

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA ABC
LOGÍSTICA SA DE CV, PEQUEÑA EMPRESA 100% MEXICANA DE
RECIENTE CREACIÓN, PRESTADORA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA INTEGRAL

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



“DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA ABC LOGÍSTICA SA DE CV, PEQUEÑA EMPRESA 100% MEXICANA DE RECIENTE CREACIÓN, PRESTADORA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA INTEGRAL”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

JESÚS ANTONIO AGUILAR MARTÍNEZ

Director de Tesis

Maestro Jorge Smeke Zwaiman

Lectores

Doctora Graciela Saldaña Hernandez

Maestro Roberto Sánchez de la Vara

México DF

2007

CONTENIDO

1	Introducción	3
1.1	Antecedentes de la Empresa	3
1.1.1	Generales de la Empresa	3
1.1.2	Breve historia de la empresa	4
1.1.3	Portafolio de servicios	5
1.1.4	Estructura Organizacional	8
1.2	Filosofía organizacional de la empresa	9
1.3	Proceso de planeación estratégica utilizado	9
2	Diagnostico	15
2.1	Análisis del entorno de la empresa	15
2.1.1	Análisis del mercado	22
2.1.2	Análisis de la competencia	40
2.2	Análisis FODA	55
3	Desarrollo del Plan estratégico	75
3.1	Identificación de factores de éxito	75
3.1.1	Factores Internos	77
3.1.2	Factores externos	83
3.2	Definición de objetivos estratégicos para la empresa	84
3.3	Definición de estrategias para el logro de los objetivos de la empresa	88
3.4	Plan estratégico recomendado para la empresa	94
4	Conclusiones y Recomendaciones	96
4.1	Recomendaciones adicionales	96
4.2	Conclusiones generales	103

1 Introducción

1.1 Antecedentes de la Empresa

1.1.1 Generales de la Empresa

Razón Social	ABC LOGÍSTICA SA DE CV
Fecha de fundación	23 de Agosto de 2005
Inicio de Operaciones	Septiembre de 2005
Giro	Servicios
Sector económico al que presta sus servicios	Telecomunicaciones y Electrónica
Número de empleados	Cuarenta (40)

1.1.2 Breve historia de la empresa

ABC LOGÍSTICA nace de la inquietud de un grupo de profesionales en logística y operaciones, que después de experimentar la ineficiencia con que operan los prestadores de servicios logísticos, detectan una importante oportunidad de negocio, al saberse capaces de poder ofertar un servicio profesionalizado y diferenciado, que de respuesta a los graves problemas de desempeño en las entregas, que preponderan en el sector de Telecomunicaciones y Electrónica.

Coyunturalmente, dicha inquietud encuentra eco en el alto grado de insatisfacción que experimenta una importante compañía líder en Telecomunicaciones, en los servicios de almacenaje que recibe de su operador logístico. Como consecuencia de lo anterior, se decide abrir a concurso la prestación de dichos servicios.

En el proceso participan importantes compañías prestadoras de servicios logísticos, con importante presencia en el mercado.

El grupo fundador de ABC LOGÍSTICA decide pedir la oportunidad de presentar su propuesta de servicio. La petición es aceptada por la multinacional empresa líder en telecomunicaciones y el grupo fundador se da a la tarea de estructurar la propuesta de servicios de almacenaje.

Después de un largo proceso de evaluación, el cual incluso tuvo que tener la aprobación del corporativo en Suecia, la propuesta presentada por el grupo fundador resultó ganadora.

La nueva empresa se tuvo que estructurar a partir de cero, es decir, desde constituir la, llevar a cabo todo el proceso de alta, contratación de personal y servicios, hasta tener la infraestructura mínima necesaria para poder proporcionar el servicio ya vendido.

ABC LOGÍSTICA es un ejemplo vivo de cuando se conjuntan, conocimiento, experiencia, espíritu emprendedor y el respaldo de las grandes firmas transnacionales, da cómo resultante un proyecto exitoso, generador de fuentes de empleo y riqueza para nuestro país.

1.1.3 Portafolio de servicios

ABC LOGÍSTICA cuenta con un portafolio de servicios enfocado a dar soluciones a lo largo de la cadena de suministro a través de la cual es posible el movimiento de mercancías desde su fuente de suministro hasta el punto de uso de estos productos. (Ver Fig. 1)



Fig. 1

El portafolio de servicios ofertado por ABC LOGÍSTICA consiste de:

Almacenamiento. Consiste en el almacenaje de mercancías en un centro de distribución ubicado al norte de la Ciudad de México, el cual cuenta con altos estándares de seguridad, tales como: Red de aspersores, sistema de detección de humo, CCTV, red de hidrantes, etc.

El servicio ofrece un control de inventarios con actualización en tiempo real debido a la red de radiofrecuencia instalada en el almacén y a la capacidad de leer cualquier código de barras contenido en las mercancías que llegan a las instalaciones. Es también parte del servicio la consulta de inventarios remota a través de un E-portal.

Cruce de andén. Consiste en la recepción de mercancías provenientes de múltiples proveedores y que al coincidir en un solo punto (el centro de

distribución) es posible conformar paquetes estandarizados que de inmediato son enviados al cliente final. El propósito principal de este servicio es evitar el almacenaje de productos provenientes de los diferentes proveedores.

Distribución. Consiste en la transportación terrestre o aérea de equipos de telecomunicaciones o productos electrónicos a cualquier punto del país, desde el centro de distribución o de cualquier otro punto de almacenaje. Como parte del servicio y por la naturaleza de los productos, las maniobras de descarga especializada son un componente importante de esta tarea.

Centro de refacciones. En la industria de Telecom, principalmente, la entrega de refacciones a las redes en operación resulta ser una actividad crítica. Este servicio consiste en localizar y habilitar centros de refacciones, estratégicamente ubicados para poder cumplir en tiempo y forma con la entrega de partes de repuesto en el menor tiempo posible.

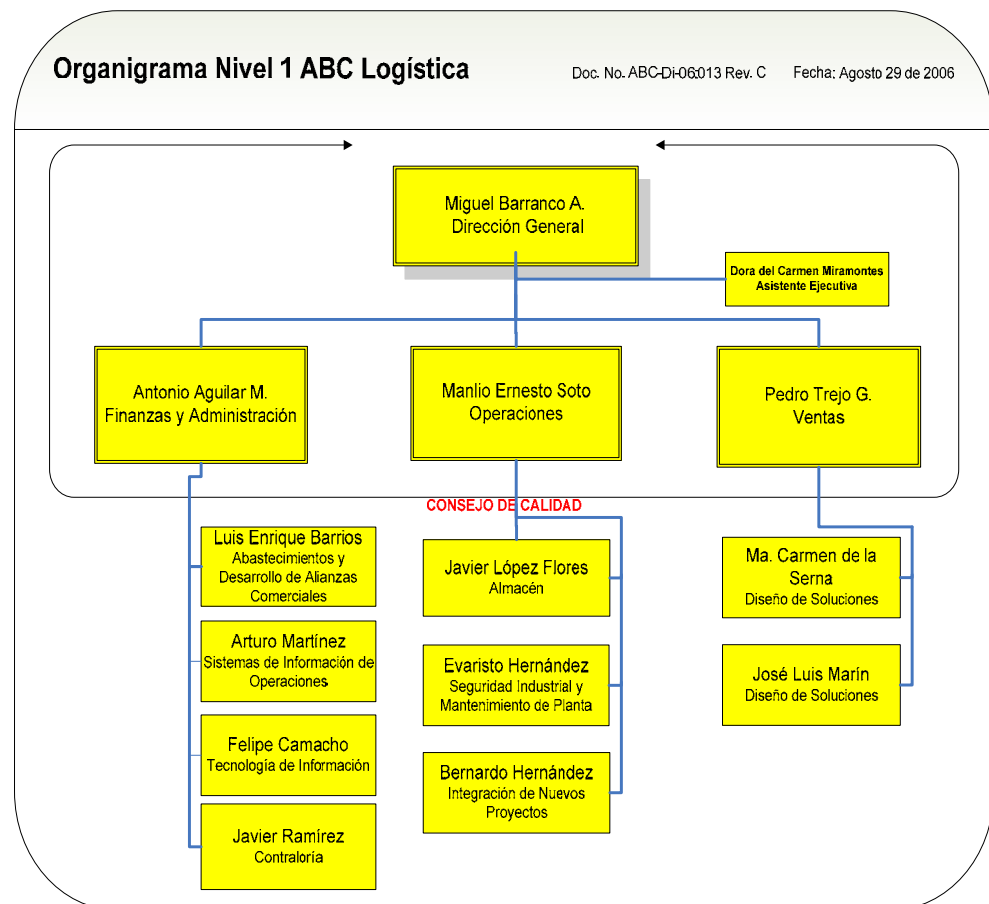
Logística Inversa. Consiste en la recolección de equipos o partes componentes en los puntos de uso, su devolución a almacén y su posterior envío a los centros de reparación, con el propósito de que una vez re-habilitados, estos sean integrados nuevamente a la cadena de valor.

Servicios de Valor agregado. Consiste en el suministro de servicios complementarios que le permiten al cliente final integrar el control de su cadena de abastecimiento, logrando que a través de un solo proveedor (one single point) pueda coordinarse el movimiento de sus mercancías bajo un concepto de “puerta a puerta”

Servicios Profesionales. Consiste en servicios que tienen como propósito principal el suministro de competencia, conocimiento y experiencia en áreas de especialidad muy específicas, como puede ser la administración de inventarios u optimización de la cadena de abastecimiento.

1.1.4 Estructura Organizacional

ABC LOGÍSTICA cuenta con una estructura organizacional tradicional, enfocada a atender las funciones principales del negocio.



La organización en algunas de sus funciones se encuentra soportada por proveedores externos, tal es el caso de:

- Contabilidad
- Impuestos
- Recursos Humanos
- Jurídico

1.2 Filosofía organizacional de la empresa

ABC LOGÍSTICA ha establecido ya las bases para el desarrollo de su cultura organizacional a partir de su misión, visión y valores, los cuales se enuncian a continuación:

a. Misión. Incrementar el valor para nuestros clientes, al ofrecerles soluciones logísticas que optimicen sus costos dentro de la cadena de suministro.

b. Visión. Ser líder en proveer soluciones logísticas con tecnología de punta, avaladas por nuestra calidad y confiabilidad

c. Valores

Confianza. Cumplimos nuestros compromisos, superando las expectativas de nuestros clientes

Tenacidad. Nos conducimos con perseverancia, innovación y creatividad para alcanzar las metas fijadas.

Pasión. Porque hacemos de la pasión nuestro trabajo, encaminando así los logros extraordinarios para satisfacción de todos nuestros clientes.

1.3 Proceso de planeación estratégica utilizado

Todo plan estratégico debe concordar con la manera de pensar de la Dirección General y el Consejo de Administración, dicho pensamiento o concepto de negocio debe guiar los aspectos estratégicos de la empresa cómo son: la rentabilidad esperada en términos de criterio, uso de la tecnología, crecimiento de la base de negocio, diversificación e integración, desarrollo de conceptos y estándares de calidad, entre otros.

Dado que estamos anteponiendo como marco de referencia la concepción de negocio por parte de los dueños (o representantes de estos) y de quien tiene la responsabilidad de dirigirlo, es importante partir de la definición misma del negocio, definición que de manera particular podemos encontrar en el establecimiento de su Misión, Visión y Valores.

Lo anterior hace evidente que el proceso de planeación estratégica debe partir del análisis y entendimiento de la misión, visión y valores actualmente establecidos en la organización.

Esto tiene como propósito validar si la razón de ser, la visión de largo plazo y los valores en que se encuentra fundamentado el actuar diario de la organización, están en frecuencia para poder aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, pero también, si es una organización preparada para enfrentar las amenazas del mismo y capaz de superar sus debilidades, así como aprovechar sus fortalezas, permitiéndole lograr su permanencia.

Es importante tener en cuenta que los eventos externos (fuera del control propio y de nuestra capacidad de decisión) hacen que las fuerzas y debilidades se vuelvan sumamente dinámicas en el proceso de planeación estratégica, esto justifica que el análisis y diagnóstico de las fuerzas y debilidades sea irrestricta, detallada y muy estructurada dentro del proceso mismo.

Durante dicho proceso deberá llevarse a cabo el análisis de todos aquellos atributos que distinguen favorablemente a la empresa de sus competidores, aunque no necesariamente de toda la competencia, sino en relación directa de sus competidores más cercanos, debiendo determinar un valor para cada uno de ellos, valor que estará dado en relación con los planes de crecimiento y consolidación de la empresa.

Al igual que se evalúan todos aquellos atributos favorables de la empresa, deben ser analizados todos aquellos que la distinguen de manera desfavorable de sus competidores, los cuales deberán ser catalogados jerárquicamente en función del mismo escenario de crecimiento y consolidación del negocio. Aunque doloroso, este análisis es indispensable para poder presentar en su momento, un planteamiento estratégico de crecimiento, productividad o mayor rentabilidad.

Es muy difícil intentar llegar a un sitio en el futuro, si no se sabe con exactitud de dónde se está partiendo. Lo anterior representa el análisis de fuerzas y debilidades dentro del proceso de planeación estratégica

Por otro lado, los negocios están siempre ubicados en lo que podríamos llamar un entorno competitivo o sector industrial, que está integrado por aquellos que participan de esos mercados o de esa actividad. Siempre ocurre que hay competidores grandes y poderosos, así como también los pequeños y débiles. También en el sector participan de manera directa los proveedores, que suelen representar una fuerza importante que estimula o deprime la velocidad de desarrollo del sector mismo.

El análisis de las características de los competidores hecho de una manera profesional, consistente y objetiva, se vuelve en una poderosa arma para competir, pues es precisamente, la manera en como sabemos la dimensión de la fuerza, recursos y espacios que requerimos para lograr los objetivos que nos proponemos alcanzar.

No hay mercado libre de competidores, es por esta razón que la preparación que podamos lograr para enfrentar el duro y difícil combate con competidores más fuertes, o más pequeños pero igualmente deseosos de lograr una mejor posición, resulta crucial dentro del proceso de planeación estratégica.

Por otro lado, el detectar todo aquello que nos puede facilitar o propiciar un movimiento exitoso o positivo en el mercado donde actuamos, así como todo aquello que nos pueda permitir capitalizar cierta tendencia, cambio de hábitos, la ausencia temporal de algún competidor, mejoras en la economía, abaratamiento de los costos de financiamiento, entre muchas otras, nos

obliga a mantener una actitud de alerta permanente lo que nos permita ver con anticipación lo que los demás verían después.

La lectura del entorno debe considerar también que tanto los demás competidores podrían aprovechar de igual o mejor manera estas oportunidades, lo cual nos obliga a un conocimiento profundo de su estilo, deseos y capacidades. No basta con saber estimar si el competidor aprovechará tales oportunidades, sino que también hemos de estimar las consecuencias de corto y largo plazo para cada caso, las aproveche o no.

