



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM NEZAHUALCÓYOTL**

**LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**"PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA DE CARGA  
ESTRATEGIA INTEGRAL EN COMERCIO EXTERIOR (EICE). S.A."**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**PRESENTAN:**

**GARFIAS CRUZ ANA LAURA**

**ARGOMANIZ MALPICA DULCE MELLY.**

**ASESOR. DR. GUSTAVO ACUA POPOCATL.**

**NEZAHUALCÓYOTL, EDO. MÉX. 25 ENERO 2017**

## Contenido

Introducción .....	3
Sección I Herramientas teórico-metodológicas para la planeación estratégica.....	6
Concepto de Planeación estratégica.....	6
Antecedentes de la planeación estratégica .....	7
Para qué sirve un plan estratégico en una empresa .....	10
Como se elabora un plan estratégico.....	12
Enfoques teóricos de la planeación estratégica. ....	15
Metodologías para hacer un plan estratégico .....	19
Metodología aplicada al plan estratégico de EICE. ....	25
Sección II. Características generales de la empresa EICE .....	29
Antecedentes e Historia de la empresa EICE .....	29
Oficinas y Agentes .....	30
Oficinas Asociadas.....	30
Características de la Empresa.....	31
Organización de la empresa.....	32
Labor de un <i>Forwarder</i> .....	37
Responsabilidad de los <i>Forwarders</i> .....	39
Servicios que oferta EICE.....	40
Clientes.....	42
Dificultades que se presentan a EICE para satisfacer las necesidades de los clientes (PyMEs) .....	44
Importancia del plan estratégico para la dirección de la empresa .....	59
Ventaja competitiva.....	60
Otras ventajas competitivas de estrategia integral.....	61

Visión, misión y valores de la empresa EICE .....	62
Valores de la empresa .....	64
Valores adicionales.....	66
Objetivos.....	67
Objetivos a corto plazo .....	71
A largo plazo .....	72
Acciones operativas.....	72
Mecanismos de control .....	76
Estrategias de crecimiento .....	78
Interiorización.....	78
Diversificación.....	80
Sección III Análisis FODA. ....	81
Características del sector .....	86
Principales empresas rivales .....	46
Áreas de oportunidad y desafíos de las <i>forwarders</i> .....	47
Los cambios a corto y largo plazo para las empresas <i>forwarder</i> .....	48
Factores de Competitividad de las <i>forwarders</i> .....	49
El mercado de las <i>forwarders</i> .....	50
Sección IV Escenarios para el Plan Estratégico de la empresa EICE .....	86
Metodología para la creación de escenarios: .....	87
Conclusión.....	94
Bibliografía .....	102

## Introducción

Es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo tan cambiante cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son sus integrantes, dónde están colocados en el mercado actual, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograr su eficiente transformación, además de conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de sus objetivos, tomando como base este tipo de cuestionamientos se llevó a cabo el siguiente plan estratégico de la empresa *Estrategia Integral en Comercio Exterior S. C. (EICE)*.

En el presente plan estratégico realizado durante el semestre 2016B a la empresa *forwarder* con razón social EICE se busca generar estrategias que produzcan a corto y largo plazo resultados que deriven en beneficios económicos, pero también posibles cambios a la estructura y a los departamentos de EICE a fin de hacerla más eficiente y competitiva en un mundo globalizado, en donde gran parte del consumo económico está marcado por la disponibilidad de los productos, más que por su lugar de origen, haciéndose vital para los productos y comerciantes poder contar con los bienes requeridos, en el momento y lugar adecuados vía una eficiente logística y gestión de procedimientos en aduana.

Por esta razón, el cada vez más cuantioso transporte de bienes ha dado paso al nacimiento del servicio proporcionado por *el agente de carga*, un actor clave dentro de las economías modernas, encargadas de efectuar este ir y venir de mercaderías. El plan estratégico sugerido en estas páginas para el agente de carga analizado (empresa IECE) contiene a) un análisis FODA de la empresa para diagnosticar sus necesidades, b) objetivos estratégicos (al menos 4) para alcanzarlos en un plazo de 3.5 años, c) al menos 3 acciones operativas a ejecutar para alcanzar cada objetivo planteado, d) una estrategia general de crecimiento, e) 4 escenarios a futuro sobre la evolución del sector, f) el replanteamiento de su ventaja competitiva, y g) un cronograma de ejecución del plan.

A grandes rasgos, la estrategia sugerida para la empresa EICE en este plan es la de *interiorización* debido a que EICE desea posicionarse como una de las principales empresas *forwarders* a nivel nacional en el segmento de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), además por medio de este plan buscan incrementar al menos el 30% en sus ventas anuales en el mercado. Otra de sus metas declaradas es mejorar el control interno del área de operaciones y particularmente del área fiscal y contable. Por otra parte, la empresa EICE cuenta con una cartera de clientes en donde más del 80% de estos son clientes nacionales y el resto son internacionales, por ello la estrategia de interiorización se adecua a este plan estratégico, puesto que no están interesados en ser proveedores de los servicios que ofrecen a empresas grandes, pues éstas empresas buscan costos bajos y la empresa EICE está enfocada y especializada fundamentalmente en el mercado de las Pymes.

Por otra parte, una de las contribuciones adicionales de este plan es que por medio de él se establecen y desarrollan a detalle los valores organizacionales que se fueron detectando, los cuales guiarán a la empresa hacia una mejor forma de actuar, que refleje fielmente su cultura organizacional, en conjunto con la misión y visión que integra la razón de ser de la empresa y el estado al que aspiran alcanzar en un futuro determinado. La planeación estratégica abarca dentro de su estructura la definición de estrategias para el negocio, lo que permite definir más específicamente la forma de llegar al éxito de la empresa; son todas estas las características que distinguen a las organizaciones que tienen un enfoque definido y por lo tanto objetivos, metas claras y precisas.

En la presente investigación se abordaran los antecedentes y la historia de la *forwarder* EICE así como las oficinas donde se encuentra ubicada y cuáles son los agentes aduanales con los que suele colaborar, también se describirán las características de la empresa, su labor como *forwarder*, la responsabilidad que tienen y los servicios ofertados.

Así como también se mencionará su concepto de logística integral ofrecido al cliente, los asesores que tienen en el comercio internacional, su presencia mundial por vía de los socios y proveedores de servicios, el método logístico “Door to door”, el control absoluto que tiene en los métodos de rastreo de mercancías y sus socios especialistas proveedores de la logística.

Se mencionaran los clientes con los que cuenta la empresa, la importancia que tiene un plan estratégico, su ventaja competitiva, la misión, visión, y los valores. Cuáles serán los objetivos que tienen a corto y largo plazo, sus acciones y los mecanismos de control que manejan, también se mencionarán las estrategias de crecimiento en los cuales entra la interiorización y diversificación. Se analizarán las características del sector, sus principales empresas rivales, las áreas de oportunidad y los desafíos con los que cuenta la *forwarder* y los cambios a corto y largo plazo para estas empresas.

## **Sección I Herramientas teórico-metodológicas para la planeación estratégica.**

En esta sección del plan estratégico describiremos la definición de plan estratégico, los enfoques teóricos sobre la planeación estratégica, y las metodologías sugeridas (y su aplicación para este plan). El objetivo consiste en explicar cómo se usaron las herramientas sugeridas por los autores especializados, para la elaboración del presente plan estratégico.

### **Concepto de Planeación estratégica**

La planificación estratégica consiste en el proceso de definición de lo que queremos ser -en una empresa- en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y el pensamiento estratégico, por lo tanto el plan estratégico constituye la herramienta por medio de la cual la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado, en referencia a lo que la organización hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos que la integran. (Acín, Madrid).

Por lo tanto, el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha empresarial hacia la gestión eficiente. En dicho plan el objetivo es trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, acciones de verificación y resultados).

El plan estratégico se realiza con el fin de afirmar a la organización para fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo para buscar el compromiso de todos, y poder descubrir lo mejor de la organización,

donde el objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudando así a identificar los problemas y oportunidades.

Para poder aclarar ideas futuras donde muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá del mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir (Calidad, 2016).

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados firmemente, pues tanto el uno como el otro *designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos* (Castrillón., 2007)

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es sólo una expresión un poco ostentosa (valga decir) para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. (Sallenave, 1990)

### **Antecedentes de la planeación estratégica**

La planeación estratégica empresarial tiene sus orígenes en las estrategias aplicadas desde tiempos remotos en el área militar, y particularmente en la movilización de recursos para la guerra. Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, que se destacó por sus campañas contra los romanos. Está considerado uno de los líderes militares más importantes de la historia por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla. Cuando planeaba conquistar Roma, él inició sus planes con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los

factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, los proyectos y los pasos a seguir para poder realmente ganar ese conflicto (Cuero, 2016).

Esto representa las bases de un proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron especialistas en teoría de juegos como Von Neuman y Oskar Morgenstern. La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, ésta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar: "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". En otras palabras, la teoría de juegos estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos (Figuerola, 2017).

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo ya este ejemplo también.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico -tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal- se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. En 1974 Peter Drucker escribió su libro "La sociedad post-capitalista", en el que destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocara

al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad (Belisario, 2017).

En este sentido, postulaba una futura sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización. Para Drucker, en la sociedad de la información el saber es el único recurso significativo, mientras que los factores tradicionales de producción (recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios y pueden obtenerse con facilidad, siempre que haya saber. Para Drucker las nuevas tecnologías que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales (Castrillón., 2007).

De acuerdo con Ricardo Casate Fernández, las características de esta economía del conocimiento dan paso a una serie de transformaciones económicas, sociales, laborales y estructurales que tienen influencia notoria en la forma como las empresas se organizan y administran, entre estas características destacan:

- a) cambios rápidos, profundos, complejos, discontinuos y altamente impredecibles;
- b) Disminución del tiempo de vida, y del ciclo de vida, de los productos y servicios, por lo que las ventajas competitivas son temporales. Al mismo tiempo, aumenta la complejidad de los productos y servicios y de los procesos implicados en su elaboración;
- c) Liberalización y globalización de los mercados ligados con una creciente competencia. En este tipo de mercado globalizado, dinámico y diverso, se reduce el valor económico y estratégico de la participación en el mercado.

- d) La valoración de las empresas se transforma, en que esta dependerá en menor medida de los elementos fijos, y en mayor medida de sus conocimientos de gestión, de planeación y de adaptación a los cambios.
- e) La pauta de incubación de nuevos conocimientos es exponencial y, al mismo tiempo, el conocimiento deja de estar vigente de forma expedita (Casate Fernández, 2007).

Ante la creciente incertidumbre que se genera en las economías basadas en el conocimiento, la planeación estratégica se perfila como la actividad clave que permitirá a las empresas poder sobrevivir, primero, y después ser competitivas gracias a que con ella las empresas cuentan con guías, metas y escenarios para anticipar, en la medida de sus posibilidades los cambios que se generen en el mercado, por más intempestivos que éstos puedan llegar a ser. Podemos incluso sugerir que la planeación estratégica es una de las herramientas de gestión, generada por esta misma economía del conocimiento.

### **Para qué sirve un plan estratégico en una empresa**

La finalidad del Plan Estratégico consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados, y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan, la estrategia general de la empresa, y las expectativas de la dirección, poniendo a la institución a tono en relación con las necesidades del entorno (Universidad de Malaga, 2009).

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear un futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para

una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante. Por lo tanto su finalidad dentro del proceso de la planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa (Romero, 2010).

**Cuadro 1**  
**Metas de la planeación estratégica**

Anticipar futuros cambios	Definir cursos de acción	Asignar tareas y metas	Definir relaciones entre directivos	Asignar recursos materiales
Realizar un plan para alcanzar entre 3 y 7 años, pero considerando posibles cambios relevantes en el mercado por medio de los escenarios.	Establecer en el plan si se mantendrá la estrategia, si los clientes serán los mismos, si habrá cambio de proveedores, etc.	Delimitar 4 o 6 objetivos por alcanzar durante el plan, y las acciones operativas para lograr las metas.	Evitar conflictos de poder dentro de la empresa, mediante la división del trabajo y la asignación de tareas y responsabilidades.	Establecer un presupuesto y las áreas prioritarias a dónde irá destinado.

Cuadro realizado con información compartida por la empresa EICE.

En la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas, la planeación estratégica se establece a tres niveles, los cuales son fundamentales para la empresa:

1. A nivel de la empresa como un todo. Para esto, las preguntas esenciales son las siguientes:

- ¿Dónde se deberán invertir los recursos actuales de la empresa?
- ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
- ¿Cómo se asegurará la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

La planeación estratégica a nivel de empresa como un todo responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa.

2. A nivel de división: Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Se pueden usar técnicas distintas de las utilizadas a nivel de la planeación; por ejemplo, el análisis competitivo, el método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

3. A nivel funcional: Supongamos en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de investigación, etc. Son ellos quienes al final se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado (Sallenave, 1990).

En el caso que estamos abordando, la importancia de la elaboración e implementación de un plan estratégico para la empresa EICE se debe a que le permitirá conocer las acciones que deben tomar para que puedan implementarlas, y la finalidad de un plan es poder lograr los objetivos que se tengan a corto, mediano y largo plazo. A mediano-largo plazo por ejemplo, la empresa EICE necesitará un plan para presentarlo a una organización certificadora de agencias de carga, para obtener así una ventaja competitiva frente a sus rivales.

### **Como se elabora un plan estratégico**

Un plan estratégico es una herramienta que recoge las decisiones que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión, por lo tanto los pasos para realizar un plan estratégico, con los cuales vamos a

poder ser lo suficientemente competitivos para satisfacer los objetivos y metas marcadas para alcanzar el crecimiento y la rentabilidad, son los siguientes.

El proceso se compone de tres pasos básicos: visualizar dónde quiero estar, entender dónde estoy y, trazar el camino que me lleve de un estado al otro.

- *Visualizar dónde quiero estar.* Antes de empezar un proceso de cambio, hay que tener claro dónde queremos ir, para ello hay que definir tres cosas: misión, visión y valores, los cuales para el caso de la empresa que analizamos (EICE) se encuentran señalados en la sección II de este trabajo (Características generales de la empresa IECE).
- *Entender dónde estoy.* Para entender la situación actual de la empresa, es necesario analizarla internamente (consiste en saber realizar sus procesos, qué sabemos hacer bien, y que debería de mejorar) y externamente (esto consiste en saber realizar sus procesos, qué sabemos hacer bien, y que debería de mejorar), en el caso de EICE, estos elementos se abordan en la sección III (análisis FODA y escenarios para IECE).

El tercer y último paso para hacer un plan estratégico es:

- Trazar el cambio que une la situación actual con aquella deseada o definida, es decir, identificar las decisiones que hay que tomar, teniendo en cuenta lo que realmente es importante para poder decir “no” a algunas cosas para centrarse en las más importantes. Para el caso de EICE, estos elementos se analizan en la sección IV (EICE, 2013).

Como consecuencia, la formulación del plan estratégico se completa con tres documentos:

- Las decisiones y los riesgos: Esto contiene en qué se basan las decisiones que se están tomando y qué riesgos estoy asumiendo.

