influencia familiar

3.2.3.4. Perspectivas

Una vez sean identificados los segmentos de mercado, se debe valorar el potencial e interés de los mismos. La perspectiva del *marketing* deberá seguir los siguientes lineamientos:

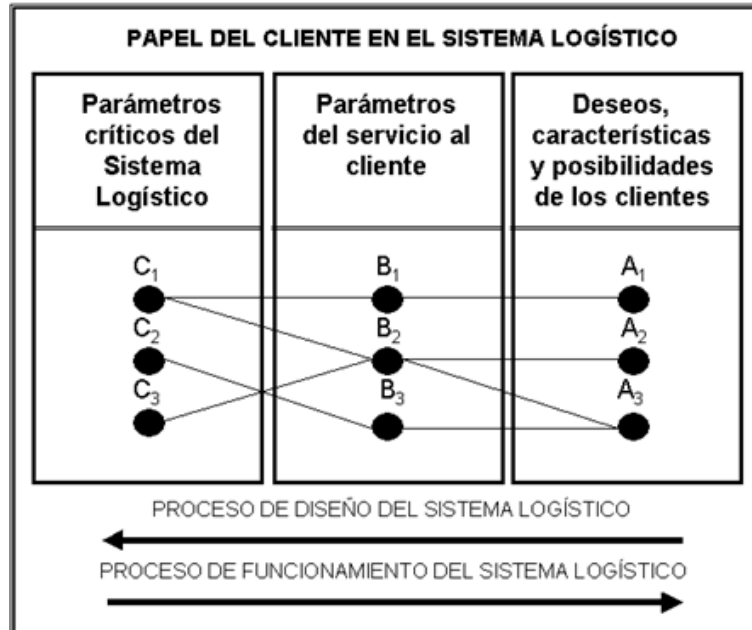
- Definir las ventajas competitivas de la empresa.
- El objetivo a perseguir será orientarla hacia oportunidades de mercado.
- Desarrollar el plan de *marketing* periódico, teniendo el posicionamiento como prioridad.
- Buscar constantemente llegar a las metas trazadas.

3.2.3.5. Cliente

La mercadotecnia existe como un proceso social, ya que los productos y servicios deben de llegar de una manera adecuada a sus consumidores.

Este consumidor o cliente es el punto clave para cualquier empresa de servicio, sin él no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas, en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las empresas de servicio. Es esa la base de la mercadotecnia y comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las empresas de cualquier tamaño. Por eso, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de mercadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a satisfacer las necesidades del consumidor, con tal de lograr satisfacer las necesidades propias de la empresa. El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas, debe contemplar una estrategia más dinámica.

Figura 10. **Papel del cliente en el sistema logístico**



Fuente: elaboración propia.

3.2.3.5.1. Nivel de servicio al cliente

A pesar de las diferencias existentes entre los conceptos de logística, entre uno u otro criterio, en todas las definiciones se advierte un denominador común, el enfoque sistémico logrado desde el punto que se comienza en el suministrador y se termina por el cliente final.

De este enfoque se advierte algo más; la diferencia del antiguo pensamiento, desaparece la barrera entre cliente y productor, ahora todos son clientes de una gran red que los une, lo mismo proveedores que clientes. Es por esto que la competitividad es vista como la medida de persistencia de la empresa en el mercado, por lo que la empresa más eficiente será aquella que logre ser más competitiva. Para determinar los factores de servicio al cliente, se

debe definir los que son vitales y los costos de mantener los mismos. Los indicadores y parámetros que son indispensables para la cartera de clientes, deben de ser constantemente cuidados, optimizar recursos y no caer en el desperdicio o el costo innecesario de factores que puede que el cliente ni siquiera perciba.

El nivel de servicio constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre el proveedor y el cliente.

En logística, las formas de medir el nivel de servicio al cliente son diversas. Para la empresa en estudio, se definirán los medidores que se consideran importantes:

- Varianza de la duración del tiempo de tránsito estimado para el transporte internacional.
- Disponibilidad de espacios y equipos cuando se necesitan.
- Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.
- Flexibilidad ante situaciones inusuales.
- Respuestas a las emergencias.
- Actuación sin errores (en la información que llega al cliente).
- Tiempo de entrega de documentos.
- Trato y relación cordial y amable con el cliente.
- Servicio de posventa.
- Tiempo de atención a reclamaciones.

El nivel de servicio general de la empresa viene dado por la integración multiplicativa de los medidores particulares seleccionados. Por ejemplo: en una empresa se ha seleccionado para medir el servicio al cliente los parámetros de

disponibilidad del producto, tiempo de satisfacción del pedido del cliente y nivel de aceptación de los clientes por calidad y completamiento, obtuvo valores de 98%, 95% y 94 respectivamente, lo cual resulta en un nivel de servicio general de:

$$NS = 0,98 * 0,95 * 0,94 = 0,875$$

$$NS = 87,5\%$$

Al medir el nivel de servicio basado en cualquier indicador que se seleccione el punto de partida son los pedidos de los clientes. Dependiendo del nivel de agregación que se utilice en el análisis de los pedidos se llegará a valores diferentes y se reflejarán problemas distintos.

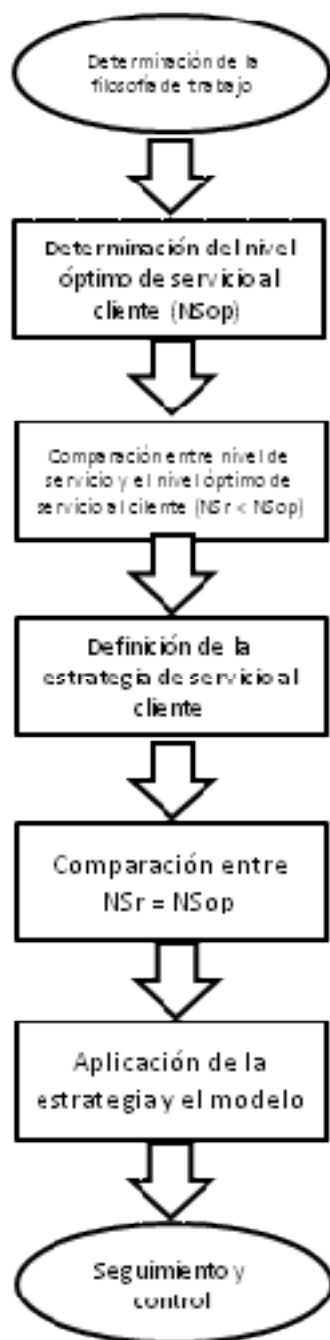
La medición y evaluación del nivel de servicio no debe llevarse a cabo sólo en función de la relación proveedor-cliente, en este proceso se hace necesario realizar un análisis comparativo del comportamiento de la competencia. La no consideración del comportamiento de la competencia puede llevar a la empresa a la pérdida de clientes.

3.2.3.5.2. Procedimiento para evaluar el nivel de servicio

Para lograr elevar el nivel de servicio al cliente en la empresa se hace necesario crear un procedimiento conformado por varias etapas interrelacionadas entre sí, que han de permitir una adecuada y completa evaluación del nivel de satisfacción del cliente y la empresa.

A continuación se presentan las etapas por las cuales está compuesto el procedimiento:

Figura 11. Evaluación del nivel de servicio



Fuente: elaboración propia.

Todas estas etapas, interrelacionadas entre sí, tienen como principio fundamental lograr un nivel de servicio al cliente, que permita la satisfacción del mismo, lo cual debe ser el objetivo primordial de una empresa, una combinación efectiva, hace posible que un cliente satisfecho atraiga a otros clientes, lo que hace posible un aumento de la situación financiera de la empresa.

3.2.3.6. Financiera

Todo proyecto se debe valorar, ya que la inversión que se realice repercutirá en los inversores y planificadores del mismo.

Existen varios métodos para valorar una opción, se debe de elegir el método que mejor se adapte a las características de inversión.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico – financiero
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación, incluyendo autofinanciación y reparto de utilidades.
- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

En el plan estratégico de la empresa, las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- Sobre la inversión.
- Sobre la estructura financiera.
- Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

Mientras que en las estrategias financieras para el corto plazo se consideran los aspectos siguientes:

- Sobre el capital de trabajo.
- Sobre el financiamiento corriente.
- Sobre la gestión del efectivo.

El objetivo del estudio, es evaluar el proyecto y definir si el mismo puede diferirse para ser ejecutado en el futuro.

3.2.3.7. Procesos internos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de procesos nuevos del servicio, % procesos patentados, introducción de nuevos servicios en relación a la competencia.

- Procesos de operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costos de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido.

3.2.3.8. Expansión empresarial

Cuando una empresa genera recursos suficientes para recuperar la inversión, se debe empezar a desarrollar estrategias que permitan expandir los servicios o mercados que se manejan.

La empresa tiene como objetivo desarrollar estrategias de expansión, estas son aquellas que se dirigen hacia el desarrollo de los servicios y mercados tradicionales de la empresa. Las estrategias se basan en el crecimiento en una misma línea, manteniendo una estrecha relación con la situación actual de la empresa. Por ello, las estrategias se desarrollan utilizando los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de servicios inicial. Las principales estrategias de expansión son las de penetración en el mercado, desarrollo de servicios, y desarrollo de mercado.

Algunos beneficios que resultan de desarrollar un correcto programa de expansión son:

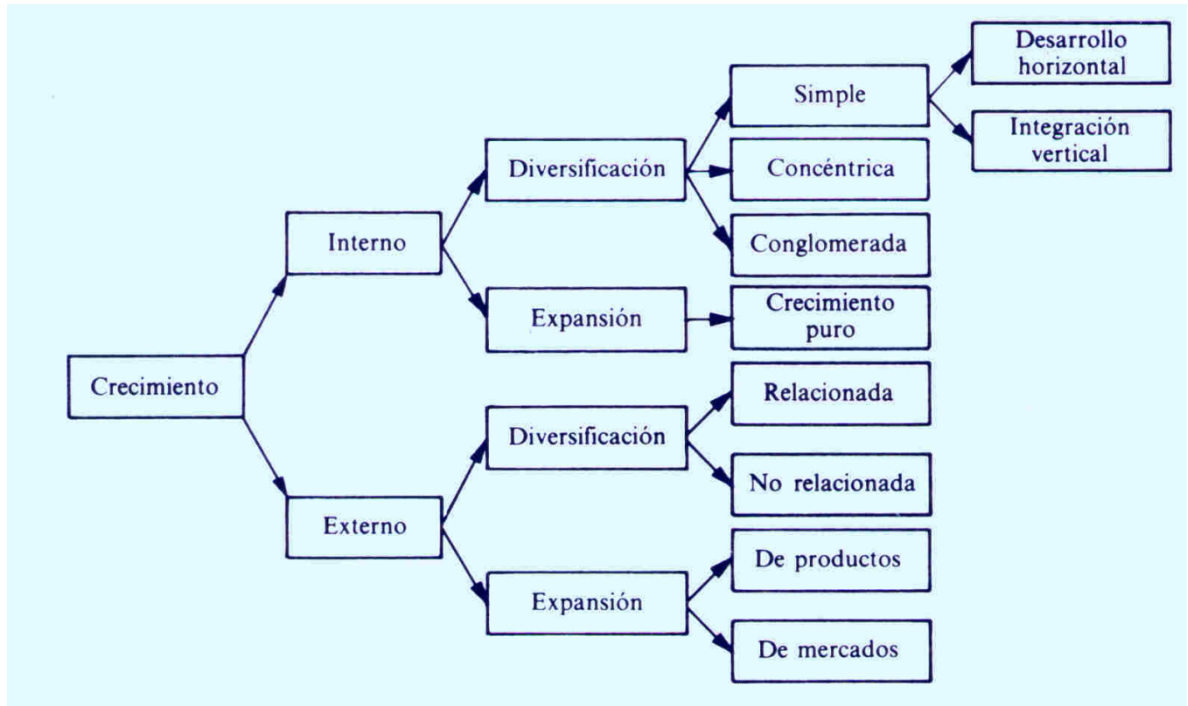
- Un mayor prestigio de los directivos y accionistas. Mejores posibilidades de promoción de los empleados, lo que permite fidelizar el talento con el proyecto y posibilita que las personas de más valía asuman responsabilidades de mayor entidad.

- Afrontar nuevos retos empresariales que estimulen el desarrollo de las personas y la organización.
- Capacidad de atraer capital de inversores externos que permita afrontar proyectos de mayor envergadura.
- Mejora de la posición de la empresa en los mercados de capitales.
- Adquirir una posición competitiva más sólida.
- Acceder a escalas de mercado que mejoren la competitividad de la empresa.
- Mantener la cuota de mercado en el caso de que el mercado en que se opera esté en crecimiento.

El tipo de crecimiento a utilizar será el horizontal, se desarrollarán nuevos negocios dentro de las estructuras de servicios y mercados que actualmente se manejan. La estrategia de tipo horizontal es:

- Estrategias de concentración/penetración: se persigue una mayor participación en el sector/mercado mediante la utilización de prácticas generalizadas de *marketing*.
- Estrategias de desarrollo de mercados, ofreciendo los mismos servicios en nuevos mercados. Con el acercamiento a nuevos segmentos de mercado o perfiles de clientes.

Figura 12. Crecimiento de tipo horizontal



Fuente: elaboración propia.

3.2.4. Planeación estratégica

Dentro de la administración, la planeación estratégica es definida como el proceso que utilizan los líderes y gerentes de una empresa para prevenir el futuro, definir los objetivos y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.

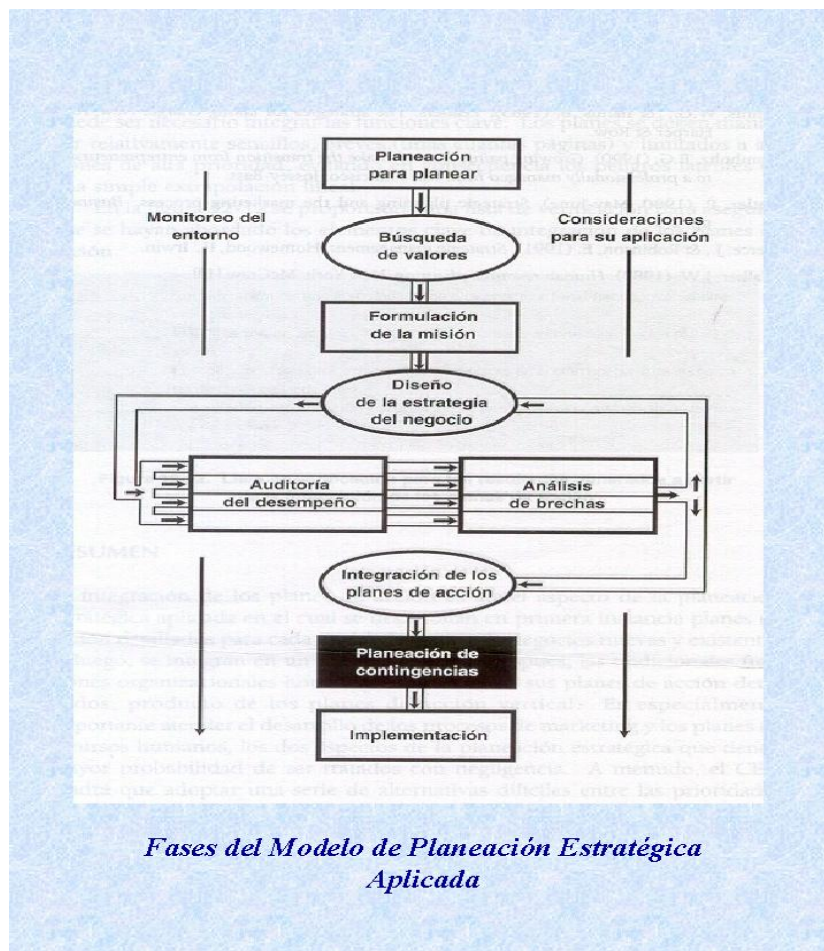
El modelo de planeación estratégica que se propone está integrado por las siguientes fases: planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de

brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación.