Parte del proceso de planeación estratégica debe ser también el análisis de todo aquello que puede llegar a complicar el crecimiento de nuestra empresa, nuestra presencia en el mercado, el logro de nuestros objetivos, el lanzamiento de nuevos productos o servicios. Existen muchos elementos que dificultan la prosperidad de las empresas y que no se refieren a competidores específicamente, como pudiese ser:

- Nuevas reglamentaciones ecológicas
- Aperturas comerciales
- Tasas de interés
- Nuevas regulaciones

Estos elementos deben también ser estudiados antes de evaluar una estrategia determinada, ya que todos ellos inciden directamente en el comportamiento de nuestro sector y alteraran la conducta de nuestros

competidores, al igual que modificarán, o por lo menos afectarán nuestras decisiones estratégicas.

Una vez entendido nuestro escenario de amenazas y oportunidades, así como las fuerzas y debilidades de la organización, el proceso de planeación estratégica deberá identificar todos aquellos factores críticos de éxito, que le permitan a la empresa determinar una especie de coordenadas que guíen su navegación y de esta manera poder establecer una serie de objetivos corporativos y planes de acción para el logro de los mismos.

Los objetivos corporativos son la columna que sostiene el plan general estratégico del negocio. Sin embargo debe partirse en objetivos más manejables y específicos para cada área de la empresa. Esta etapa del proceso de planeación es sin duda la más delicada y exigente ya que no pueden fijarse objetivos con superficialidad o sin la profundidad requerida para cada caso. Cuando el diagnóstico externo de la empresa, junto con su análisis externo, están bien hechos, es relativamente sencillo fijar objetivos de largo plazo así como los planes de acción correspondientes.

Mientras más detalle se consiga a la hora de fijar objetivos, más sencillo y asequible será su logro. Se debe incluir para cada objetivo a alcanzar, el tiempo, el responsable, los recursos necesarios, los beneficios a obtener, apoyo de otras áreas y posibles caminos alternos.

No debe olvidarse que los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Medibles
- Claros
- Motivadores
- Viables
- Flexibles
- Eficaces

Todas ellas insustituibles.

El último paso de la planeación será definir los programas de acción que harán posible los objetivos, para cada uno de ellos se deberá considerar a grandes rasgos, lo siguientes

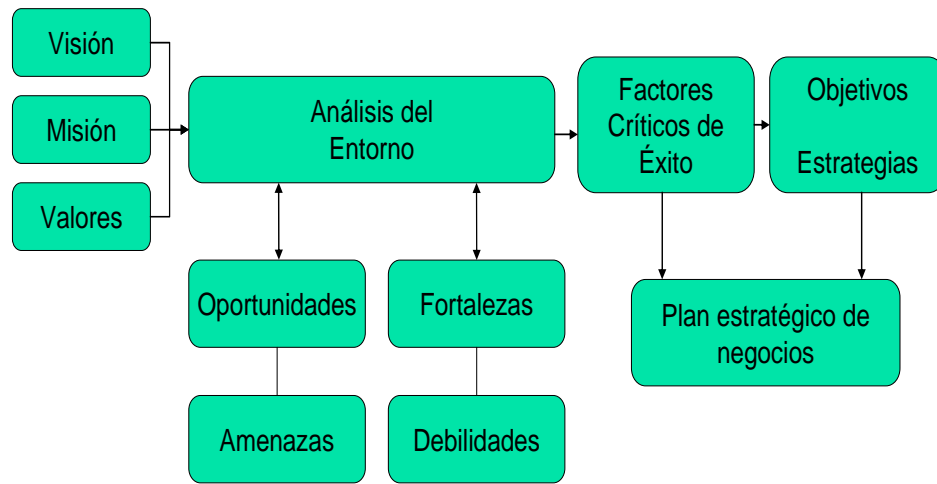
Personal involucrado

Tiempo

Recursos materiales y/o financieros

De igual manera deberán establecer parámetros para medir su grado de avance y fechas de revisión

Gráficamente podemos representar este proceso de la siguiente manera:

**Fig. 2**

2 Diagnostico

2.1 Análisis del entorno de la empresa

Para efecto de establecer el marco de referencia bajo el cual podemos entender más claramente el mercado donde se encuentra la empresa, será necesario analizar algunos conceptos propios de la Logística como función especializada.

Iniciemos por entender que es Logística a partir de una definición simple pero muy concreta.

Logística. Es el arte/ciencia de manejar las diferentes actividades de una cadena de suministro, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, de acuerdo con las necesidades del cliente.

La Logística comprende una serie de actividades cuyo propósito principal es el desplazamiento de mercancías desde su fuente de suministro, hasta su punto de consumo, de manera eficiente y al más bajo costo.

De lo anterior podemos concluir que el mercado de la Logística se encuentra conformado por la necesidad de recolectar productos en su fuente de suministro y después transportarlas hasta su punto de uso, que dependiendo de la ubicación geográfica de estos dos puntos y la distancia entre ellos, existirán actividades adicionales y necesarias para el logro de este propósito.

Por lo tanto podemos ya establecer que la Logística comprende actividades tales como:

- Transporte
- Manipulación
- Almacenaje
- Preparación de pedidos
- Adaptaciones y cambios de estado.
- Distribución
- Control de los bienes durante todo el proceso
- Informes y documentos

Tal complejidad resulta evidente en la figura No.3

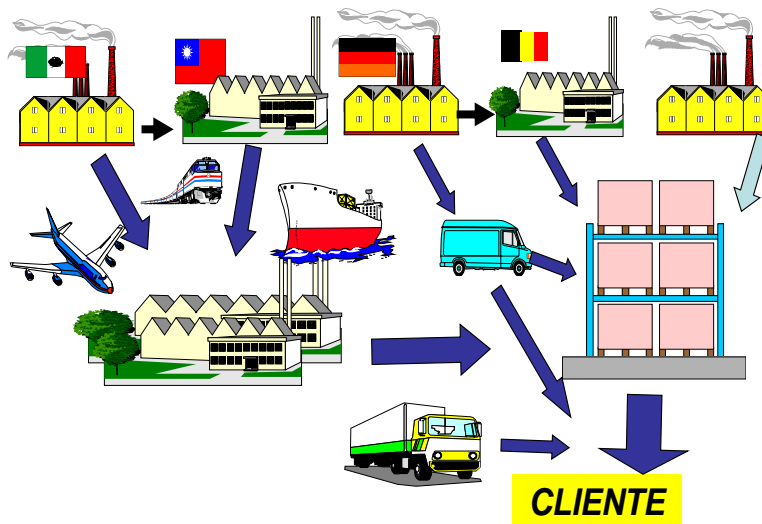


Figura No. 3

Hasta aquí y basándose en la sola definición de Logística parecería que el mercado no tiene grandes complejidades, es decir en general ofrece negocio para transportar, almacenar, habilitar y entregar ordenes del cliente, pero observemos que dentro de la definición misma encontramos el concepto

“Cadena de Suministro”, es aquí donde la función adquiere mayor complejidad. Veamos porque.

Establezcamos el marco referencial para entender lo que significa “Cadena de suministro” en toda su extensión, partiendo de su definición:

Cadena de Suministro. Es el conjunto de procesos para posicionar e intercambiar materiales, servicios, productos semi-terminados, productos terminados, operaciones de post-acabado logístico, de postventa y de logística inversa, así como de información, en la logística integrada que va desde la procuración y la adquisición de materia prima hasta la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor final.

Por lo tanto la administración de la cadena de suministro (SCM por sus siglas en inglés) es la ciencia y la práctica de controlar estos intercambios, monitoreados por la información asociada en este proceso.

Podemos ver en este momento, que la tecnología juega un papel importante al facilitar la integración de la cadena de suministro, clientes y proveedores de materiales y servicios. También resulta evidente que los esfuerzos compartidos entre los actores dentro de la cadena, conducen a una mayor satisfacción del consumidor final y al mismo tiempo eliminan duplicidad de operaciones y desperdicio de recursos.

La cadena de suministro debe ser entendida como un sistema de flujos, siendo estos:

- **Flujo del Valor del producto-servicio.** Es el “movimiento” del valor agregado desde el proveedor de materias primas hacia los consumidores.
- **Flujo del posicionamiento en el mercado.** Información concerniente a las ventas y al uso del producto, es decir, colocación del producto en el mercado.
- **Flujo de información.** Es el intercambio bi-direccional de datos y transacciones, así como el status de inventario entre actores/socios en la cadena de suministro.
- **Flujo de efectivo.** Generalmente es en sentido inverso a las actividades de valor agregado. La velocidad del flujo de efectivo y el nivel de la utilización de activos son básicos para el desempeño de cualquier organización.

Resulta ya evidente que la Logística no puede ser entendida como la simple actividad cuyo fin es desplazar mercancías desde su fuente de origen y hasta su punto de uso, sino más bien debe ser entendida como una función de la empresa que tiene un impacto directo en la cadena de valor, en las decisiones de mercadeo de los bienes o servicios comercializados, así como en el desempeño financiero de la empresa gracias al tipo de gestión que se pueda hacer de la cadena de suministro.

Esto abre el abanico de oportunidades de negocio para quienes sean capaces de entender el verdadero impacto en el negocio de una cadena de suministro perfectamente sincronizada y administrada bajo altos estándares de desempeño.

Otra definición que es necesario analizar es el cada vez más escuchado y utilizado “OUTSOURCING” o “TERCERIZACIÓN”, partamos se su definición más simple:

Tercerización (Outsourcing). Se refiere a todas aquellas actividades logísticas que pueden realizarse por medio de terceras partes (“third party logistics o “3PL”) y que no son sustantivas en la actividad principal de las empresas.

La tercerización nace de la necesidad de dar respuesta a necesidades tales como:

- Incremento de la rentabilidad
- Flexibilidad en los procesos
- Incremento de la rentabilidad de los activos
- Incremento del servicio al cliente

Es importante señalar que la “tercerización” de las actividades logísticas ha sido una de las decisiones que más ha influido en la gestión de la cadena de suministro.

Sin embargo, la razón fundamental que lleva a las empresas a utilizar servicios externos, no es clara, tampoco se sabe de modelos analíticos o sistemáticos que antecedan a este tipo de decisiones.

Lo que si resulta cierto es que existe una serie de necesidades que de manera directa o indirecta llevan a una empresa a decidir optar por la tercerización, podemos enunciar las siguientes:

- La competencia ya no se basa solo en el producto o el precio; los tiempos de entrega, el **servicio y la fiabilidad** son definitivos.
- Los mercados se diversifican; se vende a **más clientes** y en **múltiples y diversas ubicaciones**. La Logística cada día es más complicada, se necesitan **especialistas y el uso de tecnologías** informáticas, de transporte y almacenaje, entre otras.
- Es indispensable la **productividad y la reducción de costos** en toda la cadena productiva para **mantenerse competitivo**. La logística representa entre el 10-20% del costo final.
- Existe la necesidad de coordinar muchas actividades dispares. Los modernos sistemas de información y comunicación lo permiten.

2.1.1 Análisis del mercado

Según la encuesta realizada por el consejo Internacional de Logística (ICL) en 2003, los principales motivos para subcontratar la logística son los siguientes:

- Incrementar flexibilidad 52%
- Poder dedicarse al negocio que conocen (Core Business) 56%
- Evitar inversiones propias 61%
- Reducción de personal 63%
- Reducción de costos 79%

Diversos análisis hechos en el sector arrojan información en relación al tipo de efectos que tiene el uso de 3PL en los resultados de la compañía que le contrata, donde podemos enunciar los más relevantes:

- Control de costos e inventario.
- Flexibilidad / Soluciones Variables.
- Avances Tecnológicos.
- Eficiencia Laboral.
- Almacenaje especializado.

- Soluciones creadas para necesidades específicas.
- Análisis de costos constante para ayudar al cliente a mantenerse competitivo.

Las investigaciones efectuadas en el sector arrojan que los servicios dentro de la cadena que se subcontratan más frecuentemente, son almacenaje y transportación.

La experiencia de quien presta los servicios tercerizados, así como el costo de los mismos, son los factores de mayor influencia para la selección de un 3PL

Las mejores prácticas en el mercado de 3PL a través del tiempo han podido proporcionar beneficios a aquellas compañías que han optado por su uso y contratación, datos del 2005, según la revista Énfasis Logística muestran lo siguiente:

- Reducción de 11.8% en el costo total de logística,
- Reducción de 24.6% en activos relacionados a la logística
- Reducción de 8.2% en niveles de inventario
- Reducción del tiempo de ciclo de las ordenes de 7.1 a 3.9 días.

Los servicios de logística tercerizada han visto su desarrollo debido a que tienen como propósito principal el poder volver los gastos fijos en variables o semi-variables para los contratantes del servicio de tercerización, debido a esto, el mercado ya muestra una oferta clara en cuanto al pago de los

mismos, es decir, el 75% de los casos utilizan precios transaccionales, lo que significa que el pago está tarifado en base a los movimientos de entrada o salida de la mercancía.

También existen esquemas de pago de tarifas ‘fijas’ por metros cuadrados o cúbicos rentados, o esquemas ‘cost-plus’, donde la apertura de costos es clara entre cliente proveedor y los márgenes de utilidad para el proveedor resultan de un acuerdo mutuo.

Las encuestas efectuadas en los dos últimos años en el mercado de la logística tercerizada (3PL), muestra la necesidad de los clientes de este tipo de servicios de contar con los beneficios que ofrecen los avances tecnológicos, es decir, los clientes esperan recibir como parte de los servicios facilidades tales como:

- Ordenamiento por Internet
- Consulta de inventarios en línea y tiempo real desde aplicaciones de Internet
- Rastreo de unidades de transporte vía satelital
- Confirmaciones de entrega a sus clientes en tiempo real
- Rastreo permanente de embarques y en tiempo real

Esto entre algunas otras, representa para los prestadores de servicios logísticos tercerizado un mercado insatisfecho hasta la fecha y con falta de servicios diferenciados por la aplicación de la tecnología.

Escenario Nacional

Es necesario dar un vistazo al escenario nacional que actualmente conforma el ámbito externo de nuestra industria y sin excepción para la logística, para efecto de complementar nuestro marco de referencia.

- ❖ **Estándares Mundiales de Producción.** México ha incrementado sus estándares de productividad, eficiencia y calidad, transformando al país en uno de los líderes mundiales en producción.
- ❖ **Tratados de Libre Comercio.** México ha firmado 13 Tratados de Libre Comercio con 44 naciones alrededor del mundo, incluyendo el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y el Tratado con la Unión Europea, transformando a México en uno de los principales centros mundiales de comercio.
- ❖ **Mano de obra joven con competitividad internacional.** México cuenta con mano de obra joven y capacitada (60% de esta mano de obra está por debajo de los 25 años). Las instituciones de educación están orientando sus esfuerzos a incrementar los niveles en la capacitación técnica, adecuando sus programas a los requerimientos de los sectores industriales.
- ❖ **Integración Productiva.** México comparte una frontera de 3,152 km. con los Estados Unidos facilitando la aplicación de los programas transfronterizos y ayudando en la reducción en costos y gastos de operación para muchas compañías.