- Las acciones clave que van a permitir lograr el resultado esperado. Qué proyectos va a realizar la compañía y cuándo y dónde va a invertir.
- Los estados financieros esperados, que reflejan la financiación de esos proyectos y su rentabilidad esperada al final del horizonte de planificación, (pero debemos aclarar que por razones confidenciales los dueños de EICE no nos dieron acceso a sus datos financieros, por lo que esa sección no está incluida en el presente plan) (Weihrich, 1998).

Para completar la formulación de un Plan Estratégico se deben de contemplar aspectos que ayuden a la implementación, los cuales son:

- La Agenda de Cambio: Se trata de una herramienta de comunicación que sirve para explicar a la compañía los aspectos principales en los que consistirá el cambio para poder lograr la estrategia.
- El Mapa Estratégico: Es una representación gráfica de los objetivos estratégicos a conseguir, ligados por relaciones causa efecto, que sirve para explicar cómo se logrará la estrategia.
- El Cuadro de Mando Integral: Es el desarrollo de indicadores y metas para cada uno de los objetivos que permitirá el seguimiento de la estrategia.

En resumen, un plan estratégico no es más que analizar a dónde quiero ir, entender dónde estoy y trazar el camino para ir de un punto a otro. Algo que no deja de ser intuitivo y obvio, pero que pocas compañías realizan de forma sistemática (Innwise Marketing&Distribution Services, 2016).

## **Enfoques teóricos de la planeación estratégica.**

A continuación se analizarán los cinco enfoques teóricos los cuales son usados en la planeación estratégica, aclarando que los tres primeros tienen mayor aplicación en la planificación corporativa, pero también se aplican en la planificación gubernamental y social; y los dos últimos se aplican con mayor frecuencia en la planificación y gestión gubernamental (López, 2015).

1. Normativo-prospectivo: El modelo normativo es un modelo que se rige por una serie de normas, parámetros, políticas y reglas establecidas para el buen funcionamiento de la organización, el cual puede abarcar estándares, metodologías y métodos específicos para la buena realización de las tareas; por otra parte el modelo de planificación se fundamenta en el largo plazo y supone la visión de un futuro deseado para la organización, es un enfoque de prevención y anticipación de los problemas.

Este modelo centra su atención en las normas, sobre todo las que puedan promover la velocidad de crecimiento, y corregir los desequilibrios funcionales de la empresa. Este método se construye a partir de la integración operativa de técnicas de proyección de tendencias con técnicas de programación a mediano plazo, utilizando la técnica de escenarios para determinar las disponibilidades económicas financieras por los programas de inversión. Empresas que se rigen por valores corporativos que cambian poco con el paso del tiempo, son aquellas que con frecuencia usan este enfoque.

Se enfoca en determinar cómo resolver el problema en la elección de técnicas y el problema de la priorización entre objetivos, haciendo un uso eficiente de los recursos en torno a las decisiones (Conteras, 2013).

Para el plan estratégico que elaboraremos para la empresa EICE, tomaremos algunas premisas de este modelo, para lo cual usaremos técnicas para el planteamiento racional y ordenado de los objetivos planteados por la alta dirección de la empresa, además, usaremos la técnica de escenarios para definir al menos 4, los cuales nos ayudarán a entender la transformación que puede enfrentar el sector de los agentes de carga a partir del análisis de las variables que están propiciando –ya desde ahora- cambios en ese sector.

2. Enfoque estratégico-corporativo: Se define como un proceso de evaluación de la naturaleza de una organización o institución, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Este enfoque se construye sobre acciones de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, éste se centra en la estrategia, en tanto un plan amplio, unificado, integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una organización o institución con los desafíos del entorno y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo, siempre dándole prioridad a la evaluación y conocimiento del entorno en el tiempo (López, 2015).

De este enfoque utilizaremos -para el plan estratégico- la técnica de análisis pormenorizado del entorno del negocio de los agentes de carga, para identificar aquellas oportunidades que puedan confirmar nuestros objetivos formulados para el plan.

3. **Estratégico-situacional:** Es una de las herramientas más modernas para la planificación estratégica de políticas públicas. El modelo está concebido especialmente para los problemas públicos y es aplicable a cualquier organismo cuyo centro de juego no es el mercado, sino que tiene como objetivo la ciudadanía y como corolario el bien común. En tal sentido el criterio de eficiencia se traslada hacia lo social, lo económico y lo político (Pacheco, 2011).

La planificación estratégica situacional se basa en un análisis situacional donde intervienen todos los actores del juego social, concentrándose en problemas actuales o potenciales y no en sectores o materias. Por lo tanto es una de las herramientas más modernas para la planificación estratégica de políticas públicas.

El modelo está concebido especialmente para los problemas públicos y debido a que se trata de un enfoque dirigido al análisis de sectores sociales, este modelo no será utilizado en nuestro plan estratégico para EICE, pero consideramos útil señalar su existencia para que otros administradores recurran a él.

4. **Enfoque prospectivo:** Es un nuevo enfoque de planeamiento que consiste en guiar a todos los planeamientos estratégicos de la organización hacia un futuro, creando escenarios futuros que desea alcanzar la organización, tomando medidas correctivas para un presente más deseado y para alcanzar aquel escenario posible, deseable y probable, cuyo fin no solo es estar preparado ante cualquier situación, sino para preparar dichas situaciones (JIMDO, 2015). Este modelo prospectivo será utilizado para complementar los 4 escenarios propuestos, hacia los cuales consideramos que está evolucionando el sector de los agentes de carga.

5. Calidad de la gestión: Este enfoque hace énfasis en la inspección de los resultados finales o intermedios para establecer lo que se aceptará o rechazará, lo cual implicará una serie de consecuencias tales como: procesos improductivos, desperdicios, atrasos, quejas, desmotivación, pérdidas de oportunidades y costos de inspección, los enfoques de calidad han sido desarrollados conforme han pasado las diferentes versiones de la norma. Por lo cual, conforme a las tendencias de la gestión empresarial a nivel mundial, se desarrollan nuevos enfoques que se incorporan como parte fundamental de la gestión de la calidad (Betancur, 2015).

En este sentido, un objetivo a mucho mayor largo plazo declarado abiertamente por la empresa EICE (aunque no abarcado en este plan estratégico) consiste en poder aplicar normas y estándares de calidad que le permitan ser una empresa certificada y hacer de esta certificación una ventaja competitiva en el sector.

## Cuadro 2

### Enfoques de la Planeación Estratégica.

Enfoques				
Normativo-prospectivo	Enfoque estratégico-corporativo	Estratégico-situacional	Enfoque prospectivo	Calidad de la gestión
Este metodo se rige por normas , parametros, politicas y reglas. Este se centra en	Es el proceso que evalua la naturaleza de una organización, definiendo objetivos a	Este se basa en problemas publicos aplicado a cualquier organismo, excepto el	Guia los planeamientos estrategicos de una organización, este crea escenarios	Este inspecciona los resultados finales para establecer que sera aceptado, esto trae

las normas que pueden promover la velocidad de crecimiento.	largo plazo y tambien cuantitativos, este se construye sobre acciones, analisis y reflexion.	mercado, como objetivo es la ciudadanía.	futuros los cuales desea alcanzar la organización.	consecuencias como: desperdicios, atrasos, quejas, desmotivacion y perdida de oportunidad.
---	--	--	--	--

### **Metodologías para hacer un plan estratégico**

El proceso de planificación debe fundamentarse en la participación activa y comprometida de los actores involucrados durante el desarrollo de las diferentes actividades. Esto implica una serie de acciones que deben llevarse a cabo paso a paso, y juntas son entendidas como una metodología, aunque en realidad existen varios métodos para hacer planeación estratégica, en el caso de la metodología usada para hacer el plan estratégico de la empresa EICE se procuró llevar a cabo los siguientes pasos recomendados por los autores especializados en el tema.

Esta metodología se aplica en siete etapas las cuales son las siguientes (Couprie, 2016)

- Etapa 1 “Organización del proceso de planificación”.

Consiste en definir el equipo de trabajo que coordinará el plan estratégico. El equipo coordinador es un grupo de trabajadores internos y/o externos de la empresa escogidos por un consejo asesor, quienes en comunicación constante con dicho consejo, retroalimentan el proceso y sus funciones son:

- Analizar la metodología propuesta de acuerdo con las expectativas de la unidad, para generar el proceso.
  - Formalización del compromiso ante la dirección.
  - Definir los roles de participación de cada miembro.
  - Convocar a las actividades que forman parte del plan de desarrollo estratégico.
  - Preparar los instrumentos, equipo y materiales que se utilizan en cada actividad.
  - Confeccionar el cronograma del plan.
  - Dirigir las dinámicas para el desarrollo de las actividades.
  - Dirigir las reuniones de discusión del plan.
  - Procesar la información obtenida para las siguientes etapas del plan estratégico.
- Etapa 2 “Establecimiento de las bases teóricas de la planificación con un enfoque estratégico”.

Antes de iniciar el proceso de planificación estratégica se recomienda sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la planificación, para ello se sugiere las siguientes actividades:

- Invitar a un conocedor en el tema para que realice una charla de motivación, preferiblemente que sea un consultor externo.
- Antes de iniciar el proceso el equipo coordinador expone la metodología y definición de términos en general a los participantes, con el fin de facilitar su comprensión.
- Se analizan los distintos enfoques teóricos de la planeación estratégica para elegir el más conveniente -y pertinente- para el tipo de empresa a la que se la va a diseñar el plan estratégico. Por esta razón es conveniente contar con un consultor que domine las

metodologías, los enfoques teóricos, y los enfoques empresariales de la planeación estratégica.

- Etapa 3 “Definición de misión, visión y valores”.

Es importante definir la misión de la empresa, para identificar su razón de ser. Para ello se debe contestar la pregunta ¿Para qué fue creada la empresa? La misión debe estar bien definida, conocida y aceptada por todos, porque es una guía significativa prácticamente indispensable para el plan estratégico.

Una vez definida la misión se determina la visión, nos indicará cuáles son los ideales que desea alcanzar la empresa, a mediano y largo plazo, como resultado de manejar sus ventajas competitivas. Los docentes de la planeación estratégica recomiendan que al menos dos de los objetivos (los más importantes del plan) queden plasmados en la visión de la empresa. Es bueno comenzar el plan con un borrador de visión, pero se debe considerar que ella cambiará cuando tengamos definidos los objetivos principales que se plasmarán en el plan estratégico, para incorporarlos a la misión.

- Etapa 4 “Análisis de la situación actual y diagnóstico”.

Como insumo de información para sustentar la etapa de diseño del plan, es necesario conocer la situación actual de la unidad empresarial, en cuanto a capacidades, problemática; detalle de tendencias y aspectos positivos o negativos que pueden afectar su quehacer en el presente o futuro.

Se sugiere que para el análisis de la situación actual, el uso de la técnica FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), mediante esta herramienta se estudia la situación interna y externa de la empresa, los resultados definirán los temas estratégicos de la empresa.

También suele hacer (como en el caso del presente plan), un estudio del sector al que pertenece la empresa, para conocer los cambios fundamentales en el entorno que podrían afectar el desempeño de nuestra empresa.

- Etapa 5 “Aspectos claves de éxito”.

Los aspectos claves de éxito son factores internos de la unidad, medibles, normalmente controlables y son indispensables para el cumplimiento de los objetivos. Dependen directamente de la misión y visión de la unidad y generalmente forman parte de la ventaja competitiva de la empresa.

En esta etapa se rescatan los resultados más importantes extraídos del diagnóstico, para esto se considera indispensable la propuesta de acciones a corto y mediano plazo, con el fin de priorizar los aspectos positivos y negativos que permitan visualizar su realidad y la posibilidad de cambio.

Por tanto, la identificación de los aspectos claves de éxito debe ser realizada por los empleados con conocimiento sobre: la misión, la visión y la organización en general. Para identificar los aspectos claves pueden plantearse, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos tendrían mayor efecto sobre el éxito a corto y largo plazo de la organización?
- ¿Qué cambios han tenido lugar o tendrán lugar, en que afectarán los objetivos de la organización durante los próximos años?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos para llevar a cabo su misión?

- Etapa 6 “Formulación del plan de acción estratégico”.

Una vez determinados los aspectos claves de éxito se procede a la elaboración del plan de acción, en dicho plan se establecen estrategias, las cuales deben de ir a la mano con la visión, la misión y los objetivos.

Para esto se seleccionan las estrategias, que pretenden eliminar las diferencias entre la situación actual y la esperada; estas deben presentar soluciones viables. En la elaboración del plan de acción, se revisan programas y proyectos vigentes para decidir cuáles concluyen y cuáles continúan. Es importante obtener un listado de los programas y proyectos logrados por consenso y seleccionar aquellos de mayor prioridad.

Concluido el plan de acción, cada responsable de proyecto o programa se encargará de desarrollar los proyectos considerando los siguientes aspectos: Objetivo general, objetivos específicos, metas cuantificadas, presupuesto requerido (recursos humanos, financieros y materiales), cronograma y el cómo se llevará a cabo la autoevaluación de cada proyecto.

Es importante destacar, que uno de los objetivos al realizar los planes estratégicos es que las unidades reorganicen los recursos existentes de forma más eficiente. Otro objetivo es priorizar los proyectos en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de que los proyectos planteados se concreten en el período establecido para el plan estratégico.

Con todos los datos obtenidos y recopilados se llevará a cabo la presentación final del plan estratégico, el cual se debe de presentar en dos documentos:

- Un informe final que anexe la información generada durante el proceso, debe mantenerse en la unidad para efectos de: respaldo, consulta, seguimiento y formulación del plan anual operativo.
- Un informe ejecutivo que se presentará ante las autoridades respectivas y organismos interesados.

- Etapa 7 “Autoevaluación”.

Conviene resaltar, que una vez aprobado dicho plan por las autoridades, tienen lugar las etapas de ejecución, control y evaluación.

Es importante realizar una autoevaluación periódica del plan estratégico, con el fin de registrar las limitaciones, problemas y aciertos y tomar así, las medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos (Universidad de Costa Rica , 2014).

**Cuadro 3**  
**Resumen de la metodología para el plan estratégico**

<b>Etapa 1. Organización del proceso de planificación.</b>	<b>Etapa 2. Estableci- miento de las bases teóricas de la planificación.</b>	<b>Etapa 3. Definición de misión, visión y valores.</b>	<b>Etapa 4. Análisis de la situación actual y diagnóstico.</b>	<b>Etapa 5. Aspectos claves de éxito.</b>	<b>Etapa 6. Formulación del plan de acción estratégico.</b>	<b>Etapa 7. Autoevaluación.</b>
Definir quien coordinará el plan estratégico.	Sensibilizar a los participantes sobre importancia de la planeación.	Definir la misión, visión y objetivos de la empresa.	Conocer situación actual de empresa (capacidades, problemáticas y tendencias).	Identificar los aspectos claves del éxito como factores internos de la unidad.	Elaboración de un plan de acción.	Enfatizar que una vez aprobado el plan se deben realizar las etapas posteriores.
Seleccionar al equipo de trabajo el cual debe de ser un grupo de trabajadores internos y/o externos de la empresa.	Inculcarles a los participantes la importancia de la planificación.	Redactar la misión y visión de la empresa, contestando a la pregunta ¿Para qué fue creada la empresa?	Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, tomando en cuenta el uso del FODA.	Entrelazar la misión y visión para que formen parte de la ventaja competitiva de la empresa.	Seleccionar estrategias y revisar programas vigentes, para decidir cuáles concluyen y cuáles continúan.	Realizar una autoevaluación periódica del plan, registrar limitaciones, problemas y aciertos para tomar medidas correctivas para alcanzar los objetivos.
*Analizar la metodología. *Confeccionar el cronograma *Definir los roles de participación, *Etc.	*Invitar a un conocedor en el tema para impartir charla motivacional. *Exponer la metodología y definición de términos generales. *Elegir un enfoque teórico	*Llevar acabo la misión, la visión, y los objetivos.	*Estudiar la situación interna y externa de la empresa. *Definir los temas estratégicos de la empresa.	*Identificar los aspectos claves para la planificación estratégica.	*Presentar informe final anexando la información generada. *Presentar informe ejecutivo ante autoridades.	