Los enfoques que se tienen como objetivo lograr son:

- Búsqueda de valores
- Diseños de la estrategia del negocio
- Integración de los planes de acción

Figura 13. **Fases del modelo de planeación estratégica**



Fuente: <http://html.rincondelvago.com/planeamiento-estrategico> Consulta: Marzo 2012

3.2.4.1. Principios estratégicos

Orientación al sector

Ofrecer servicios innovadores, confiables y competitivos, que satisfagan las necesidades de los usuarios de logística, que generen lealtad hacia la empresa, y que procuren su rentabilidad y la de los integrantes del sector.

Eficiencia operativa

Desarrollar estrategias y técnicas de optimización de tiempos, en que el cliente final sea beneficiado a través de una correcta planificación y minimización de costos operativos.

Desarrollo de colaboradores

Promover el desarrollo integral del personal de la organización en un entorno laboral participativo y eficiente, que lo haga sentir orgulloso de pertenecer a ella. Contar con colaboradores profesionales, capacitados, con actitud de servicio y apertura al cambio, que tengan conciencia de que reflejan la imagen de la institución y trabajen en una mejora continua, personal y profesional.

Responsabilidad empresarial

Generar valor a cada cliente a través de trazabilidad, responsabilidad y eficacia para responder a situaciones no planeadas. Trabajar bajo estándares de calidad, que generen un valor agregado al de la competencia y promueva la

fidelidad de todos los involucrados en la cadena de logística hacia la organización.

3.2.4.2. Objetivos empresariales

Maximizar el valor de los accionistas, tiene un enfoque de lucro y generación de utilidades:

- Descripción: el objetivo de maximizar el valor de los accionistas, responde a los intereses de la empresa e inversionistas. Busca sostener en el tiempo y generar una rentabilidad estimada para la empresa.
- Perspectiva: de los inversionistas, accionistas y utilidades generadas en cada período.
- Indicadores estratégicos
 - Flujo libre de caja
 - Rentabilidad Económica (ROE) = Beneficio neto / Activo total.
 - Rentabilidad Financiera (ROI) = Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total
 - Valor Económico Añadido (EVA) = Beneficios después de impuestos – (Tasa de costo promedio ponderado de capital de la empresa * Capital invertido por la empresa)
- Acciones estratégicas
 - Creación de una oficina de gestión estratégica
 - Desarrollar un sistema de valoración de empresas

Crecimiento sostenido: es la estrategia única y diferencial de la empresa, que genera un comportamiento constante de crecimiento.

- Descripción: el objetivo es posicionar a la empresa en el mercado, con un crecimiento sostenible y demostrable.
- Perspectiva: de los inversionistas, accionistas y utilidades generadas en cada período.
- Indicadores estratégicos:
 - Alcance constante de las metas de ventas definidas
 - Ingreso constante de clientes nuevos en cada mes del año
 - Ampliación de los servicios ofrecidos a los clientes
 - Existencia de únicamente un 5% de rotación de la cartera de clientes.
- Acciones estratégicas
 - Expansión en la zona geográfica
 - Participación en ferias de logística
 - Ingreso semanal de 5 prospectos adecuadamente calificados para la empresa.
- Objetivo interrelacionado: el crecimiento constante refleja una imagen de posicionamiento que genera utilidad para los accionistas

Incrementar la rentabilidad: es la meta genérica de aumentar la rentabilidad.

- Descripción: incrementar la rentabilidad mediante la optimización de costos.

- Perspectiva: financiera, de los inversionistas y la perspectiva económico-financiera.
- Indicadores estratégicos
 - $\text{Costos estructura sobre ventas} = \frac{\text{Total de costos organización}}{\text{Ventas}}$
 - $\text{Porcentaje de rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Umbral de rentabilidad}}{\text{Ventas}}$
- Acciones estratégicas
 - Diseño y planificación de acciones de optimización de costos
 - Revisión mensual de presupuestos por departamento
 - Reporte semanal de actividades y costo generado de las mismas
- Objetivo interrelacionado: se liga directamente con el objetivo de maximizar el valor de los accionistas.

Fidelización de clientes: requisito para obtener un posicionamiento en el mercado

- Descripción: se utiliza un *marketing* de retención, que cree una relación con el cliente, generando la fidelización. La relación comercial será más larga, conforme se logre mantener a los clientes
- Perspectiva: de clientes o de mercado
- Indicadores estratégicos
 - Tiempo medio de retención de clientes
 - Índice de re compra

- Tasa de deserción de clientes
- Acciones estratégicas
 - Reuniones mensuales de los clientes más fidelizados con la empresa.
 - Interés por la vida personal de los clientes
- Objetivo interrelacionado: crecimiento sostenido

Medición de la satisfacción del cliente: objetivo estratégico de posicionamiento para todo mapa estratégico

- Descripción: proponer una estrategia orientada al cliente, aplicar técnicas de *Customer Relationship Management (CRM)*, generar lealtad.
- Perspectiva: de clientes y mercado
- Indicadores estratégicos
 - Porcentaje de quejas recibidas durante la operación logística
 - Número de incidencias
 - Tasa de nuevos clientes ingresados en la cadena logística
 - Encuesta de satisfacción enviada al terminar la experiencia logística con la empresa.
- Acciones estratégicas
 - Medición del servicio posventa
 - Promoción de servicios segmentados
 - Inclusión de servicios con valor añadido
- Objetivo interrelacionado: generación de una cartera de clientes fieles.

Optimización del traslado de la información: requiere de una planificación adecuada y definición de estrategias para la correcta y pronta transmisión de la información al cliente final

- Descripción: estrategias definidas para mantener al cliente alerta e informado, que permita el flujo correcto de la información
- Perspectiva: mercado y clientes
- Indicadores estratégicos
 - Porcentaje de quejas recibidas por información
 - Demoras en el traslado de la información
- Acciones estratégicas
 - Sistema de penalización operativa
 - Reporte automatizado de tiempo de respuesta
- Objetivo interrelacionado: está ligado directamente con la medición de la satisfacción del cliente:

Mejora en la calidad de los procesos: el posicionamiento es resultado de la excelencia, y esta se logra a través de procesos correctamente medidos y controlados

- Descripción: implementar estrategias para describir correctamente la estructura de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos
- Perspectiva: interna

- Indicadores estratégicos
 - Índice de control de procesos
 - Número de quejas manejadas
 - Cumplimiento de normas y obligaciones

- Acciones estratégicas
 - Creación de normas de calidad
 - Sistema Seis Sigma

- Objetivo interrelacionado: optimización del traslado de la información.

Incentivación y motivación de Recursos Humanos: el talento humano es la herramienta más importante e influyente de una empresa de servicios

- Descripción: el objetivo es implantar un sistema de retribución variable que permita alinear los objetivos profesionales del colaborador con los de la empresa.

- Perspectiva: de colaboradores y recursos

- Indicadores estratégicos
 - Rotación de personal
 - Nivel de ausentismo
 - Número de colaboradores que son dados de baja
 - Encuestas de clima laboral

- Acciones estratégicas
 - Sistema de incentivos por metas
 - Programa de crecimiento estudiantil.

- Objetivo interrelacionado: mejora de la calidad de procesos

Mejores prácticas y habilidades: permite identificar los procesos, actividades o habilidades, que por su excelencia, deben consolidarse en la organización para que sirvan de ejemplo en el saber hacer de los trabajadores. Una vez identificados los patrones de excelencia - *best practices*, se normalizan, se reproducen y se repiten.

- Descripción: el objetivo es estandarizar los procesos a través de un sistema de mejores prácticas
- Perspectiva: de capacidades, colaboradores y recursos
- Indicadores estratégicos
 - Medición de procesos en sinergia
 - Medición del desempeño
 - Medición semanal de las metas alcanzadas
- Acciones estratégicas
 - Comité de mejora de prácticas
 - Capacitación semanal
 - Evaluación y medición de la información adquirida en capacitaciones.
- Objetivo interrelacionado: mejora en la calidad de procesos

Inversión en tecnología y plataforma de informática: la estrategia es dotar a la organización de los medios tecnológicos que permitan afrontar los retos del futuro con garantías de éxito en materia de gestión de la información

- Descripción: el objetivo es reducir y optimizar la mano de obra humana para el traslado de la información en tiempo y acceso a una plataforma que defina un historial del comportamiento de la empresa.
- Perspectiva: de capacidades, colaboradores y recursos
- Indicadores estratégicos
 - Número de incidencias del soporte técnico
 - Índice de intervenciones del personal de sistemas
 - Fallos en los procesos o sistemas contables de la empresa
- Acciones estratégicas
 - a. Compra de programa de informática
- Objetivo interrelacionado: optimización del traslado de la información

3.2.4.2.1. Delimitación

La estrategia se limitará a estudiar las herramientas y métodos necesarios para insertar una empresa de logística con las necesidades del mercado identificadas.

3.2.4.3. Diseño de la estrategia

El diseño de la estrategia se basa en una propuesta clara de las metas que se desean alcanzar y las acciones que se tomarán para lograrla. La planificación es fundamental para controlar y medir los niveles alcanzados y definir pasos a seguir en caso no se llegue a los resultados deseados conforme se va midiendo.

Tabla VII. Pasos de la estrategia de *marketing*

ETAPAS	INTERROGANTES	HERRAMIENTAS
Análisis del contexto estratégico. Misión, objetivos generales	¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Cuáles son nuestros clientes? ¿Dónde que vamos estar dentro de tres años?	Tormenta de ideas, trabajo en grupo (sesiones)
Diagnóstico de marketing, análisis de oportunidades	Quiénes somos, donde estamos, cómo hemos llegado hasta ahí	Matriz de evaluación de factores externos, matriz de evaluación de factores internos
Formulación de objetivos de mercadotecnia	Hacia donde vamos en términos de mercado	Arbol de objetivos, teoría de escenarios
Formulación de estrategias de mercadotecnia	Qué vamos hacer para alcanzar los objetivos de mercadotecnia propuestos	Matriz DAFO, matriz de evaluación de carteras
Programa de acción	Qué acciones ejecutar para lograr las estrategias, quién es el responsable, cuándo se ejecutará y cuánto costará	Presupuestos
Monitoreo y control de los resultados	Que está sucediendo, porqué sucede y qué deberíamos de hacer	Análisis de las ventas, análisis de la cuota de mercado, eficiencia de la fuerza de ventas, auditoría de la mercadotecnia

Fuente: elaboración propia.

3.2.4.4. Planificación

La estrategia de mercadeo será planificada trimestralmente, de acuerdo a las metas establecidas y las alcanzadas en el trimestre anterior. La planificación está centrada en los cuatro pilares de desempeño de una empresa, los mismos se controlan periódicamente conforme a cada período.

El primer paso es establecer la UEN (Unidad Estratégica de Negocio) para gestionar y controlar correctamente cada objetivo y meta alcanzada.

Figura 15. **Papel del cliente en el sistema logístico**



Fuente: elaboración propia.

3.2.4.5. Estrategia de precios

En empresas de logística, los factores ajenos al precio han cobrado una importancia mayor a la que tenía en otras épocas, son estos nuevos aspectos los que tienen una influencia de decisión en el usuario del servicio.

Por ser una empresa que está buscando crear un posicionamiento, se empezará por trabajar con una estrategia de fijación de precios basada en la competencia.

La razón por la que se utiliza esta estrategia, es que los consumidores basan sus juicios acerca del valor del servicio, en el nivel de servicio que los diferentes competidores tienen. La idea es fijar el precio siguiendo los valores actuales de los demás competidores, sin basarse en los costos o en la demanda.

Debido a que la empresa está en fase de crecimiento, el principal objetivo estratégico es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; la rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.

En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

3.2.4.5.1. Acción fundamental

La acción fundamental para la definición de precios, es un estudio permanente de los precios que está ofreciendo la competencia. El campo logístico tiene como gran responsabilidad el abastecimiento de mercadería y/o materia prima de los clientes, por lo que los niveles de precio manejados, deben de incluir el nivel de riesgo que se maneja.

Por ser un servicio terciarizado, la mayor acción que se realiza, es informar. El cliente buscará el precio, pero de igual manera, el nivel de servicio, respuesta y solución serán factores fundamentales que podrán decidir la compra.

3.2.4.5.2. Diferenciación de precios

La empresa es considerada parte del grupo de pymes, (pequeñas y medianas empresas), por lo mismo, el tratar de competir frente a multinacionales que llevan en el mercado más de 20 años, utilizando una estrategia de precios bajos, puede ser una guía probable para el fracaso. Muchas de las empresas grandes y multinacionales, cuentan con un nivel de financiamiento que le permite manejar precios excesivamente bajos y niveles de crédito que empresas pequeñas y que recién empiezan sus labores podrían soportar.

La diferenciación de precios, busca establecer en la empresa que un cliente no busca únicamente el servicio de que sus contenedores o cargas vengan a tiempo, buscan resolver un problema que tienen o que ven venir. Buscan la ventaja personal que les proporciona el servicio de la empresa, y se debe hacer lo posible porque esa ventaja no sea solamente la económica.

Para lograr definir esta diferenciación, la única técnica para realizarlo es prestar especial atención al porqué los clientes buscan comprar el servicio o creen tener la necesidad de tener un estrategia logístico.

La estrategia para diferenciar la empresa, es:

- Involucrar a todo el equipo humano: cuando cada persona de la empresa conoce y vive la misión, visión y valores de la empresa, se logrará que todas las partes trabajen en armonía y se dirijan hacia una misma dirección.
- Definir cuál es el problema más grande que tiene el mercado logístico: cuando se identifica la oportunidad de negocio, se debe definir porqué el futuro cliente está en busca de este servicio, investigar cuál es su más grande queja respecto al servicio que recibe o por lo cual está buscando.
- Dirigir las estrategias y objetivos a una excelencia y permanente expresión de los valores corporativos.

3.2.4.5.3. Factores intrínsecos

Dentro de los factores intrínsecos de la empresa para definir los precios, se pueden considerar los siguientes:

Objetivos del *marketing*

El precio se define de acuerdo a la estrategia de diferenciación definida previamente.

Programa de *marketing mix*

Los precios definidos para cada tipo de servicio, ya sea contenedor completo en marítimo, consolidado marítimo o terrestre, los precios son compatibles y semejantes.

3.2.4.5.4. Factores extrínsecos

En los factores externos a la empresa, establecemos los siguientes criterios de evaluación para correctamente definir los precios:

Demanda

La principal meta de este criterio, es el vigilar la tendencia a futuro y posible comportamiento del mercado.

Situación competitiva

La rivalidad competitiva, permite el crecimiento y constante actualización de cada parte que integra la organización.

3.2.4.6. Lugar y tiempo de servicio de logística

El proceso de tercerización intermedia, permite a las empresas dedicarse a su *hub* y reducir significativamente precios, y costos del proceso de gestión de la logística.

El lugar y tiempo definidos para el servicio de logística, comprende una adecuada asignación de costos a todas las actividades que conlleva la

prestación de un servicio, tanto para importaciones y exportaciones, de carga general y productos perecederos, como para proyectos especiales. Todas las gestiones se realizan de acuerdo al ciclo de vida del servicio, dependiendo del mismo es como se asigna los precios.

De igual manera, una evaluación directa a la competencia, permitirá determinar una nivelación adecuada de los servicios.

3.2.4.6.1. Encuentro

El encuentro entre el cliente y la propuesta de servicio de logística, sigue los siguientes parámetros:

- Instrumentar el encuentro de la compra del servicio
- Facilitar la evaluación de la calidad.
- Hacer tangible el servicio
- Destacar la imagen organizacional
- Utilizar referencias externas a la organización
- Reconocer la importancia de todo el personal de contacto con el cliente final.

3.2.4.6.2. Distribución

Para la distribución del servicio se utiliza la venta directa, ya que es el método más frecuente y los canales son cortos. Con la venta directa, el vendedor tiene una mayor ventaja de *marketing*, ya que puede mantener un mejor control del servicio, se obtiene diferenciación perceptible del servicio y se mantiene la información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Lo que se busca, es tener un canal directo entre la organización y el cliente. Los canales directos sobre sus necesidades generan fidelidad y confianza hacia la empresa.