- ❖ **Mercado Nacional.** Un mercado con cien millones de consumidores potenciales, con un grado de interés alto por todo tipo de productos.
- ❖ **Ambiente económico y político estable.** México ofrece un ambiente económico y político estable, mismo que buscan inversionistas alrededor del mundo, así como una política abierta hacia la inversión extranjera. México se ha convertido en el receptor número uno de atracción de inversión extranjera en Latinoamérica.
- ❖ **Abundancia en recursos naturales y materiales.** México cuenta con abundantes recursos naturales y materiales en todo su territorio, además del incremento de programas de apoyo gubernamentales al desarrollo de proveedores, apoyando así, el sano crecimiento de las firmas nacionales y extranjeras.
- ❖ **Localización geográfica estratégica.** Debido a su excelente ubicación geográfica, México es el país indicado para la localización de aquellas empresas deseosas de reducir costos y tiempos en la venta de sus productos a los mercados de Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia.
- ❖ **Infraestructura de vanguardia en telecomunicaciones.** México ofrece un alto desarrollo en telecomunicaciones, fibra óptica y sistemas satelitales, permitiendo de esta forma a las empresas estar comunicadas de una manera eficaz.
- ❖ **Logística.** La inversión continua de México en el desarrollo de vías carreteras, Terminales Multimodales, Cruces fronterizos, Infraestructura en Ferrocarriles, Puertos y Centros de distribución, ha propiciado la

eficiencia en la distribución y entrega del producto terminado al cliente final.

La Pequeña y mediana empresa en México (PYME)

Como en la mayoría de los países del mundo el sector PYME resulta ser de suma importancia para el análisis de posibles oportunidades de negocio de cualquier empresa. A efecto de proporcionar los datos de mayor relevancia y para el propósito específico del desarrollo del plan estratégico de la compañía en estudio, se muestran a continuación datos del sector PYME manufacturero:

- 88% de las empresas cuentan con un establecimiento adicional destinado al almacenaje de sus materiales y bienes terminados.
- 21% de las ventas de las empresas se hacen a negocios mayoristas
- 19% de las ventas de las empresas se hacen a negocio minoristas
- 23% de los clientes de la empresa se encuentran a una distancia mayor a 100 KM y menor a 2000 KM
- 69% de las empresas cuentan con conexión a Internet
- 21% de las empresas realizan exportaciones
- 19% de los ingresos totales provienen de la exportación, en el caso de las empresas que exportan
- 22% de las exportaciones se hacen a Centroamérica y el Caribe
- 67% de las exportaciones se realizan a USA
- 28% de las empresas ha visto limitada su actividad exportadora por escasez y altos costos de fletes

- 20% de las empresas ha visto limitada su actividad exportadora debido a su insuficiencia organizativa para abordar mercados externos
- 13% de las empresas han ya tercerizado actividades internas
- 3.5% de las empresas han tercerizado su logística
- 29% de las empresas experimentó un incremento en la participación de partes, piezas e insumos importados en el proceso productivo
- 5% de las empresas dedican el financiamiento obtenido a renovación tecnológica

Aspectos económicos del sector Telecomunicaciones

Según estadística de la COFETEL (Dirección de Información Estadística de Mercados) el PIB de Telecomunicaciones ha crecido a un ritmo de 14% anual en los últimos 15 años; lo que significa que crece muy por encima de PIB Nacional.

El sector registro un crecimiento de 18.3% en 2006 en comparación del 4.8% del PIB Nacional. La telefonía celular ha sido el motor principal de este crecimiento; en este año alcanzó 56 millones de usuarios.

Las inversiones promedio anual en telecomunicaciones para servicios de telefonía de los últimos cinco años ha sido en promedio de 2,600 millones de dólares. Siendo este el mercado asequible para los actuales fabricantes de equipo y aplicaciones (Fuente: COFETEL).

En cuanto a las tarifas de larga distancia nacional en 2006 se redujeron nuevamente (9.9%) y las de larga distancia internacional 10.9%, siendo esta ya la tendencia permanente en este tipo de servicios.

En cuanto a las tarifas de telefonía local, estas se redujeron 3.9% con respecto del cierre de 2005, esta ha sido también una tendencia para este tipo de servicios en los últimos ocho años.

El segmento de telefonía fija presenta desaceleración, principalmente por competir con la telefonía celular.

La telefonía celular a pesar de reducir tarifas en el costo por minuto, ha encontrado dinamismo en el crecimiento del número de usuarios y tipo de servicios que se pueden prestar a través de estos medios.

La guerra de precios en el mercado y posturas como la TELMEX, el líder en el sector, de no incrementar sus precios a la canasta básica de servicios en los próximos cuatro años, ha exigido a los fabricantes de equipo y aplicaciones la reducción de sus precios y por consecuencia de sus costos.

Por otro lado los ingresos en la industria de telecomunicaciones crece año con año, en 1998 para los prestadores de servicio telefónico fue de 81.3 miles de millones de pesos y en 2005 fueron de 209.9 mil millones de pesos.

El mismo caso se presenta para prestadores de servicio satelital, GPS, TV restringida entre otros. En 1998 los ingresos fueron de 6.9 miles de millones de pesos y para 2005 fueron de 25.4 miles de millones de pesos.

Clientes

ABC LOGÍSTICA SA DE CV, ha optado por la especialización, en este caso en prestar sus servicios a la industria de Telecomunicaciones y Electrónica.

Resulta importante señalar que sin importar el giro o sector industrial de las empresas, todas y cada una de ellas se han visto afectadas, positiva o negativamente, por la globalización.

La globalización es un fenómeno que ha generado cambios dramáticos, no solo en el ámbito económico, sino en prácticamente todo, es decir, en la tecnología, en la salud, en la política, en lo socio-cultural, etc.

Para todos es conocido que las empresas transnacionales han globalizado sus operaciones como una estrategia de negocio en beneficio de sus resultados, esto ha generado para el negocio de la logística – como para muchos otros– una enorme oportunidad de crecimiento.

Las cadenas de abastecimiento por la misma razón se han vuelto más complejas a lo largo de los últimos años y en la industria de Telecomunicaciones y Electrónica no ha sido la excepción. Basta dar un simple vistazo a un pequeño grupo de compañías líderes en estos segmentos (Ver Figura 4).



Figura 4

Todas y cada una de ellas, sin excepción cuentan con operaciones globales complejas y en particular en lo que respecta a su presencia en México, casi ninguna de ellas tiene operaciones de manufactura locales.

Actualmente el mercado de telecomunicaciones se encuentra contraído y prácticamente monopolizado por el Grupo Carso, donde encontramos a los dos principales operadores de servicios del país: TELMEX y TELCEL. Lo que ha generado una competencia de precios entre los proveedores de equipo del sector. Al tratarse de tecnología, para aquellos que son capaces de ofrecer productos innovadores de alto valor en relación con el costo de la inversión, es para quienes se les ha facilitado su permanencia en el mercado.

Si la diversidad y gran número de fabricantes con soluciones muy similares fuera poco, existe ahora la presencia de los fabricantes Chinos que han

entrado al mercado con una estrategia de bajo precio del producto y servicios asociados casi regalados.

Lo anterior ha orillado a los fabricantes de equipo a reducir de manera significativa sus costos y entre otros el de la logística, pero sin dejar de lado el poder satisfacer la necesidad de sus clientes de cortos tiempos de entrega, así como el cumplimiento de compromisos de puesta en servicio cada vez más estrictos.

En la industria de la electrónica no hay nada diferente, por el contrario los fabricantes viven en un mercado aún más complejo, mucha competencia, bajos precios, presencia obligada en los puntos de venta, competencia China de bajísimo costo y canales de distribución con estándares para la recepción de mercancías muy exigentes (WALMART, COSTCO, SORIANA, etc.)

Proveedores

Oferta Inmobiliaria.

El proceso de industrialización de México se ha visto beneficiado con la creación de parques industriales que contribuyen al desarrollo de la infraestructura del país. El parque industrial, como un medio de evolución de la industria, tiene una misión relevante y debe estar en condiciones de ofrecer la infraestructura, urbanización y servicios de la mejor calidad, además de ser eficiente y competitivo, toda vez que los tiempos actuales de globalización de la economía exigen parámetros de nivel internacional y los parques y conjuntos industriales tienen que tomar su lugar dentro de este contexto.

¿Qué es un parque industrial?

En términos generales, un parque industrial es una extensión delimitada de tierra que se caracteriza por cuatro aspectos fundamentales:

- Se ubica cerca de alguna vía importante de comunicación como puertos aéreos o marítimos, carreteras ó vías férreas.
- Cuenta con la infraestructura necesaria para la instalación de plantas industriales, como son los servicios básicos de agua y descarga, energía eléctrica, telefonía y urbanización interna.
- Cuenta con todos los permisos necesarios para la operación de las plantas industriales a instalarse dentro del mismo.
- Cuenta con una administración central que coordina la seguridad interna, el buen funcionamiento de la infraestructura, la promoción de los inmuebles y la gestión general de trámites y permisos ante las autoridades.

En México la Norma Mexicana de Clasificación de Parques Industriales (NMX-R-046-CSFI-2005) considera que un parque industrial debe tener una extensión mínima de 10 hectáreas de superficie urbanizada, con la recomendación de tener otras 10 hectáreas utilizables para ampliaciones a futuro.

Un parque industrial con Certificado de Calidad cuenta además con reglamento interno de operación, áreas verdes, planta de tratamiento de agua, red contra incendios, vialidades internas pavimentadas, guarniciones

de concreto, nomenclatura de calles, señalizaciones, carriles de desaceleración para el ingreso al parque, estacionamientos y alumbrado público.

A principios de 2005 las cifras del mercado inmobiliario ya mostraban señales de una lenta pero estable recuperación, los precios de arrendamiento empezaban a mostrar signos de estabilidad y la oferta de espacio disponible empezaba a descender, por consecuencia una señal que pronto el mercado demandaría nuevos espacios e inversionistas que aprovecharan esta tendencia.

Los proyectos para centros de distribución en comparación con los procesos de manufactura o "maquila" muestran una clara tendencia hacia el desarrollo de nuevos y mejores proyectos. Los viejos esquemas en los cuales naves con poca flexibilidad y no diseñadas para el almacenaje y constante movimiento de mercancías fueron rezagadas a un segundo plano e inmobiliarias especializadas como AMB Property Corporation en sociedad con G. Acción y otros como Grupo Meta y Frisa han capitalizado gran parte de esta demanda, especialmente en el área norte de la ciudad de México donde últimamente se ha caracterizado por ser el foco de desarrollo de proyectos centros de distribución de última generación.

México resulta atractivo como destino de Inversión en el sector manufacturero, lo que trae como consecuencia un desarrollo industrial y logístico para el país, el cual lleva varios años sin tener una política de desarrollo industrial y mucho menos logístico.

Dicha falta de pensamiento estratégico e implementación de programas y políticas para elevar la competitividad y enfocar nuestros recursos hacia los sectores de mayor viabilidad para México nos ha mantenido al margen del impresionante desarrollo económico e industrial de otros países como China, La India, Taiwán, Corea, etcétera; evidentemente por el diferencial de las tasas de crecimiento de dichos países respecto a México, 3 o 4 veces mayor.

Son varios retos que enfrenta México como nación, aunque los principales son:

- Lograr hacer entender al gobierno federal que para lograr generar empleos de calidad y desarrollo económico es indispensable atraer a empresas transnacionales, para lo cual se requiere una actitud proactiva, programas de atracción y retención de empresas apoyados con incentivos.
- Se requiere también de un programa de desarrollo industrial para el país, un sistema educativo moderno, simplificación administrativa, un ambiente de mayor seguridad para empresas y personas, reformas estructurales, etcétera.
- Lograr la integración de la industria Nacional y la Industria de la Exportación para que México pueda ser más competitivo a través de una auténtica vinculación entre ambos sectores, con el objeto de

lograr mayor integración en las cadenas productivas, lo cual nos ayuda a ser más competitivos y a defendernos contra la salida de empresas de nuestro país.

- Que México tenga a nivel federal un organismo publico-privado (con objeto de que haya continuidad, y que no esté sujeto a tiempos políticos), de apoyo a la inversión industrial nacional y extranjera en el cual haya personal experto en atención a inversionistas que apoyen a las empresas y les faciliten el proceso de decisión y de instalación en nuestro país.

Transporte Federal de Carga

En México según estadística del año 2005 de la SCT el 54.3 % de las mercancías se transportan por medio de auto transporte terrestre, 34.4% por medio marítimo y 11.3% por medio ferroviario con un volumen anual de 802.6 millones de toneladas de carga.

Según estadística de este mismo año, existen 108,382 permisionarios de auto transporte de carga, de los cuales solo 11,178 (10.85%) son personas morales, el resto 89.15% son del tipo personas físicas.

De los 96,624 permisionarios del tipo persona física, solo 5,261 (5.4%) ofrecen transportación de carga especializada, el resto (94.6%) es servicio de carga en general.

El dato que ofrece la SCT para el año 2005, indica que existía un parque vehicular de 483,564 unidades para transporte terrestre, con la siguiente estructura:

Tipo de empresa	Estrato en unidades	No. de empresas	%	No. de unidades	%
Hombre-Camión	1-5	79,254	83.6	146,470	30.3
Pequeña	6-30	13,413	14.2	150,056	31.0
Mediana	31-100	1,619	1.7	82,869	17.1
Grande	Más de 100	465	0.5	104,169	21.6
TOTAL		94,751	100	483,564	100

Datos que vale la pena analizar; el 83.6% de las empresas que operan los servicios de auto transporte son dueños de unidades operados por ellos mismos y donde llegan a ser dueños de hasta 5 unidades, este segmento detenta el 30.3% de la oferta disponible.

En orden de importancia y con respecto a la oferta le siguen las pequeñas empresas que llegan a contar con hasta 30 unidades propias y detentan el 31% de la oferta y representa el 14.2% de las empresas prestadoras del servicio.

El 21.6% de la oferta del servicio lo detentan las empresas grandes, las cuales cuentan con más de 100 unidades de transporte para su operación, sin embargo estos solo representan el 0.5% de las empresas prestadoras del servicios.

Con esto datos podemos darnos cuenta que el mercado esta operado por dueños de vehículos dados de alta en su mayoría como personas físicas con todo lo que ello significa en términos de servicio, garantía y “expertise”. Es evidente que la oferta de valor de este tipo de pequeños empresarios es muy baja.

Solo el 21% de la oferta de servicios está hecha por compañías grandes con posibilidades de ofrecer valor, pero solo hablamos de 465 empresas a nivel nacional.