(Kastica, 1992)

## **Metodología aplicada al plan estratégico de EICE.**

Una vez mencionados los enfoques teóricos de la planeación estratégica en la sección anterior, pasaremos a describir que técnicas se utilizaron en este trabajo para reunir los datos para el plan. Vale aclarar que en la Licenciatura en Comercio Internacional se imparte la Unidad de Aprendizaje llamada “Planeación Estratégica” en ella se realiza un proyecto en equipo, debido al extenso trabajo e investigación que se solicita, las autores del presente plan eligieron particularmente analizar la situación de la empresa *freight forwarder* EICE que se encuentra ubicada en la Cd. de México, dentro de otras opciones de empresas disponibles para su análisis. Esta fue elegida porque se dedica a brindar servicios de comercio exterior, antes de comenzar la investigación el Dr. Raúl Gustavo Acua Popocatl (docente de ese curso) nos platicó sobre la empresa, a que actividades se dedicaba, su nacimiento de ésta y un poco de su trayectoria como empresa *Freight forwarder*, para que nosotros al comenzar tuviéramos una idea más clara sobre esta empresa.

¿Por qué la investigación de una *forwarder*? Nosotros como licenciados en comercio internacional vemos en una gran parte de nuestra carrera los tratados de libre comercio de México con el resto del mundo, el tráfico de mercancías, los tipos de cambio, el tipo de transporte y contenedor que será utilizado para cada mercancía, así como también la logística y los trámites aduanales, nosotros con esta empresa nos dedicamos a investigar algunos de los siguientes temas: qué es una *forwarder*, misión, visión, ventaja competitiva, principales rivales, características de los clientes, las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, objetivos, si acaso la empresa contaba con un plan estratégico, los perfiles que tiene su personal, organización, y los costos y tiempos que conlleva adquirir el servicio de ésta como de algunas otras.

En equipo se redactaron una serie de preguntas que se realizaron a uno de los directivos fundadores de la empresa, siguiendo las recomendaciones

metodológicas de un formato de entrevista para este tipo de metas (la realización del plan estratégico) tal y como se establece en los formatos incorporados en el anexo 1, pues en la Unidad de Aprendizaje se aprendió que sólo es posible hacer un plan estratégico con la participación de la alta dirección de una empresa. Antes de realizar dichas preguntas fueron revisadas y supervisadas por el Dr. Raúl Gustavo Acua Popocatl, para poder realizar la entrevista se contactó a la empresa, nos dirigimos con la Lic. María Eugenia Hernández Zendejas cofundadora de la agencia, la entrevista fue realizada por medio de una videollamada, las preguntas que se realizaron fueron llevadas a cabo por dos equipos de la misma carrera, algunas de las preguntas que se realizaron a la empresa fueron:

- ¿Por qué es útil un plan estratégico para EICE?,
- ¿Qué perfil tienen sus clientes?,
- ¿Podría mencionar si existe alguna otra fortaleza adicional de su empresa?,
- ¿Cuáles son los objetivos que tiene a mediano y largo plazo?,
- ¿Cuáles son las variables que influyen en el éxito de las *forwarder*?,
- ¿En los 3 últimos años... en qué porcentaje se incrementaron sus clientes?,
- ¿Cuál es el perfil de su personal?,
- ¿Qué metas a corto y largo plazo piensan desarrollar?,
- ¿Podría mencionar si existen nuevas oportunidades adicionales para su empresa?,
- ¿Podría mencionar de qué forma la empresa adquiere nuevos clientes?,
- ¿Actualmente estos porcentajes son iguales, o qué cantidad de clientes son nacionales y qué cantidad de clientes son internacionales?,
- ¿Existe alguna otra variable que influya en el mercado de EICE?,
- ¿Cuál es el impacto o las consecuencias que tiene esta variable en el mercado de EICE, desde la perspectiva de sus clientes?,
- ¿Actualmente cuáles son los nuevos competidores de la empresa EICE?,

- ¿Cuáles son las principales tendencias de mercado en los servicios que ofrece la empresa EICE?,
- ¿Existe algún servicio adicional distinto a los ya mencionados?,
- ¿Cuál es ahora su principal ventaja competitiva de la empresa EICE?

Alguna de las fortalezas de la empresa EICE acorde a lo ya mencionado, son: está integrada por profesionales con una amplia experiencia en áreas de tráfico, la atención personalizada a través de un solo socio ejecutivo, el cliente que utiliza los servicios de EICE encomienda con una sola empresa el movimiento de sus mercancías de importación o de explotación. Algunas de las oportunidades detectadas de la empresa EICE acorde a lo ya mencionado, son: trabajar con distintas empresas que les han permitido conocer su forma de trabajo, sus debilidades y cuándo utilizar socios de logística de acuerdo con las exigencias de los clientes. Uno de los factores más importantes en el crecimiento de la empresa son los clientes con los que cuentan. El texto menciona que el 80% de sus clientes son nacionales, y el resto son clientes internacionales. Las variables que se mencionaron en la empresa y que influyen en la empresa EICE son: el tipo de cambio, los movimientos de la bolsa de valores, el incremento en los costos del combustible, las devaluaciones de la moneda, la adquisición de pequeñas y medianas empresas realizadas por firmas más grandes, la inflación... esto de acuerdo con lo mencionado en la entrevista. Actualmente la empresa EICE ofrece estos servicios: el tráfico nacional e internacional de mercancías, transporte internacional multimodal, control absoluto de los embarques, servicio integral door to door, logística integral, clasificación de la mercancía, Consolidación de mercancías; podría mencionarnos en el plan estratégico proporcionado por el profesor Gustavo Acua, que sus principales ventajas competitivas son: costos, tiempos y consolidación de

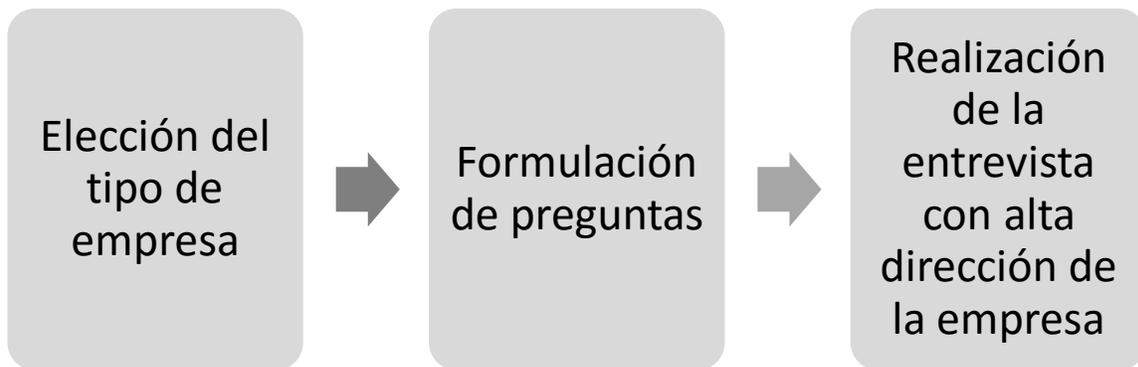
servicios en una sola empresa, para importadores/exportadores, podría indicarnos si actualmente una de estas es la principal ventaja competitiva.

Para poder recabar toda la información -como ya se había mencionado- se trabajó en equipo con los datos e investigaciones que pedía el docente, el propósito del trabajo en equipo es debido a la extensa información, y diferentes puntos de vista e ideas que son arrojadas de los diferentes compañeros.

Además de los datos aportados por la alta dirección de la empresa EICE, el resto de los datos sobre la compañía se recabaron a partir de su página oficial de internet <http://eice.com.mx/> además de otros datos que se fueron recabando mediante la investigación y ayuda del docente, toda la información que se recabó fue utilizada únicamente para los fines de nuestra investigación de dicha empresa, sin fines de lucro ni plagio, nosotros como estudiantes de comercio nos ayuda a tener este tipo de entrevistas o intercambio de puntos de vista con este tipo de empresas. En el anexo se incorporan las hojas de ayuda para la entrevista y la fuente (textos de planeación estratégica).

Para la recaudación de información y análisis del sector de las *forwarder* vimos algunos temas como los que aparecen en la siguiente sección (antecedentes de la empresa, ramo al que se dedica, organigrama, misión, visión, valores, etc).

Gráfico 1: Metodología aplicada a la primera fase del plan estratégico (recogida de datos primarios).



## **Sección II. Características generales de la empresa EICE y sector al que pertenece.**

### **Antecedentes e historia de la empresa EICE**

Para poder hacer el plan estratégico de la empresa *forwarder* que nos ocupa (EICE), es menester analizar sus antecedentes (los cuales afortunadamente no son remotos), con el fin de identificar patrones de comportamiento en la dirección de la misma. La empresa EICE inició operaciones bajo los principios de una agencia aduanal en 1997 en la Ciudad de México, D.F., con el objetivo de cubrir las necesidades insatisfechas por la falta de servicios innovadores en el mercado para el segmento de las pequeñas y medianas empresas importadoras y exportadoras, así como debido a la falta de conocimientos de las aéreas de tráfico reguladas en la Ley Aduanera, que resultan esenciales para el comercio internacional, todo lo cual impedía a las PyMEs mexicanas aprovechar los acuerdos y tratados comerciales internacionales de México (EICE, 2013).

Tres años después de su fundación, EICE replantea sus objetivos en el 2000 con la finalidad de conjuntar todos los servicios de comercio exterior en una sola actividad denominada “logística integral”, lo cual era un concepto innovador en el sector del transporte, este nuevo servicio fue propuesto a sus clientes bajo el lema

“EICE es la compañía que integra todos los servicios en materia de comercio internacional en una sola”

EIC Global, empresa hermana de EICE, inició actividades en 2002 como una *International Freight Forwarders & Shipping Agents*; creada y especializada en el movimiento de las mercancías tanto a nivel nacional como internacional desde cualquier punto de los cinco continentes, con lo cual se incorporó un servicio de alto valor agregado para sus clientes y amigos.

El grupo estrategia integral se constituye a lo largo de estos años como el departamento de tráfico de las PyMEs, es decir, como una empresa especialista en comercio exterior que asume como propias las necesidades de sus clientes en lo relacionado con la logística para el manejo óptimo de las mercancías y procurando ser siempre “una extensión del negocio del cliente”.

EICE actualmente ofrece -y sugiere o asesora- el análisis de servicios de Abastecimiento Logístico Inteligente (ALI), de acuerdo con las necesidades actuales de los clientes para obtener una alternativa integral y eficiente de movilización de materia prima, y optimización de sus programas de comercio exterior.

### **Oficinas y Agentes**

EICE ofrece las mejores alianzas comerciales con empresas de comercio exterior mundial, transporte, servicios de reexpedición y agencia aduanal en cualquier lugar del mundo. Como ya se dijo, pretende ser “*más que una agencia de carga o una agencia aduanal...es una international freight forwarders & shipping*” (EICE, 2013).

### **Oficinas Asociadas**

- Centro y Sudamérica
- Europa, Asia, Medio Oriente



### Características de la Empresa

EICE es una empresa con más de 15 años de experiencia en Comercio Internacional; que ha logrado incrementar a un ritmo anual del 10% sus clientes extranjeros y nacionales; ofrece un portafolio integral de servicios para el desarrollo del negocio de sus clientes -en lo relacionado con el movimiento de sus mercancías- tanto nacional e internacional, en el menor tiempo posible y al mejor costo, la cual solo trabaja con pymes ya que las empresas grandes pagan muy poco, piden crédito, y además ayudas -y concesiones adicionales- que impiden realizar plusvalía. En esta empresa todos los ejecutivos cuentan con estudios a nivel licenciatura.

Un *Freight Forwarder* (FF o agente de carga) es un agente que presta sus servicios expertos a los exportadores e importadores, gracias a su conocimiento cabal sobre las leyes y regulaciones en esta materia, tanto del país de origen como de los países de destino, así como de los métodos de envío y los documentos relacionados con el comercio exterior. Además, impulsa el intercambio comercial entre economías en etapas muy diferentes de desarrollo (intercambios entre países desarrollados y países en vías de desarrollo), esto

puede superar barreras artificiales que retrasan la entrega, y aumentan el costo para el cliente final (Arevalo, 2016).

EICE pretende ser la respuesta a la demanda de los clientes de las agencias aduanales, presentándoles oportunidades y desafíos para ofrecer calidad en los servicios que promueve. El propósito básico de EICE consiste en cubrir las necesidades del segmento de las pequeñas y medianas empresas importadoras y exportadoras, al dominar el conocimiento en las áreas del comercio, tráfico, ley aduanera, comercio internacional, acuerdos y tratados internacionales, así como ofrecer su experiencia en áreas comerciales y de ventas dentro de la estructura de la agencia aduanal. Así como poner a todo un grupo de profesionistas a su disposición porque todos los ejecutivos que trabajan en esta empresa tienen Licenciatura. Por ejemplo, el director es un Ingeniero industrial con amplia experiencia en el Comercio Exterior y conoce a fondo las necesidades de la logística, para el manejo óptimo de las mercancías.

### **Organización de la empresa**

Principales departamentos de la empresa

El organigrama de la empresa abarca los siguientes departamentos:

- Consejo de Administración
- Dirección general
- Administración
- Operación
- Tráfico
- Finanzas
- Contabilidad
- Ventas
- Atención al cliente
- Sistemas
- Recursos humanos.
- Jurídico.

**Gráfico 2**  
**Organigrama de EICE**



Fuente: organigrama aportado por la empresa EICE.

Las funciones desempeñadas en la empresa son la estructura de los procesos realizados en la *forwarder*, a continuación, se mencionan las principales funciones del organigrama presentado anteriormente.

**Consejo de Administración:** Está integrado por asesores externos y un director general que tienen como objetivo revisar los resultados, sugerir las estrategias para la correcta conducción, determinar las políticas a seguir y evaluar la rentabilidad de la empresa.

**Dirección general:** Es responsable de la aplicación de las directrices que determina la junta de consejo, llevar las relaciones con las asociaciones, cámaras, directores generales, etc.; evaluar el desempeño de la gerencia general y conducir con los resultados a la empresa.

**Gerente general:** Aplica los lineamientos establecidos que determina la junta de consejo y la dirección general; su función es conducir el máximo estándar de resultados en lo administrativo, operativo, financiero y de servicio.