3.2.4.7. Promoción

La promoción en el servicio logístico, será realizada a través de las siguientes maneras:

- Publicidad: se utilizarán trifoliales con la información de la empresa. Los mismos, serán entregados personalmente a empresas manufactureras e industriales.
- Venta personal: la misma se llevará a cabo en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- Promoción de ventas: actividades de *marketing* distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes.

Los propósitos generales de la promoción en el *marketing* de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio de logística.

3.2.4.7.1. Orientación a los objetivos

La orientación de los objetivos y los resultados, es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Los objetivos del servicio están orientados a los siguientes parámetros:

Tabla VIII. **Consecución de objetivos empresariales**

<p>NIVEL DE CONSECUION DE OBJETIVOS</p>	<p>CONDUCTAS ESPECIFICAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de establecer los objetivos propios considerando los posibles beneficios del negocio o de la actividad. • Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar las acciones llevadas a cabo en lograr y superar los estándares de desempeño y los plazos fijados. • Trabajar con objetivos claramente establecidos y realistas. • Diseñar y utilizar indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos. • Trabajar y medir las metas y retos propuestos. • Exponer de forma clara los objetivos planteados a los colaboradores de la empresa. • Evaluar de forma regular el grado de consecución de los objetivos. • Marcar los tiempos de realización de los trabajos y controlar el cumplimiento. • Crear el ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio. • Mejorar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.

Fuente: elaboración propia.

Clientes

Para definir los tipos de estrategias, primero se debe de identificar y clasificar la cartera de clientes. De acuerdo a esta segmentación, se definirá la clase de inversión de tiempo y seguimiento que se le dará a cada tipo de cliente. En base a las posibilidades de cierre y de negocios, se asignan los siguientes criterios para definir la clasificación de la cartera:

- Frecuencia de compra
- Volumen de compra
- Días de crédito
- Servicios que utilizan

Se realiza una matriz de calificación para cada aspecto y después se trabaja un promedio para asignar un seguimiento a cada tipo de cliente.

Tabla IX. **Clasificación de clientes de acuerdo a su comportamiento**

Calificación	Frecuencia de Compra	Volumen de Compra	Días de Crédito	Servicios que contratan
100	4 veces semanalmente	4 movimientos por orden de compra	0 días de crédito	Contenedor completo (FCL), consolidado marítimo ó aéreo
80	Dos veces al mes	3 movimientos por orden de compra	8 días de crédito (Trámite de cheque)	Consolidado Marítimo
50	Una vez mensualmente	2 movimientos por orden de compra	15 días de crédito	Transporte terrestre
40	Al menos una vez al año	1 movimiento por orden de compra	30 - 45 días de crédito	Aduanas

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al promedio alcanzado, se clasifica la cartera de clientes en los siguientes grupos:

- Clientes tipo A ($90 > x < 100$): seguimiento constante, se realiza al menos una llamada semanal, se realiza una reunión mensualmente y tiene el seguimiento más fuerte de toda la cartera.
- Clientes tipo B ($85 > x < 89$): se llama semanalmente y se agenda una reunión cada dos meses.
- Clientes tipo C ($80 > x < 84$): se llama al menos dos veces mensualmente, una reunión cada tres meses para establecer si hay algún aspecto de la operación que se deba mejorar.
- Clientes tipo D ($71 > x < 79$): se llama una vez al mes para verificar si tiene movimientos para esa época. En caso tenga alguna orden de compra próxima, se agenda una reunión.
- Clientes tipo E ($0 > x < 70$): a este tipo de cliente se le cotiza únicamente si él lo solicita, no requiere de un seguimiento constante o una estrategia definida, ya que sus movimientos no son frecuentes y generalmente cuentan con otra agencia de logística que les coordina sus movimientos.

3.2.4.7.2. Intermediarios

Los intermediarios en la cadena logística son muchos, por lo que cada uno debe de estar al tanto de sus funciones y los puntos de control para definir si las metas y objetivos están siendo cumplidos, deben de estar correctamente estipulados en la planeación estratégica.

Dentro de los intermediarios del ciclo logístico se pueden mencionar:

- Aerolíneas, navieras o transporte terrestre
- Tramitadores aduaneros
- Instituciones gubernamentales
- Bodegas
- Personal en portuaria

3.2.4.7.3. Competencia

El objetivo de comparar, es evaluar las estrategias que están siendo utilizadas, la competitividad, el éxito comercial y económico de la empresa frente a sus competidores cercanos. Los principales aspectos que deben de ser constantemente medidos frente a los competidores son:

- Definir el número de competidores
- Investigar quiénes son los competidores
- Establecer el tamaño de la empresa y sus fortalezas financieras
- Definir la calidad de servicio de los competidores
- Investigar la eficiencia comercial

3.2.4.8. Mezcla de comunicación

La mezcla de comunicación, es la elección de los medios correctos para hacer llegar las estrategias de *marketing* al consumidor final. Los medios a utilizar serán:

- Relación personal con el cliente: la estrategia es crear una experiencia y una relación estrecha con el cliente en cada coordinación o contacto que se tenga. Crear la identificación del cliente con la empresa y fidelizar, buscando que en el momento que requiera de un apoyo logístico, en lo primero que piense sea en la empresa.
- Crear puntos de venta directos: se entiende que la mejor manera de vender, es la presencial. La dirección comercial estará regida bajo la visita constante y el seguimiento de cerca al cliente.
- Comunicación a través del servicio: durante todo el proceso de fidelizar y generar nuevos clientes, se crean ciertas expectativas que se deben de cumplir. La idea, es que cada colaborador que forma la empresa, esté identificado con los objetivos estratégicos de la compañía, que cada departamento con el que el cliente tenga contacto, genere el mismo nivel de confianza y satisfacción del cliente.

3.2.4.9. Comunicación empresa – cliente

La comunicación entre la empresa y el cliente debe de ser estandarizada, clara y directa. Los medios utilizados dentro de la empresa para comunicarse son:

- El servicio telefónico
- El correo electrónico
- Las visitas presenciales

La estandarización de la comunicación, empezará con la definición de formatos para el envío de correos electrónicos y comunicados que sean enviados al cliente.

3.2.4.10. Relaciones causa – efecto

Las medidas de causa y efecto en la planeación estratégica se representa fijando perspectivas del ámbito-financiero, los procesos internos, las relaciones externas con los clientes y la capacidad de innovación y formación del capital humano de la empresa.

El objetivo es incluir cada una de las ramas que genera un valor o un cambio y que el cliente final percibe, demostrar la relación de cada una de ellas.

3.2.4.11. Alternativas de acción

Las alternativas de acción son las ventajas diferenciales que se usarán en la empresa como fuerza principal de impulsión.

Para definir las alternativas, se seleccionan únicamente las que permitan mayor eficiencia y eficacia de los objetivos de la empresa. Para definir si las alternativas elegidas son operables, se toman en cuenta los siguientes criterios:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.

- Considerar la información previamente investigada y recopilada, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecer las consecuencias, el apoyo se debe de buscar en técnicas de investigación y de planeación.

Dentro de estas alternativas de acción se pueden mencionar las siguientes:

- Un amplio y organizado equipo operativo
- Una imagen corporativa
- Indicadores y recursos financieros

3.2.5. Estructura de los sistemas de información

El control de gestión de una empresa está formado también por los sistemas de información. Estos detallan el estado de la empresa, en términos financieros, de informe y de indicadores alcanzados.

3.2.5.1. Contable interno

La estructura de la estrategia a seguir para instalar el control contable dentro de la empresa tiene los siguientes procesos:

- Preparar la lista de chequeo: razón social, ubicación física, actividad comercial/industrial, cantidad de empleados, equipos, capital y datos generales.
- Elaborar informes
- Preparar catálogo de cuentas y manual de procedimiento: contiene todas las cuentas que son necesarias al instalar el sistema de contabilidad. La estructura contiene la suficiente flexibilidad para incorporar las cuentas que en el futuro se tengan que agregar al sistema. En las cuentas fundamentalmente se anotan las partidas de débito y crédito para obtener un balance.
- Diseñar formularios para todas las operaciones: se deben definir los que se usarán dentro de la empresa, facturas, recibos y orden de compra.
- Diseñar reportes: los reportes que se manejarán con frecuencia mensual son:
 - Nómina
 - Ventas
 - Compras
 - Cheques emitidos
- Preparar los libros
 - Los diarios
 - El mayor general

- Son las anotaciones definitivas de la información que aportan los formularios.

3.2.5.2. De informes

El desarrollo de una estructura contable es el mayor índice y apoyo que se puede tener para el desarrollo de la empresa, ya que se lleva a cabo una medición constante.

Los informes deben de llenar los siguientes requisitos:

- Transmitir información útil para la empresa
- Información uniforme
- Flexible, para adaptarse al crecimiento del negocio
- Que sea de fácil cuadrar, para efectos fiscales

Los informes que se deben generar en la empresa, son:

Balance general

Refleja la situación financiera y de patrimonio de la empresa. Se estructura a través de los siguientes conceptos: activo, pasivo y patrimonio neto. La ecuación básica relaciona estos tres conceptos: patrimonio neto = activo – pasivo.

Estado de resultados

Suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período, sea bien este un resultado de utilidad o pérdida. Las partidas que lo

conforman, suelen clasificarse en resultados ordinarios y extraordinarios, de modo de informar a los usuarios de Estados Contables la capacidad del ente emisor de generar utilidades en forma regular o no.

3.2.5.3. De análisis

Para el análisis de los estados financieros, se establece como índices de mayor interés los siguientes:

- Rentabilidad: rendimiento que generan los activos puestos en operación.
- Tasa de rendimiento: porcentaje de utilidad en un período determinado.
- Liquidez: capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

El método a utilizar será: método horizontal. En cada período consecutivo, se debe de comparar los estados financieros homogéneos de los anteriores, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un período a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

Este procedimiento es dinámico, porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un período a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

3.2.6. Gestión del proyecto

La gestión del proyecto se define como la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con los objetivos. El objetivo actual es establecer una empresa rentable, que genere valor a los accionistas y cumpla con las expectativas de entrega e información del cliente.

La empresa se constituye a través de los siguientes procesos:

Planificación

- Descripción de la empresa: es una empresa guatemalteca de servicio, que busca satisfacer al mercado, eficientizando los procesos y dar información en tiempo durante la coordinación de la cadena logística.
- Estudio de mercado: se detalla previamente, se desarrolla un proceso de inspección y estudio de la competencia. Se demuestra que existe una oportunidad de negocio.
- Plan de *marketing*: la cobertura del mercado será enfocada en clientes de la industria, que importen de los tráficos de Asia y Estados Unidos. Las técnicas de venta se llevan a cabo de acuerdo a la correcta prospección y desarrollo de las relaciones con los clientes. se busca generar una relación a largo plazo.
- Definición de los medios técnicos: se planifica el plan de compras.

- Organización y Recursos Humanos: es una empresa que requiere de una distribución por departamentalización, donde cada uno de los departamentos tienen una función definida.

3.2.7. Línea estratégica a seguir

La línea estratégica a seguir dentro de la empresa, será una *Interactive Management*, que se aplica en la organización para diseñar respuestas a toda clase de situación, en la que cada individuo puede expresar sus ideas, puntos de vista, antecedentes y perspectivas. Con este sistema se promueve la comunicación, el consenso y compromiso.

El objetivo es desarrollar un proceso participativo, con la finalidad que cada colaborador de la empresa pueda contribuir a resolver situaciones complejas.

El enfoque principal es guiar a los colaboradores de la empresa de logística a pasar exitosamente las tres fases de la toma de decisiones:

- Inteligencia
- Diseño
- Selección

La solución de problemas tiene como principal objetivo, contribuir con el cliente y generar un valor agregado frente a la competencia.

3.2.8. Integración de los colaboradores a la estrategia

En toda empresa, el compromiso de los colaboradores hacia la dirección y los objetivos, es requisito indispensable para lograr el éxito. Dentro de la organización, se busca la integración de los colaboradores en el desarrollo del proceso estratégico, ya que es una herramienta importante en el desarrollo del capital humano. Marca la diferencia entre realizar un trabajo a sentirse parte del trabajo.

Las condiciones dentro de la empresa para llevar a cabo un proceso de integración con éxito son:

- Establecer el involucramiento desde un inicio: los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, pero para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar involucrada en el desarrollo de la inducción, incluyendo la gerencia.
- Manual: a todo personal nuevo dentro de la empresa, se les hace la entrega de un manual en el que se les da la bienvenida, se informa sobre todos los pormenores prácticos y logísticos, así como sus políticas internas y externas, objetivos, logros y fortalezas. De esta forma acceden también a los horarios, formas de ascender en la empresa, días de pago, historia de la organización y objetivos que cada trabajador debe hacer suyos.
- Grupo de integración: se construye el denominado escritorio de integración, conformado por empleados de distintas áreas, con diferentes visiones de trabajo. Los involucrados deben analizar cómo llevar

adelante la amonización de los negocios, mientras que otras ponen se concentran en áreas de soporte e integración de las personas.

- Intranet: es una plataforma tecnológica donde, además de entregar información sobre la empresa y los proyectos, permite a los trabajadores interactuar entre ellos. La idea es que se fomente una especie de red social, pero dentro de la empresa.
- Promoción desde dentro: se refiere principalmente a invertir y promocionar los elementos de la empresa. Si un trabajador tiene las condiciones necesarias para otro cargo mayor, y además posee la experiencia suficiente como para hacerse del puesto, se busca promover primeramente al interno y dejar la contratación externa como una medida última.

La promoción desde dentro permite aprovechar el ascenso a puestos gerenciales de potenciales trabajadores de la misma empresa. En esencia, se trata de evitar, en lo posible, la llegada de nuevas personas a puestos claves.

- Selección correcta del personal: el proceso de elección de cada puesto vacante, tendrá un estudio y conocimiento del trabajador que se desea promover. Para ello, previo a realizar la entrevista, se estudiará la naturaleza y el propósito del puesto que se va a ocupar, para determinar todos los antecedentes, conocimientos, actitudes y habilidades que se necesitan del empleado.

Para integrar al personal, se desarrollan las primeras 2 fases del sistema de control estratégico:

3.2.8.1. Planeación

- Reunión de las personas que integran la alta gerencia y los mandos medios involucrados en los procesos. En este caso sería el gerente comercial, el gerente de operaciones y el gerente financiero. Después de realizado esto, la reunión sería sostenida con la alta gerencia.
- Pronosticar los volúmenes de ventas que se pueden alcanzar en determinados períodos. Este dato se determina en la reunión que se realizaron entre departamentos para revisar costos y tiempos.
- Fijar los resultados finales deseados u objetivos. Los objetivos van proyectado al presupuesto y la capacidad de mercado que se tiene en ese momento.
- Realización de la planeación mediante la técnica APO.
- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior. Este paso se tiene que realizar entre departamentos pero cada objetivo tiene que ir enfocado al objetivo general de la organización.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de los objetivos de los departamentos.
- Elaboración de planes estratégicos, tácticos y comerciales, con énfasis en la medición, el control y el posicionamiento.

- Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas. Se debe realizar manuales de ventas para presentar a los prospectos y clientes. El responsable de crear nuevos manuales, debe de ser el gerente comercial.
- Formular presupuestos sobre los insumos necesarios a utilizar en cada departamento. Así como definir las plazas necesarias para poder lograr las metas.
- Determinar políticas que orienten a los gerentes en la toma de decisiones. Las políticas se definen por la alta gerencia sobre los niveles de autoridad de decisión de cada gerente de departamento.
- Revisión y reciclaje de los planes. Se realizan 2 revisiones. En caso del departamento comercial la primera revisión la realiza el gerente de comercial, y la segunda revisión es por parte del gerente general para la autorización.
- Participación activa de la dirección.
- Solucionar preguntas que surjan en el momento de la implementación.
- Apoyo constante de los colaboradores durante las primeras etapas de la ejecución de los planes.
- Evaluación y retroalimentación de lo implementado a ciertos tiempos del proceso de planeación. Se debe realizar por los 3 primeros meses una evaluación por semana. Luego el cuarto y quinto mes 2 evaluaciones por

mes. Terminando con una evaluación mensual. Las evaluaciones pueden variar de acuerdo a necesidad de retroalimentación al personal.