Es importante analizar la estructura de costos típica de una compañía de auto transporte, la cual se ve como a continuación se muestra:

Costos Fijos	%
Seguros	5.5%
Sueldos	18.0%
Intereses por financiamiento	4.0%
Alquileres	2.0%
Depreciación de activos	8.5%
Pago por derechos	2.9%
Otros conceptos	9.3%
<i>Subtotal Costos Fijos</i>	50.2%
Costo Variables	
Combustibles y lubricantes	21.2%
Refacciones	10.1%
Llantas	5.5%
Reparaciones y mantenimiento	4.1%
Comisiones	1.5%
Otros conceptos	7.4%
<i>Subtotal Costos Variables</i>	49.8%
TOTAL	100%

(*) Datos de un estudio realizado por la SCT en el año 2001 (Evolución de la industria de auto transporte de carga en México)

De tales datos cabe destacar que la porción de costo fijo obliga a la industria a mantener en operación las unidades el mayor tiempo posible, descuidando en ocasiones el mantenimiento preventivo.

Vemos que el combustible es el rubro de gastos más importante dentro la estructura del costo, este rubro en particular es muy inestable derivado de los precios del petróleo, de la política energética o por aspectos presupuestales federales, esto vuelve por consecuencia muy nervioso al mercado del auto transporte.

Podemos observar que el costo que significan los seguros es ya representativo, esto como consecuencia de los altos índices delictivos del país, y que se está muy lejos de someterlos a control.

El rubro de seguros en particular es solo una parte de los costos adicionales que la industria tiene que considerar hoy en día; ya que por otro lado el gobierno federal y a consecuencia de la apertura comercial con EUA, ha establecido una serie de requerimientos a cumplir para efecto de estandarizar la operación de flotillas de auto transporte en general y que tienen un enfoque hacia:

- Especificaciones del equipo de seguridad del vehículo

- Transportación de materiales peligrosos
- Normas de inspección de vehículos
- Límites máximos de emisión de contaminantes
- Expedición de licencias de conducir
- Pesos y dimensiones de vehículos
- Normas de operación de seguridad; incluyendo normas sobre límites de velocidad

2.1.2 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia está enfocado a analizar la oferta de servicio que actualmente hacen los operadores logísticos más serios en el mercado, se irá analizando su portafolio de servicios, así como la oferta de valor que ofrecen a sus clientes.

ZIMAG LOGISTICS



Zimag Logistics ofrece todos los servicios relacionados a la cadena de suministros como son almacenaje y distribución, así como servicios de valor agregado entre ellos:

- Administración de Inventarios
- Surtido y preparación de pedidos

- Armado de promociones
- Diseño y administración de redes de distribución
- Etiquetado de NOM
- Logística Inversa
- Facturación remota
- Importaciones y Exportaciones Aéreas, marítimas y terrestres
- Seguimiento de Ordenes y confirmación de entregas
- Administración de entregas (POD)
- Consolidación Global de Carga

ZIMAG LOGISTICS actualmente presta sus servicios a cualquier tipo de cliente pero principalmente al sector de electrónica y retail.

GRUPO TMM



Oferta de servicio

Proveer soluciones logísticas integrales en la administración de la cadena de suministro, permitiendo optimizar los recursos empleados y aumentando la rentabilidad. Su fortaleza radica en un excelente conocimiento del mercado mexicano y que cuenta con activos estratégicos y tecnología de vanguardia.

Portafolio de Servicios

- Servicios de logística y transporte terrestre

- Servicios de transporte y distribución
- Transporte dedicado
- TMML Express
- Transporte Ínter modal
- Administración de flotas
- Opera con flota propia de más de 500 unidades equipadas con GPS. Más de 1500 remolques
- Servicios marítimos especializados
- Servicios portuarios
- Servicios de almacenamiento y Cross Dock
 - Visibilidad total y en tiempo real del inventario en tránsito, inventario almacenado y en general de toda la cadena de suministro
 - Tercerización de centros de distribución
- Coordinación logística y administración de la cadena de suministro
 - Proveer una solución logística integral ya sea utilizando activos propios o gestionando a terceros.
 - 3PL o LLP.
 - Servicios de rediseño y análisis de cadena de suministro

TMM actualmente presta sus servicios prácticamente en todos los segmentos de la industria, pero principalmente en el sector automotriz.

ACCEL LOGISTICA



Líder a nivel nacional como proveedora de servicios de “outsourcing”, atiende de manera integral las necesidades específicas de sus clientes para el manejo, conservación y distribución de mercancías, cubriendo los eslabones de la cadena de suministro.

Portafolio de Servicios

- **Logística y Distribución**
 - Despachos y trámites aduanales
 - Diseño y operación de rutas de distribución
- **Almacenamiento**
 - Resguardo de mercancía.
 - 19 centros de distribución.
 - Almacén fiscal, nacional o nacionalizado.
 - Almacenaje seco o refrigerado.
 - Control y administración de inventarios en línea
 - Almacén general de depósito
 - Refrigeración
- **Habilitación**
 - Preparación y acondicionamiento de pedidos
 - Embalaje
- **Verificación de información Comercial**
 - Embalaje
 - Verificación de información comercial
 - Evaluación de etiqueta

- Marbeteado
- Reacondicionamiento
- Agregado de instructivos y garantías
- Ensamble de componentes
- Empleado y armado de promociones
- Recinto Fiscalizado para mercancías de importación y exportación
- Entrega de mercancías a distribuidores
- Facturación
- Logística inversa

ACCEL al igual que los anteriores presta sus servicios a diversos segmentos de la industria, pero ha desarrollado una especialidad en el sector de alimentos, ya que son de los pocos operadores que cuentan con almacenes refrigerados.



Oferta de servicio

DHL EXEL Supply Chain pone a disposición del mercado la tercerización de servicios logísticos a lo largo de toda la cadena de suministros su capacitación y experiencia global, sumadas al conocimiento específico de cada región en donde actúa. Una fortaleza importante de resaltar con este operador es su enorme cobertura geográfica.

Portafolio de servicios

- Consultoría de análisis: diseño, ingeniería y consultoría de la cadena de suministro.
- Gestión de Devoluciones y Repuestos. Logística de servicio de repuestos y logística inversa (devoluciones)
- Empaquetado conjunto
- Ensamblado de Producto
- Manufactura de alimentos secos
 - Mezcla y producción de productos complejos y multicomponentes
 - Relleno en cartón, bolsas y frascos en los siguientes tipos de contenedores:
 - Contenedores rígidos (frascos compuestos y plásticos, latas y jarras de vidrio o plástico)
 - Contenedores flexibles (envasado a la forma y bolsas selladas, cartones, barras finas y bolsas verticales/de cierre)
- Manufactura de bebidas
 - Mezcla y relleno de bebidas frías, calientes y concentradas en los siguientes tipos de contenedores:
 - Botellas plásticas (PET) y contenedores de vidrio (de 10 onzas hasta 128 onzas)
- Contenedores con estantes fijos (tablero de papel, tazas plásticas y bolsas en cajas)
- Servicios de instalaciones especializadas
 - Manufactura “llave en mano” incluyendo:
 - Selección/desarrollo del lugar

- Diseño de instalaciones y sistemas
- Puesta en marcha y operación de la nueva instalación

Otros servicios

- Búsqueda y empaquetado de material en bruto, aprovisionamiento y ensamblado
- Rastreo de control de remesa/calidad a través de un sistema digital codificador de fácil seguimiento
- Amplia gama de servicios secundarios de empaquetado
- Ensamblado de Producto
- Servicios de empaquetado
 - Embalaje de aplazamiento: componentes primarios, secundarios y de especialidad
 - Co-empaquetado, armado, ensamblado y re-empaquetado
 - Soportes publicitarios listos para minoristas y puntos de adquisición
 - Control de lotes o remesas a través de impresión variable digital y láser
 - Ingeniería de sistemas de máquinas: etiquetando, embolsando, rellenando cartones, paquetes para tiendas en clubes, envoltorios y recubrimientos impresos y no impresos
 - Hacer ('pallets') de pedidos
 - Retrabajo/compensación del producto
- Kitting (ensamblar) / Pre-ensamblaje

Servicios Profesionales

- Servicios amplios de gestión de la cadena de suministro desde una sola fuente.
- Servicios Independientes 4PL
- Cadena Internacional de Suministro
- Servicios Extendidos de la Cadena de Suministro
- Servicios de Implementación
- Proyectos de Tercerización
- Gestión de la Cadena de Suministro
- Servicios 4PL (Cuarto Proveedor Logístico) Independientes

A través de los servicios profesionales DHL EXEL busca proporcionar la siguiente oferta de valor:

- Dar una visibilidad de la cadena de suministro corriente arriba, y permitir la toma anticipada de decisiones
- Crear una cadena de suministro más ágil, más capaz de responder a los cambios de demanda del consumidor
- Reducir los plazos de entrega, inventarios, y gastos de depósito asociados
- Disminuir los costos operativos de producción al desplazar las actividades de valor agregado a ubicaciones donde el costo de mano de obra es más barato

Servicios Extendidos de la Cadena de Suministro

DHL EXEL no sólo proporciona servicios físicos de logística, sino que también gestiona otros servicios mejorados de la cadena de suministro

- Gestión de Pedidos
 - Recibo, gestión, ejecución, coordinación y despacho de pedidos de una manera rápida.
- Gestión de Centros de Llamadas
 - Un Centro de llamadas gestiona pedidos, supervisa actividades de ventas, proporciona servicios al cliente y funciona como un soporte de ayuda.
- Gestión Global de Inventario
 - Da al cliente una visión global del inventario, permitiendo así decisiones informadas con respecto a la disposición del stock o reservas.

Proyectos de Tercerización para operaciones de:

- Centros de distribución
- Operaciones de transporte
- Funciones de oficina de apoyo
- Funciones de gestión de la cadena de suministro
- Servicios postventa

Como se puede ver DHL ofrece la gama de servicios más completa en el mercado, esto lo ha podido lograr gracias a la adquisición de operadores

logísticos, como fue el caso de EXEL. Actualmente presta sus servicios en prácticamente todos los segmentos manufactureros de la industria nacional.

Grupo ONEST

ONEST es un Grupo Integrador de Servicios Logísticos con amplia gama de soluciones en la cadena de suministro.

Portafolio de servicios

ONEST busca proveer soluciones de almacenaje, distribución, cruces de andén y servicios de valor agregado para la cadena de suministros en el mercado nacional.

- Servicios de Valor Agregado
 - Almacenaje Fiscal
 - Administración como 4PL
 - NOM – UVA
 - Agencia Aduanal
 - Comercio Exterior
 - Captura de pedidos y facturación
 - Transporte Intermodal
 - Agencia de personal
 - Shelter
- Servicios de customización
 - Etiquetado
 - Mexicanizado (NOM)
 - Termo-encogibles

- Rempaques
- Reemplazado
- Envolvedora
- Diseños de empaque

ONEST al igual que el resto de los operadores logísticos presentados presta sus servicios en los principales segmentos del sector manufacturero del país, pero principalmente en retail y electrónica.

Logística Dynamica (LD)

Logística Dynamica (LD) es una compañía privada especializada en proveer soluciones de logística con un enfoque de uso inteligente de tecnología, altos niveles de flexibilidad y servicio en instalaciones de calidad. LD se distingue por su competencia en servicios de valor agregado, almacenaje y distribución.

Cuenta con un equipo de más de 15 años de experiencia en logística en México y han buscado adaptar los principios del almacenaje público, de almacenaje compartido, economías de escala y células de manufactura en una solución de logística enfocada al cliente basada en células de servicio.

Portafolio de Servicios

- Distribución
- Cruce de Andén
- Almacenaje y Maniobras
- Depósito Fiscal

- Maquila de Servicios

Distribución

Transportación local o regional, maximización de eficiencia de carga, control de transportistas y cobros, manejo de caducidades, lotes o series, elaboración de rutas, control electrónico de pruebas de entrega (POD), Recolección de Devoluciones

Los componentes mencionados son ofrecidos en dos modalidades:

- Reparto de carga menor a trailer (LTL).
- Fletes de carga completa (FTL).

Cruce de Andén

Recepción, selección, re-empaque y embarque de productos sin almacenaje, impulsado por transportadoras y equipo de Porteo. Embarques terrestres consolidados, distribución regional rápida y flexible.

LD realiza las labores periféricas necesarias como:

- Etiquetado (NOM, cosmético, funcional).
- Armado de kits, Armado de promociones.
- Sub-Ensamblés.
- Verificación e inspección.
- Segregación o Purgas de Mercancías.

- Retrabajos.

Almacenaje y Maniobras

Consiste en el suministro de herramientas, infraestructura y conocimientos para incrementar la rotación del inventario de sus clientes, buscando que los productos se muevan al punto de uso en el tiempo, cantidades y formas requeridas.

Buscan proporcionar instalaciones de calidad basado en el uso de buenas prácticas de almacén garantizando el seguro resguardo, respetando las especificaciones de manejo y las condiciones de almacenamiento.

Algunos de los elementos utilizados para diseñar las operaciones del centro de distribución:

- Carga y descarga.
- Verificación de mercancías: Inspección visual, revisión de documentos vs mercancía.
- Reportes de daños o discrepancias.
- Áreas de almacenaje dedicadas bajo especificaciones o variables área común.
- Surtido de acuerdo a FIFO o LIFO por: lote, Fecha de recepción, fecha de manufactura.
- Entregas urgentes.

- Conteos cíclicos.
- Reportes personalizados de sistema.

Aplicaciones especiales

Programas de consignación. Consiste en el depósito de mercancías a consignación por parte de proveedores para que LD provea a ellos y a los usuarios finales, valor agregado mediante la aportación de garantías, la disminución de inventarios y la optimización en general de los sistemas de abastecimiento, funcionando como enlace para entregas Justo a Tiempo.

Programas en Sitio. Esta modalidad contempla realizar operaciones dentro de las instalaciones de los clientes o de los clientes de sus clientes, generalmente plantas de manufactura, esto se hace en combinación a los programas de consignación.

SPAA LOGISTICS



Portafolio de servicios

Almacenaje

- Almacén tercerizado.
- Administración de Inventarios.
- Consulta en tiempo real de existencias.

Ofrece WMS Veltion, garantizando rastreabilidad por:

- Fecha de caducidad.
- Lote de producción.
- Fecha de elaboración.

Ofrece también aplicaciones en Web. Garantizando vista virtual de almacenes en 3D.

Servicios de transportación

- Dedicado.
- Consolidado
- Flotilla Propia
 - Convenio con las principales empresas de transporte.
- Aplicaciones en Web
- Rastreo satelital
- Consulta de Status

Recolección de Devoluciones

- Soportado por Retail Inverse Logistic System (RILS).
- IT especializada.
- Aplicaciones en Web.

Clientes

- Armado de Pedidos Especiales.
- Armado de Promociones.
- Etiquetado.
- Re-acondicionamiento de producto.
- Facturación.
- Surtido y Empacado.

SPAA Logistics es un proveedor de mediano tamaño pero con clientes muy importantes en la industria de retail.

2.2 Análisis FODA

Análisis de Fuerzas

Después de entender las características del mercado donde compite la compañía podemos identificar las principales fortalezas con las que ABC LOGISTICA cuenta y que se encuentran principalmente relacionados con

aquellos diferenciadores que se han desarrollado para conformar la actual oferta de servicio.