**Administración:** Es la responsable de mantener la operatividad de la empresa con los recursos necesarios de informática, humanos y materiales. Se encarga del cumplimiento de los procedimientos establecidos y control interno, capacitación del personal, evaluación del desempeño del personal, fundamentalmente se dedica a verificar que todos los clientes estén recibiendo la atención y el servicio ofrecidos, y que el personal esté cumpliendo con los tiempos y costos pactados con los clientes. Se encarga de hacer cumplir la misión, la visión y los valores de la empresa, así como supervisar costos y tiempos en la entrega de las mercancías. Verifica la ejecución de los programas, servicios y proyectos de la empresa. También es el responsable de la correcta ejecución del plan de desarrollo que se tiene contemplado, además controla y analiza el desempeño general de la firma. Finalmente, analiza y supervisa los distintos planes que se han diseñado, y toma decisiones sobre ellos. Selecciona los recursos humanos para ejecutar las funciones dentro de la empresa. En general, lleva a cabo los ajustes necesarios para el éxito de la empresa.

**Operación:** Es la responsable de supervisar las actividades realizadas por las áreas de servicio como son: agencias aduanales, empresas de transporte, compañías de seguros, gestores, etc.

**Tráfico:** Se dedica básicamente a la coordinación de la exportación y la importación, desde la recolección de la mercancía hasta su entrega en el destino final, y el cierre de su cuenta de gastos, es decir todos los gastos que se generaron en cada una de sus operaciones. Examina los diferentes modelos de transportación, planea, ejecuta y coordina toda la función del transporte y la distribución de la empresa. Procura mejorar los niveles de la calidad de la distribución, controla los costos y el presupuesto proyectados. Recomienda la conveniencia de subcontratar otros servicios y le corresponde llevar a la práctica los valores de honradez y trabajo en equipo de la empresa.

**Finanzas:** Es la encargada de mantener los recursos financieros suficientes para la operación de la empresa, mediante el flujo de efectivo a través de las áreas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, así como llevar al día la contabilidad general y pagar las contribuciones correspondientes y la generación de la nómina de la empresa en tiempo y forma.

**Contabilidad:** Se trata del departamento que apoya a los clientes en el cálculo eficiente de los impuestos. Lleva a cabo el registro oportuno de las operaciones presupuestarias y contables que intervienen en el resultado de los estados financieros de cada ejercicio, con la finalidad de que tengan alguna utilidad en la toma de decisiones de la empresa. En general, ejecuta los análisis de cuentas que constituyen el registro contable de la empresa y emite los estados financieros preparados por ellos para su análisis a nivel de la gerencia, así como controla el registro y la cobranza oportuna de todas las cuentas y documentos por cobrar a favor de Estrategia Integral. Le corresponde poner en práctica los valores de honradez y confidencialidad de la empresa.

**Ventas:** Es el área encargada de la parte comercial que integra la promoción, ventas, mercadotecnia y publicidad del portafolio de servicios que ofrece la empresa a los clientes. Su función consiste en captar a los clientes nuevos, ofrecer y describir los servicios ofertados, y hacer cotizaciones. Se preocupa por, el proceso de pre-venta, y maneja la estrategia de ventas de los servicios ofertados por la empresa. Para la empresa *Estrategia Integral* está claro que el objetivo principal de este departamento, junto con el de servicio al cliente, consiste en la maximización de valor para el cliente, al que generalmente se le concibe más bien como un “asociado”. A este departamento le corresponde establecer el contacto efectivo, generalmente personalizado, con el cliente con el fin de realizar la venta. Aunque se reconoce que en algunas ocasiones la relación cliente-empresa comienza fuera del ámbito propiamente de este departamento, particularmente a través de actividades promocionales que implican el uso de publicidad por medio de la página web. Este departamento

tiene claro que debe poner menos énfasis en la venta a corto plazo y más en cimentar una sólida relación con los clientes, esto ayuda a fidelizar al cliente y garantizar las ventas futuras. Calidad y respeto son los valores que este departamento debe poner en práctica.

**Servicio al cliente:** Consulta con el cliente constantemente cuál es el tipo de apoyos que requiere en alguna etapa específica del negocio, es el que tiene la importante misión de confirmar que la empresa *Estrategia Integral* está siendo parte efectivamente del negocio del cliente, y no solamente se comporta como un proveedor de servicios. Mientras que el departamento de ventas busca nuevos clientes, la misión de servicio al cliente consiste en retenerlos cumpliendo todas sus expectativas. Su función principal consiste en dar soluciones a todas las peticiones de los clientes, pero también genera estadísticas de todas las peticiones planteadas por nuestros clientes, para así formar un cuadro o patrón para identificar dónde se hallan los servicios con más puntos débiles, y enfrentarlos con eficiencia. De toda la empresa, este es el departamento que le preocupa que tenga los datos más actualizados a la mano para poder enfrentar posibles problemas en el tráfico de las mercancías. Le corresponde llevar a la práctica los valores de responsabilidad y calidad contenidos en los principios de la empresa.

**Sistemas:** Se encarga de dar soporte técnico y apoyo al equipo, sistema operativo y personal a través de la implementación del hardware y software, como una herramienta de trabajo para el adecuado desempeño de las actividades de la empresa.

**Recursos humanos.** Provee de personal de acuerdo al perfil y descripción de puestos requerido por las diferentes áreas; elabora y aplica programas de capacitación.

**Jurídico:** Es la encargada de asesorar y apoyar a las áreas correspondientes en todo lo relacionado con la jurisprudencia en materia de comercio exterior,

así como a los clientes que lo soliciten, informar a las diferentes áreas que así lo requieran de las modificaciones y actualizaciones de las diferentes disposiciones en materia de ley aduanera y su reglamento (Zamora Torres & Navarro Chávez, 2014)

### **Labor de un *Forwarder***

Por principio de cuentas, es prioritario definir que es una agente aduanal, una agencia aduanal y una agencia de carga o *forwarder*.

*Agente aduanal*: es una persona física a la cual se le encomienda a partir de una autorización, concesión o patente que le otorga la Secretaria de Hacienda y Crédito Público a través de la Dirección General de Aduanas para que verifique el cumplimiento que se establece a partir de la Ley Aduanera y sus reglamentos en materia de comercio exterior. Para la explotación o uso de la patente el agente aduanal requiere de una agencia aduanal (Diario Oficial de la Federación, 2017)

*Agencia aduanal*: es la empresa que se encarga de realizar el despacho aduanero de las mercancías, es decir, verifica que la empresa o cliente este legalmente establecido al revisar su acta constitutiva y registro ante SAT; realiza la revisión física de las mercancías; determina la posición arancelaria de acuerdo a la tarifa general para el pago del IGI (impuesto general de importación), verifica que se realice el pago de impuestos a la importación, a partir del personal que para ella trabaja y, coordina con la agencia de carga el traslado de la mercancía con el cliente (Diario Oficial de la Federación, 2017).

Agencia de carga o *forwarder*: se encarga del tránsito o traslado de mercancías mediante la coordinación con otros actores involucrados en el comercio internacional, como las agencias aduaneras, a través de las cuales recoge, reexpide o entrega mercancías una vez que lleva a cabo el despacho aduanero (Chauvin, 2014).

Estas son las tres figuras que son aliadas o competencia para la compañía EICE; aliadas cuando EICE subcontrata los servicios de ellas, y competencia cuando estas ofrecen los mismos servicios que EICE.

Estrategia integral no es una agencia de carga, agencia aduanal o agente aduanal, es la empresa que ofrece los tres servicios integrados en uno; la competencia en su mayoría ofrece su especialidad de acuerdo a la figura que representa aunque la tendencia es que se vayan integrando los servicios.

Así pues, el rol del agente de carga ha evolucionado en los últimos tiempos para enfrentar los requerimientos del mercado. Por lo general, las cadenas de transporte son complejas, por lo que la labor de los embarcadores se asemeja a la de un verdadero "arquitecto del transporte", en donde raras veces actúa como mero transportista. Hoy en día, también pueden asistir en la preparación del embarque, sugerir precios sobre los costos de las cargas aéreas o portuarias, cotizar honorarios consulares, costos de documentación especial y de aseguramiento, entre otras actividades y funciones.

Asimismo, pueden recomendar los métodos del embalaje que protegerán la mercancía durante el tránsito, y si el exportador así lo solicita, pueden reservar el espacio necesario en un barco, avión, tren o camión. Una vez que la mercancía está lista para ser enviada, los embarcadores deben realizar la revisión de todos los documentos para asegurarse de que todo esté en orden (Sánchez, 1995).

En resumen, un agente de carga es la persona física o moral que sirve de intermediario entre el exportador o importador y el transportista directo, y su función principal es la de hacer los procesos de la cadena de suministro más eficientes. Los agentes de carga buscan dar soluciones de transporte, almacenaje, embalaje de los productos, incluso también en materia aduanal.

Dentro de las ventajas de contratar un agente de carga se encuentran:

- Pueden tener acceso a mejores tarifas en transporte aéreo, marítimo, terrestre, con base a la planeación de la consolidación de diversos envíos de uno o varios clientes.
- Selección del medio de transporte más adecuado según la carga y el destino.
- Utilizar unidades de transporte estándar y especial, según sea el caso.
- Mejores tarifas por volumen y peso (Neuromedia , 2016).

### **Responsabilidad de los *Forwarders***

El grado de responsabilidad de los agentes de carga (AdeC) varía según la modalidad contratada. Al actuar como agente para la carga la responsabilidad del AdeC se limita a la correcta ejecución de las tareas solicitadas, sin responder por daños o pérdidas ocasionadas durante el transporte.

Al ser convenido como transportista contractual, esto le permite usar (para beneficio del cliente) sus propios conocimientos de embarque -o su propia guía aérea-, siendo responsable por daños, pérdidas o demora de la mercadería ante el cargador o consignatario, pese a que tendrá que contratar a un transportista efectivo (marítimo o aéreo) para la realización del transporte. Si se desempeña como operador de transporte multimodal (OTM), asumirá la responsabilidad ante la carga por todo el período en que la mercadería se encuentre bajo su custodia habitualmente, desde que la retira del ámbito del cargador hasta que la entrega al consignatario<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1511>

## Servicios que oferta EICE

El grupo Estrategia Integral (EI) conformado por EICE y EIC GLOBAL se ha constituido a lo largo de estos años como un departamento externo de tráfico para sus clientes, que se especializa en el comercio exterior y que apoya las necesidades de los mismos en todo lo relacionado con la logística, para el manejo óptimo de sus mercancías, y en los últimos 3 años sus clientes se incrementaron en un 10 % (EICE, 2013).

La empresa EICE ofrece servicios de una logística en el cual el transporte es el más demandado, se considera una prestadora de servicios expedita y dinámica en el tráfico nacional e internacional de mercancías; aplica la estrategia de servicio bajo la modalidad *door to door*, con un sistema de gestión y control absoluto de los productos, dando el seguimiento e informando a los clientes vía online; son especialistas en el transporte multimodal, operación aduanera y comercio internacional con presencia mundial para recolectar o entregar las mercancías y son un asesor en comercio internacional con amplio conocimiento en materia aduanera internacional. A continuación, se mencionan con detalle los servicios que la empresa ofrece:

- Logística integral

Agrupar los servicios de recolección, empaque, embalaje, consolidación, transporte multimodal, desconsolidación, despacho aduanero, entrega, seguro, normatividad, etc., bajo una sola actividad.

- Asesor en Comercio Internacional

Es un grupo de profesionistas con un amplio conocimiento en materia aduanera y comercio internacional.

- Presencia Mundial

Son un área de tráfico con presencia en cualquier lugar del mundo para recolectar o entregar sus mercancías.

- Door to door

Toman las mercancías desde el punto en origen convenido, y lo entregan hasta el lugar designado para su entrega, bajo una logística integral específica, y controlada por una sola empresa.

- Control Absoluto

Mantienen un constante monitoreo en el traslado de los embarques -desde cualquier lugar del mundo- con el apoyo de sus corresponsales, quienes reportan vía online su estatus.

- Especialistas en Logística

Esta empresa considera a sus clientes como únicos, construyen una logística específica, se involucran profundamente en los procesos, cubren necesidades y expectativas, y se vuelven una extensión de los negocios que son de sus clientes.

Se especializa en coordinar el almacenamiento y transporte de la mercancía en beneficio de sus clientes. Provee un amplio abanico de servicios que incluyen el registro del transporte interno, la preparación de los documentos para el embarque y la exportación de las mercancías, el almacenamiento, la reserva del espacio de carga, la negociación de los costos del embarque, la consolidación del flete, el aseguramiento del embarque y el llenado de las formas para el reclamo del seguro. La empresa frecuentemente embarca las mercancías pre pagando a cuenta de su capital propio a sus agentes o asociados en otros destinos, quienes se encargan de documentar la entrega, llevan a cabo la salida de aduana, y el cobro de los servicios del flete.

Estrategia Integral es especialista en el transporte multimodal gracias a las alianzas con transportistas, *forwarders* y vendedores de servicios; en cuestiones de operación aduanera y en el comercio internacional, cuenta con una presencia

mundial, y ofrece a los clientes recolecciones, entrega de mercancías además de asesorarlos en cuestiones de comercio internacional gracias a su conocimiento en materia aduanera internacional.

La empresa ofrece al cliente reducciones de costos al mínimo, particularmente en lo referente a los pagos indebidos en puerto, y se garantiza el despacho oportuno de los embarques, ofrece el servicio de clasificación de mercancías a los clientes para el correcto pago de contribuciones y de este modo, evitar multas por incumplimiento del pago de obligaciones fiscales y aduaneras, para ello procura evitar la subvaluación y la incorrecta clasificación. Ofrece las mejores tarifas que contribuyen a la rentabilidad del negocio. Es posible para la empresa realizar tanto la exportación en origen para su internación en el país como el procedimiento contrario. Cuenta con alianzas tanto en el Pacífico como en el Atlántico. Los principales ingresos de la empresa se derivan de las importaciones y exportaciones efectuadas a los clientes en el ámbito internacional, una de las metas de la empresa que se espera plasmar en este plan estratégico consiste en poder captar más clientes del continente asiático, por ser la región de mayor crecimiento económico.

La labor de la empresa consiste en diseñar, plantear e implementar la estrategia de logística de las transacciones comerciales, con este objetivo se ofrecen soluciones específicas a las necesidades de los usuarios, considerando los requerimientos y tendencias del comercio actual. Estrategia Integral busca el aumento de la productividad, reduciendo los costos y utilizando eficientemente el tiempo y se ofrece a los clientes apoyo en su interacción con las agencias aduaneras (EICE, 2013).

## **Clientes**

Con la experiencia adquirida se inició la etapa de buscar nuevos clientes y ofrecerles el servicio de despacho aduanero, lo cual será otra meta que se

describirá con más detalle en el plan estratégico, no solamente por la vía aérea sino marítima y terrestre los cuales eran realizados por las oficinas de operación en las aduanas de Altamira, Manzanillo, Veracruz, Laredo, Matamoros y la aduana interior de la Cd. de México (Pantaco).