3.2.8.2. Organización

- Reunión de las personas involucradas en el proceso que integran la estructura organizacional en el proceso de la empresa. (Gerentes de primer nivel e intermedios).
- Evaluación de la estructura organizacional y sus niveles administrativos existentes. Se compara las funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo asignado a cada departamento.
- División del trabajo en tareas que puede ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda por personas o grupos.
- Determinar los recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Diseño y creación de la estructura departamental de la empresa. Combinando las tareas de forma lógica y eficiente, en la agrupación de empleados y tareas.
- La departamentalización asignada para la empresa de logística es por funciones.
- Definición de los niveles de la organización en base a la departamentalización creada.

- Definición de niveles de autoridad y los agrupamientos de las actividades.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de servicio al cliente de los departamentos en un todo congruente para vigilar la eficacia de la integración.
- Definición de manuales de puestos y funciones dentro de cada departamento. Se debe realizar el manual con la identificación puesto, descripción del puesto, especificaciones del puesto. El objetivo de estos manuales, es transmitir las responsabilidades de cada puesto y asegurar un servicio al cliente estandarizado dentro de todos los integrantes de la organización. Se adjunta una descripción de empleo en el inciso A de este capítulo.
- Dar a conocer a los presentes en forma magistral los objetivos esperados y sobre las evaluaciones de desempeño en cada departamento a realizar.
- Discutir los objetivos asignados con preguntas de las personas y la resolución de las mismas.
- Dar a conocer a los empleados asignados en cada departamento en forma magistral los manuales de puestos y funciones en forma expositiva y escrita, haciendo especial énfasis en la importancia de la experiencia que se lleve el cliente del servicio.
- Solucionar preguntas que surjan en el momento de la implementación.

- Apoyo constante a los colaboradores durante las primeras etapas de la ejecución de la organización.
- Evaluación y retroalimentación de lo implementado en el proceso de organización cada 3 meses.

A. Identificación del puesto

Título del puesto: Gerente General

Departamento: Administración

Jefe inmediato: Junta Directiva

Nivel jerárquico: 2

Subordinados: gerente de costos, gerente comercial, gerente operativo, gerente financiero, asistente de costos, ejecutivos de ventas, asistentes contables, asistentes operativos, tramitadores aduanales, asistente de sistemas, secretaria recepcionista, encargadas de limpieza y mensajero.

B. Descripción del puesto

Descripción sumaria

Llevar a cabo las operaciones administrativas, mediante el desarrollo e implementación de un sistema documentado de gestión de calidad de la empresa, con orientación a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procedimientos.

Descripción específica:

- Elaborar, revisar, actualizar, mantener, distribuir y velar por el cumplimiento de la estrategia de mercadotecnia a implementar
- Coordinar la implementación de sistemas de mejora y optimización en el servicio al cliente
- Distribuir las descripciones de puestos de manera que cada empleado conozca sus responsabilidades y deberes y cómo lo deben hacer.
- Establecer y supervisar controles administrativos en los diferentes departamentos.
- Supervisar y coordinar las actividades y proyectos de las diferentes áreas del departamento administrativo, velando porque las mismas presten un buen servicio, sean eficientes y optimicen sus recursos.
- Responsable de las siguientes actividades de recursos humanos.
 - Supervisar que se mantenga actualizado los perfiles y descripciones de puestos.
 - Controlar y asegurar las evaluaciones de desempeño al personal.
- Otras que la junta directiva pueda llegar a definir.

C. Especificaciones del puesto

Requisitos intelectuales

- a. Grado académico: estudios universitarios avanzados a nivel de Ingeniería Industrial o Licenciatura de Administración de Empresas
- b. Maestría a nivel MBA, Recursos Humanos o relacionados con el campo.
- c. Experiencia profesional: 5 años en puesto similar
- d. Habilidades
 - Conocimientos básicos en sistemas de documentación de calidad y auditorías internas (cursos aprobados).
 - Conocimientos de los procesos administrativos.
 - Conocimiento en leyes laborales y similares de aplicación empresarial.
 - Comunicación oral y escrita.
 - Manejo del 90% del idioma Inglés.
 - Manejo de documentos de Administración de Empresas.
 - Manejo de computación relacionadas al puesto, Word, Excel.
- e. Aptitudes necesarias:
 - Trabajar bajo presión
 - Manejo de personal
 - Liderazgo
 - Juicio
 - Diplomático
 - Capacidad analítica
 - Tenaz

f. Cualidades:

- Buenas relaciones humanas
- Responsable
- Ordenado

Requisitos físicos

- Ejercitación
- Buena salud física y mental.
- Coordinación mental / visual
- Buena percepción del tiempo y espacio.
- Concentración notoria en actividades de coordinación.

3.2.9. Análisis financiero del proyecto

Durante este análisis, se realiza la estructuración de la empresa de logística, el presupuesto de la ejecución, la proyección de ventas y todo lo concerniente al estudio financiero, el cual tiene como propósito definir si el desarrollo de la empresa es viable o no.

Para iniciar el análisis de este proyecto, se determinó que la ubicación del mismo es en la zona diez de la ciudad capital de Guatemala, ya que esta zona, por ser altamente comercial, es actualmente la ubicación del 80% de empresas de logística y concentra no únicamente a los competidores, sino también a los mayores proveedores de los que la empresa de logística necesitará.

Además fue necesario realizar el proceso de investigación de campo, con el propósito de determinar lo siguiente:

- El segmento de mercado determinado previamente
- Proyección de ventas para el siguiente período de 5 años

Con la información obtenida a través de la investigación de campo, se estructura el análisis del presente estudio. Las principales partes son:

- Costos y gastos
- Proyección de ventas e ingresos
- Flujo de efectivo proyectado
- Financiamiento del proyecto
- Análisis financiero
- Interpretación de resultados

Los costos del proyecto se efectuaron a través de la realización de un presupuesto que permitiera determinar los egresos económicos necesarios para las diferentes etapas del proceso de implementación. Dentro de las etapas iniciales que se contemplaron, está el tiempo inicial de ventas, que se determinó que era prudencial iniciarlo y tener previstos 8 meses en que la empresa se puede mantener del capital, con el fin de alcanzar un mejor flujo de efectivo.

3.2.9.1. Presupuesto

El presupuesto proyecta los gastos que se tendrán en el desarrollo del proyecto de implementación. Dentro de los costos iniciales, está el contrato de piso para las oficinas y la constitución de la sociedad. Con estas dos etapas bien definidas, se inicia el ciclo de egresos del flujo de efectivo del presente análisis. A continuación se presenta el presupuesto de general del proyecto con sus diferentes etapas:

Tabla X. **Presupuesto general de la empresa de logística**

Cuadro 1 PRESUPUESTO GENERAL IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA DE LOGISTICA GUATEMALA (Cifras en Quetzales de Guatemala)			
ÍTEM	CONCEPTO		Valoración
Gastos Organización y Puesta en marcha		59 500	
	Notaría		25 000
	Asesoría legal		15 000
	Asesoría contable		18 000
	Realización prototipo		1 500
Gastos de Publicidad y Promoción		5 000	
	Folletos		1 200
	Agencia publicitaria		2 500
	Tarjetas de Visita		1 300
Gastos en Sistemas de Información		30 000	
	Desarrollo Software		30 000
Gastos de Investigación y Desarrollo		14 900	
	Estudio de mercados		12 000
	Otros Estudios		1 500
	Estudio de factibilidad		1 400
Local (si arrendará)		9 500	
	Mes anticipado		8 000
	Limpieza del local		1 500
	Remodelación del local		0
		TOTAL:	118 900

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Tabla de inversión de la empresa de logística**

Cuadro 2 INVERSION INICIAL PARA COMENZAR LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA GUATEMALA (Cifras en en Quetzales de Guatemala)			
Mobiliario y equipos		76 100	
	Mobiliario de Oficina		20 000
	Decoración		1 200
	Material de Oficina		2 400
	Telefonía		3 500
	Equipos informáticos		49 000
Activos Intangibles		2 500	
	derechos de llave		1 300
	derechos de marca		1 200
Capital de trabajo		400 000	
	Capital de trabajo		400 000
		TOTAL:	478 600

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Resumen de costos**

ÍTEM		Valoración
	Gastos Preoperativos	118 900
	Inversión Inicial	478 600
	TOTAL:	597 500

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Utilidades en ventas**

		Valoración
	Utilidades en ventas año 1	960 000
	Utilidades en ventas año 2	1 400 000
	Utilidades en ventas año 3	3 000 000
	Utilidades en ventas año 4	3 200 000
	Utilidades en ventas año 5	4 400 000
	TOTAL:	12 960 000,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Costos fijos y de operación**

		Valoración
	Costos Fijos año 1	1 500 000
	Costos Fijos año 2	1 900 000
	Costos Fijos año 3	2 000 000
	Costos Fijos año 4	2 100 000
	Costos Fijos año 5	3 100 000
	TOTAL:	10 600 000,00

Fuente: elaboración propia.

Inversión inicial: Q 597 500,00

Para desarrollar la evaluación de este proyecto se estima una tasa de descuento o tasa de oportunidad del 15% anual.

$$\text{VPN} = - 597\,500,00 + [- 540\,000,00 \div (1,15)^1] + [3\,000\,000,00 \div (1,15)^2] + [1\,000\,000,00 \div (1,15)^3] + [1\,100\,000,00 \div (1,15)^4] + [1\,300\,000,00 \div (1,15)^5]$$

$$\text{VPN} = - 597\,500,00 - 469\,565,00 - 378\,072 + 657\,550 + 628\,572 + 646\,767$$

$$\text{VPN} = + 487\,752,00$$

El resultado anterior, muestra que el valor presente neto es positivo, esta situación refleja que el valor del dinero en el tiempo se logra maximizar, razón por la cual el flujo de efectivo proyectado da la apariencia que se recupera la inversión, y se obtiene una ganancia sustancial.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Estrategia del mercado orientada al consumidor

La estrategia de mercado orientada al consumidor es el tipo de *marketing* que busca generar relaciones rentables con los clientes, en base al estudio del comportamiento de los usuarios del servicio de logística. Utilizando estos datos se buscan estrategias y acciones que busquen favorecer la interacción con ellos.

Dentro de la cartera de clientes, se identifica a aquellos que resultan ser los más rentables para mantener una relación comercial, a través de un seguimiento constante, directo y personalizado. La principal herramienta es comunicar todos los beneficios y soluciones logísticas que ofrece la empresa en base a las necesidades del mercado.

La estrategia que se orienta al cliente final, puede tener como objetivo crear un vínculo de fidelización de los clientes, aunque también se puede utilizar para recuperar clientes perdidos.

Los principios de la estrategia son:

- Definir el objetivo: hay que establecer el propósito claro y preciso, de esa manera la empresa estará más involucrada y se tomarán decisiones más eficientes, a su vez el nombre de la empresa tendrá a clientes más satisfechos y existirá una diferenciación respecto a los competidores.

- La orientación al cliente: hay que tomar decisiones y realizar acciones en las que el eje central sea siempre el cliente final.
- Conocer al cliente: esto es requisito indispensable si se desea conocer las necesidades y satisfacerlas.
- La relación sostenible: se debe promover una relación de confianza con el cliente, más allá del beneficio económico que se pueda obtener, ya que esto brindará mejores resultados.
- La vinculación con la autenticidad: al cumplir con los compromisos asumidos, la empresa tendrá credibilidad, además al ganar la confianza del público también se logrará tener el apoyo de los empleados de la empresa.
- Tratar a los clientes como si fueran socios: la marca de la empresa debe ver a los consumidores como si fueran socios, se debe apreciar su inteligencia y sus decisiones, como también brindarles mayor importancia y entablar una comunicación con ellos para poder conocerlos más y mejorar las relaciones.
- Involucrarse: se utilizarán una serie de vínculos para mejorar la interacción en las relaciones. Se debe de buscar constantemente nuevas maneras para relacionarse con los consumidores para poder entender cada vez más las necesidades logísticas y llevar a las relaciones a su fortalecimiento y su mayor durabilidad.

4.1.1. Servicio

Al conocer perfectamente cuáles son las necesidades del cliente, cuándo y por qué ocurren, también es necesario conocer al cliente. El cliente requiere que el proveedor de logística comprenda el amplio contexto de los mercados actuales en los que opera, para poder otorgar un servicio de excelencia.

La estrategia de enfoque en el servicio al cliente debe de ser liderado desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión dentro de la empresa, ya que todas las decisiones deben de ir relacionadas a este enfoque.

Los principios de la estrategia para la empresa son:

El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena

La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte de la estructura interna. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos los colaboradores.

La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados

Se debe tener un programa permanente de motivador de los colaboradores, ya que la entera satisfacción de las necesidades desarrolla compromiso con la empresa y sus superiores.

La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad

El objetivo es motivar lo suficiente a cada colaborador, para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

La lealtad de los empleados impulsa su productividad

El mismo empleado de la organización puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámico y real dentro de la organización.

La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la empresa de logística, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son: el contacto cara a cara en cada cita que se realice con los clientes, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y la resolución de problemas.

El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente

Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece la empresa, se presentará la recompra, de igual manera, una experiencia satisfactoria puede generar un sistema de recomendación que será más efectivo que una implementación de mercadotecnia. De igual manera,

si existen clientes descontentos con el servicio, los mismos podrán construir una mala reputación de la empresa.

La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente

La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

4.1.2. Precio

La política de precios debe de ser constantemente cuidada, ya que el mismo representa no únicamente el costo de suministrar el servicio de logística, sino también es un indicador de la imagen de la empresa.

En la situación más común del mercado, la decisión de compra del servicio logístico, se procesa en virtud del compromiso entre las cualidades adjudicadas a la empresa (su imagen) y el precio, en una comparación entre la oferta significativa para el consumidor.

A través de auditorías en puntos de venta se mide el precio promedio del producto en el mercado, de igual manera, se investiga la calificación del nivel de servicio de la competencia respecto de los atributos principales determinados, y se les asigna valores. Se calculan los valores percibidos promedios de todos los competidores. Se calcula el valor percibido promedio del mercado, al cual va a corresponder el precio promedio.

Con una regla de tres se determina el precio que debería tener el servicio, cuyo valor percibido promedio se tiene, así como los promedios del mercado (valor percibido y precio).

Naturalmente que las estrategias de precios pueden llevar tanto a modificar el precio como potenciar los atributos percibidos.

Este sistema es aplicado a los atributos que determinan la decisión de compra y dan un panorama exacto de la etapa del ciclo en que se encuentra la empresa. Incluso, anticipa el posible cambio de comportamiento del consumidor al poder detectar un nuevo atributo que sustituya alguno de los otros.

De esta manera la política de precios a delinear estará en un todo coherente con la estrategia de producto seguida. El impacto en el manejo profesional de esta metodología del *Marketing* de Precios se reflejará en una optimización del margen de contribución de los servicios, potenciando la rentabilidad futura en la empresa.

Por otro lado se tendrá un monitoreo constante de la percepción que tiene el consumidor de la oferta empresarial, pudiendo prever y anticipar acciones correctivas de imagen de la empresa.

El desarrollo de un mapa de posicionamiento es una forma útil de representar gráficamente las percepciones del consumidor acerca de productos opcionales. Un mapa se limita a analizar solo los atributos necesarios, por lo que si se requiere analizar más datos, es necesario trazar una serie de gráficas separadas. Los mapas de posicionamiento, principalmente permiten que la gerencia comprenda la naturaleza de las amenazas y las oportunidades competitivas de una forma más fácil.