Los actuales operadores logísticos ha podido ver su crecimiento gracias a la tendencia de enfoque al negocio central, por parte de las firmas que actualmente conforman su cartera de clientes, en esta decisión ha estado implícita una reducción de costos como condición irrevocable para llevar a cabo la tercerización.

Estos operadores en su mayoría, fueron adaptando sus servicios a las necesidades de sus clientes y no como una estrategia de negocio que haya tenido como propósito principal el de brindar mayor valor al cliente vía una oferta de servicio mejorada.

Consecuencia de lo anterior es que el origen de los operadores viene de la operación de almacenes de depósito, o de servicios de paquetería, o de servicios de agencia aduanal, entre otros.

ABC LOGÍSTICA nace como una empresa para la prestación de servicios logísticos con alto contenido de valor, servicios diferenciados y totalmente especializados en segmentos de la industria perfectamente definidos.

Para ello desde que se conformó, enfocó sus inversiones para la edificación de una infraestructura que le permitiese brindar valor y respuesta a las necesidades de sus clientes.

Es precisamente en su infraestructura donde podemos encontrar parte de sus principales fortalezas.

Sistemas de información. Le permiten al cliente el monitoreo de sus existencias, así como generación de reportes hechos a la medida, desde aplicaciones de Internet. La información se actualiza en tiempo real gracias a la red de radiofrecuencia (RF) con la cuenta el almacén.

ABC LOGÍSTICA cuenta con sistemas de información en línea, también actualizado en tiempo real, dirigidos a los niveles gerenciales y directivos, donde desde un ambiente gráfico, puede monitorearse el desempeño de la operación y los inventarios a través de indicadores claves de desempeño (KPI), esto resulta ser de gran utilidad para la toma de decisiones oportuna.

Tanto plataforma tecnológica, como sistemas de información, se administran conforme a los más altos estándares de la industria ya que se cuenta con procedimientos y rutinas que garantizan la integridad de la plataforma completa. Así mismo, se cuenta con un Plan de recuperación de desastre y un plan de recuperación del negocio (DRP/BCP) que permiten garantizar al cliente que ante cualquier contingencia en la plataforma tecnológica, la operación contempla rutinas de restablecimiento y recuperación en plazo mínimos de tiempo sin pérdida de información.

Centro de distribución. El centro de distribución se encuentra ubicado en una de las principales salidas de la Ciudad de México, lo que representa una ventaja en el flujo de mercancías.

Las facilidades cuentan con sistemas de detección de humo y combate de incendio de la más alta tecnología, lo que permite optimizar el costo de las pólizas de seguros de las mercancías que se resguardan en las facilidades.

El diseño del centro de distribución permite el fácil manejo de tráfico vehicular interno, así como una ágil carga y descarga de unidades de transporte.

El centro de distribución cuenta con monitoreo a través de circuito cerrado de televisión (CCTV), así como con control de acceso electrónico.

Especialización. ABC LOGISTICA fue fundada por un grupo de profesionales con una amplia experiencia en el sector de telecomunicaciones y electrónica. Parte de la estrategia de negocio ha sido la especialización en estos dos segmentos, lo que ofrece una confianza adicional a los clientes, de que sus mercancías serán manejadas conforme a los estándares propios de este tipo de industria, tanto en su almacenaje, como en su transportación.

Experiencia. La experiencia tanto de fundadores como de todo el equipo que conforman ABC LOGISTICA, es un factor a considerar, ya que la entrega de las mercancías al cliente final se hace en el punto de uso, es decir,

en todos y cada uno de los sitios donde se va a instalar el equipo, esto conlleva una coordinación compleja de la cadena de abastecimiento, ya que mano de obra para la instalación y equipos deberán converger al mismo tiempo en el mencionado punto de uso. Adicional a lo anterior en muchas de las ocasiones es necesario contar con equipos especializados para el manejo de materiales, esto adiciona complejidad en la logística para este tipo de mercancías.

Por otro lado, el tener la oportunidad de prestar sus servicios a diferentes clientes del sector, con diferentes términos y condiciones de entrega y con productos diferentes cada uno de ellos, permite a ABC LOGISTICA poder ofrecer una combinación de las mejores prácticas al momento de diseñar soluciones hechas a la medida de cada cliente.

Estructura organizacional. Por ser una empresa joven y pequeña, le permite ser flexible a los requerimientos del cliente, así como el de ofrecer atención casi personalizada. Esto le genera confianza al cliente al saber que será siempre escuchado oportunamente y no necesita pasar por los burocráticos procedimientos de atención y toma de decisiones de los prestadores de servicio de mayor tamaño.

Dominio completo de la cadena de abastecimiento. La experiencia del equipo de trabajo, de los directivos, así como el portafolio de servicios con el que cuenta ABC LOGISTICA, le permite tener una visión completa de lo que significa una cadena de abasto sincronizada. Con esto aun, y con que el

servicio no se preste a lo largo de toda la cadena se conocen perfectamente los requerimientos de los procesos precedentes y subsecuentes del eslabón específico donde se esté prestando el servicio. Es decir que sí se está prestando un servicio de almacenaje, se conoce el proceso precedente a este eslabón específico, así como los requerimientos del proceso subsiguiente al almacenaje. Esto representa en definitiva una enorme ventaja ya que posibilita la prevención en lugar de la corrección.

Análisis de Oportunidades.

El actual mercado donde ABC LOGISTICA participa ofrece oportunidades que se generan gracias a la tendencia de la mayoría de las grandes y medianas empresas a enfocarse en su negocio central, dejando en manos de expertos todas aquellas actividades no clave.

Sin embargo y basándonos en los estudios realizados en el sector podemos ver que hay dos premisas clave detrás de la decisión de tercerizar:

1. Reducción del costo total de la logística
2. Experiencia y especialización del prestador del servicio

Dichas premisas representan para los prestadores de servicios tercerizados de logística una oportunidad. En lo particular para la primer premisa, la gran mayoría (sino es que todos) de los prestadores de servicios la pueden satisfacer sin mucha dificultad, es en la segunda donde la oportunidad se

abre a aquellos que estén dispuestos a satisfacer las necesidades específicas de ciertos sectores.

Por otro lado, los estudios de mercado arrojan que los contratantes de servicios tercerizados de logística buscan flexibilidad, característica que está resultando un factor de insatisfacción sobre todo en el caso de las grandes empresas cuya capacidad de respuesta se ve mermada por causa de sus políticas internas y una pesada estructura organizacional.

Es en las actuales características y capacidades organizacionales, así como en el enfoque de negocios que actualmente tiene ABC LOGISTICA, donde existen factores y ventajas que le podrían permitir aprovechar las oportunidades que hay en el mercado.

Especialización de los servicios.

Los actuales operadores logísticos operan prácticamente sin especialización alguna, excepto por la industria de alimentos, es decir lo mismo almacenan botellas de vino, que ropa o electrodomésticos o electrónica en la misma localidad, lo que no es bien aceptado en los segmentos de tecnología como el de telecomunicaciones y electrónica.

El tipo de clientes en estos segmentos de la industria busca un servicio que sepa distinguir el tipo de mercancías que se están manejando bajo la responsabilidad del operador dado lo delicado de sus productos y que debido

a un manejo deficiente durante el almacenaje estos pueden llegar a sufrir daños físicos que afecten su utilización y funcionalidad en los puntos de uso.

El tipo de industria da pie a la necesidad de servicios más especializados, ya que existen necesidades de control de números de serie o números de activo o requerimientos muy específicos que no son necesarios en otros de tipo de industria.

Por otro lado, el tipo de bienes que comercializan este tipo compañías tienen directamente relacionados los servicios de reemplazo de partes, suministros de refacciones o incluso sustitución de bienes terminados completos, lo que también representa una oportunidad de negocio dada la posibilidad de ofertar servicios integrales bajo una misma estructura operativa.

Mejor contenido de valor, ofreciendo casos de negocio atractivos para el cliente.

La mayoría de las empresas del sector actualmente operan en esquemas híbridos de operación, es decir, parte las operaciones logísticas siguen estando bajo su propia responsabilidad y otra parte ha sido ya tercerizada, situación que en muchos de los casos origina duplicidad de recursos y por consecuencia costos totales más altos en la función logística, por otro lado, la coordinación de actividades resulta menos eficiente dando lugar a la falta de sincronía operativa y por consecuencia costos de re-trabajo que afectan el costo total de las operaciones.

Existe una enorme oportunidad en poder convencer al cliente que los costos de la no calidad en la ejecución y los costos de la duplicidad de funciones son fácilmente abatibles tercerizando los servicios de forma integral y que obtener reducciones directas y particulares de costos en cada punto de la cadena, no necesariamente le reeditará en la reducción del costo total de la logística.

Una oferta integrada de servicios logísticos tiene por si misma su propio contenido de valor, ya que el cliente dedica sus recursos tanto humanos como financieros a su negocio central, cualquiera que este sea, dejando en manos del experto la ejecución de las actividades logísticas de principio a fin, esto bajo sistemas de información y retroalimentación del desempeño debidamente establecidos entre cliente y operador.

PYMES.

El análisis de este apartado nos ofrece una lectura muy interesante de las oportunidades que puede ofrecer este segmento.

Podemos observar ya una disposición de este tipo de empresas a tercerizar servicios, lo están haciendo con actividades administrativas, de manufactura y de mantenimiento principalmente y en baja medida en la logística.

Se observa que la mayoría de las empresas cuentan con almacenes que les representan un gasto necesario y que no es fuente de ingreso.

Se puede aprovechar la economía de escalas donde por ser hasta cierto punto un mercado que puede ser medianamente masivo, se les pueda ofrecer un servicio de bajo costo con un valor agregado lo suficientemente superior al actual estándar de operación de estas empresas que resulte ser una solución a su necesidad de reducción de costos.

El servicio de almacenaje puede resultar la base para apoyar bajo un enfoque de economía de escalas, a que los exportadores puedan consolidar embarques que beneficien los tiempos de respuesta en los envíos, así como los costos asociados. Si bien es cierto que se requiere desarrollar un servicio a la medida de este tipo de operaciones, en este momento es algo que no existe en el mercado y que pudiese resultar muy atractivo en este sector.

Las oportunidades de participación en este mercado se visualizan con muy alta factibilidad ya que este tipo de empresas canaliza sus inversiones a su negocio central, es decir, a la modernización de su maquinaria y equipos de producción, dejando desatendida la inversión en tecnología informática, componente que hoy forma parte de la oferta de servicios de ABC LOGISTICA.

Con fecha 26 de Abril, el presidente del COMCE, Valentín Diez Morodo hace una declaración que refuerza lo antes expuesto:

El Financiero

“Incapacidad de PYMES para entrar al mercado exportador”

... es necesario que el país (México) cuente con una oferta exportable que satisfaga los gustos y expectativas de consumidores exigentes; cumplir con altas normas de calidad para acceder al mercado internacional con éxito; **tener costos de operación competitivos y desarrollar una logística de distribución y ventas.**

En este mercado existe una necesidad de reducción de costos que con la estrategia antes expuesta se puede lograr ofrecer, complementada con servicios integrados de logística que puedan apoyar aquellas empresas que están en posibilidades de exportar.

Soluciones hecha a la medida.

Los actuales operadores logísticos ofrecen poca flexibilidad para ofrecer soluciones hechas a la medida de las necesidades del cliente, esto debido a que cuentan con procesos muy estandarizados, con el propósito de poder captar negocios sin importar el tipo de producto que se maneje.

En el mercado de telecomunicaciones y electrónica existen en ocasiones necesidades muy específicas de preparación de equipos, pre-configuración, armado de promociones, logística inversa, re-habilitación de mercancías, envío de equipos o bienes terminados dañados a su reparación en centros especializados, etc.

Tales necesidades han visto una respuesta muy pobre por parte de los actuales operadores logísticos, esto representa para ABC LOGISTICA, una

empresa joven y con enfoque a la especialización, una oportunidad de consolidarse como un proveedor de servicios integrados y que den respuesta a esas necesidades muy específicas de este tipo de clientes.

Análisis de debilidades

En el actual mercado de logística encontramos operadores logísticos con operaciones globales, de una cobertura geográfica muy robusta y con capacidad financiera muy fuerte.

Estos a su vez, han venido diversificándose en la oferta de servicios gracias a que cuentan con la infraestructura necesaria para poder ofrecer soluciones “puerta a puerta” a los clientes que así lo requieran.

Este tipo de compañías también cuenta con el beneficio de los acuerdos comerciales globales que se firman en los grandes corporativos y que llegan al ámbito local como una directriz con respecto a la utilización de servicios logísticos.

Así mismo, este tipo de compañías cuenta con trayectorias de ya muchos años en el mercado y que les ha permitido consolidar su nombre y presencia.

Ha habido también fusiones y compra de compañías que han dado como resultado el que ahora haya “gigantes” en el sector como es el caso de DHL-EXEL o el de TMM-ADHEMSA.

Empresa nueva y desconocida.

ABC LOGÍSTICA es una empresa de nueva creación que aunque cuenta con un equipo humano de muchos años de experiencia en logística, es la falta de una marca y un nombre reconocido en el mercado una de sus más serias debilidades, ya que la labor de convencimiento que tiene que hacer en su proceso de venta es mucho mayor a la que sus competidores hacen.

La decisión de tercerizar operaciones logísticas que manejan grandes cantidades de dinero en mercancías, resulta complicada para los clientes que así lo deciden, debido a esto buscan utilizar empresas ya consolidadas y conocidas en el mercado.

Por ser una empresa nueva, ABC LOGISTICA esta iniciando la conformación de su cartera de clientes, que en este momento son pocos, la conquista de los nuevos, en ocasiones resulta más complicada por no poder ofrecer la confianza de estar ya operando con una cartera de clientes más robusta.

Al ser una empresa nueva, el acceso a fuentes de financiamiento que le faciliten el crecimiento e incluso la operación misma del día a día, simple y sencillamente no es factible dado que los requisitos por si mismos limitan la factibilidad de otorgamiento para la empresa dada su actual antigüedad.

Por otro lado, las condiciones de pago y apertura de líneas de crédito por parte de ciertos proveedores, se ve también afectada, dada la juventud de la empresa.

Falta de cobertura geográfica.

Para ofrecer soluciones que satisfagan los requerimientos de costo de los clientes en muchas de las ocasiones se requiere de una red de facilidades que puedan dar cobertura a las regiones estratégicas del territorio nacional.

El contar con operaciones en marcha en ciertas plazas y partir de ellas apalancar la captación de nuevas oportunidades de negocio, es algo que en este momento ABC LOGISTICA no lo podría llevar a cabo, debido a su falta de presencia en plazas estratégicas del país.

La falta de presencia en otras plazas limita también a la compañía en el desarrollo de proveedores con presencia local dentro de la plaza, lo que tiene un efecto muy serio en precios, capacidad de oferta de servicios integrados de bajo costo, pero sobretodo en el desconocimiento del mercado regional específico de cada plaza y las oportunidades que este puede llegar a ofrecer a la empresa.

Capacidad financiera limitada

En la actualidad ABC LOGISTICA ha tenido como única fuente de financiamiento la inversión de los socios de la empresa.