Los requerimientos de los clientes además del despacho aduanero fue venderles fletes internacionales principalmente de Asia para lo cual se buscaba que empresas podían cubrir los puertos requeridos, así como el precio más competitivo para los clientes. Con el objetivo de cubrir las necesidades que aún no habían sido abarcadas en el mercado por la falta de servicios innovadores para el segmento de las pequeñas y medianas empresas importadoras y exportadoras, así como la escasez del conocimiento en las áreas del comercio, tráfico, ley aduanera, comercio internacional, acuerdos y tratados internacionales no del todo entendidos por la comunidad importadora y exportadora y con la experiencia que ya se tenía al trabajar anteriormente para agencias aduanales, de conocer de primera mano las ineficiencias con las que el agente aduanal atendía las necesidades de los clientes, particularmente a las pequeñas y medianas empresas que habían sido descuidadas por parte de estos agentes aduanales.

Valor agregado para el cliente

1. EICE reduce los costos al mínimo, ocasionados por gastos indebidos en puerto y el despacho oportuno de sus embarques.
2. Clasifica sus mercancías para el correcto pago de sus contribuciones.
3. Evita sanciones y multas al cumplir sus obligaciones fiscales y aduaneras.
4. Ofrece las mejores tarifas, contribuyendo a la rentabilidad de sus negocios.

Cuadro 4: Servicios de EICE

<b>Servicios que oferta EICE.</b>
-----------------------------------

Logística integral	Asesor en Comercio Internacional	Presencia Mundial	Door to door	Control Absoluto	Especialistas en Logística
--------------------	----------------------------------	-------------------	--------------	------------------	----------------------------

Fuente: entrevista con Lic. Ma. Eugenia Hernández Cendejas, socia de EICE

### Características del sector

El análisis del sector es una de las herramientas que se utilizan para poder saber a qué mercado o sector nos estamos enfrentando, ya que si no se analizara al sector meta tendríamos muchas dificultades al poder sobresalir como empresa, esto significaría que nosotros nos estaríamos colocando en un mercado del cual no sabemos su principal función y mucho menos todas sus tareas para salir adelante y poder tener éxito.

Un agente de carga o *forwarder* es la persona física o moral que sirve de intermediario entre el exportador o importador y el transportista directo, y su función principal es hacer los procesos más eficientes de la cadena de suministro. Los agentes de carga buscan dar soluciones de transporte, almacenaje, embalaje de los productos, incluso también en materia aduanal (IATA, 2016)

Dentro de las ventajas de contratar un agente de carga se encuentran:

- Pueden tener acceso a mejores tarifas en transporte aéreo, marítimo, terrestre, con base a la planeación de la consolidación de diversos envíos de uno o varios clientes.
- Selección del medio de transporte más adecuado según la carga y el destino.
- Utilizar unidades de transporte estándar y especial, según sea el caso.
- Mejores tarifas por volumen y peso (IATA, 2016).

Existen distintos tipos de agente de carga según el transporte a utilizar:

- Marítimo: Se especializa en la carga a través del mar, su función básicamente está en la atención de la nave en puerto. La relación entre el propietario de la

carga y el agente es indirecta. Este agente debe estar inscrito ante autoridades marítimas, portuarias, aduaneras, etc.

- **Aéreo:** Sus gestiones son en transporte vía aérea. Debe contar con la debida autorización y habilitación de la IATA (Agencia Internacional de Agentes de carga Aérea) y según algunos casos, también de alguna organización competente del país. Cuando se trata de consolidar carga a un mismo destino, el despacho de mercancía en bloque puede realizarse con una sola guía aérea y con un solo transportista, de manera que la gestión es muy útil, al manejar más volumen permite tener tarifas preferenciales que se traduce en beneficio al cliente.
- **Carretero:** Su labor es el traslado de las mercancías vía carretera, se puede decir que es el más sencillo ya que sólo tiene que cumplir con la legislación de la secretaría de comunicaciones y transportes.
- **Ferroviario:** Apoya el movimiento de la mercancía vía tren, es más usado cuando se tiene que mover gran volumen.
- **Multimodal:** Se responsabiliza de la coordinación de los diferentes modos de transporte que intervienen en un traslado internacional. Se encarga del inicio hasta la recepción de la mercancía en su destino final, entregando en tiempo y forma. Este tipo de agente es el mejor aliado de los exportadores este cubre cada actividad de la logística de la operación internacional (IATA, 2016).

El agente de carga ofrece soluciones de logística integral de acuerdo a las necesidades del cliente.

Esto hay que tenerlo en cuenta, por muchos años en México no se les ha dado la importancia debida. Es importante que la estructura del comercio exterior mexicano se solidifique de manera que cada ente conozca sus competencias y limitaciones. Se necesita que agentes aduanales, de carga, transportistas, etc., cooperen y formen alianzas y estrategias que den jaque mate a la ineficiencia y que permitan un mayor valor a las operaciones internacionales elevando la competitividad de las empresas y el crecimiento de la economía del país.

## Principales empresas rivales

EICE se considera un agente de carga más, ofrece servicios integrales de consolidación, reexpedición, despacho aduanero y entrega; servicios que no son ofrecidos en su totalidad por los agentes aduanales o agencias de carga actuales; sin embargo, constituyen las principales empresas rivales porque al tomar la carga de los clientes, aunque sólo sea para moverla, recogerla o transportarla, los clientes se apoyan en ellos para conseguir un agente aduanal que les realice el despacho de la mercancía, los agentes de carga únicamente hacen la recomendación de los posibles agentes aduanales que se pueden utilizar, sin embargo en muchas ocasiones no son aceptados por el tipo de mercancía que manejan algunos clientes, esto les perjudica porque su carga está punto de llegar al territorio nacional y le acarrea una serie de desventajas de no tener definido un agente aduanero que cumpla con las regulaciones establecidas. Recurrir al agente de carga como el único intermediario del comercio exterior propicia problemas a los clientes pues no cuenta con el conocimiento de leyes en comercio exterior para realizar los trámites y traer como consecuencia costos elevados para ellos o incluso la pérdida de la mercancía.

No contar con los servicios previamente pactados con el agente aduanero resulta desventajoso para las empresas que recurren a los agentes de carga sólo para la movilización o transporte de sus mercancías.

### *Forwarders líderes en México*

- DHL Global Forwarding se mantiene en 2014 como el principal *forwarder* del mundo, tras experimentar crecimientos con respecto a 2013 en sus ingresos, del 2,4% hasta 32,193 millones de dólares, en su carga aérea, del 2,6% hasta 2,272.000 tn, y del 4,6% en el transporte marítimo hasta 2,935,00 TEUs.

- Kuehne+Nagel, que ocupa el segundo puesto de la lista, el operador que más ha transportado por mar, un total de 3.820.000 TEUs que suponen un incremento del 6,8% con respecto al ejercicio anterior. La carga aérea de esta empresa ha crecido un 5,3% hasta 1.194.000 tn y sus ingresos avanzan un 3,1% en el forwarding.
- DB Schenker, que ha crecido a un menor ritmo que sus principales competidores, consiguiendo un aumento de los ingresos del 0,7%, del 1,8% en las mercancías aérea, de la que ha manipulado 1.112.000 tn, y del 4,9% en el transporte marítimo de contenedores hasta 1.983.000 TEUs<sup>2</sup>.

### **Áreas de oportunidad y desafíos de las *forwarders***

El sector de agencias de carga es en estos momentos es muy dinámico y se enfrenta a desafíos, así como también a oportunidades.

Los desafíos en México que a continuación se mencionaran son muy claros con el objetivo de llevar a cabo las actividades de alcance internacional para *forwarder*:

- Crecer y trascender, mediante el reconocimiento del trabajo y la acción del *forwarder* estos son opacados por los agentes aduanales, aunque lleguen a realizar las mismas o más funciones.
- Crear alianzas con *forwarder*, empresas de transporte y seguros para dar el servicio de despacho aduanal expedito y den servicios puerta a puerta.
- Identificar áreas de oportunidad que existan con sus clientes, así como sus ámbitos de negocio y no se queden nada más en su nicho de mercado.
- Conocer sus competencias y sus limitaciones de los agentes aduanales y *forwarder*, así, como también contar con la actualización constante de las reglas de comercio exterior.

---

<sup>2</sup> <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/los-25-principales-forwarders-del-mundo/>

- Lograr el reconocimiento por parte de las Administraciones Portuarias Integrales (APIS), el *forwarder* no está actualmente reconocido en los puertos como una empresa de apoyo y servicio.
- Obtener el certificado de alcance mundial FIATA-AMACARGA el cual permitirá competir abiertamente en los procesos aduanales y logísticos internacionalmente.

Las áreas de oportunidades para la *forwarder* están evolucionando a un término que es el operador logístico, ya que brinda un servicio integral, mediante la ejecución de acciones.

- Realizar alianzas estratégicas con los agentes aduanales para brindar un portafolio completo de servicios en logística internacional y sea una táctica de ganar-ganar.
- Reconoce el cliente perfectamente los servicios que le puede ofrecer a éste y que es su apoyo para las operaciones logísticas y comerciales.
- Integración de los servicios logísticos completos mediante todos los diferentes modos de transporte ya sea nacional o internacional.
- Vinculación con empresas de logística, en almacenes, distribución, e incluso el rubro de seguros internacionales.
- Los *forwarder*, tienen la capacidad de realizar trámites en la aduana, por ejemplo, realizan trámites de servicio como consolidar y desconsolidar contenedores, revisar mercancía, etiquetar etc. esto sin ser necesariamente despachos aduanales.

### **Los cambios a corto y largo plazo para las empresas *forwarder*.**

Corto plazo:

- La responsabilidad ambiental cada año toma más fuerza en el mercado de transporte. El cambio será a través de los transportes estos se tendrán que actualizar las flotillas, para que contaminen menos al ambiente.
- Los clientes expertos en el mercado han aumentado, por lo que exige un cambio a corto plazo en servicios más eficientes y altamente productivos.
- Las *forwarder* contribuyen a la competitividad de las empresas convirtiéndose en verdaderos, asesores y gestores de la cadena de comercio internacional.
- Transformación de Agentes tradicionales y aduanales en asesores e integradores de servicios logísticos.

Largo plazo:

- Mejorar el liderazgo regional por parte de las empresas *forwarder*. Con los nuevos Tratados de Libre Comercio que México está siendo parte obliga a un cambio a largo plazo, que es mejorar el liderazgo regional, para ser menos vulnerables a las empresas trasnacionales.
- La investigación de tecnologías se tendrá que hacer de una forma más frecuente, porque se buscara ser más competitivo en el mercado a través de calidad y eficiencia.
- Profesionalización en los operadores será un cambio a largo plazo, pues el mercado cada vez más liberal buscará a empresas *forwarder* que realicen movimientos internacionales con un bajo margen de error, para poder lograr esta acción es necesario capacitar a los trabajadores que ejecuten actividades importantes dentro de las *forwarder*.
- La competencia ya no se da en empresas individuales si no entre cadenas de producción y de distribución.

**Factores de Competitividad de las *forwarders*.**

La competencia de las empresas *forwarders* puede ser directa o indirecta, la competencia indirecta son los agentes aduanales, consolidadoras y reexpedidoras, y la competencia directa son DHL Global, Kuehne+Nagel y Schenker; estos últimos son nuestros rivales ya que ofrecen el mismo servicio que nosotros, por tal motivo lo que se tiene que hacer para poder seguir compitiendo día a día con otras empresas es ofrecer calidad en sus servicio, tener un margen de puntualidad en sus entregas, y ofrecer un precio competitivo, para que todo lo anterior se pueda lograr es indispensable tener alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan servicios acorde con lo que nuestra empresa necesita, por ejemplo empresas de logística, y de paquetería.

En primer lugar no se deben quedar rezagas en cuanto a servicios, de esto depende el buen funcionamiento de los mismos además de capacitar al personal requerido para brindar la información necesaria y confiable a los clientes, con el paso del tiempo los clientes han estudiado muy a fondo los servicios que se otorgan por las *forwarder* esto implica que el personal debe ser aún más inteligente y estratégico para brindar el servicio requerido, también se deben identificar áreas de oportunidad para hacer que la empresa se mantenga con un gran potencial en el mercado y también es muy importante crear alianzas estratégicas para lograr un aumento en la cartera de clientes así como los proveedores y brindar un servicio más adecuado y de mejor calidad al cliente. Otro motivo importante sería tener una certificación ISO, son muy pocas las *forwarders* que ofrecen esta certificación; la certificación por si sola da confiabilidad, y esto nos haría ganar clientes (López, 2015).

### **El mercado de las *forwarders*.**

EICE tiene la capacidad y experiencia de cumplir los retos que le impone el comercio internacional principalmente en la parte aduanal y logística ante sus competidores debido a que los desafíos en los que se encuentra son actualmente alcanzables y no imposibles. Esto depende de la competencia e integración que la *forwarder* proporcione, así como la evolución de las oportunidades a nivel nacional

e internacional. El incursiona en mercados internacionales con el solo hecho de prestar u ofrecer sus servicios a China, significa que la calidad de su servicio es buena y tiene grandes herramientas las cuales pueden ser: servicios, asesorías, experiencia en el área, atención personalizada, etc., para competir con cualquier *forwarder*.

Se tiene un espacio en el mercado siempre y cuando se adapte a lo que este requiera además de tener al personal capacitado y que este sea acorde al perfil del consumidor para que así otorguen el servicio y la atención requerida, también se deben tomar en cuenta las alianzas estratégicas, las cuales son clave para incrementar la cartera de clientes y así obtener mayores beneficios además de otorgarle a la empresa mayor reconocimiento en el mercado.

Cuadro 5: Resumen sector de las *forwarders* en México

Servicios ofertados	Líderes del mercado	Competitividad	Cambios en el sector	Oportunidades
-Aéreo -Terrestre -Marítimo -Ferroviario -Multimodal	-DHL Global, - Kuehne+Nagel y Schenker	-Conocimiento del cliente -Reconocimiento de autoridades -certificaciones	-Clientes más sofisticados -Integración de servicios -Responsabilidad ambiental	Profesionalización Economías más abiertas (TLCs) -Avance de tecnologías -Integración de cadenas productivas

**Dificultades que se presentan a EICE para satisfacer las necesidades de los clientes (PyMEs)**

El mercado que atiende principalmente EICE es el de las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PyMEs), cuyas necesidades de servicios aduaneros resultan a veces difíciles de atender, porque en algunos casos se trata de su primera incursión en los mercados internacionales, y los servicios que demandan requieren un nivel alto de eficiencia, a continuación resumimos los principales obstáculos que tienen que superar este tipo de empresas:

- a. Escaso conocimiento y experiencia en los procesos de aduana
- b. Limitado conocimiento en el área de comercio exterior lo cual conduce a la mala administración del mismo.
- c. Falta de cumplimiento en tiempo y forma de las regulaciones arancelarias, por escasez de información sobre la documentación necesaria que deben reunir.
- d. No cuentan con acceso al padrón de importadores por falta de membresía, lo cual hace que sean inviables sus operaciones de comercio exterior.
- e. La falta de información respecto a la documentación requerida para la gestión aduanera que realizan las agencias aduanales, éstas solicitan: Acta constitutiva, poder notarial, identificación del representante legal, RFC del representante legal y de la empresa, comprobante de domicilio de la empresa y del representante, inscripción en el padrón de importadores y exportadores, etc..
- f. Carencia de conocimientos para poder seleccionar correctamente una operación logística de acuerdo al tipo de acción a realizar, ya que la toma de una mala decisión en esta área impacta en el costo externo de la mercancía -y por ende genera costos adicionales a los precios ya negociados, los cuales son atribuibles al desconocimiento del proceso.
- g. La forma inadecuada de trabajar de estas empresas al comprar su mercancía en el extranjero y cuando llegan a territorio nacional contratan a un agente aduanal para que importe su mercancía, por consiguiente no planean las cosas al revés, como sería lo adecuado (Acua, Jiménez, e Ibarra, 2017). (Ibarra, Junio 2017.)