La lección de la matriz es que no hay que ser bueno en todo, sino hay que ser excelente en lo que el cliente espera que la empresa sea buena para poder competir y ser mejores que la competencia para triunfar en el mercado.

Al terminar cada servicio, se debe solicitar a los clientes que describan con una palabra – sustantivo o adjetivo – o una frase. Esta palabra o frase puede dar una pista sobre el presente y futuro inmediato de la organización, si se tiene que reforzar el posicionamiento, buscar sobre qué atributos reposicionarse, o generar una estrategia para retirarnos a tiempo del negocio.

Los principios de la propuesta de los valores por parte de la empresa de logística son:

- Liderazgo en el mercado
- Intimidad con los clientes
- Trazabilidad y seguimiento en tiempo real
- Excelencia operativa
- Precios competitivos
- Información constante

Cada uno de estos valores tiene una ponderación diferente dentro del nivel de servicio que se ofrece.

4.1.3. Distribución

El sector de servicios crece día a día, y las estrategias deben de ser actualizadas en función del paso del tiempo. Cada uno de estos valores tiene una ponderación diferente dentro del nivel de servicio que se ofrece. Lo que distingue la distribución de los servicios de la distribución tradicional, es que la producción y el consumo son simultáneos en un ambiente de servicios.

Los beneficios de un servicio son relativamente intangibles, por esta razón, los beneficios deben de ser trasladados al cliente final de la

organización, y la única manera que esto sea realizado, es teniendo al cliente como prioridad en todo momento de la operación.

La estrategia de implementación de la distribución del servicio de logística tiene los siguientes parámetros:

Reducción al mínimo de tiempo de espera

Reducir el mínimo de tiempo que el cliente espera por la información, por recibir sus facturas, por tener liberada su carga, por el tiempo de entrega de la carga (en caso la empresa esté a cargo del transporte terrestre). Este es un factor clave en el mantenimiento de la calidad del servicio.

Los indicadores están definidos por departamento de la siguiente manera:

Tabla XV. **Tiempos de envío de cotizaciones**

CONTENEDORES DE IMPORTACIÓN		
Departamento	Concepto	Tiempo de Realización
Cotización	Envío de cotizaciones	24 horas
Contabilidad	Envío de facturas	24 horas a partir del zarpe
Coordinación Internacional	Contactar al proveedor	24 horas a partir de confirmado el negocio
	Coordinar <i>Booking</i> con <i>carrier</i>	24 horas a partir de confirmado el negocio
	Envío de alerta de zarpe	10 horas a partir de confirmado el zarpe
	Envío de alerta de arribo	2 horas a partir de confirmación por parte de <i>carrier</i>
Departamento de Operaciones	Entrega de documentos	24 horas posterior al arribo
	Realización de la operación	3 horas como máximo después del arribo

Fuente: elaboración propia.

Administración de la capacidad del servicio

Para las empresas de logística se tiene como valor agregado la atención al cliente las 24 horas, ya sea a través de correos electrónicos o teléfono.

4.1.4. Publicidad

La estrategia de publicidad en la empresa de logística busca no únicamente vender el servicio, sino también construir una marca para el futuro. La publicidad es el arte de convencer al usuario de contratar el servicio de logística.

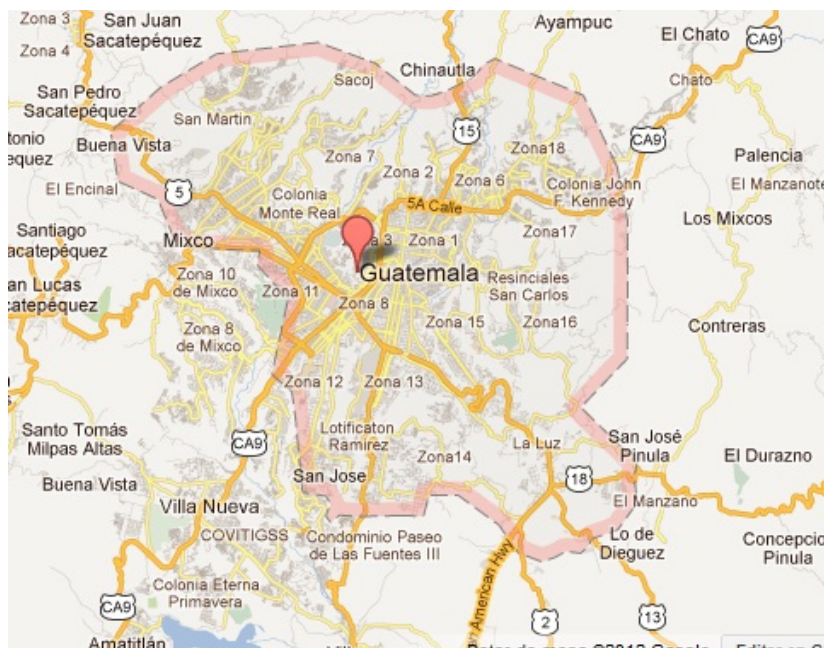
Al mencionar los nombres de empresas multinacionales líderes en la logística, se interpretan como sinónimo de eficiencia, prontitud y optimización, aunque no necesariamente las sedes guatemaltecas tengan el mismo desempeño que las internacionales. Pero esta imagen se ha construido a través del tiempo, como una filosofía de vida de cada empresa, por lo que la publicidad que generan, es únicamente de la imagen que ya está posicionada.

La estrategia de publicidad de la empresa actual, es participar en las actividades de logística que se lleven a cabo, posicionar la marca a través de la presencia de los folletos, y pancartas.

4.2. Cobertura

La cobertura de la empresa de logística abarca la ciudad capitalina de Guatemala, e incluye las siguientes zonas: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16 y 17.

Figura 14. Distribución de zonas



Fuente: <http://maps.google.com.gt/maps?hl=es&tab=wl>. Consulta: enero 2012.

Zonas de la ciudad capitalina que cubren el proyecto.

4.2.1. Metas

Las metas para el primer año de funcionamiento de la empresa deben de ser definidas en base a los costos operativos y administrativos que se necesitan cubrir. El cumplimiento es medido a través de un sistema de control semestral. Se da un listado de metas que se buscan cubrir en los primeros 6 meses, las mismas fueron tomadas en base al historial de desempeño de la empresa de logística. Se entiende que al seguir la línea estratégica definida, se deben mejorar y lograr alcanzar las metas que se definen para la empresa:

- Integración de una cartera de 12 clientes con recompra mínima de 3 veces durante los 6 meses de medición.
- Cubrir el costo operativo y administrativo con las utilidades generadas durante los primeros 6 meses de funcionamiento.
- Implementar la estrategia de mercadotecnia y realizar medición de los niveles de posicionamiento alcanzados dentro del mercado de logística.

4.2.2. Ventajas competitivas sostenibles

Para que una ventaja sea considerada competitiva y sostenible a través del tiempo, tiene que cumplir con las características de escasez, relevancia y mantenimiento. Las amenazas que pueden llegar a afectar a la empresa de logística para sostener sus ventajas competitivas, es la innovación de la competencia, el envejecimiento y acomodamiento de los recursos, la réplica del servicio de otras empresas y el ausentismo de los colaboradores.

4.2.2.1. Costos

Debido a que la competencia en el mercado de las empresas de logística es muy estrecha, para penetrar en el mercado, se busca crear una ventaja competitiva en relación con el costo, el cual se ve representado por comercializar a un precio inferior que el resto de empresas. Esta estrategia permitirá a la empresa ganar dinero si se logra explotar correctamente.

La conversión en beneficio se espera sea inmediata, una vez recibidos los beneficios, se reinvertirán en un flujo de efectivo que sostendrá y elevará la operación.

Esta ventaja competitiva es una barrera a la entrada en el sector, y el servicio de logístico se podrá defender correctamente contra los servicios sustitutivos.

La estructura para crear una ventaja de costo es:

- Desarrollar la operación con menos recursos: el objetivo es buscar la mano de obra capacitada y lograr mantener los costos realizando la operación de una manera más efectiva y mejor.
- Trabajar en crear relaciones estables:
 - Clientes: si la empresa de logística logra tener clientes estables, se sabrá el comportamiento de compra durante un periodo de tiempo y por lo tanto se podrá crear planes de ventas y mercadeo adecuados a las necesidades que se deseen llenar en el momento.
 - Proveedores: cuando se cuenta con aliados estratégicos para llevar a cabo la operación, existe menos riesgo de que se pueda generar alguna situación no esperada, esto se refleja en los costos operativos que se le trasladan al cliente, así como en mejores costos que se pueden llegar a tener por manejar un nivel preferencial y de relación de largo plazo con los proveedores de servicio.

- Control de costos: es fundamental tener información sobre todos los costos en los que se incurren para llevar a cabo la operación. Con esta información se pueden tomar decisiones, detectar que en alguna actividad hay un costo innecesario ó mejorar un proceso.
- Control de calidad: la calidad no es sólo una forma de hacer más satisfactorio el servicio, sino de abaratar los costos, ya que habrá menos inversión en la corrección de errores.
- Capacitación del personal: un trabajador más capacitado es más eficiente. Hará el trabajo en menos tiempo y con más calidad.
- Motivación: un trabajador motivado hará mejor su trabajo, porque está comprometido con la empresa. Es menos probable que se vaya de la empresa. La notación es un gasto importante, porque un trabajador nuevo que sustituye al que se va no hará tan bien el trabajo como el anterior, por lo menos al principio.

4.2.2.2. Diferenciación

La diferenciación es una ventaja competitiva, claramente diferenciada frente a los competidores. La estrategia de diferenciación de la empresa de logística será:

- Diferenciación a través de los servicios asociados:
 - La calidad de atención al cliente, es la principal diferenciación que se puede hacer frente a otras empresas de la competencia. Los clientes son cada vez más demandantes, y aunque el costo es

importante, el nivel de servicio llega a ser una de las preocupaciones más grandes del consumidor final.

- Acortar tiempos de entrega: el servicio de logística es un suministro de materia prima y mercadería, por lo que al acortar el tiempo de entrega, no se cumple únicamente, sino que también llega a facilitar el trabajo del Departamento de Compras de la empresa contratista del servicio de logística.
- Informar y dar seguimiento constante al cliente.
- Asegurar el servicio posventa y garantizar el servicio al cliente.
- Facilitar la coordinación, asesorando en mejores opciones y durante toda la operación.

4.2.3. Control estratégico y operacional

Para el control estratégico de los procesos administrativos y estrategia de mercadotecnia en la estructura organizacional de la empresa de logística, se siguen los siguientes procesos:

4.2.4. Dirección

- Reunión de las personas involucradas en el proceso que integran la estructura organizacional en el proceso de la dirección (gerentes de primer nivel, gerentes intermedios).

- Creación y presentación del plan de trabajo de las personas encargada de cada departamento.
- Determinar los recursos y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Discutir el plan de trabajo propuesto con preguntas de las personas y la resolución de las mismas.
- Planeación y creación de recursos humanos (perfiles puesto, procedimiento de contratación, capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y las compensaciones).
- Definición de la estrategia de comunicación en la organización para la transferencia e intercambio de información dentro de la empresa. Tomando en cuenta técnicas de auditoría de la comunicación.
- Explicar el flujo de comunicación de la organización propuesto .
- Identificar las barreras y las fallas de la comunicación propuesta y sugerir medios para mejorarla.
- Analizar las técnicas motivacionales especiales para cada departamento que se van asignar para el cumplimiento de la meta global. Se puede realizar un estudio de las necesidades que posee cada equipo de trabajo en base a la base de la teoría de jerarquía de necesidades.
- Formación de los comités para solución de problemas y generación de ideas para una mayor productividad.

- Implementación de las técnicas de comunicación, motivación en las áreas correspondientes.
- Solucionar preguntas que surjan en el momento de la implementación.
- Apoyo constante a los colaboradores de la empresa durante las primeras etapas de la ejecución de la organización.
- Evaluación y retroalimentación de lo implementado trimestralmente. Se debe realizar reuniones establecidas en cada área de departamento los días lunes de cada semana. Para las reuniones de comité entre gerente general y gerente financiero y de operaciones se establecería para los días miércoles.

4.2.5. Control

- Reunión de las personas involucradas en el proceso que integran la estructura organizacional en el proceso del control.
- Propuestas y creación de los sistemas de control para cada departamento y para la empresa en general.
- Descripción de las etapas del proceso básico de control (estándares control, medición del desempeño de los estándares y corrección de las variaciones de los estándares y los planes).
- Señalización de los niveles medios de cumplimiento (niveles aceptables de producción de los empleados).

- Establecer los estándares para cada área los cuales se van a medir para la evaluación del desempeño de los departamentos.
- Determinar las técnicas de control y tecnología de información a implementar dentro de la empresa. (control preliminar, control coincidente, control por retroalimentación).
- Describir y analizar las técnicas administrativas de control que se ha determinado. (control preliminar, control coincidente, control por retroalimentación).
- Revisión y evaluación del presupuesto general de la empresa en comparación de las ventas y gastos establecidos en cada área de trabajo.
- Sugerir probables desarrollos futuros en la planeación y el control.
- Creación de los círculos de calidad por área o departamento.
- Implementación de los sistemas y técnicas de control y retroalimentación.
- Solucionar preguntas que surjan en el momento de la implementación.
- Evaluación y retroalimentación de las evaluaciones trimestrales.

4.2.6. Soporte y participación

El soporte y participación de la alta Gerencia en cada decisión o estrategia que se tome para la dirección de la empresa, será determinante para que tenga éxito, ya que el liderazgo en cualquier tipo de implementación involucra a todos los colaboradores. Debe de fomentar la identificación con los cambios dentro de la empresa, así como compartir las acciones que se toman para lograr los objetivos y metas.

Generalmente cuando se establece un plan de trabajo para implementar un sistema de gestión, una estrategia, o un cambio significativo, se hace pensando en las condiciones idóneas para que el sistema se implemente. El clima laboral de la empresa incide directamente en la implementación del sistema. Si en la organización el clima laboral no es proactivo y participativo, el cambio e implementación puede llevar años construirse, saliéndose de todo plan propuesto.

La alta dirección de la empresa de logística, debe entonces analizar antes de implementar una estrategia tres aspectos fundamentales:

- El clima laboral de la empresa
- El compromiso de los gerentes
- El tiempo de dedicación al proyecto

Solamente al analizar y tomar en cuenta estos aspectos, se puede con propiedad tener la certeza que se han considerado todos los posibles escenarios para tener éxito en el proyecto.

4.2.7. Política empresarial

La necesidad de una política empresarial basada en una cultura de integridad y conducta ética, radica en crear una reputación y un nombre que posicione el nivel de servicio logístico en el mercado; es objetivo primordial, el fomentar la confianza del cliente hacia el servicio que está adquiriendo.

Para asegurar el cumplimiento y estandarización de las normas, se tiene un código de conducta empresarial:

El código de conducta empresarial, se aplica a todos los colaboradores de la empresa de logística, y el objetivo primordial es que cada persona involucrada con la empresa se norme por el código.

Los colaboradores deben actuar con integridad

La integridad es hacer lo correcto. Se debe actuar correctamente para reflejar positivamente la integridad y reputación de la empresa y sus servicios. Para toda acción que se tome, se debe primero asegurar lo siguiente:

- Que sea congruente con la normativa y reglamento interno de la empresa.
- Que sea ético
- Que sea legal
- Que refleje una imagen responsable de la empresa

La integridad debe ser reflejada por la empresa:

Registros comerciales y financieros

Se debe garantizar la exactitud de todos los registros comerciales y financieros de la Empresa. Estos incluyen no sólo los estados financieros, sino también otros registros, por ejemplo informes de calidad, registros de horarios, registros de gastos y presentación de formularios de redamo de beneficios así como currículos vitae.

Garantizar los registros comerciales y financieros exactos y completos. El llevar registros e información exacta se refleja en la credibilidad de la empresa y asegura que se cumpla con las obligaciones legales y regulatorias.