El apoyo crediticio de algunos proveedores que han creído en el proyecto de ABC LOGISTICA le ha permitido también llevar a cabo parte de sus inversiones.

Sin embargo y lo único cierto es que el manejo financiero que se ha podido hacer en esta primer etapa del proyecto y el apoyo de su principal cliente han sido la única fuente recursos para la empresa.

Acceder a fuentes de financiamiento que le permitan crecer y soportar su operación diaria, va requerir de largas gestiones y seguramente también contar con garantías que en este momento no existen.

Otro factor que puede facilitar el acceso al financiamiento, es la captación de nuevos e importantes contratos con clientes, situación que también tiene su complicación y que en términos de tiempo podrá ser a mediano plazo.

La apertura de nuevas plazas requerirá de renta de inmuebles, cuyo trámite tiene como requisito la adquisición de fianzas, de avales o cualquier otra garantía que el arrendador en cuestión solicite para poder otorgar un contrato de arrendamiento. El otorgamiento de fianzas tiene como requisito la presentación de garantías que respalden la operación, garantías que en este momento no existen por el tipo de empresa que ABC LOGISTICA es.

Infraestructura limitada.

Actualmente ABC LOGISTICA cuenta solo con una localidad para el almacenaje de mercancías, con algunos convenios comerciales sobretodo con transportistas y con acuerdos poco estructurados con agentes aduanales.

Uno de los servicios más solicitados en la actualidad son los almacenes de depósito fiscal, por las ventajas que estos representan para los importadores y los fabricantes de bienes. Los requisitos para habilitarse como almacén fiscal representan una dificultad difícil de sortear en este momento para la empresa ya que la autoridad correspondiente solicita el trámite de fianzas por montos de dinero muy elevados y como se ha ya comentado el otorgamiento resulta en este momento muy difícil de lograr por parte de la compañía.

Por otro lado, el ofrecer servicios de transportación utilizando compañías transportistas limita la obtención de márgenes de operación adecuados, por lo que la alternativa es hacerse de flotilla propia, situación que en términos de obtención de crédito para la adquisición de unidades y por las actuales condiciones de ese mercado no resulta muy complicado. La complicación estriba en lo lento y burocrático que resultan los trámites de placas de servicios público federal para personas morales; estos llegan a tardar hasta cuatro meses, tiempo que la inversión se ve detenida e improductiva, ya que la unidad no puede rodar hasta no contar con dicho emplacamiento.

Limitado conocimiento del mercado

La actual experiencia de la compañía garantiza que la ejecución de los servicios se desempeñe con altos estándares, sin embargo existe una fuerte

limitante en el conocimiento que se requiere para la comercialización del servicio.

El mercado ha venido adaptando las ofertas y la forma de preciar los servicios de una manera poco estandarizada, pero en la mayoría de los casos y como común denominador, siempre obedeciendo a la oferta de gasto variable para el cliente en cuestión; es decir, se cotiza por metro cúbico, por tarima, por pallet, por transacción, etc.

Estos esquemas son poco conocidos para ABC LOGISTICA y la velocidad de respuesta, así como la precisión de las mismas se ha visto afectada.

Debido a esta falta de experiencia, se adolece de un proceso de levantamiento de necesidades previas a la cotización que se efectivo, situación que provoca mucho re-trabajo en el proceso comercial, siendo lo más grave la desconfianza del cliente por recibir cotizaciones fuera de su entendimiento.

Análisis de amenazas.

Tanto el sector de telecomunicaciones y electrónica han venido creciendo gracias a la oferta de productos y servicios innovadores que han venido a satisfacer necesidades y gustos de los consumidores que se encontraban desatendidas.

En el caso de de las telecomunicaciones el sector ha crecido gracias a la telefonía celular que con la gama de servicios y costos de los mismos, ha ido desplazando incluso a los tradicionales servicios de red fija. Sin embargo en el caso particular de México, este es un mercado que se encuentra bajo el control del Grupo Carso que con el poderío de compra con el que cuenta, ejerce una presión impresionante en los proveedores del sector.

La anterior situación tiene su efecto directo en los precios de equipo de telecomunicaciones que se encuentran en reducción permanente y por consecuencia el costo de la logística debe ser minimizado de igual manera para seguir manteniendo los márgenes de estos fabricantes.

En el caso de la electrónica la guerra de precios, así como la llegada de cada vez más productos chinos de bajo precio, han obligado a las empresas del sector a minimizar sus costos de operación de manera permanente.

En relación a los servicios de transporte público federal como se pudo observar en los análisis antes expuestos el cincuenta por cien de sus costos son variable y de manera importante dependientes del precio de los combustibles, esta situación ejerce presión a la estabilidad en los precios de este tipo de servicios, lo anterior podría en un momento dado, desaparecer la viabilidad de brindar servicios de transportación utilizando unidades de terceros.

La inseguridad por la que pasa el país ha generado adición de costos para la seguridad durante la transportación de la mercancías, y estos han venido afectando precios y márgenes de los fabricantes de equipo electrónico, situación que en momento dado podría afectar los volúmenes de venta o la viabilidad de operar en nuestro país, al menos en el actual esquema que hoy existe.

Dependencia de clientes del sector telecomunicaciones.

Como se ha venido comentando el sector Telecomunicaciones y electrónica observan su crecimiento gracias a la innovación tecnológica, existiendo una fuerte sustitución de bienes y servicios existentes y no necesariamente un incremento en los volúmenes.

Por otro lado la semi-monopolización que existe en el mercado de las Telecomunicaciones, ha puesto una enorme presión en los precios de los bienes y servicios que se comercializan en el sector, situación que tiene su efecto en los precios que los clientes están dispuestos a pagar por actividades logísticas y que seguro traerán también como consecuencia un bajo interés por los servicios de alto contenido de valor que no traigan beneficios económicos al costo de operación.

Actualmente la dependencia de los ingresos de la compañía se encuentra primordialmente con clientes del sector telecomunicaciones, mercado que por los datos analizados tiende a la adquisición de servicios de bajo costo, aceptando la consecuencia de recibir poco valor con estos servicios.

En el sector de la electrónica, día con día existe solicitud de trabajos adicionales que el cliente no está dispuesto a pagar o pagar muy poco por ellos, requerimiento que vienen a su vez de su canales de venta, que cada vez más están concentrados en el retail y tienda departamental y que estos a su vez no paga ningún sobre-precio al fabricante. No es difícil imaginar quien está absorbiendo estos sobrecostos.

Venta de servicios de Distribución inviable

Los servicios de transportación terrestre de mercancías (Distribución) a través de terceros dependen de la estabilidad de los precios de los combustibles, factor siempre sometido al nerviosismo de las finanzas públicas y de los impredecibles cambios en los precios mundiales del petróleo.

Dado que el precio de venta del servicio se estipula a partir del costo del servicio de transportistas más márgenes de venta, la volatilidad de precios resulta ser un factor muy inquietante, dado que los precios contractuales con los clientes de Telecomunicaciones y electrónica suelen ser fijos por periodos de tiempo predeterminados.

De lo anterior se deriva que no haya la posibilidad de absorber los gastos propios de operación e incluso que los márgenes puedan desaparecer muy fácilmente, poniendo en riesgo la viabilidad financiera del negocio.

La totalidad de los servicios absorben la totalidad de los gastos de administración, el desaparecer del portafolio alguno de los servicios, daría como consecuencia el no poder absorber parte de los gastos corporativos, dando como resultado la afectación de los márgenes de operación de la compañía y como consecuencia la generación del flujo operativo de efectivo.

Infactibilidad de aliarse con otros prestadores de servicios logísticos

ABC LOGÍSTICA al ser una empresa nueva y aún no reconocida en el mercado, podría enfrentarse al desden de operadores de servicios logísticos con los que pueda llevar a cabo alianzas comerciales que fortalezcan a ambas empresas.

El desconocimiento entre las partes podría generar que aún y con la intención de hacer alianza, esta pueda darse en condiciones difíciles y complejas que no permitan el buen desempeño hacia los clientes, dada la cautela con que ambas compañías lleven a cabo dicha alianza.

Los prestadores de servicios logísticos como los son los agentes aduanales, los promotores de bienes inmuebles e incluso dueños de los mismo, les resulta los mismo operar con productos tipo “A” que con productos “B”, sin embargo la posible resistencia de ABC LOGISTICA de operar en otros segmentos de la industria, podría resultar poco atractivo para los posibles aliados comerciales ya que ellos buscan volumen de negocio y no negocios específicos.

Fusiones y compra de operadores logísticos

Han venido ya sucediendo, como en cualquier otra industria, la fusión o compra de empresas las cuales crean enormes corporativos y un acaparamiento de clientes difícil de penetrar por nuevos y pequeños operadores como es el caso de ABC LOGISTICA.

Por otro lado, todos aquellos prestadores de servicio como lo son transportistas, inmobiliarias, agencias aduanales y compañías de flete internacional están más interesados en poner a disposición de este tipo de compañías su capacidad productiva, dejando un margen de maniobra muy limitado para ABC LOGISTICA.

La fusión y compra de empresas trae como consecuencia el fortalecimiento de la infraestructura operativa de la nueva empresa, generando una fortaleza difícil de superar por sus competidores, se fortalece la cobertura geográfica, la infraestructura informática, la de transporte, el portafolio de servicios, situación que como se mencionó anteriormente representa una seria amenaza para esta nueva empresa.

3 Desarrollo del Plan estratégico

3.1 Identificación de factores de éxito

Se entiende por Factor Crítico de Éxito (**FCE**) a aquellos aspectos en los que la organización debe tener un desempeño sobresaliente para competir satisfactoriamente, asegurando su permanencia y prosperidad en el mediano y largo plazo.

Para efecto del desarrollo del plan estratégico de la empresa y objetivo central de este documento, se considerará como **factor crítico de éxito interno** a todos aquellos aspectos donde la empresa tiene influencia directa en el comportamiento y resultado de ese factor en específico.

Así mismo se considerará como **factor crítico de éxito externo** a todos aquellos factores que la empresa deberá considerar como un componente clave para el logro de los objetivos de negocio y que estos a su vez se encuentren fuera del área de influencia de ABC LOGISTICA, y que sin embargo su estrecho monitoreo pueda dar la oportunidad de ajustar los planes y objetivos establecidos de manera oportuna.

En este momento vale la pena realizar un resumen del análisis FODA efectuado, para tal propósito se presenta el siguiente cuadro resumen:

Fortalezas	Debilidades
F1. Sistemas de Información	D1. Empresa nueva y desconocida
F2. Centro de Distribución	D2. Falta de cobertura geográfica
F3. Especialización del servicio	D3. Capacidad financiera limitada
F4. Experiencia del recurso humano	D4. Infraestructura limitada
F5. Estructura Organizacional	D5. Conocimiento limitado del mercado
F6. Dominio completo de la cadena de suministro	
Oportunidades	Amenazas
O1. Oferta de servicios especializados	A1. Dependencia de clientes del sector de Telecomunicaciones y Electrónica
O2. Mejor contenido de valor, ofreciendo al cliente casos de negocio más atractivos	A2. Venta de Servicios de Distribución (Transportación terrestre) inviable
O3. PYMES	A3. Infactibilidad de aliarse con otros operadores de servicios logísticos
O4. Oferta de soluciones hechas a la medida de las necesidades del cliente	A4. Fusiones y compra de operadores logísticos por compañías más grandes

3.1.1 Factores Internos

Se identifican principalmente los siguientes Factores Críticos de Éxito para ABC Logística

Tecnología Informática aplicada a los servicios

Sin duda el ofrecer servicios diferenciados, a precio competitivo y con casos de negocio que le proporcionen al cliente los beneficios económicos esperados, darán la posibilidad de captar negocios para la empresa.

Aún y existiendo ya la oferta de servicios con tecnología aplicada, no existen aún servicios que procesen los datos que se generan en la actividad operativa del día a día, para convertirlos en información para la toma de decisiones gerenciales.

Es necesario que a partir de aplicaciones tecnológicas que hasta cierto punto se están volviendo comunes se pueda seguir agregando valor al cliente al procesar datos para convertirlos en información y que ésta esté disponible y actualizada para su uso en cualquier momento que el cliente lo requiera.

En las operaciones logísticas el monitoreo del status que guarda el flujo de las mercancías es ya obligatorio, dada la cada vez más exigente demanda de satisfacción del cliente. Clientes informados, clientes con capacidad de prevención, prevención que beneficia los costos.

Por otro lado, las aplicaciones informáticas de la darán la oportunidad a la cadena de abastecimiento de poder medir su desempeño y por tanto, detectar áreas de oportunidad que la lleven a proceso de mejora continua en beneficio de la reducción de costos y por consecuencia de los márgenes de los operadores y sin duda también de los precios al cliente.

Servicios especializados para los sectores de Telecomunicaciones y Electrónica.

Aquellas compañías dentro de los sectores de Telecomunicaciones y Electrónica que han decidido tercerizar sus operaciones logísticas, están sin duda enfrentando la falta de especialización en los servicios actualmente ofertados en el mercado. Los operadores logísticos brindan servicios a todos los segmentos de la industria por igual, generando una oportunidad para aquellos que estén dispuestos a ofrecer un servicio especializado y soportado por la experiencia en el ramo.

Mantener el enfoque de la especialización no debe limitar ABC LOGISTICA para incursionar en otros segmentos de mercado, es decir, contar con una línea de negocio dedicada a estos segmentos, que le den la confianza al cliente que su operación está en manos expertas puede ser el camino a seguir sin dejar de lado la oportunidad de desarrollar oportunidades de negocio en otros segmentos de la industria que sean manejado en líneas de negocio diferentes como parte de la estrategia comercial de la compañía.

Existe una enorme oportunidad en ofertar un servicio hecho a la medida de los clientes de estos sectores, ya que por ser negocios de origen tecnológico, buscan servicios especializados a la medida de sus necesidades.

Diversificación de mercados

Como lo mencionamos anteriormente la diversificación de mercados no va en contrasentido de una estrategia de especialización, ya que la creación de líneas de negocio que atiendan segmentos de mercado específico, con infraestructura propia y atención especializada propia para el sector en particular, es en definitiva una oferta de servicio que hoy no existe en el mercado.

Cada segmento tiene su propia gama de necesidades, por lo que una oferta estandarizada de servicios, está dando lugar a necesidades no satisfechas para algunos de los clientes.

Entender esas necesidades no satisfechas y propias de cada sector en específico, deberá ser el objetivo principal de ABC LOGISTICA para incursionar en otros mercados y fortalecerse en el actual.

Comercialización y Desarrollo de Marca

El gran reto de esta compañía por ser joven y poco conocida es el desarrollo de una estrategia comercial que le permita la captación de clientes de manera ágil.

Resulta importante para ABC LOGISTICA el conocimiento detallado de su competencia, de la oferta de servicios que estos hacen al mercado, de la manera de cotizar y vender los servicios en los diferentes sectores de la

industria, conocimiento que sin duda le dará la oportunidad de desarrollar todas esas capacidades comerciales con las que hoy no cuenta.