Los puntos antes mencionados son las carencias más frecuentes que enfrentan las PyMES, las cuales -a la larga- se convierten en problemas al comenzar a realizar operaciones de comercio exterior.

Los empleados de las agencias aduanales (y de carga) han comentado que el procedimiento aduanero dejaría de ser un problema, si dicha práctica se efectuara

frecuentemente con el fin de generar interés en dicho procedimiento entre los directivos de las empresas, y así poder trabajar constantemente en ellas para lograr conocer mejor las variables que inciden en el proceso, en cambio, la mayoría de los dueños o representantes de estas empresas solamente se limitan a ceder las firmas electrónicas para que el agente aduanal realice los trámites correspondientes. Dando como resultado que únicamente se interesen en importar o exportar el producto, y sus conocimientos sobre el procedimiento quedan hasta ahí, y no se prestan para poder conocer más.

La indiferencia por conocer más sobre los procesos aduaneros nace a partir de que los dueños o directivos de las PyMEs argumentan que los especialistas son los agentes aduanales, y ellos no tienen por qué informarse sobre el proceso, algunos pocos empresarios que intentan comprender el proceso suelen desertar por falta de interés poniendo como pretexto la falta de tiempo para seguir aprendiendo sobre los procedimientos. La mayoría de las PyMES argumentan que para eso se contrata el servicio, y para ello lo están pagando.

Las PyMEs deben estar registradas en programas específicos o sectoriales que les permitan realizar sus operaciones en el caso de la importación, información que pocas de ellas conocen. De acuerdo con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) todos los importadores deben de estar inscritos en el padrón general de importadores para poder realizar sus operaciones de comercio, y las regulaciones dependen del tipo de producto a importar.

Un claro ejemplo puede ser cuando requieran importar ropa y/o textiles, porque, para que sus importaciones se puedan llevar a cabo, deben de estar inscritos en el padrón sectorial y en el padrón de importadores (para este caso deben de estar inscritos en ambos padrones), adicionalmente algunos productos que se importan requieren de normas oficiales mexicanas de las cuales deben de estar informadas las empresas sobre su uso y aplicación, ya que al no cumplirlas éstas generan problemas, algunos productos de este tipo son los farmacéuticos, o productos para uso personal y de higiene. (Acua, Jiménez, e Ibarra, 2017).

En el caso de la exportación es más sencillo el procedimiento porque no hay demasiadas barreras arancelarias, y las PyMEs están exentas de impuestos salvo el DTA y la pre-validación los cuales son montos mínimos. Lo que realmente importa es que la empresa nacional tenga los suficientes recursos para poder realizar la exportación. Cuando de exportar se trata, todo es más sencillo ya que la exportación suele ser un trámite un poco más simple, debido a que lo que buscan las autoridades es incentivar la generación de un número mayor de operaciones de este tipo para explotar al máximo los beneficios de negociados en acuerdos comerciales, tratados internacionales, y negociaciones comerciales realizadas con diferentes países, y con ello se lograría equilibrar la balanza comercial del país.

Un gran obstáculo que frecuentemente se presenta en este tipo de trámites aduaneros, son los gastos que se deben de afrontar cuando deciden importar bienes, debido a que este servicio ofrecido por las agencias aduanales, las agencias de carga o *forwarders*, y otras empresas similares es muy costoso, lo cual repercute negativamente en la capacidad financiera de las PyMES.

Abundando sobre este punto, cabe decir que muchas agencias aduanales son caras en sus servicios ofertados a las PyMES, porque los honorarios y servicios que ofrecen se cobran basados en un porcentaje del valor comercial de las mercancías, por ejemplo al 0.45%, o bien tienen una tarifa mínima por ejemplo 2,000 pesos de honorarios. Respecto al cobro de los servicios que ofrecen, los cobran de la siguiente manera los cuales corresponden a las siguientes actividades llevadas a cabo por las agencias:

Generación de COVE 50 pesos por cada uno, y si se trata de una operación con más de 3 facturas, se acumula el costo. Otros servicios cobrados son: Previo 800 pesos (solo por mencionar montos generales), papelería 200 pesos, mensajería 300 pesos, pre-validación 500 pesos, generación de *E-documents* 50 por cada uno o incluso más, y si el embarque requiere varias cartas o permisos, se acumulan más los costos. El reconocimiento aduanero tiene un costo extra por el servicio de agente aduanal que puede llegar hasta los 3,000 pesos por embarque.

Y por último, además del costo elevado de los impuestos que se aplican a los embarques como Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto General de Importación (IGI), Derechos de Trámite Aduanero (DTA), etc. el costo del flete internacional es un factor importante que aumenta el valor en aduana (es un costo incrementable), y por lo tanto aumenta el pago de impuestos, por ello es importante para una PyME buscar un buen proveedor, o bien saber negociar un incoterm<sup>3</sup> en donde se incluya ya el precio de venta del material, y de igual forma, el seguro (Acua, Jiménez, Ibarra 2017).

Por lo regular, las dificultades que se presentan en aduana para las PyMEs se traducen en los costos por el almacenamiento del producto en los recintos aduaneros, y en la pérdida final de la mercancía por no liberarla a tiempo. Cabe mencionar que cuando se trata de empresas grandes las cuales manejan varias operaciones al mes, los costos de los trámites aduaneros se pueden minimizar debido a que los recintos fiscalizados como por ejemplo ICAVE les proporcionan más días libres de almacenaje, o bien las navieras (en el caso de operaciones marítimas) les dan no solo 7 días que son los obligatorios libres de demoras, sino que les pueden otorgar (sujeto a negociación informal) de 14 a 21 días libres de demoras, lo cual beneficia directamente en costos a las grandes empresas y estas pueden ahorrar en sus importaciones.

Mientras que las PyMEs deben conformarse con solo 7 días, y pagar cada día subsecuente en caso de excederse. Un día de almacenaje por contenedor cuesta aproximadamente entre 1,200 o 1,500 pesos dependiendo del recinto en donde se encuentra su mercancía, mientras que los días de demoras pueden variar entre los 100 o 150 dólares americanos por día, de igual forma, estos costos dependen de la naviera, y del tamaño del contenedor. Cuando la operación se encuentra en este punto, la agencia aduanal solicita a las PyMEs que liquiden la cuenta, de lo contrario no liberaran su mercancía. Este es un problema muy frecuente para las

---

<sup>3</sup> Los *Incoterms* son los términos de comercio internacional promulgados por la Cámara de Internacional de Comercio, y que se usan para los contratos de compra venta internacional, en ellos se estipulan las obligaciones de las partes en la entrega de la mercancía.

PyMES el cual la mayoría de las veces deriva con la pérdida de la mercancía por falta de dinero o de financiamiento por parte de la agencia aduanal, caso contrario a las empresas grandes, ya que a estas empresas si se les financia las maniobras o incluso los impuestos, con tal de adelantar sus operaciones y liberarlas en tiempo y forma, para no generarles más gastos (Acua, Jiménez, Ibarra 2017).

Las PyMES mexicanas tiene el desafío de dominar correctamente la reglamentación interna sobre el comercio exterior, también deben de conocer a fondo la reglamentación extranjera, en la cual los aranceles son más elevados; no obstante los trámites aduaneros son los obstáculos más importantes por salvar, teniendo en cuenta que no los únicos.

El último tema, pero no por ello el menos importante, es la problemática que enfrentan las PyMEs en la gestión aduanera, como son los costos del transporte, los cuales afectan directamente las operaciones de las PyMEs por lo tanto debería de ser una decisión estratégica para definir la modalidad de transporte como un tema prioritario en las negociaciones internacionales, porque es el principio que rige la contratación del transporte: a menor gasto logístico, mayor será la utilidad. Para las PyMES que en volumen importan o exportan una cantidad menor de bienes, esta decisión repercute en un costo elevado de logística en comparación con las grandes empresas.

El medio de transporte más costoso es el transporte aéreo, es por ello que todas las PyMES tratan de evitar este tipo de transporte, incluso las grandes empresas consideran este tipo de envío como la última opción. Sin embargo, tiene sus ventajas pues con este modo de transporte el material llega en un corto tiempo lo cual resulta ideal para envíos urgentes, en comparación con el marítimo (si aplicase elegir entre los dos) tardaría aproximadamente un mes en llegar a su destino final, aunque el transporte más económico es el marítimo, enfatizando que el tiempo de entrega es muy largo, aunque no afecta mucho (comparado con el resto) en los costos de importación y/o exportación.

Saber negociar es muy impórtate para contratar el medio de transporte entre comprador y vendedor porque, de esta manera se pueden reducir costos, si el tema queda resuelto preferentemente desde la firma del contrato entre las partes. Se puede negociar la posibilidad de que el comprador pague los costos de transportación, lo que se puede traducir en el tipo de contrato a utilizar, por ejemplo, cuando se utiliza un incoterm EXW (en fábrica), el comprador se hará responsable y pagará todos los costos, así el vendedor no paga nada y mejor aún no existe responsabilidad durante el tránsito. Por la falta de información de las PyMes uno de los errores más grandes que cometen es considerar al transporte internacional como el más importante, cuando las PyMES deben de saber que también es de vital importancia la logística del producto hasta la planta.

Deben de saber que para poder cotizar un flete local o nacional se necesita conocer exactamente los datos de la mercancía, como si viene en contenedor, o si se encuentra desconsolidada la carga (suelta), cuantos bultos son, qué peso tiene y a qué dirección van. Sin embargo también se puede contratar flete consolidado, en el cual viajan diferentes tipos de mercancías de diferentes clientes, y se aprovecha un mismo viaje, el inconveniente que se tiene es este flete presenta periodos de entrega final más largos porque se reparte la mercancía en los diferentes domicilios, lo lucrativo es más barato que pagar un viaje directo para solo una mercancía.

Lamentablemente esta información pocas veces se les brinda a las PyMES, ya que las empresas transportistas obtienen más ganancias de los viajes directos. En la actualidad ya existen diferentes empresas que se dedican a la transportación de paquetería, mensajería, transportación de servicios consolidados, etc.

Cuando se trata de mercancía llamada “contenerizada” los clientes pueden optar por alguna de las 3 siguientes alternativas:

1. Desconsolidar el contenedor: Consiste en programar la apertura del contenedor para sacar la mercancía y que ésta pueda viajar, y que el contenedor se quede vacío en el puerto.
2. Contratar transporte por naviera: Las navieras ofrecen el servicio de transporte puerta a puerta, es decir, que desde que sale de la fábrica del proveedor hasta que llega a la fábrica del importador o al destino final en territorio nacional. Se puede contratar el servicio por camión o por tren.
3. Contratar un Transporte Terrestre directo para su mercancía: Esta es la opción más cara (Acua, Jiménez, Ibarra 2017).

A pesar de su aparente complejidad, el tema del transporte no siempre es un obstáculo, siempre y cuando se tenga la oportunidad de estudiar las diferentes opciones de transporte previos a la operación, o bien realizando un análisis de logística en el cual se puede definir la opción más competitiva en cuanto a precio y tiempo de tránsito. En la actualidad las empresas transportistas ofrecen más que solo la transportación del producto, también ofrecen a sus clientes rastreo satelital de la unidad, custodia durante todo el traslado de la mercancía, seguros para la mercancía ya sea por accidente, robo, etc.

En forma resumida, todo esto forma parte del contexto en donde las agencias de carga como EICE debe operar, conocer cada una de las variables le permite a EICE tener una ventaja para aprovecharla al momento de presentarle opciones a sus clientes, las PyMEs.

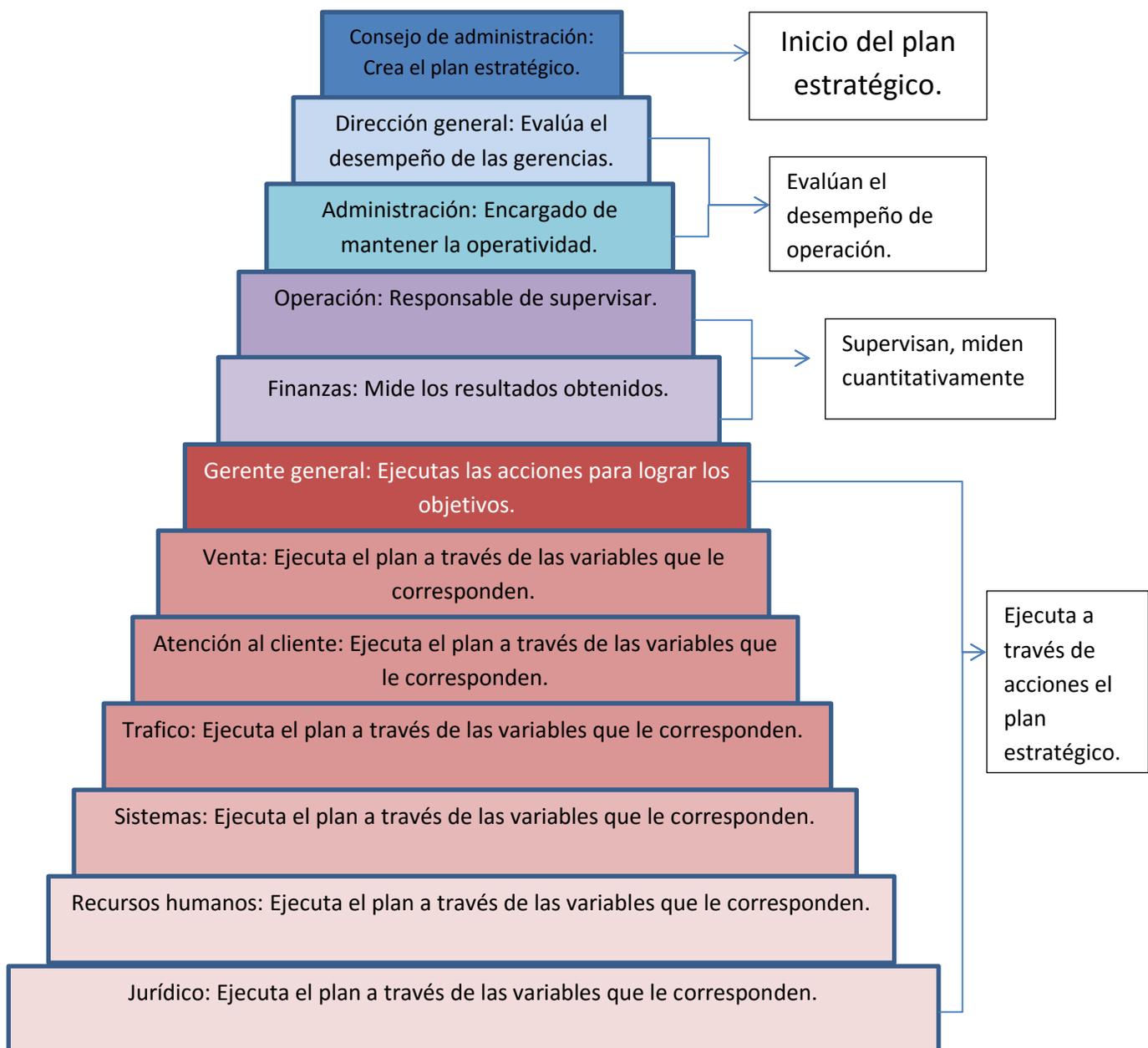
Cuadro 6 Necesidades persistentes de las PyMEs atendidas por EICE.