Los parámetros para cumplir con estos registros son:

- Registrar y clasificar siempre las transacciones en el período contable pertinente y en la cuenta y departamento correspondiente. No retrasar ni acelerar el registro de ingresos o gastos para cumplir con las metas presupuestarias.
- Los estimados y acumulados deben estar respaldados por la documentación correspondiente y basarse en su mejor juicio.
- Asegurarse de que todos los reportes que se envían a las autoridades regulatorias estén completos, sean razonables, precisos, oportunos y comprensibles.
- Nunca falsificar un documento.
- No distorsionar la verdadera naturaleza de una transacción.

- No participar en los esfuerzos de otra persona para evadir impuestos o subvertir las leyes de moneda local. Por este motivo, los pagos deben efectuarse generalmente sólo a la persona o empresa que efectivamente proporciona los bienes o servicios. Los pagos deben efectuarse en el país de origen del proveedor, donde opera o donde se vendieron los bienes o prestaron los servicios, a menos que el proveedor haya asignado legítimamente el pago o vendido sus cuentas a cobrar a otra entidad.

Integridad de los bienes de la empresa:

- La principal obligación es no utilizar los bienes de la empresa para el beneficio individual o de cualquier persona que no sea parte de la misma.
- El robo de los bienes de la empresa es inaceptable.
- El uso de una herramienta de trabajo para fines externos o uso personal debe ser debidamente autorizado.
- No participar en actividades personales durante el horario laboral que interfieran o impidan cumplir con las responsabilidades laborales.
- No utilice las computadoras y los equipos de la empresa para negocios externos, ni para actividades ilegales o no éticas.
- No aprovechar para sí mismo una oportunidad de ganancia financiera de la que se tuvo conocimiento debido a la posición en la empresa o a través del uso de un bien o información de la empresa.

Uso de la información

Toda información considerada no pública, no debe ser revelada bajo ninguna circunstancia a cualquier miembro que no sea parte de la empresa. Este tipo de información puede ser: proveedores, cartera de clientes, estados financieros, información personal de los colaboradores, planes estratégicos y de negocios, costos y contactos comerciales.

Los colaboradores de la empresa de logística están obligados a proteger la información no pública de la empresa en todo momento, tanto fuera del lugar de trabajo como en el horario laboral e incluso después de finalizada la relación de trabajo.

Las responsabilidades de la alta gerencia para el cumplimiento de este código son:

- Garantizar que todo subalterno comprenda sus responsabilidades según el código y todas políticas de la empresa.
- Aprovechar las oportunidades para analizar con los empleados el código y reforzar la importancia de la ética y el cumplimiento.
- Crear un ambiente donde los empleados se sientan cómodos al presentar inquietudes.
- Valorar las conductas en relación con el código y otras políticas de la empresa cuando se evalúe a los empleados.

- Nunca fomentar o dar órdenes a los empleados para que logren resultados comerciales a expensas de una conducta ética o cumplimiento con el código o la ley.
- Actuar siempre para impedir violaciones al código o a la ley por parte de quienes estén bajo su supervisión.

4.3. Integración de la estrategia de mercadotecnia a la planificación estratégica

El *marketing* como sistema tiene dimensiones dentro de la estrategia. Se maneja de acuerdo a lo siguiente:

- Ideología: tiene que ver con la filosofía del negocio, la filosofía es el marco estratégico del negocio, la visión estratégica y la cultura organizacional.
- Pensamiento: es detectar las posibilidades de negocio, definimos en que segmento del mercado es el que vamos a dirigir, detectar áreas potenciales del mercado para el negocio, evaluar puntualmente al cliente. Es pensar antes de vender.
- Acción: se corresponde con el *marketing* operativo. Es la publicidad, puntos de ventas, empaque, precio, publicidad y promoción.

Para el control y la mejora, se controlan los 14 principios para la competitividad:

- Capacidad de anticipación: la competencia, expectativas cliente.
- Capacidad de adaptación: adaptabilidad externa.
- Flexibilidad interna: adaptabilidad interna, capacidad de adaptación interna.
- Gestión integral: liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.
- Gestión de cambio.
- Tecnología al día.
- *Know How* (integrar) total del negocio.
- Claridad en la estrategia: segmentación del mercado.
- Eficiencia y productividad
- Eficacia
- Procesos claramente instalados e incorporados en el negocio.
- Cultura organizacional de valores.
- Comunicación fluida y compartida en todas las áreas.
- Talento humano cualificado y calificado.

Para el manejo de la información y los servicios, la empresa de logística es dividida en su mundo interno (*back office*) y su mundo externo (*front office*). En la dinámica que se genera al operar en estos dos mundos la organización está llamada a generar una conducta emergente que propicie valor agregado al cliente y valor margen de la empresa

Lo que no ve el cliente (*back office*):

- Gestión de aprovisionamiento
- Gestión de fabricación (procesos)
- Gestión de tecnología
- Gestión humana

- Gestión de costos y financiera
- Gestión gerencial y administrativa

Lo que ve el cliente (*front office*):

- Productos y marcas
- Precios
- Comercializadores / vendedores
- Comunicación
- Servicios (postventas)

Para cada cambio organizacional la estrategia tiene que estar definida por parámetros, ya todo cambio que se da en alguna posición de la empresa afecta en su totalidad, sea percibida directa o indirectamente por los integrantes:

- El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.

4.4. Revisión de los objetivos alcanzados

Para cada cambio organizacional, la estrategia tiene que estar definida por parámetros, ya que todo cambio que se da en alguna posición de la empresa afecta directa o indirectamente a los integrantes de la misma. De esta manera se define la necesidad de medir constantemente las metas y objetivos alcanzados, por lo que se hará uso de un *Balanced Scorecard*, el cual es definido como una herramienta utilizada por los mandos altos de una empresa para establecer el comportamiento y desempeño del negocio, medido en base a

estados financieros y términos de visión y estrategia. Las metas alcanzadas pueden ser directamente identificadas y con esto generar cambios o correcciones en las estrategias en caso sea necesario.

4.4.1. Revisión de la estrategia

Para asegurar el cumplimiento de las estrategias de mercadotecnia dentro de la empresa, es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. La importancia de evaluar constantemente cualquier cambio adquirido dentro de la empresa, es que los mismos pueden no conducir a las metas formuladas o generar más problemas de los que se esperaba resolver. La revisión y evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada.

El proceso de revisión de la estrategia, está compuesto por los siguientes pasos:

- Análisis de los factores internos y externos que sustentan la estrategia de mercadotecnia tomada.
- Medición del desempeño organizativo
- Realización de acciones correctivas

El fin de estos tres pasos, según el momento en que son aplicadas, es:

- Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de la estrategia de mercadotecnia
- Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de la estrategia
- Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Estos tres pasos de la revisión de la estrategia tiene como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

4.4.2. Acciones correctivas

El plan de mercadeo se ajusta a las necesidades de los clientes. La estrategia, es medida constantemente a través del posicionamiento que se logra en cada período de tiempo, y se debe ajustar de acuerdo a las necesidades que se vayan generando en cada etapa. La acción correctiva depende del descubrimiento de desviaciones y de la capacidad de tomar la acción necesaria. La causa verdadera de la desviación debe ser encontrada a menudo antes de que la acción correctiva pueda ser tomada. Cada causa requiere una diversa acción correctiva.

La lista de comprobación sugiere las cinco áreas generales siguientes para las acciones correctivas:

- Revisar los estándares: es enteramente posible que los estándares no están en línea con los objetivos y las estrategias seleccionados. En tales casos, es el estándar que necesita la atención correctiva no el funcionamiento.
- Revisar el objetivo: algunas desviaciones estándar pueden ser justificados debido a cambios en las condiciones de mercado, u otras

razones. En estas circunstancias, los objetivos se deben ajustar a un nivel más lógico y sensible.

- Revisar la estrategia de mercadotecnia: el decidir sobre cambios internos y tomar la acción correctiva pueden implicar cambios en la estrategia de mercadotecnia. Una estrategia que era originalmente apropiada llega a ser inadecuada durante un período debido a cambios de mercado y de compra del consumidor.
- Revisar la estructura y el sistema: la desviación del funcionamiento puede ser causado por una estructura de organización inadecuada, los sistemas, o la ayuda del recurso, por lo que es necesario alinear todos estos aspectos con la estrategia y garantizar de esta manera el éxito de la misma.
- Actividad de la revisión: dentro de esta área, es necesario ajustar los niveles de retribución en caso la estrategia se esté llevando a cabo correctamente, incentivos más positivos, mejorar los programas para colaboradores, prácticas de la remuneración, los programas de entrenamiento, el reajuste de trabajos o el reemplazo del personal si fuera necesario.

4.4.3. Gestión de la información

Se puede definir como el conjunto de actividades realizadas dentro de la empresa de logística, con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida en el desarrollo de las actividades. En el centro de la gestión de la información se

encuentra la gestión de la documentación (la información que queda plasmada en documentos) y que puede ser de tres tipos:

- Interna: generada o recibida por la empresa de logística en el ejercicio de sus funciones, surgen de la actividad diaria.
- Externa: son todas las fuentes de información externas a la empresa de logística.
- Pública: dentro de estas se encuentran los comunicados enviados a clientes, catálogo de servicios.

4.4.4. Ajuste de la estrategia mercadológica

El plan de mercadeo se ajusta a las necesidades de los clientes. La estrategia, es medida constantemente a través del posicionamiento que se logra en cada período de tiempo, y se debe ajustar de acuerdo a las necesidades que se vayan generando en cada etapa.

El ajuste de la estructura a la estrategia de mercadotecnia requiere convertir las actividades críticas y las unidades organizacionales críticas para la estrategia en los principales componentes de la estructura de la organización.

Ya que las necesidades de la ejecución exitosa de la estrategia es impulsar el posicionamiento organizacional, entonces las relaciones que se miden son:

- Vincular el desempeño de cada una de las unidades de trabajo
- Transformar cada una de las capacidades competitivas valiosas

Los administradores necesitan estar particularmente alertas al hecho de que, en las estructuras tradicionales organizadas funcionalmente, ciertas partes de las actividades y capacidades pertinentes desde el punto de vista estratégico a menudo acaban dispersas entre muchos departamentos. Una solución obvia es retirar las partes de los procesos que son críticas para la estrategia de los sitios funcionales y crear departamentos del proceso completo, capaces de desempeñar todos los pasos inter-funcionales necesarios para producir un resultado crítico para la estrategia.

4.4.5. Análisis técnico de la propuesta

Esta propuesta representa una opción flexible para la implementación de una empresa de logística, ya que los objetivos y procesos pueden ser ajustados a medida que se desarrolla el proyecto. Los tiempos de implementación de los procesos son una incertidumbre real, además dependerá principalmente de la factibilidad de las empresas que requerirán del servicio para realizar el cambio de proveedor logístico, normalmente los procesos de posicionamiento de una nueva empresa, llevan hasta (4) cuatro años en total, esto sin contar en cuenta el tiempo de inscripción de la empresa en las entidades correspondientes.

Para el análisis técnico, la propuesta se referirá específicamente a un análisis del estudio de ingeniería, realizado con el uso de una matriz tabla V-1, la cual en función de la experiencia en administrar proyectos y luego de hacer medibles las condiciones iniciales del proyecto para ver su factibilidad, se debe dividir por prioridad, los aspectos fundamentales del proyecto, que para el caso de la empresa de logística es primordial el servicio y la mejora de sus procesos para reducir sus costos.

Los porcentajes y su calificación en la correspondiente escala se realizan de forma cualitativa.

Tabla XVI. **Tabla Valorización del proyecto 1**

MATRIZ DE VALORIZACIÓN DEL PROYECTO								
INDICADORES	PORCENTAJES 100%	ESCALA					ANÁLISIS	
		1	2	3	4	5		
1.- ESTUDIO DE MERCADO		20%						
Competitividad en precio	10%							
Competitividad en servicio	10%							
2.- SISTEMA DE CAPTACIÓN DE CLIENTES NUEVOS		20%						
Valores agregados definidos	10%							
Calidad de servicio al cliente	5%							
Necesidad del servicio de logística	5%							
3.- DEPARTAMENTO COMERCIAL		25%						
Alcance de metas	5%							
Cartera de clientes potenciales	5%							
Implementación de la plataforma tecnológica	5%							
Cobertura de las zonas definidas	10%							
4.- DEPARTAMENTO FINANCIERO		35%						
Inversión de Capital	15%							
Beneficio costo / venta	10%							
Capacidad de financiamiento	10%							
		TOTAL %						
Proyecto técnicamente:								
Malo sin eficiencia ni diseño		0% - 20%						
Ineficiente y mal diseñado		20% - 40%						
Regular con una eficiencia baja		40% - 60%						
Bueno pero con un desarrollo a futuro que debe mejorar		60% - 80%						
Muy eficiente con un estudio desarrollado a futuro		80% -100%						

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Tabla Valoración del proyecto 2**

MATRIZ DE VALORIZACIÓN DEL PROYECTO							
INDICADORES	PORCENTAJES 100%	ESCALA					ANÁLISIS
		1	2	3	4	5	
1.- ESTUDIO DE MERCADO	20 %						
Competitividad en precio	10 %				■		8 %
Competitividad en servicio	10 %			■			6 %
2.- SISTEMA DE CAPTACIÓN DE CLIENTES NUEVOS	20 %						
Valores agregados definidos	10 %			■			6 %
Calidad de servicio al cliente	5 %				■		3.25%
Necesidad del servicio de logística	5 %				■		4 %
3.- DEPARTAMENTO COMERCIAL	25 %						
Alcance de metas	5 %					■	5 %
Cartera de clientes potenciales	5 %		■				2 %
Implementación de la plataforma tecnológica	5 %					■	5 %
Cobertura de las zonas definidas	10 %			■			5.5 %
4.- DEPARTAMENTO FINANCIERO	35 %						
Inversión de capital	15 %			■			10.5%
Beneficio costo / venta	10 %			■			6%
Capacidad de financiamiento	10 %				■		6.4%
		TOTAL %					67.65%

Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista técnico el proyecto tiene una eficiencia de 67.65% lo cual permite decir que se está manejando de una manera buena pero no muy eficientemente en los procesos y estos tienen un bajo desarrollo a futuro; sin embargo se podría mejorar la operatividad en todo el sistema, por lo que el próximo capítulo está enfocado en la mejora continua.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Resultados

Los resultados son importantes de medir en toda estrategia que se implementa, ya que es el punto de referencia para el seguimiento y mejora continua del proceso. El objetivo final, es evaluar el proceso estratégico de mercadotecnia dentro del programa administrativo de la empresa. Se usará un *Balanced Scorecard*, como el sistema de gestión que proporciona el marco metodológico para controlar la estrategia y situarla en el centro de los procesos operativos.

Las 4 perspectivas metodológicas del *Balanced Scorecard* a usar son:

Figura 15. **Perspectivas metodológicas**



Fuente: elaboración propia.

5.1.1. Indicadores

Los indicadores de gestión son los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las estrategias. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal de la estrategia y la incidencia de la gestión. El cuadro de mando integral es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con que se acostumbra a evaluar la marcha de una empresa, es por esto que como parte de la mejora continua dentro de la empresa de logística, se propone este método para medir las actividades en términos de su visión y estrategia.

5.1.1.1. Financieros

Dentro de la empresa se busca vincular los objetivos financieros con la estrategia de la empresa, ya que son el enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Con los análisis y cuidado de los indicadores financieros, se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de la empresa.

Aunque los registros y análisis representen un estado del pasado, su estudio definen las guías para las acciones futuras. Los elementos básicos para definir el rumbo de la medición financiera en el cuadro de mando integral, son: el aumento de ingresos y de clientes, optimización de costos y mejora de productividad y el uso de activos y nuevas inversiones. Para la empresa que está empezando, se proponen los posibles indicadores:

Tabla XVIII. **Vías de acción**

Vías de acción		
Aumento de Ingresos y Clientes	Optimización costes y productividad	Uso de activos e inversiones
Tasa de crecimiento de ventas por segmento	Ingresos por empleado	% Inversión s/Ventas
% Ingresos relativos a nuevos productos y servicios	Producción por empleado	I+D s/Ventas

Fuente: elaboración propia.