Por otro lado el desarrollo de marca es en definitiva un factor que le permitirá apoyar la estrategia comercial, agilizando la penetración en los mercados en los que decida incursionar, así mismo le permitirá acceder a oportunidades de negocio que hoy solo se han venido dando por contactos personales de los socios.

Una estrategia bien definida de desarrollo de marca, le permitirá a ABC LOGISTICA potenciar sus oportunidades de venta y la consolidación misma de la empresa en un mercado fuertemente competido.

Desarrollo de alianzas comerciales

La construcción de una infraestructura propia que soporte el portafolio de servicios que pretende cubrir ABC LOGISTICA, requeriría de una fuerte inversión económica, lo que en consecuencia le daría una muy baja factibilidad al crecimiento y consolidación del negocio, de ahí que el desarrollo de alianzas con prestadores de servicios que les resulte atractivo complementar su oferta de servicios con la actual infraestructura de ABC LOGISTICA y que esta a su vez pueda ver complementado su servicios con la alianza en cuestión, puede ser la clave para el crecimiento sinérgico de todos los involucrados en las alianzas.

Las alianzas por sí mismas funcionarán como canales de venta para las compañías involucradas, es decir, al ofrecer servicios que no se ejecutan con infraestructura propia sino a través de un aliado, le lleva la venta a este aliado y de la misma manera resulta para ABC LOGISTICA.

El desarrollo de alianzas resulta en una muy positiva relación de ganar-ganar para las compañías involucradas por las razones antes expuestas.

Financiamiento para inversión en infraestructura propia para servicios de transportación terrestre

El desarrollo de fuentes de financiamiento que le permitan a la empresa invertir en su propia infraestructura de transporte de dará factibilidad a esta área del negocio. Como se ha ya analizado los servicios de transportación hechos a través de terceros puede resultar en alto riesgo para ABC LOGISTICA dada la estructura de costos que este esquema de operación tiene.

La dependencia de terceros para el suministro de servicios de transportación expone permanente a la compañía a riesgos tales como:

- Baja calidad de servicio
- Costos de operación inestables
- Precios no competitivos
- Indisponibilidad de unidades para el suministro de servicios

- Desconfianza del cliente en la capacidad de ABC LOGISTICA para ofrecer servicios integrados

La salud financiera de la compañía se vuelve determinante para ser sujeta de financiamiento en el futuro cercano.

3.1.2 Factores externos

Se identifican principalmente los siguientes Factores Críticos de Éxito para ABC Logística:

Crecimiento de segmentos de la industria diferentes al de Telecomunicaciones y Electrónica.

Será de alta relevancia el monitoreo del comportamiento de sectores de manufactura diferentes a los de Telecomunicaciones y Electrónica, sectores como el de la industria eléctrica en todos y cada uno de sus sub-segmentos.

Línea Blanca, electrodomésticos y enseres para el hogar significan oportunidades de negocio potenciales para ABC LOGISTICA, siempre basado en un análisis integral del mercado, entender los productos que ahí se comercializan, los fabricantes, los canales de venta y distribución, las necesidades insatisfechas en los servicios logísticos actualmente ofertados, podrán en definitiva facilitar el desarrollo de una estrategia comercial acorde

a este tipo de segmentos que puedan en un momento dado dar la oportunidad a esta compañía de participar en el con una oferta novedosa de servicios.

Tendencia a tercerizar en el sector de la comercialización de bienes.

Las comercializadoras de productos representan una oportunidad de negocio no explorada por ABC LOGISTICA, siendo este tipo de industria un elemento natural de la cadena de abasto para muchos productos, el explorar oportunidades de negocio donde ABC LOGISTICA ofrezca su infraestructura, conocimiento y experiencia a este sector podría resultar muy favorable.

Por otro lado, las representaciones de marca o la distribución de algunas otras, puede representar otra interesante oportunidad de negocio para esta empresa. La asistencia a ferias especializadas en Europa, Asia y muy en específico en China, pueden darle a ABC LOGISTICA esa posibilidad.

Habrán fabricantes o distribuidores sin presencia en México que les pueda interesar hacerse de un representante o canal distribuidor que ya cuente con toda la infraestructura y conocimiento que favorezca la introducción de sus productos en México.

3.2 Definición de objetivos estratégicos para la empresa

A partir de este punto podemos delinear los objetivos estratégicos de alto nivel que establezcan la guía para la definición de objetivos y estrategias

hacia dentro de la organización. Es decir, todas y cada una de las áreas deben apoyar directa o indirectamente los objetivos estratégicos de la compañía.

Para fines de planeación estratégica del negocio y basado en el análisis previo de los factores críticos de éxito, se identifican a continuación los objetivos que se sugiere sean la guía para la definición de objetivos y estrategias de nivel táctico, ya que la intención es que todas y cada una de las decisiones del negocio aprovechen y maximicen las fortalezas detectadas, minimicen e incluso eliminen en su caso las actuales debilidades de la organización y que ABC LOGISTICA este siempre atenta y lista en el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el mercado.

El establecimiento de estos objetivos también debe atender el permanente monitoreo de las amenazas y como cada una de ellas pueden llegar o incluso ya estar influyendo el resultado de la compañía. El enfoque preventivo en sustitución del correctivo dará a la compañía la oportunidad de corregir el rumbo oportunamente.

FCE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

Objetivo	KPI
Implementar en el portafolio de servicios tecnología informática, que permita la diferenciación de nuestros servicios	<ul style="list-style-type: none"> • % ponderado de servicios entregados con tecnología aplicada versus el total de servicios vendidos en el periodo.

FCE SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo	KPI
<p>Nivel de Satisfacción del cliente en base a encuesta realizada al 80% de los clientes más importantes en ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % ponderado de nivel de satisfacción del cliente, considerando los siguientes factores: <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de expectativa de servicio 2. Relación precio / valor 3. Calidad en respuesta a requerimientos 4. Utilidad y Calidad de los sistemas de información 5. Servicio postventa 6. Competencia de nuestro personal para el manejo de problemas

FCE COMERCIALIZACIÓN

Objetivo	KPI
<p>Desconcentración de las ventas; moderada dependencia de clientes y servicios vendidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de cumplimiento del plan anual de ventas (midiendo: Volumen, Mezcla y tiempo)

Ingresos por ventas en segmentos diferentes al de Telecomunicaciones y Electrónica	<ul style="list-style-type: none"> • % de Ingresos por ventas hechas en segmentos diferentes al de Telecom y Electrónica
Ingresos por ventas realizadas al sector PYME	<ul style="list-style-type: none"> • % de ingresos por ventas hechas al sector de PYME

FCE ALIANZAS COMERCIALES

Objetivo	KPI
“Apalancamiento operativo”; dependencia de terceros para el suministro de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • % de servicios realizados por terceros en relación al total de servicios entregados
Incremento en la venta de servicios integrados. Servicios suministrados al cliente conteniendo dos ó más servicios del portafolio	<ul style="list-style-type: none"> • % de ingresos por venta de servicios integrados
Ventas realizadas a través de socios comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • % de ingresos por ventas hechas a través de socios comerciales

FCE SALUD FINANCIERA

Objetivo	KPI
Liquidez	• Razón Circulante > 1.5
	• Rotación de cuentas por cobrar ≤ 30 días
Rentabilidad	• Margen de utilidad neta >8%
Retorno sobre la inversión	• Rendimiento de capital > 24%
	• Rendimiento de los activos >18%
Apalancamiento	• Razón de deuda < 20%

FCE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS

Objetivo	KPI
Desarrollo e implementación de nuevos servicios que permitan nuestra participación en mercados diferentes al de Telecom y Electrónica	• % de ingresos por venta de servicios nuevos colocados en mercados diferentes al de Telecom Y Electrónica
	• Nuevos servicios desarrollados y liberados a ventas en el periodo

3.3 Definición de estrategias para el logro de los objetivos de la empresa

La definición del “**Qué**” debe siempre ir acompañado del “**Cómo**”, en el ejercicio de la planeación estratégica de negocio establece una importante directriz, la cual es desplegada desde el alta dirección y que determina el “ancho del carril” para los tomadores de decisiones y responsables de la ejecución.

Las estrategias echan mano del proceso de inteligencia de negocio, logrando aterrizar en una serie de directrices concretas pero contundentes, el entendimiento por parte de la dirección de las oportunidades que hay en el mercado. Este entendimiento parte también de la conciencia de las fortalezas con las que cuenta la organización misma y en igual magnitud el reconocimiento humilde y honesto de sus debilidades.

“El plan de navegación” considera ineludiblemente todos aquellos factores que en el plazo inmediato, medio y largo representan una posible amenaza para el logro de resultados y la implementación de estrategias.

Podemos decir que la definición de objetivos y estrategias de alto nivel para el negocio, son un sumario de la lectura inteligente del entorno de la empresa así como el reconocimiento de la condición interna de sí misma para el logro del fin más importante: “**Su permanencia**”

Permanencia que debe ser entendida como la generación de utilidades basada en una gestión altamente eficaz del negocio.

1) TECNOLOGÍA INFORMÁTICA APLICADA

OBJETIVO	ESTRATEGIA BASICA
<p>Implementar en el portafolio de servicios tecnología informática, que permita la diferenciación de nuestros servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología Informática aplicada en servicios proporcionados con infraestructura propia o a través de terceros • Actualización permanente de aplicaciones tecnológicas

2) SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO	ESTRATEGIA BASICA
<p>Nivel de Satisfacción del cliente en base a encuesta realizada al 80% de los clientes más importantes en ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad operativa y de atención al cliente • Total cumplimiento de los niveles de servicio contractuales • Monitoreo permanente de los indicadores de desempeño operativo; concepto PDCA implementado <ul style="list-style-type: none"> ❖ (PDCA=PLAN DO CHECK ACT)

3) COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO	ESTRATEGIA BASICA
<p>Desconcentración de las ventas; moderada dependencia de clientes y servicios vendidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de servicios integrados; realizando la venta de dos o más servicios del portafolio en cada venta realizada • Lograr ventas en el segmento de operadores telefónicos
<p>Ingresos por ventas en segmentos diferentes al de Telecomunicaciones y Electrónica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de cartera de oportunidades de negocio en los segmentos de: Industria Eléctrica e iluminación, Línea Blanca y Electrodomésticos
<p>Ingresos por ventas realizadas al sector PYME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación de servicios hechos a la medida de las necesidades del segmento PYME • Ventas en cualquier sector, excepto alimentos, perecederos y textil

4) ALIANZAS COMERCIALES

OBJETIVO	ESTRATEGIA BASICA
<p>“Apalancamiento operativo”; dependencia de terceros para el suministro de servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores de servicio, clave en el portafolio de ABC LOGISTICA, y que requieren de alto grado de conocimiento técnico para la ejecución de los mismos
<p>Incremento en la venta de servicios integrados. Servicios suministrados al cliente conteniendo dos ó más servicios del portafolio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios “paquetizados” que permitan al cliente la simplificación en la administración de sus operaciones logísticas
<p>Ventas realizadas a través de socios comerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de alianzas comerciales que permitan complementar las capacidades de negocio de ABC LOGISTICA teniendo como premisa básica la comercialización mutua de los servicios ofertados por las compañías firmantes del acuerdo

5) SALUD FINANCIERA

OBJETIVO	ESTRATEGIA BASICA
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Compras a plazo mayores de 30 días
	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación eficiente de la cartera; mínima antigüedad de saldos
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Estricto cumplimiento del presupuesto de costo y gasto • Estricto cumplimiento del plan de ingresos
Retorno sobre la inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de fuentes de financiamiento para el desarrollo de nuevos negocios
	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima inversión en activos
Apalancamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de líneas de arrendamiento para el crecimiento de la infraestructura

6) DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA BASICA
<p>Desarrollo e implementación de nuevos servicios que permitan nuestra participación en mercados diferentes al de Telecom y Electrónica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios enfocados a Manufactura ligera • Desarrollo de servicios que permitan la captación de negocios en el sector PYME

3.4 Plan estratégico recomendado para la empresa

Una vez establecidos los objetivos y las estrategias de alto nivel, es decir el “**Qué**” y el “**Cómo**”, es igual importante establecer el “**Quién**” y el “**Cuándo**”. Se recomienda un horizonte de planeación de cinco años, incluyendo al presente. Es importante señalar que el plan es una guía para la ejecución y toma de decisiones, el cual por naturaleza es dinámico, por lo tanto revisable y ajustable a lo largo del tiempo.

El despliegue de objetivos en cada una de las áreas de la empresa deberá ser hecho a partir de este plan de largo plazo, a partir del mismo se deben definir los planes y objetivo tácticos que le permitan a la empresa ejecutar en total armonía y en sincronía desde cada “trinchera” de la organización.

OBJETIVO	DUEÑO	ESTRATEGIA	2007	2008	2009	2010	2011
FCE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	FINANZAS (SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN)	Tecnología aplicada a servicios proporcionados con infraestructura propia o a través de terceros	Servicios de almacenaje y administración de inventarios	Servicios de transportación terrestre Servicios de logística inversa Servicios de Centros de refacciones	Servicios de Importación Servicios de manufatura ligera	Tecnología RFID aplicada	
FCE SERVICIO AL CLIENTE	DIRECCIÓN GENERAL	Flexibilidad operativa Cumplimiento de SLA contractuales Medición de desempeño; PDCA como herramienta de mejora continua	89%	93%	95%	96%	97%
FCE COMERCIAL- IZACIÓN	VENTAS	Venta a operadores telefónicos Venta a segmentos diferentes al de Telecom y Electrónica Servicios enfocados a PYME para captar ventas en este sector	Venta de servicios integrados en los actuales sectores de mercado donde estamos participando mínimo 25% de la ventas totales	Servicios integrados > 35% de las ventas totales Ventas a operadores telefónicos > 15% de las ventas totales Desarrollo de servicios específicos para PYME	Ventas al sector PYME > 10% de la ventas totales Ventas a sectores diferentes al de Telecom y Electrónica > 25% de las ventas totales	Ventas al sector PYME > 15% de la ventas totales Ventas a sectores diferentes al de Telecom y Electrónica > 30% de las ventas totales	Ventas a sectores diferentes al de Telecom y Electrónica > 35% de las ventas totales

OBJETIVO	DUEÑO	ESTRATEGIA	2007	2008	2009	2010	2011
FCE ALIANZAS COMERCIALES	FINANZAS (ABASTECIMIENTOS)	Desarrollo de canales de venta a través de socios comerciales Desarrollo de alianzas comerciales complementarias al negocio de ABC LOGISTICA	% de ventas a través de socios comerciales > 10% de total Alianza establecida con agentes aduanales Alianza establecida con Transportistas locales	% de las ventas a través de socios comerciales > 15% del total Alianzas establecidas con arrendadores de inmuebles en las plazas de Monterrey y Guadaluajara	% de las ventas a través de socios comerciales > 20% del total Alianzas establecidas con arrendadores de inmuebles en 2 plazas adicionales a las ya establecidas	Alianzas establecidas con arrendadores de inmuebles en 2 plazas adicionales a las ya establecidas Desarrollo de alianzas con proveedores de transporte Intern.	
FCE SALUD FINANCIERA	FINANZAS	Flujo de caja positivo Margen neto positivo Máxima rentabilidad para los accionistas Sano apalancamiento	Margen neto = 8% ROE = 24% ROA = 18%	Margen neto = 10% ROE = 26% ROA = 20% EBITDA = TBD	Margen neto = 12% ROE = 26% ROA = 20% EBITDA = TBD	Margen neto = 14% ROE = 28% ROA = 22 % EBITDA = TBD	Margen neto = 15% ROE = 30% ROA = 24% EBITDA = TBD
FCE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS	VENTAS	Desarrollo de servicios de manufactura ligera Desarrollo de servicios especializados para el sector PYME	% de ingresos por venta de servicios de manufactura ligera > 5%	% de ingresos por venta de servicios de manufactura ligera > 10% % de ingresos por venta de servicios especializados en el sector PYME > 5%	% de ingresos por venta de servicios de manufactura ligera > 12% % de ingresos por venta de servicios especializados en el sector PYME > 8%	% de ingresos por venta de servicios de manufactura ligera > 15% % de ingresos por venta de servicios especializados en el sector PYME > 10%	

El establecimiento de las metas aquí expuestas y el lapso de tiempo en cada una de ellas debe ser alcanzada, parte de un exhaustivo ejercicio del reconocimiento de las fuerzas y debilidades de la organización, así como de la lectura hecha de las oportunidades que ofrece el mercado. La influencia que las amenazas detectadas constantemente tienen sobre este plan de navegación deberá ser monitoreada de manera permanente y sistemática, ya que en esta medida la empresa será capaz de anticiparse a los cambios de dirección requeridos.