Asesoría para inscripción en el padrón de importadores y/o exportadores	Asesoría en la elección de servicios de logística	Cotización de servicios de almacenaje, embalaje y seguros	Correcta clasificación arancelaria y pago de aranceles	Liberación expedita de la mercancía para evitar costos recargos	Apoyo para lograr los beneficios de los tratados de libre comercio.
---	---	---	--	---	---

Fuente: (Acua, Selene, Ibarra, 2017)

## Importancia del plan estratégico para la dirección de la empresa

La organización del plan estratégico de la empresa EICE se maneja a través de un enfoque de arriba hacia abajo, esto significa que existe una jerarquía identificada e implementada en la toma de decisiones y en la ejecución para el plan estratégico. A continuación, se desarrolló una pirámide jerárquica, que explica la organización del plan estratégico.



## Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de esta empresa se basa únicamente en ser agente de carga y radica en que no están comprometidos con un solo agente aduanal y pueden seleccionar el más conveniente para sus intereses a pesar de que no sea de prestigio.

Todas las empresas que sean Agencias Aduanales, Agencias de Carga, Re-expedidores de carga, *freight forwarders*, compañías Transportistas, etc. que es lo mismos que realiza u ofrece Estrategia integral en Comercio Exterior, S.C. serán competencia; la fortaleza o lo que diferencia a EICE de los competidores es que:

- EICE está integrada por profesionales con una amplia experiencia en áreas de tráfico de empresas internacionales que han conformado una empresa de servicios donde aplican su experiencia laboral de ambas experiencias que incluyen la actual
- Con una atención personalizada a través de un solo socio ejecutivo que lleva la operación en todo el proceso y es experto todas las áreas involucradas en el manejo de mercancías, desde su recolección hasta su entrega, pasando por la logística, en materia aduanera, atención a clientes, etc.
- El cliente que utiliza los servicios de EICE encomienda con una sola empresa el movimiento de sus mercancías de importación o de explotación, desde cualquier lugar y desde cualquier parte del mundo.
- El transporte, porque cada día es más requerido a menor costo y esto incrementa la demanda.
- También se tienen navieras, consolidadoras con las cuales se pueden hacer las negociaciones, el servicio más demandado de transporte se ha incrementado en cuanto al despacho aduanal para satisfacer las necesidades del cliente, y abarcan todos los tipos de tráfico aéreo,

marítimo, terrestre y férreo, con la aduana de mayor concurrencia que es la del puerto de Manzanillo.

#### Otras ventajas competitivas de estrategia integral

- Contacto directo con importadores y exportadores;
- Cumplimiento efectivo y eficiente con los valores empresariales;
- Cumplimiento de tiempos y costos;
- Atención personalizada al cliente a través de ejecutivos especializados;
- Capacitación constante a los ejecutivos para atender necesidades de los clientes;
- Confianza por parte de los clientes para permitirles administrarles sus firmas electrónicas;
- Realización de cualquier tipo de trámites ante las autoridades pertinentes.

Tres son los factores que los clientes de EICE que consideran en la contratación de servicios, y en los cuales la empresa mantiene una ventaja competitiva: a) costos, b) tiempos y c) consolidación de servicios en una sola empresa que actúe como su propio departamento de tráfico.

- Costos. En este rubro intervienen tanto los servicios de los proveedores, por ejemplo, el transporte, los seguros, los servicios de los agentes aduanales, y los gestores cuando es necesario realizar algún trámite ante las dependencias oficiales. Aquí el propósito es mantener los costos bajos en estos servicios para que pueda presentarse un beneficio por parte del cliente.
- Tiempos. En este asunto debe existir un contacto cercano con las navieras o las consolidadoras de carga para revisar los tiempos ofrecidos, y que se

cumpla con ellos en lo que se refiere a la recolección, el envío, y la llegada de las mercancías a la aduana correspondiente. EICE establece tiempos mínimos para realizar el despacho aduanero, por ejemplo, cuando una carga llega al puerto el cliente tiene de cinco a siete días hábiles para hacer su despacho. Cumplir con estos tiempos beneficia al cliente porque no debe de pagar entre otras cosas el almacenamiento.

- Consolidación de servicios en una sola empresa, para importadores / exportadores que necesitan realizar trámites de Comercio Exterior, pero que no cuentan con un área de tráfico propia. Asumir por parte de IECE ese papel le ha permitido obtener la lealtad de los clientes.
- La contratación de los servicios de EICE no sólo se debe a los costos ofrecidos en los servicios, también una de las ventajas competitivas de la empresa consiste en apoyar jurídicamente al cliente en lo relacionado con las exportaciones y las importaciones. Uno de los principales objetivos de la empresa consiste en eliminar obstáculos que puedan estar presentes para el no cumplimiento de los tiempos ofrecidos. Entre estos obstáculos que presenta esta empresa están el cambio climático, navieras que no tienen el compromiso de cumplir con los plazos ofrecidos, o que realizan la separación o desconsolidación de la carga en tiempos que no son competitivos (Francés, 2006).

### **Visión, misión y valores de la empresa EICE**

Misión, visión y valores corporativos o empresariales son tres elementos importantes para el plan estratégico. Con referencia a la misión, este término abarca la razón de ser de la empresa, es su esencia misma, es el motivo del por qué existe en el mundo. Elaborar una misión adecuada a la realidad nos va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para nuestra empresa en todo momento, la cual tiene una profunda relación con la necesidad de los usuarios.

Es usada para motivar: Según Kennedy, todos los negocios se pueden topar con momentos difíciles en su administración financiera, sin embargo, la misión formando parte de ese aspecto lírico o espiritual de la concepción de la empresa puede ayudar a mantener la voluntad de lucha de los integrantes de la organización en los tiempos más adversos.

El otro motivo práctico que plantea Kennedy es que la misión, puede ayudar a atraer nuevos clientes y empleados para su negocio. Los clientes se sienten atraídos por las empresas que están claramente comprometidos con la entrega de los resultados que están buscando. Además sugiere que los clientes y empleados también son atraídos por empresas que buscan tener un gran impacto en la sociedad, más allá de los negocios (Kennedy, 2012).

La visión es redactada como un compromiso dividido en los diferentes factores a los que ellos más valor otorgan la cual ofrece un contexto para las decisiones estratégicas y tácticas, en el cual la gente puede tomar decisiones en todos los niveles, de igual manera es la base en la que se apoya el esfuerzo humano extraordinario, con lo cual la gente responde a los valores de la empresa (Chauvin, 2014).

Si la visión es compartida se crea un relación estrecha en el equipo de trabajo al igual de un sentido de comunidad. En conclusión la visión permite a la empresa evolucionar y dejar de depender de unos cuantos individuos clave.

Los valores son los pilares de la empresa los cuales otorgan una identidad por tanto, los valores no deben quedarse solo en la definición y memorización, deben de estar en continuo desarrollo. Se debe de demostrar que se tienen. La propia empresa es la responsable de mantenerlos, promoverlos y divulgarlos día a día. De esta manera, los trabajadores tendrán una mejor oportunidad de saber sus significados y ponerlos en práctica en su actividad laboral (Fernández, 2007).

## Visión de EICE

Posicionarse como una de las mejores empresas *forwarders* con un servicio integral en el segmento de las pequeñas y medianas empresas, incrementar ventas anuales a un 30%, así como también la cartera de clientes, proveyéndolos de los costos más bajos del mercado, un servicio eficiente y eficaz.

## Misión de EICE

La empresa se asume como un *International Freight Forwarders & Shipping Agents* que proporciona a sus clientes una extensión apropiada para su negocio mediante la integración de todos los servicios de comercio exterior en una sola empresa; generándoles beneficios a través de la prestación de los servicios en materia de Comercio Exterior.

## Valores de la empresa

Es una empresa con mentalidad emprendedora, seguidora de las buenas prácticas, ética, siempre a la vanguardia de los últimos modelos económicos y de negocio; con una amplia experiencia en los diferentes sectores productivos, enfocada al servicio al cliente, seguidora en la aplicación de las regulaciones en materia aduanera, innovadores en la construcción y desarrollo de la logística específica para el transporte de las mercancías. Sus principales valores empresariales son:

- Honradez. La aplicación a cabalidad de las reglas establecidas de comercio exterior, la confidencialidad de la información que nos confieren los proveedores, así como el respeto de los precios de compra y venta de los productos que importan y exportan nuestros amigos y clientes; garantizar la integridad de nuestra empresa.

-Respeto: este valor es básico dentro de EICE, ya que consiste en la consideración hacia los demás, aceptando y comprendiendo las formas de pensar y actuar de trabajadores y clientes, es importante, debido a que de este valor se derivan los demás, como tener la libertad de expresar y opinar mejorando así la capacidad de convivir, trabajar en equipo, de la confiabilidad en el trabajo, responsabilidad, calidad del trabajo, etc. Este valor es importante, para que EICE siga operando y sobresalga ante las demás *forwarders*.

-Responsabilidad: dentro de EICE es fundamental la responsabilidad administrativa y operativa, porque esto requiere tener en claro el debido cumplimiento de las obligaciones de la función otorgada al capital humano, con el objetivo de evitar errores en los procesos de la *forwarder*. Así como también marca los ámbitos en los cuales se necesita actuar con responsabilidad para tomar decisiones, y generar las acciones oportunas para que los resultados del trabajo se den, en tiempo y forma.

- Trabajo en equipo: este valor es de suma importancia de acuerdo a que se debe mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen ambiente de trabajo durante la actividad laboral para mantener la armonía entre los integrantes. La buena relación entre los participantes que integran un grupo o equipo de trabajo será lo que permitirá que las diferentes ideas que vayan surgiendo durante el desarrollo de la tarea mejoren, y se logren los objetivos de satisfacción deseados además, la comprensión dentro del grupo es un elemento clave para el correcto funcionamiento del grupo en vistas a mejorar la empatía y eficacia con un objetivo en común.

-Calidad: La calidad para la empresa es aportar valor al cliente, por lo tanto ofrece condiciones superiores de servicio a sus clientes, los cuales esperan recibir precios accesibles y minimizar las pérdidas que el servicio pueda causar. Por lo tanto la calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé

cuenta que era lo que siempre había esperado. La norma ISO 9000 describe la calidad como *“Grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos.”*

- Confidencialidad: Para nuestra empresa la confidencialidad es primordial en el trabajo diario, este es un plus que brinda, porque solo personal autorizado puede manejar la información que los clientes le brindaran, la empresa maneja una "burbuja de confidencialidad" la cual restringe los flujos de información.

### **Valores adicionales.**

1. Colaboración: brinda grandes fortalezas debido a que integra los esfuerzos individuales, aprovechando las capacidades diversas de cada integrante, los empleados dividen el trabajo de acuerdo con funciones específicas, para poder lograr resultados plurales.
2. Disciplina: el acatamiento de las políticas normas y reglamentos mediante un conjunto de acciones tendientes a lograr el control del código de conducta, con el propósito de asegurar las acciones disciplinarias del comportamiento y desempeño de los trabajadores.
3. Productividad: se entiende como la relación entre la cantidad de servicios producidos, y la cantidad de recursos utilizados para evaluar el rendimiento de los equipos de trabajo y los empleados, con la cantidad de recursos en un periodo de tiempo dado, que contribuyen a obtener el máximo de las utilidades en los servicios ofertados.
4. Originalidad: la empresa requiere de innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias nacionales e internacionales.
5. Perseverancia: esta empresa requiere de logros, quien esté dispuesto a tener negocios productivos, necesariamente requiere de levantarse y luchar

todos los días en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar, esto aunado a una motivación empresarial a toda prueba (Engenium, 2017)

## **Objetivos**

La importancia que tienen los objetivos para el plan estratégico se deben determinar ya sean a corto o largo plazo dependiendo del tiempo al que la empresa los vaya a realizar, los objetivos deben ser establecidos para cada elemento de una empresa los cuales según para la alta dirección deben estar sujetos a planes.

Las empresas pueden tener la cantidad de objetivos que ellos crean convenientes, estos no deben tener una limitante.

Normalmente la mayoría de las compañías cuentan con muy pocos objetivos de planeación a largo plazo, porque estos generalmente establecen los mismos por ejemplo para el área de ventas. Las utilidades se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentaje, o ya sea cualquiera de los dos.

Existen otras áreas en las cuales se establecen objetivos que estos incluyen el desarrollo del producto, la productividad, la diversificación, la contratación de minorías, la sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, la clasificación de la industria, el desarrollo directivo, las condiciones laborales, los niveles de empleo y las responsabilidades sociales.

Peter Drucker (2009) dijo que “los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: la posición del mercado, innovación, productividad, recursos

financieros, físicos, utilidad, desempeño, desarrollo directivos, desempeño, actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública".

Existe una relación entre objetivos en los cuales los objetivos deberían estar muy relacionados, ya que en las operaciones actuales de una empresa existe una estrecha relación entre los objetivos económicos dominantes.

Para desarrollar objetivos de planeación a largo plazo se refiere al resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Esto tiene referencia a un valor aspirado, ya sea por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental, éste define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; este es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

También puede ser factible que los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deban ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil que fijen objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo es importante, este debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta algunos factores como son los internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible puede reflejar de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

Los objetivos pueden ser aceptables, estos pueden lograrse más fácilmente si son aceptados, para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado frecuentemente. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Los costos no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, la capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

La flexibilidad del objetivo significa que debería ser posible modificarlo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Para que el objetivo sea motivador en términos generales, debe ser un incentivo para el personal alcanzarlo, los objetivos que están fuera del alcance de las personas no son motivadores. Ciertas investigaciones han confirmado que los objetivos específicos aumentan la productividad de forma superior con respecto de los objetivos fáciles de lograr.

Los objetivos deben ser convertidos en una obligación, esto es relevante ya que una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacerlo necesario y razonable y así se podría lograrlos.

La participación de las personas es una de las cuestiones más importantes ya que los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Esto se refiere más a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca injerencia en esta área. Ya que además, el involucramiento en el proceso de establecimiento

ayuda a satisfacer las necesidades de las personas, éstas deben usar sus capacidades para que puedan promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración ya sea entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Para determinar la Relación de los objetivos existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben estar relacionados con los propósitos. En segundo lugar, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección (Mario, 2010).

Al momento de redactar los objetivos del presente plan estratégico, se siguió la metodología recomendada basada en 10 propiedades que los mismos deben de poseer:

- 1) Ser convenientes. Deben apoyar los propósitos y misiones básicos de la empresa. Objetivos que no cumplen propósitos son improductivos, los que se oponen al propósito son peligrosos de postular.
- 2) Flexibles. Debe existir un margen de maniobra para modificarlos en caso de que surjan contingencias.
- 3) Medibles. Deben establecerse en términos concretos, definiendo lo que se espera que ocurra y cuando se alcanzará el propósito. Solo estableciéndose en términos concretos, es posible medir que tanto la empresa se está acercando a él.
- 4) Factibles. Debe reflejar de forma realista lo que se espera que puede suceder en la rama industrial, los factores internos de la empresa, y demás consideraciones externas.
- 5) Comprensibles. Se deben establecer en palabras sencillas y entendibles, los objetivos mal entendidos son la causa principal por la cual no se alcanzan las metas del plan estratégico.