Los principales objetivos financieros que se deben manejar son:

Creación de valor

Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico con ánimo de lucro. Aunque parece una medida simple, tiene cierta complejidad, ya que es más común que el valor de mercado de las empresas cotizantes está cada vez más por encima del valor contable de las mismas.

Una de las opciones que se pueden plantear con el Cuadro de Mando Integral, es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor, ya que de alguna forma lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles, que son cada vez más relevantes en las organizaciones, de forma que se logre obtener la creación de valor señalada.

La creación de valor permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

Crecimiento (ingresos)

Aunque se trata de un objetivo muy generalista, hay que considerar, tanto la cantidad como la calidad. Cuando se hace referencia a elementos de cantidad, los objetivos se miden por el Crecimiento de las Ventas o el Aumento de la Cuota de mercado. En cambio, si se centra en la calidad, se puede hacer referencia a objetivos como Crecimiento de las Ventas en el Tráfico de Asia, % Ventas del nuevo servicio ofrecido, % de Ventas del nuevo equipo comercial, etc.

Mantenimiento (sostenibilidad)

Se trata de un objetivo necesariamente a largo plazo, que acompaña en ocasiones al objetivo de creación de valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a corto plazo para obtenerlo a largo plazo, y este puede ser un objetivo que ayude a ello.

Aumento de rentabilidad

Aunque se puede asociar como un indicador, el aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los fondos propios de la compañía, etc. En definitiva, el enfoque hacia parámetros de rentabilidad -financiera, bursátil o económica, es un elemento común en muchos mapas estratégicos.

Estructura financiera

Gestionar correctamente los fondos ajenos de la empresa, resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

Dentro de la planificación, también se debe incluir el valor generado para el accionista. Lo que se trata es de fidelizar al accionista, proporcionarle valor agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.

El enfoque de los objetivos financieros, tiene que presentar una evolución conforme el tiempo pase, de la siguiente manera:

Figura 16. **Evolución de los objetivos**



Fuente: elaboración propia.

5.1.1.2. Mercado

El enfoque de objetivos financieros, tiene que presentar una evolución de acuerdo al tiempo, captando con las utilidades nuevos mercados y posicionando la marca en la mente del consumidor. Dentro de los indicadores de mercado que se miden para la empresa de logística son:

- Calidad reconocida por el cliente. Exige mantener garantía del servicio de logístico permanentemente.
- Lealtad hacia la marca y empresa, fruto de la estrategia de posicionamiento.

- Número de clientes estables. La tasa de retención de clientes es el soporte para el crecimiento en ventas.
- Nivel de satisfacción del cliente, medida por el nivel, frecuencia y severidad de reclamos.
- Precio comparado con competencia. Adicional al precio, el cliente mide valor agregado o quejas.
- Participación de ventas dentro del mercado, el objetivo es generar mayor facturación con el mismo nivel de inversión operativa.
- Incremento facturación en frecuencia, monto y porcentaje de compra del total de las necesidades del cliente.
- Conocimiento del servicio y empresa, con una plataforma tecnológica, como herramienta de la empresa hacia el cliente.
- Velocidad de respuesta a los requisitos del cliente, sin importar el desarrollo o tamaño que haya logrado la empresa.

5.1.1.3. Operativos

Los indicadores operativos tienen como meta, generar un soporte de información veloz, procesos documentarios en continua mejora, servicio cada vez mejor diferenciado y seguridad en la confidencialidad de los documentos.

Los indicadores operativos quedan definidos de la siguiente manera:

- Quejas de los clientes
- Entregas en tiempo
- Errores en embarque atribuidos a la operación
- Precisión al facturar
- Encuesta al cliente

5.1.1.4. Aprendizaje y crecimiento

Estos indicadores son definidos como la capacidad y habilidad de la empresa de logística para continuar innovando, mejorando y cambiando.

Los indicadores son:

- Tiempo de respuesta a los cambios en los requerimientos de los clientes
- Número de empleados entrenados por día
- Progreso hacia los objetivos de mejora

5.1.2. Interpretación

La interpretación de los indicadores debe de tener como objetivo el tomar las acciones correctivas correspondientes, ya que la meta final es mantener un comportamiento estable de mejora continua, identificando áreas de mejora y aplicando estrategias para encaminar la empresa a lograr lo planificado.

5.1.3. Alcance

El *Balanced Scorecard* como estrategia está diseñado para ser utilizado en cada uno de los departamentos de la empresa de logística, ya que los parámetros pueden ser ajustados a cada área.

5.1.4. Seguimiento

Para asegurar el seguimiento y control de la estrategia, mensualmente se deben realizar reuniones gerenciales para evaluar los resultados y generar acciones que busquen el cambio y mejora continua.

5.2. Estadísticas

Las estadísticas dentro de la empresa sirven como datos cuantitativos que direccionan las decisiones y estrategias. La información que se debe recopilar, tabular e interpretar debe estar dividida por los siguientes grupos de acuerdo al departamento responsable de realizarlo:

Departamento Comercial:

- Ventas semanales
- Clientes nuevos captados mensualmente
- Captación del mercado

Departamento Operativo:

- Número de operaciones realizadas durante el mes

Departamento Financiero:

- Utilidad generada mensualmente
- Cantidad monetaria facturada mensualmente

Cada uno de los grupos describe de cierta manera, los niveles de mercado alcanzados y el crecimiento de la empresa.

5.3. Auditorías

Las auditorías son importantes dentro de la empresa de logística, ya que son instrumentos de gestión que incluye una evaluación sistemática, documentada y objetiva, de la eficacia del sistema y los procesos que actualmente se están llevando a cabo.

5.3.1. Internas

Este tipo de auditoría es una herramienta para examinar las políticas, las redes y las actividades de comunicación, los logros de metas internas, los alcances contables y financieros y el mercado que se abarca. Las principales evaluaciones que se deben realizar trimestralmente son:

- La red reguladora, o relacionada con la tarea, que se relaciona con políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre los colaboradores y gerentes de la empresa de logística.
- La red innovadora, que incluye la solución de problemas, reuniones y sugerencias para el cambio.
- La red integradora, que consiste en los elogios, las recompensas, los ascensos y aquellos aspectos que vinculan las metas de la empresa de servicio logístico con las necesidades personales.
- La red informática-instructiva, que incluye las publicaciones de la empresa, las pizarras de anuncios y los rumores.

- Auditorías contables, sobre los estados contables de la empresa.
- Auditoría de marca, evaluar el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor, la misma será resultado del volumen y porcentaje que se cubre del mercado en base a la oportunidad que hay.

La auditoría interna es una herramienta para analizarla en relación con muchas actividades administrativas fundamentales. Se usa no solo para hacer frente a los problemas cuando se presenten sino, en primer lugar, para evitar que ocurran.

5.3.2. Externas

Las auditorías externas son un examen crítico, sistemático y detallado del sistema de procesos y operaciones que se llevan a cabo en la empresa. Dentro de la empresa de servicios logísticos, las auditorías externas están concentradas en el tema contable. La auditoría externa es definida como el método utilizado por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por la empresa de servicios de logística. Se trata de dar carácter público, mediante la revisión, a unos estados financieros que en principio eran privados, para la empresa, es una exigencia de la propia dinámica de la empresa y de la sociedad en general.

Los objetivos generales de la empresa para realizar estas auditorías son:

- Proporcionar a la dirección y a los inversionistas de la empresa de logística, estados financieros certificados por una autoridad independiente e imparcial.

- Proporcionar asesoramiento a la gerencia y a los responsables de las distintas áreas de la empresa en materia de sistemas contables y financieros, procedimientos de organización y otras numerosas fases de la operatoria de una empresa.
- Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.
- Servir de punto de partida en las negociaciones para la compraventa de las acciones de una empresa.
- Reducir y controlar riesgos accidentales, fraudes y otras actuaciones anormales
- Liberar implícitamente a la gerencia de sus responsabilidades de gestión.

5.4. Beneficio – Costo

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante en el ámbito de la teoría de la decisión. Esta pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de costos y beneficios, derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Se calcula de la siguiente manera:

- Se calcula el valor presente de los ingresos asociados con el proyecto.
- Se calcula el valor presente de los egresos del proyecto.

- Se establece una relación entre el VPN de los ingresos y el VPN de los egresos, al dividir la primera cantidad por la segunda. El resultado de tal división es la relación beneficio – costo:

En términos simbólicos:

$$B/C (i) = \text{VPN ingresos } (i) / \text{VPN egresos } (i)$$

Se debe observar que la relación beneficio – costo es una función de la tasa de interés que se emplea en los cálculos del VPN de los ingresos y egresos, de modo que al calcular este índice con propósitos decisorios, es menester utilizar la tasa de interés de oportunidad.

La relación beneficio – costo puede asumir los siguientes valores:

Mayor que 1

B/C (i) Igual a 1

Menor que 1

Evaluación beneficio - costo: 1,34

VPN ingresos (0,15) (Q) = 7 884 696,00

VPN egresos (0,15) (Q) = 5 854 311,00

El valor que se obtuvo de la relación beneficio – costo, es un valor por arriba de uno, en ambos casos, esto indica que el proyecto es atractivo para su ejecución.

5.5. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas son aquellas ventajas relevantes y en las cuales se tiene un valor agregado dentro de la empresa de logística, respecto a otras compañías competidoras del campo.

5.5.1. Alianzas

El campo de logística es amplio y globalizado, por lo que las alianzas a nivel global son necesarias para cubrir la mayor parte posible de tráfico. El apoyo estratégico entre empresas de logística promueve el servicio y mayor cobertura a las empresas que requieren del servicio.

5.5.2. Fidelización de los clientes

Un cliente se vuelve recurrente al tener posicionado el nombre de la empresa de logística dentro de su red de proveedores, contacta constantemente con las coordinaciones que lleve a cabo y percibe el valor agregado de la empresa.

5.5.3. Servicios complementarios

Dentro de los servicios que se pueden ofrecer dentro de la empresa de logística, adicional a los normales del giro del negocio, de coordinación logística, optimización de tiempos y entregas en tiempo, también se pueden mencionar los trámites aduanales, el almacenaje fiscal, de zona franca y general, entregas terrestres, etc. La posibilidad de terciarizar los servicios y contar con una amplia variedad de proveedores, contribuye a cumplir las expectativas del cliente de una manera efectiva y satisfactoria.

5.5.4. Diferenciación

Dentro de los servicios que se pueden ofrecer dentro de la empresa de logística, adicional a los normales del giro del negocio, de coordinación logística, optimización de tiempos y entregas en tiempo, también se pueden mencionar los trámites aduanales, el almacenaje fiscal, de zona franca y general, entregas terrestres, etc. La posibilidad de terciarizar los servicios y contar con una amplia variedad de proveedores, contribuye a cumplir las expectativas del cliente de una manera efectiva y satisfactoria.

5.5.5. Programa uniforme de *marketing*

Para que exista un programa uniforme de *marketing*, debe estar correctamente organizado y estructurado para que pueda ser aplicado fácilmente y no omitir información importante.

La estructura del programa de *marketing* para la empresa de servicios logísticos debe de ser actualizado semestralmente, tiene los siguientes componentes:

- Sumario ejecutivo: es el resumen del servicio, en el mismo se debe detallar la razón de ser del programa, así como los resultados esperados, cifras de rendimiento de la inversión, beneficio, ventas y cuota de mercado.
- Introducción: en esta sección se debe explicar las características del proyecto, se centra en el servicio logístico, describiendo los beneficios y conceptualiza claramente el servicio.

- Análisis de la situación: detalla el entorno económico en el que se desenvuelve el servicio logístico, analiza objetivamente las circunstancias que puedan llegar a afectar el proyecto de implantación de la empresa. Se desarrollan las condiciones generales, las de competencia y las de proveedores.
- Análisis del mercado objetivo: en este punto, se definen los mercados, ubicación, frecuencia y tipo de servicios que adquieren.
- Problemas y oportunidades: el plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a ponerlo en práctica.
- Objetivos y metas: deben de ser precisos, cuantitativos, fechas de cumplimiento, factibles, analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector logístico, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.
- Desarrollo de las estrategias de *marketing*: trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.
- Desarrollo de las tácticas de *marketing*: se analizan todas las áreas del proyecto, el potencial de mercado, de ventas, de previsión de ventas, de gestión del proyecto, análisis del punto de equilibrio y los ratios económicos.

- Apéndices: incluyen toda la información relevante que no haya sido incluida en el plan, pero que esté referenciada en el plan. Conviene relacionar cada apéndice con la sección correspondiente.

5.5.6. Imagen corporativa

La imagen corporativa, se refiere a cómo se percibe la empresa de logística frente a los clientes y el mercado en general. Por ser una empresa pequeña, no se puede contar con una persona experta en relaciones públicas, por lo que se creará la imagen en pasos pequeños pero que pueden generar una gran diferenciación contra lo que tiene la competencia. Para mantener la imagen corporativa, se trabajará con el siguiente método:

- Creación de una plataforma *WEB*
- Incluir a la empresa de servicio de logística en las redes sociales e incluir tantos contactos como sean posibles.
- Incluir publicidad de cuidado al medio ambiente

6. MEDIO AMBIENTE

6.1. Programa de cuidado del medio ambiente

Un programa de cuidado del medio ambiente y responsabilidad social, tiene como objetivo no únicamente cuidar el entorno, sino también crear una imagen pública social y ambientalmente responsable. Esta herramienta busca una tendencia fuerte hacia:

- Beneficios económicos
- Beneficios ambientales
- Beneficios sociales

Aunque la empresa no se dedique totalmente a la producción, siempre es necesario involucrar un sistema de cuidado al medio ambiente.

Los pasos para desarrollar el programa son:

- Firma de compromiso con los principios del programa de responsabilidad social, por parte del *CEO* de la organización.
- Emisión del Código de Prácticas
- Evaluación de los indicadores del código
- Estadísticas de cumplimiento y faltas

6.1.1. Responsabilidad social empresarial

Por los cambios en el medio ambiente, el desmejoramiento de la calidad de vida de todos los países, los problemas corporativos por la ausencia de ética empresarial, desperdicio de recursos, entre otros, han hecho de la responsabilidad social empresarial una exigencia del mundo actual. Esta responsabilidad, es adquirida voluntariamente, y aunque una empresa de logística no se dedique a la producción de materia prima, y puede que no genere ningún deterioro al medio ambiente, de igual manera puede contribuir con el mejoramiento del mismo.

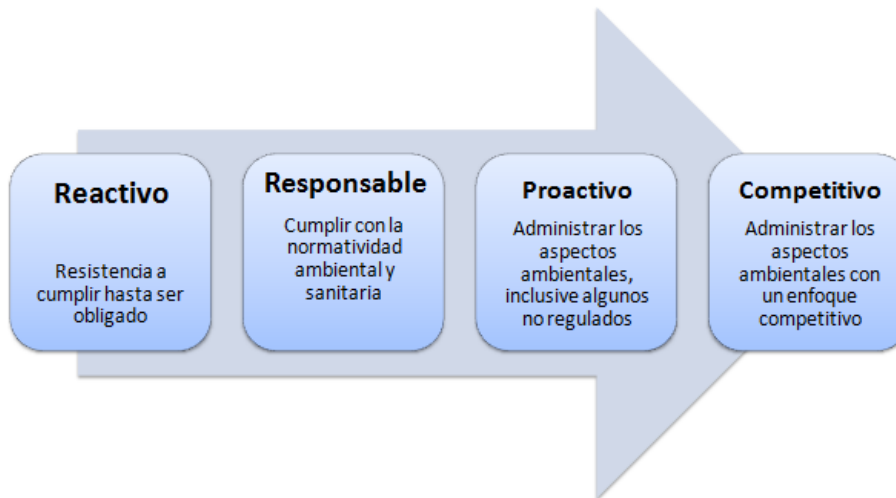
La política de responsabilidades éticas y sociales de la empresa es:

- Contribuir a la sociedad con un servicio de excelencia.
- Respetar los derechos humanos con condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente evitando cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.

- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
- Mantenimiento de la ética empresarial.
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Diseño e implementación de estrategias de asociación y colaboración de la empresa.
- Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE
- *Marketing* y construcción de la reputación corporativa.

Etapas de la gestión ambiental

Figura 17. **Etapas de la gestión ambiental**



Fuente: elaboración propia.

6.1.2. Programa de ahorro eléctrico

El consumo de energía eléctrica se ha elevado en los últimos años, ya que suple las necesidades constantes de un mundo de creciente desarrollo tecnológico, cuya fuente de energía se ve representada por la electricidad.

Se busca desarrollar una estrategia para concientizar el buen uso de la energía eléctrica, con la finalidad de aumentar las reservas existentes y minimizar el uso desproporcionado que se tiene de la misma. Se puede concentrar el programa de ahorro, en la luz eléctrica, ya que representa en promedio un 30% del consumo de energía.

- El ahorro de la energía eléctrica contribuye con la preservación del medio ambiente, ya que menos hidroeléctricas implican menos deforestación.
- La menor generación de energía nuclear tiene como resultado menor radiación y menores riesgos.
- Menos termoeléctricas implican menos contaminación.

El ahorro de energía se considera como un objetivo ambiental en la empresa.

El programa se desarrolla en 4 etapas, las cuales funcionan como un ciclo de mejora continua:

- Acuerdo para el ahorro de energía
- Estudio sobre el uso de energía en la empresa
- Programa de gestión y ahorro de la energía
- Evaluación del plan propuesto

6.1.2.1. Acuerdo para el ahorro de energía

La primera etapa es la formalización del compromiso y declaración de principios para el ahorro de energía, incluyéndolo como aspecto ambiental significativo en la empresa.

El acuerdo de energía de la empresa es:

La dirección y el comité social de la empresa de logística, se comprometen a establecer una política de uso eficiente y ahorro de energía a través de:

- La identificación y evaluación de sus diversos consumos de energía.
- La introducción de las técnicas y equipos ahorradores de energía en los diversos usos presentes en el centro de trabajo.
- La información y participación de los trabajadores en las buenas prácticas del uso de la energía.
- La contabilidad y la determinación de indicadores adecuados para la gestión de la energía en la empresa.

6.1.2.2. Estudio sobre el uso de energía en la empresa

El objetivo es definir el consumo de energía de la empresa, cómo y dónde se utiliza y las posibilidades de hacer un uso más eficiente del recurso.

6.1.2.2.1. Recolección de información de electrónicos en la empresa

Durante esta fase se realiza un estudio simplificado que recoja todas las características relevantes de las instalaciones y equipos. Este estudio tiene 3 partes:

- Datos generales de la empresa:
 - Nombre de la empresa
 - Domicilio social (dirección completa)
 - Actividad

- Número de empleados
 - Jornadas diarias (turnos)
 - Superficie de suelo total
 - Superficie construida
 - Superficie iluminada
 - Número de edificios y usos (oficinas, almacenes, etc.)
- Datos generales del consumo eléctrico (totales, instalaciones, máquinas y equipos):
 - Compañía distribuidora
 - Compañía comercializadora
 - Consumo a tarifa (si/no)
 - Consumo últimos años (kWh/año)
 - Precio medio (euros/kWh)
 - Tipo de contrato (Tipo de tarifa, discriminación horaria)
 - Autoproducción (solar) /cogeneración (foco calor)
 - (Todos los datos relativos a este formulario se encuentran en el contrato de suministro o en los recibos)
- Datos de otros consumos energéticos:
 - Para cada equipo o máquina.
 - Descripción general: nombre, antigüedad, producción nominal, condiciones de operación y mantenimiento.
 - Consumo:
 - Consumo teórico: ver en el manual del equipo el tipo y la cantidad de combustible o energía que usa.

- Consumo real estimado: tipo y cantidad de combustible o energía y tiempo de utilización.

6.1.2.2.2. Recolección de información sobre comportamiento y actitud

En esta fase, el objetivo es conocer el comportamiento y actitudes del personal que forma parte de la empresa (directivos, mandos intermedios y trabajadores) en relación al uso de la energía, de igual manera al tener esta información, se busca concienciar e informar al personal sobre sus responsabilidades en la adecuada gestión energética. A través de encuestas se puede realizar un censo de las opiniones e información con la que cuenta los colaboradores. Las preguntas básicas que se pueden realizar son:

- ¿Deja las luces encendidas de una sala cuando la ha abandonado y se queda vacía?
- ¿Sigue los procedimientos con los equipos, máquinas, instalaciones?
- ¿Mantiene la computadora encendida un periodo de tiempo largo aún cuando no la utiliza?
- ¿Cree que los niveles de aire acondicionado son correctos?
- ¿Estaría a favor de utilizar energías renovables para suministrar energía en la empresa?

- ¿Piensa que es importante organizar campañas en la empresa para reducir el consumo?
- ¿Cree que se puede ahorrar energía en la empresa?

6.1.2.2.3. Análisis de los datos

En esta fase se elabora un informe que organiza los datos y muestra el consumo de energía en la empresa de manera general y según instalación y equipos.

Utilizando este informe se analizarán los datos obtenidos y en función de este análisis se presentarán las mejoras que se pueden llevar a cabo en el Programa de Gestión y Ahorro de Energía. Estas mejoras pasan por un uso eficiente de cada instalación y equipo.

El formato del cuadro de resumen a utilizar es el siguiente:

Equipos consumidores de energía:

Nombre del equipo _____
 Antigüedad: _____
 Energía consumida: _____
 Procesos en el que interviene: _____
 Utilización (H / año): _____
 Consumo (anual): _____
 Fechas de mantenimiento: _____

6.1.2.3. Programa de gestión y ahorro eléctrico

En función de los datos obtenidos en el estudio energético y evaluando el listado de buenas prácticas, se proponen todos los cambios que conlleven un ahorro de energía eléctrica.

El programa funciona como una propuesta de ahorro, el mismo está compuesto con el siguiente contenido:

- Objetivos
- Situación actual del consumo energético
- Plan de acción: en el plan deben incluirse los indicadores de cada etapa:
 - Consumo de energía actual y sus costes en el período que se haya elegido como referencia para poder comparar datos y observar el ahorro producido.
 - Consumo de energía después de haber implantado la mejora.
 - Inversión necesaria.
 - Ahorro de energía esperado.
 - Implicaciones no energéticas, si las hubiere.
 - Ahorro esperado
 - Responsables
 - Recursos
 - Cronograma (plazos de ejecución): dentro de esta planificación, se definen los responsables de realizar cada actividad y continuamente medir si se han logrado los objetivos definidos.

6.1.2.4. Evaluación del presupuesto

En esta última fase, se conocen los resultados obtenidos, los problemas encontrados, las nuevas posibilidades de ahorro y la comunicación de todo lo anterior a los colaboradores. La evaluación se da por terminada al tener completos los siguientes informes:

- Gestión energética de la empresa: establece los procedimientos para ordenar y regular los consumos energéticos.
- Plan de Formación: dirigido al personal, a gerentes, cuadros responsables y personal de mantenimiento.

6.1.3. Programa de cuidado del medio ambiente

Debido a la problemática que se presenta actualmente en la sociedad guatemalteca con el uso del agua potable, es necesario buscar programas que minimicen en lo posible el desperdicio de este recurso natural.

El objetivo de un programa de cuidado es concientizar a los miembros a los que va dirigido, del correcto uso y beneficios que puede conllevar el cuidado de un recurso natural. El programa está dirigido a los colaboradores de la empresa de logística, y su objetivo de comunicación es informar de la escasez y futuro peligro que se puede tener al dejar de percibir del agua.

Por encuestas realizadas, se conoce que en la empresa de logística, Un 37,8% manifiesta tener un alto cuidado del agua, casi un 54% un nivel medio, y 8,3% tiene un nivel bajo. Estos resultados evidencian que las personas consultadas cuentan con un conocimiento adecuado con respecto a las buenas

prácticas de ahorro del agua, lo que no implica necesariamente que sean parte de sus hábitos cotidianos. La programación de este proyecto de ahorro estará definida por las siguientes fases:

Duración: 6 meses

Involucrados: todos los colaboradores de la empresa de logística

Objetivo: concientizar de la importancia del cuidado y buen uso del agua, disminuir la cantidad de agua consumida en un 15%.

Fase 1: realizar un estudio previo, a través de encuestas y cuestionarios, acerca de la información y preocupación de los miembros del grupo objetivo respecto al cuidado del agua.

Fase 2: definir un comité de colaboradores que integre el grupo de responsabilidad social de la empresa. Realizar un estudio del ambiente, condiciones y uso actual del agua dentro de las instalaciones de la empresa.

Fase 3: encontrar áreas de mejora para minimizar el desperdicio de agua.

Fase 4: comunicar las medidas y acciones a seguir para contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Fase 5: determinar mensualmente el ahorro logrado por el buen uso del agua potable.

Fase 6: implementar mejoras al plan de ahorro de agua

6.1.4. Reciclaje en la organización

Una de las acciones de la responsabilidad social empresarial que se debe de realizar en materia medioambiental para la empresa, es establecer un programa de Reciclado de Residuos.

Por el tipo de empresa, logística, el programa tiende a ser menos complejo. Las recomendaciones están dirigidas a los gerentes y coordinadores dentro de la empresa, y los mismos colaboradores que podrán poner en marcha un programa de reciclado en cada ámbito de actuación.

Los principios básicos de implementación son:

- Cestos de basura
- Comunicación Interna para especificar el uso de cada uno de esos cestos.
- El uso de hojas de impresión en ambos lados
- Almacenaje de hojas que han sido utilizadas en ambos lados y búsqueda de una empresa que compre dichas hojas.

Cuando se eligen los cestos de basura, se realiza de la siguiente manera:

- Se compran tres cestos iguales y se les coloca un cartel en sus tapas indicando qué tipo de residuos deben depositarse. Para la comunicación interna del programa de reciclado, se especifica el tipo de residuo que se debe depositar en cada tipo de cesto.

Estas acciones mínimas de conciencia con el medio ambiente, deben de ser cumplidas, ya que sólo se trata de ir gestionando y ejecutando actitudes que marcarán la diferencia en el futuro.

La relevancia de incluir al reciclaje dentro de las actividades de la organización puede llegar a tal punto, que la puede convertir en una empresa sustentable, esto basado en el hecho de unir dos aspectos: productividad y calidad, a seguridad y respeto por el medio ambiente, demostrando así, que es posible combinar resultados técnicos y económicos exitosos, con un compromiso social y ambiental sólido.

CONCLUSIONES

1. Las empresas exitosas en logística deben de contar con ventajas competitivas definidas, las cuales sean puestas en práctica por cada uno de los colaboradores, las mismas generan posicionamiento en la mente del consumidor y un valor agregado frente a la competencia.
2. Si se tienen las herramientas de mercadotecnia adecuadas, se puede generar una base sólida de clientes que asegure la recuperación de la inversión y dé a conocer el nombre de la empresa.
3. La logística se apoya en la tecnología, debido a esto, el desarrollo debe de estar en constante relación con el surgimiento de nuevas herramientas de informática y medios de transporte.
4. Las empresas de logística actualmente, funcionan bajo una teoría del precio más bajo. Está comprobado que la teoría del servicio al cliente tiene cada día un crecimiento más y más grande, debido a la constante preocupación del consumidor respecto a la calidad de los servicios y las consecuencias que esto puede tener en su cadena de aprovisionamiento.
5. El tener una base sólida de estudio de mercado, estrategias de inserción, mantenimiento, control y evaluación, no aseguran el éxito de una empresa, sin embargo, minimizan el porcentaje de fracaso que las mismas pueden llegar a tener.

6. La evaluación y control periódico tiene como objetivo el cambiar la estrategia si es necesario, asegurando la orientación de las acciones de la empresa contra los objetivos definidos.
7. El *Balanced Scorecard* es una herramienta muy beneficiosa para evaluar constantemente al colaborador y los resultados que está dando frente a las metas que se le asignan, permite identificar áreas o departamentos de mejora.
8. Las estrategias de mercado definidas bajo una estructura y enfoque comercial generan una cartera estable de mercado y rentabilidad a través del tiempo.
9. Con el estudio de mercado realizado dentro de los consumidores de este tipo de servicio, se concluye que el poder de negociación que posee el usuario final depende exclusivamente de él, ya que el número de empresas dedicadas a este ramo de negocio va en constante aumento, por lo que un enfoque de diferenciación es necesaria para crear credibilidad y fidelidad hacia la marca.
10. Un programa de seguimiento constante es fundamental para retroalimentar en todo el proceso operativo y desarrollar el acuerdo de trazabilidad que el consumidor espera.
11. En una empresa de servicio, el enfoque debe de ser hacia el cliente y sus necesidades, ya que al no contar con un producto tangible que el consumidor pueda percibir, el único respaldo es satisfacerlo en todas las expectativas posibles que tenga.

RECOMENDACIONES

1. Buscar que el inversionista evalúe bajo un sistema objetivo el beneficio de la creación de una empresa de logística, teniendo como criterio los costos de su implementación y los beneficios que estas le brindan para un período establecido, por medio de la implementación de una contabilidad de costos.
2. Realizar periódicamente, auto evaluaciones y auditorías externas, con el fin de verificar el buen funcionamiento de las estrategias, y principalmente la mejora continua de estas acciones.
3. Para que los valores agregados y competitivos sean correctamente percibidos por el consumidor, es importante involucrar a todas las personas que intervienen en la empresa y hacerles conciencia de la importancia que representa cada una de las actividades que desempeñan y que de esta manera cada una aporta una parte muy importante para cumplir con los estándares requeridos.
4. Que las asociaciones de importadores de Guatemala, por medio de sus representantes, trasladen la información a los importadores de la importancia de contar con un asesor logístico durante su operación.
5. Establecer una cultura de auto evaluación, haciendo ésta más exigente cada vez, para entrar a un programa de eficiencia permanente y mejora continua.

6. Desarrollar un programa de enfoque al cliente final en el que se definan los puntos de control para asegurar la completa satisfacción del mismo.
7. Planificar estudios de mercado periódicos dentro del mercado de logística, buscando la actualización constante de información y generación de nuevas estrategias como resultado de estas acciones.
8. Evaluar constantemente al departamento comercial, sus metas alcanzadas y enfoque de mercado, asegurando que la visión de la empresa sea constantemente buscada.
9. Definir políticas de precio para los servicios de logística ofrecidos, ya que no se puede caer en buscar ofrecer siempre los costos más bajos para lograr generar más negocios, debe existir un balance entre la utilidad que se quiere percibir y el tipo de servicio que se está ofreciendo.
10. Asegurar que las gerencias y accionistas de la empresa estén identificados con la misión de la misma, ya que el apoyo es vital para sembrar en los colaboradores el interés por hacer crecer la empresa.
11. Considerar en todo momento la responsabilidad y respeto hacia el cliente final para mantener la satisfacción al más alto nivel.

BIBLIOGRAFÍA

1. COOPER, Hiebing Scott. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. 4a ed. Bogotá: McGraw-Hill, 1998. 325 p.
2. NEGREIRA, Flavio Arnaldo. *Marketing de servicios: conceptos y estrategias*. 3a ed. Bogotá: McGraw-Hill, 1991. 279 p
3. BARAHONA, Juan Carlos. *Logística comercial y modernización aduanera en Centroamérica*. 2a ed. Costa Rica: EUNED, 2006. 252 p.
4. *Ministerio de Economía de Guatemala*. [en línea]. MINECO. [ref: 10 de noviembre de 2011]. Disponible en Web: < www.mineco.gob.gt >.
5. *Instituto Nacional de Estadística*. [en línea]. INE. [ref: 19 de enero de 2012]. Disponible en Web: < www.ine.gob.gt >.
6. *Asociación guatemalteca de exportadores*. [en línea]. AGEXPORT. [ref: 10 de marzo de 2012]. Disponible en Web: < www.export.com.gt >.