4 Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Recomendaciones adicionales

El mercado donde compite la compañía, como sucede en muchos otros mercados, es de intensa competencia, como se ha ya venido analizando, las decisiones de tercerización de las actividades logísticas están en la gran mayoría de las veces basadas en la obtención de reducción de costos de operación.

Lo anterior pone mucha presión a los precios de mercado y por consecuencia a los estándares del servicio proporcionado, con ello se han ido sacrificando contenidos de valor y clientes adaptados a este pobre nivel.

Tan es así, que el cliente pocas veces está dispuesto a escuchar propuestas de precio más elevado y que a pesar de estar sustentadas por casos de negocio que consideran todos aquellos costos de reproceso y oportunidad, hacen caso omiso de ellos, dado que la necesidad de inmediato plazo es la reducción de costos.

i) Recomendación: Desarrollo Inteligente de casos de negocio para la toma de decisiones de tercerización.

El reto de ABC LOGISTICA es entender de manera clara el abanico de necesidades de los consumidores de servicios logísticos. Siendo precisamente esta diversidad, donde estriba la complejidad para dar

respuesta única a una serie de requerimientos sin solo origen dentro de las organizaciones.

Es decir, para operaciones contar con un solo punto de contacto, que ofrezca flexibilidad y calidad de servicios podría resultar ser lo más importante, aún y con que el gasto directo sea ligeramente mayor. Sin embargo para Finanzas cualquier afectación a los márgenes da por descartada cualquier propuesta de tercerización que vaya en esta dirección.

Vemos que la clave para el logro de mayores ventas está en el convencimiento de los beneficios económicos que resultan de poner en manos de un experto la ejecución de las actividades logísticas. De ahí que el desarrollo de casos de negocio y exposición de los mismos con las persona(s) responsable(s) del desempeño económico del negocio es vital.

La oferta de valor debe satisfacer y dar respuesta a las necesidades más importantes para el cliente, esto significa para ABC LOGISTICA que no hay soluciones estándar, sino más bien soluciones hechas a la medida de las necesidades de cada cliente, esto da lugar a que la compañía de pueda posicionarse en un nicho de mercado poco atendido por los grandes operadores logísticos, pero también baja posibilidad de ser atendido por operadores logísticos de menor tamaño dadas las actuales capacidades de negocio de ABC LOGISTICA.

ii) Recomendación: Ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El mantenimiento de las actuales ventajas competitivas del negocio como lo está siendo la aplicación tecnológica a soluciones ofertadas, es en definitiva un factor que debe mantenerse a lo largo del tiempo. Esto demanda un enfoque de análisis permanente de ROI para las decisiones de adquisición de nuevas tecnologías o la renovación de las existentes.

La adquisición de tecnología no debe limitarse a sistemas de información, sino a todos aquellos sistemas de almacenaje, manufactura, empaque o envasado que con su adquisición representen una oportunidad de negocio para la compañía y que le permitan ofrecer servicios innovadores a sus actuales clientes.

Sin duda el enfoque de aplicación tecnológica que ABC LOGISTICA ha adoptado desde su fundación, le significará posicionarse por encima de muchas de las actuales ofertas existentes en el mercado y darle la oportunidad de hacerse de una porción del mercado que actualmente detentan los grandes operadores logísticos.

Por lo anterior la participación en exposiciones especializadas, en ferias tecnológicas, suscripciones a revistas especializadas y todo aquello que proporcione información fresca y de primera mano acerca de los temas tecnológicos antes mencionados será de gran relevancia para la dirección de la compañía.

iii) Recomendación: Desarrollo de mercado en el segmento PYME

El desarrollo de oportunidades de negocio en el segmento PYME será sin duda un arduo camino por recorrer, este tipo de empresas pocas veces administra de manera eficiente sus funciones de planeación, del nivel que esta sea. También difícilmente administran sus costos de logística, por lo que mientras el mercado y su competencia les permitan esta ineficiencia, seguirán sin tomar acciones al respecto.

Muchas de estas compañías se empiezan ya a enfrentar (incluso algunas se encuentran ya rebasadas) a sus deficiencias operativas que les afectan en niveles de servicio y costos de operación que por consecuencia afectan de manera directa a sus márgenes.

Hay desafortunadamente para los fabricantes mexicanos, casos de compañías que sin tener presencia en México, están siendo más eficientes en la entrega de sus productos al mismo o incluso a más bajo precio.

Por otro lado existen también compañías que efectivamente están haciendo un excelente trabajo en el mercado doméstico, pero que no saben como hacer llegar sus productos al extranjero. Muchos de ellos no saben como o no se sienten con la suficiente confianza para acudir con las instancias gubernamentales encargadas de dar asesoría en temas de comercio exterior.

Esta oportunidad de negocio, como se mencionó, implicará un enorme esfuerzo, pero que de manera inteligente puede dar muchos frutos.

ABC LOGISTICA debe dirigir su esfuerzo de comercialización a la conciencia y razonamiento lógico de este tipo de consumidores. Debe organizar eventos cien por ciento enfocados a este segmento, donde a través de conferencias con temas específicos de logística se puedan presentar casos reales de éxito, despertando el interés de este grupo de consumidores para la adquisición de los servicios que den respuesta a la serie de problemas que viven día con día y que tienen origen en su deficiencia operativa.

Complementario a la estrategia de mercadeo se debe desarrollar una estrategia operativa que con el aprovechamiento de la economía de escalas, puedan ofrecer a este segmento, servicios de alto contenido de valor a precios que le resulten favorables a los costos de operación de estas pequeñas empresas.

iv) Recomendación: Enfoque a actividades de valor agregado

Actualmente los grandes consumidores de los servicios de logística como lo son las tiendas departamentales, las tiendas de autoservicio y algunas tiendas especializadas, han determinado una serie de parámetros a sus proveedores como condición de recibo en sus centros de distribución.

Lo anterior ha dado por consecuencia la reducción de costos que le permiten a estas tiendas competir con mejores precios al consumidor.

Este está siendo un modelo ya cada vez más copiado por todos aquellos que buscan simplificar y optimizar su cadena de abasto. En el caso del sector telecomunicaciones el suministro de insumos bajo conceptos DIFOT (Delivery In full and On time) ha beneficiado los costos de operación de manera significativa.

El logro de este tipo de desempeño, tiene que ver con una serie de factores que no resulta tan simple en su implementación, ya que tiene que ver con aspectos de planeación, disponibilidad de mano de obra y otros recursos y a veces hasta con condiciones meteorológicas.

Sin embargo, se ha demostrado que la simplicidad beneficia la ejecución, es precisamente aquí donde las actividades de valor agregado que ABC LOGISTICA puede suministrar a sus clientes en beneficio de la efectividad operativa le representan una oportunidad importante de negocio.

Dicha simplificación se puede entender como la habilitación de juegos de montaje (KITS de Montaje o Instalación), preparación de cables; corte y ensamble de conectores, pre-ensamble de partes, etc.

Por otro lado en la diversificación de mercados, ABC LOGISTICA deberá obligatoriamente incursionar en la prestación de servicios a proveedores de

RETAIL, donde el mercado asequible es enorme y de constante regeneración. Sería pecado mortal no participar en este mercado.

4.2 Conclusiones generales

La rápida y constante expansión de los mercados como fuerza económica, política y social es una de las características más relevantes de los años posteriores a la segunda guerra mundial, más adelante, ante la crisis económica mundial de los años setenta y la liberalización de los mercados concomitantes a ella (sobre todo de los mercados monetarios, financieros y bursátiles que se sucedieron en los ochentas), se perfiló un nuevo proceso conocido como "globalización", que para la última década del siglo XX, aparece como el punto central de todos los discursos de política macro y microeconómica.

Este fenómeno se ha favorecido por las innovaciones tecnológicas en los campos de las telecomunicaciones, la ingeniería molecular y la microelectrónica. De manera particular, por la emergencia de la tecnología de la información que ha tenido un impacto decisivo en las formas de organización y gestión de la producción a nivel mundial.

En ese contexto el cambio que vivimos es radical: en el orden de la producción, por ejemplo, ésta ha cambiado de un sistema estandarizado de línea, a uno flexible y de altos volúmenes, donde la microelectrónica ha

hecho posible la producción a la medida del cliente tanto en tiempo como en espacio.

En suma, permanentemente se gesta un nuevo mundo y una nueva visión de éste, apareciendo nuevos valores, estructuras y relaciones. Bajo esta situación, los estudiosos de la administración han reconocido una gran turbulencia en el ambiente de operación de las organizaciones modernas. Una mayor complejidad de sus elementos, cambios acelerados e imprevisibles y una gran incertidumbre asociada a ellos, por lo que se proponen medidas en todos los órdenes de la gestión, con la finalidad de contender de manera exitosa con ella.

Se ha ya definido a la turbulencia como la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones, en este sentido, ya es posible señalar que los entornos varían a través de los sectores y a lo largo del tiempo: mientras algunas organizaciones experimentan graves disturbios, muchas otras viven con relativa estabilidad.

Sería falso afirmar que todo el entorno es permanentemente turbulento o permanentemente estable, los entornos cambiarán en algunas dimensiones y permanecerán estables en otras, lo que es importante apreciar si se quiere contender con ellos.

De lo anterior se infiere que la planeación de las organizaciones surgió de la necesidad de asegurar niveles de desempeño, justamente cuando los cambios

en el medio ambiente de las empresas se presentaban como turbulentos y con pocas posibilidades de control por parte de sus directivos.

De ahí que el tema que encontremos con más frecuencia en la literatura sobre planeación sea la obsesión de la dirección por el control del ambiente externo; por el control de los competidores, los clientes, los proveedores, el sindicalismo e incluso, de las decisiones económicas y políticas del Estado, observándose, entre otras medidas utilizadas para contender con la turbulencia, el monopolio u oligopolio, las coaliciones, la cooptación, el soborno, la coerción, la publicidad y los precios.

La planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar.

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, arquitectura de la firma, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

La estrategia integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

Como parte de estas conclusiones considero importante hacer mención del estudio llevado a cabo por Miller y Cardinal (1994), orientado a realizar una síntesis de más de dos décadas de investigación sobre planeación estratégica, cuyo objetivo fue precisamente la realización de un modelo para detectar las correlaciones existentes entre la planeación y el desempeño de la firma; crecimiento y rentabilidad, en el que se postularon tres tipos de hipótesis:

- ❖ La planeación estratégica afecta el desempeño más fuertemente en las empresas grandes que en las pequeñas.
- ❖ La planeación estratégica tiene un efecto mayor en las firmas intensivas en capital que en las intensivas en trabajo, y
- ❖ La planeación estratégica afecta con mayor fuerza a las empresas operando en ambientes turbulentos que en el resto de las empresas.

Los resultados de dicha investigación revelaron que efectivamente, existen correlaciones positivas para señalar que la planeación influye favorablemente en el desempeño de la organización, específicamente en el crecimiento y la rentabilidad de las empresas.

Además, se pudo establecer que la correlación positiva se mantenía aunque el tamaño de las empresas variara o se utilizara el trabajo intensivamente.

El esfuerzo desplegado por las organizaciones a través de la planeación estratégica puede resultar no exitoso si no se cuidan aspectos tales como:

- La rigidez del plan
- La planeación sin consenso

El liderazgo, la información y las políticas desarrolladas por consenso son muy importantes, no sólo como decisiones de los jefes ejecutivos y directores, sino también como elemento integrador de las operaciones de los administradores y de los trabajadores.

Es decir, la implicación del factor humano es un aspecto de identidad corporativa, íntimamente relacionado con la planeación. Se puede decir entonces que los sistemas de planeación estratégica funcionan, pero sí y solamente sí, se han diseñado "correctamente", pues su eficiencia está sujeta a las limitaciones de las decisiones humanas.

Inclusive los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados fallarán en los resultados deseados, sí quienes toman las decisiones se equivocan en el uso de la información y la utilizan sesgadamente, sobre todo cuando las ventajas dependen de la comunicación, de la habilidad de flexibilizar los recursos (inclusive los humanos) y de la eficacia ante las políticas gubernamentales para sostener la estrategia.

El plan estratégico debe proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos del negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar

distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? .

La estrategia es el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia por sí misma, siendo esto precisamente lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación,

El único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

La planeación estratégica trata con el futuro de las decisiones actuales y representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados para la compañía, cuyo principal propósito es armar un mapa en que se identifiquen las principales líneas de desarrollo del pensamiento estratégico, para que sobre esta base, tener oportunidad de hacer un análisis amplio y ordenado.

La planeación estratégica gira alrededor de cinco interrogantes clave.

Las tres primeras interrogantes están dirigidas al tema de la competencia, considerando los niveles jerárquicos típicos de una organización (directivo, unidad de negocio y operativa).

¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocio?

¿Cómo competir en cada negocio?

¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?

Además, cómo el éxito o fracaso, crecimiento o caída de la organización, también está condicionado por la habilidad que se tiene para ver hacia delante, a las interrogantes anteriores se deben agregar las dos siguientes:

¿Qué retos se prevén?, ¿Cuál es la imagen objetivo?

Ya que a partir de estas interrogantes se debe complementar el mapa para que este tenga la capacidad de mostrar las áreas clave o niveles de la planeación estratégica a desarrollar.