- 6) Motivadores. Los objetivos inalcanzables para las personas no son motivadores, ni son logrados fácilmente. Los objetivos motivadores, sin embargo, no son fáciles de alcanzar.
- 7) Obligatorios. Una vez definido el objetivo, debe convertirse en una obligación por parte de los empleados y directivos alcanzarlo.
- 8) Aceptables. Los objetivos son más fáciles de alcanzar si son aceptados por las personas dentro de la firma, con los valores, los costos, el tiempo, la participación en el mercado y las utilidades.
- 9) Relacionados con los propósitos de la alta dirección. Los objetivos deben estar relacionados con los propósitos generales de la empresa. Deben estar relacionados con las funciones de la alta dirección. Deben estar vinculados con las funciones de cada una de las unidades de la empresa.
- 10) Incluyentes. Es muy recomendable que, al momento de elaborarlos, los empleados participen en su formulación para hacerlos sentir parte de la consecución de ellos (Mario, 2010).

### **Objetivos a corto plazo**

- Incrementar ventas anuales de un 25% a 35%
- Mejorar el control interno del área de operaciones, con un margen de 5% a 15% en quejas y del área fiscal y contable se considerará un margen de error máximo de 5%.
- Desarrollar una estrategia para aumentar la cartera de clientes nacionales e Internacionales en un 40% anual.

### **A largo plazo**

- Posicionarse dentro de las mejores 5 empresas con un servicio integral en el segmento de las pequeñas y medianas empresas en México por el perfil de atención que maneja.

Además de tener atención y comunicación directa con el cliente, para conocer sus requerimientos y presentarle las mejores opciones para que ellos puedan decidir cuál es el servicio más apropiado a sus necesidades.

### **Acciones operativas.**

Para comenzar se debe tener clara la definición de lo que es una acción. La acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre *realizar*.

Un plan estratégico puede ser sintetizado en un documento escrito (generalmente de menos de 20 páginas), concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales.

El plan estratégico describe una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual. Las acciones son actividades específicamente definidas en el plan estratégico encaminadas a poner en práctica la estrategia de la empresa, y a lograr los objetivos y metas establecidos en el plan. Tienen las siguientes propiedades:

- a) Son de carácter operativo y táctico;
- b) su definición e instrumentación dependen en buena parte de los gerentes;
- c) frecuentemente involucran una secuencia

lógica en su instrumentación; d) definen el QUIEN, el QUE y el CUANDO del plan estratégico.

Para la elaboración de las acciones, se aplicó la metodología que sugiere que las acciones cumplan con la mayoría de las siguientes 11 propiedades.

1. Relación vinculante de las acciones con los valores empresariales. Debe existir forzosamente una estrecha relación entre las actividades definidas en el plan de acción, y los valores de la empresa. Si existe contradicción entre unos y otros, no tuvo razón de ser haber planteado antes los valores empresariales.
2. Relación estrecha de las acciones con los objetivos del plan. Los objetivos estratégicos de la empresa nunca deben ser perdidos de vista cuando se formulan las acciones. Debe existir siempre una estrecha relación entre las actividades planeadas y los objetivos.
3. Vinculación eficiente de las acciones con las unidades de la empresa. Es pertinente conocer si las acciones programadas para el plan estratégico ameritan una reorganización de la empresa, definiendo lo que cada departamento debe hacer para conseguir los objetivos.
4. Claridad de las acciones. Las acciones deben describir con claridad lo que se espera que cada miembro de los recursos humanos de la empresa deberán hacer en el plazo anticipado.
5. Mesurables. Los resultados de las acciones deben tener el atributo de poder medirse bajo criterios, de preferencia, numéricos, éstos nos permitirán identificar en qué fase del plan nos encontramos, y cuánto falta para alcanzar las metas.
6. Comprensibles. Las actividades deben ser sencillas de describir y de entender por parte del personal y los gerentes.
7. Señalan el tipo de capacitación necesaria para el personal. Es necesario anticipar si para realizar las acciones del pan se requerirá tecnología nueva, y nueva capacitación para los empleados.

8. Personal que las ejecutará. Del mismo modo, es relevante anticipar si la empresa requerirá nuevo personal y gerentes, y si cambiara el método de reclutamiento.
9. Orden y secuencia. Es recomendable que se describa una secuencia en el curso de las acciones, señalando adecuadamente cuales acciones se llevarán a cabo y en qué orden.
10. Vinculación con el presupuesto. Prácticamente cualquier acción a seguir requiere de recursos y presupuesto, a partir de definir las acciones la empresa tendrá un idea muy clara del tipo de recursos y el presupuesto necesario para alcanzar las metas.
11. Factibilidad. Al igual que los objetivos, las acciones deben ser factibles de realizar (Arevalo, 2016).

Las acciones que a continuación se enlistan son las actividades que se requieren aplicar en la empresa EICE para poder lograr los objetivos planeados a corto y largo plazo que se mencionaron al principio de este plan estratégico.

### **A corto plazo**

- Incrementar ventas anuales de un 25% a 35%

Acciones relacionadas con este objetivo.

- ✓ Apertura de oficina de marketing con un presupuesto máximo de \$20,000.
- ✓ Mejoras en el plan de ventas con acciones promocionales y de publicidad a cargo del área de marketing.
- ✓ Establecimientos de nuevos criterios de ventas mediante la dirección del gerente de ventas.
- ✓ Política de actualización de precios cada año a cargo del área de finanzas.

**Objetivo:**

- Mejorar el control interno del área de operaciones, con un margen de 5% a 15% en quejas y del área fiscal y contable se considerará un margen de error máximo de 5%.

**Acciones**

- ✓ Contratación de 3 nuevos empleados para el área de marketing, a cargo del departamento de recursos humanos.
- ✓ Capacitación a empleados dos veces al año cubriendo 50 horas, a cargo del departamento de recursos humanos.
- ✓ Aplicación de programas de mejoramiento a la calidad mediante el método llamado SIX SIGMA, a cargo del departamento de recursos humanos.
- ✓ Nuevos mecanismos de control aplicados a empleados bajo los criterios de puntualidad y productividad, mediante la dirección del gerente general.

**Objetivo**

- Desarrollar una estrategia para aumentar la cartera de clientes nacionales e Internacionales en un 40% anual.

Acciones relacionadas con el objetivo anterior.

- ✓ Gestión empresarial que permita planificar, organizar y controlar la cartera de clientes mediante la dirección del gerente de ventas.
- ✓ Aplicación de investigación de mercado con el instrumento de encuestas a cargo del área de marketing.
- ✓ Incremento de la cartera de clientes mediante la promoción y difusión, esta acción la debe realizar las áreas de marketing y ventas de manera colectiva.

- ✓ Alianzas estratégicas con proveedores de servicio basada en calidad, esta acción le corresponderá al área de operación.

### **A largo plazo**

- Posicionarse dentro de las mejores 5 empresas con un servicio integral en el segmento de las pequeñas y medianas empresas en México por el perfil de atención que manejan.

Acciones relacionadas con el objetivo anterior.

- ✓ Comparación con líneas de servicios de la competencia.
- ✓ Realizar benchmarking y acciones correctivas.
- ✓ Alianzas con empresas logísticas.
- ✓ Lograr obtener las certificaciones ISO 9001 para el área financiera y contable, TS 16949 para la seguridad logística e ISO 13485 para protección y seguridad de mercancía en máximo 2 años.

### **Mecanismos de control**

Los mecanismos de control en el plan estratégico tienen una gran importancia, con estos mecanismos se pueden dar las debidas responsabilidades en las empresas, tenemos algunos principios los cuales son fundamentales para el control interno de una empresa como son:

- Fijación de las responsabilidades
- Separación de funciones
- Utilización de pruebas de comprobación
- Las operaciones no deben quedar a cargo de una sola persona
- Las funciones y procedimientos deben figurar por escrito
- Selección adecuada del personal
- Rotación de funciones

- Es necesario los periodos de descanso vacacional
- Ubicación adecuada del personal
- La contabilidad no sustituye al control interno
- Utilización de cuentas de control
- Creación de un sistema de archivo y correspondencia.

En un mecanismo de control se pueden enumerar las siguientes tareas:

- a) Definición de objetivos
- b) Organización adecuada
- c) Comunicaciones internas ágiles
- d) Procedimientos efectivos
- e) Personal idóneo

Para llegar a los objetivos planeados se requiere tener un control en las áreas de la empresa EICE, así como también técnicas que ayudarán a lograr las acciones antes mencionadas.

El primer mecanismo consiste en presentar la propuesta de un manual operativo para la oficina de marketing el cual se presentará el primer semestre junto con la implementación del año estratégico. Se llevará un control mediante el porcentaje de ventas semestrales. El plan de ventas se presentará cada 6 meses, conteniendo la cantidad de clientes que tiene la empresa y sus características. En los criterios de ventas se revisará la cantidad de clientes, el tipo de servicio ofrecido y las utilidades obtenidas. La política de actualización de precios se entregará cada año del plan estratégico.

Se mejorará el control interno mediante el control de asistencias y retardos, control de vacaciones y control de salarios. Se llevará a cabo la creación del perfil de empleado, el cual se entregará junto con el plan estratégico, donde el mayor requisito sería que los nuevos aspirantes tengan experiencia mínima de dos años, al igual que mínimo tengan licenciatura en relaciones comerciales o afín.

- La capacitación a empleados se medirá conforme al control de calidad de servicio brindado y del incremento en ventas.
- Se creará un mecanismo de monitoreo de quejas presentadas por los clientes, presentado trimestralmente.
- Se entregará un reporte de eficiencia de empleados cada tres meses. También entrega de un reporte final anual, a cargo del departamento de marketing.
- Entrega de un reporte semestral de departamento de ventas y marketing en conjunto.
- Creación de perfil de calidad de proveedores para ofrecer un servicio adecuado.
- El reporte de la línea de productos de la empresa se entregará semestralmente
- Crear un perfil de empresas logísticas eficientes, el cual se entregará cada seis meses.

### **Estrategias de crecimiento**

Para poder realizar un plan estratégico es necesario aplicar una -o en su caso dos- estrategias de crecimiento que describan y apoyen el progreso de la *forwarder* EICE, a continuación, se presentan las estrategias que se adoptarán para este plan estratégico.

### **Interiorización.**

En las estrategias de interiorización se encuentran la estrategia de enfoque.

La estrategia de enfoque es justo como suena: concentrarse en un determinado cliente, línea de producto, zona geográfica, nicho de mercado, etc. La idea es

servir a un grupo limitado de clientes mejor que sus competidores que sirven a una gama más amplia de clientes. Una estrategia de enfoque funciona bien para las pequeñas empresas agresivas. En concreto, las empresas que no tienen la capacidad ni los recursos para participar en un esfuerzo de marketing en todo el país se beneficiarán de una estrategia de enfoque. El enfoque se basa en el precio o la estrategia de diferenciación. Se trata de enfocar el liderazgo en costos o diferenciación a pequeña escala. La idea es hacer que tu empresa destaque dentro de un sector específico del mercado.

Una estrategia de enfoque es un conjunto de acciones integradas, diseñadas para fabricar productos que cubren las necesidades de un segmento competitivo en particular. La esencia de la estrategia de enfoque es el aprovechamiento de las pequeñas diferencias de un objetivo, en relación con el resto de la industria.

Mediante la implantación exitosa de una estrategia de enfoque, una compañía obtiene una ventaja competitiva en los segmentos – objetivos que elige, aun cuando no posea una ventaja competitiva en toda la industria.

La base de las estrategias de enfoque es que una empresa puede cubrir un segmento particular de una industria de manera más eficaz o eficiente que los competidores que abarcan toda la industria. El éxito de este tipo de estrategia radica en la capacidad de la empresa de encontrar segmentos en los que las necesidades únicas son tan especializadas que los competidores con una base amplia prefieren no cubrirlos, o es un segmento que los competidores con base amplia no cubren en forma adecuada.

Es posible ofrecer valor a los clientes a través de dos tipos de estrategias de enfoque: bajo costo enfocado y diferenciación enfocada.

La interiorización -o enfoque- demanda la utilización de proyectos y acciones con el propósito de confiar las operaciones de la organización en una sola área geográfica. En países de gran extensión territorial, algunas empresas procuran

desarrollarse y aplicar sus recursos y competencias en zonas gradualmente amplias y distantes.

EICE podría implementar una estrategia de interiorización, la cual consiste en utilizar los proyectos que lleva actualmente a cabo y todas las acciones como Incrementar ventas anuales, mejorar el control interno del área de operaciones y servicios logísticos que después sean aplicadas al país objetivo, en este caso China. Lo que EICE gana con esta estrategia, es reforzar el mercado mexicano y posteriormente el mercado chino, así como las alianzas con proveedores de servicios para así posicionarse dentro de la mejores cinco empresas con un servicio integral en el segmento de las pequeñas y medianas empresas localizadas en México, para brindar y aplicar la experiencia, atención personalizada, y poder realizar nuevos proyectos como capacitación a empleados, aplicación de programas de mejoramiento a la calidad mediante el método llamado SIX SIGMA para ser competitiva ante las demás *forwarders*.

### **Diversificación**

La diversificación es la segunda estrategia adecuada para EICE en esta se combinan diferentes tipos de servicios en una sola actividad que es a lo que se dedica esta empresa con el objetivo de generar mayor número de socios Comerciales en México y en el Extranjero para que siga compitiendo en países en un mercado potencial y con gran demanda de servicios.

### **Sección III Análisis FODA.**

Para comenzar se explicara lo que es el FODA, este es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. Las siglas tienen su significado lo cual quiere decir Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que este proporciona la información detallada sobre algunos (o todos) los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios.

El análisis FODA también es un componente muy esencial de un plan de negocios, porque este muestra a los posibles inversores que la compañía ha venido evaluando objetivamente su posición dentro de su mercado.

En este apartado se explicará la importancia de cada uno de los elementos dentro del plan estratégico.

Dentro del análisis FODA se encuentran las “Fortalezas” este factor es importante, debido a que en este se puede jugar un papel fundamental en la toma de decisiones empresariales esto al permitir que el personal clave evalúe los puntos fuertes de la organización. Este identifica lo que la empresa hace bien, esto desde el punto de vista interno como también desde el punto de vista del cliente. La identificación de los puntos fuertes de una organización proporcionan la información sobre las ventajas potenciales de una empresa que estas puedan tener frente a sus competidores, tales como la innovación, tecnológica, servicio al cliente o la capacidad que estos puedan adaptarse rápidamente a los cambios que necesita el negocio.

Dentro del análisis FODA existe otro factor que son las “Debilidades” con las que cuenta la empresa esto se refiere al acercarse a una decisión de negocios que es potencial cuando se utiliza el análisis FODA puede beneficiar a una organización

para que esta descubra sus puntos débiles. Esto puede ayudar a determinar si el personal clave del éxito de una decisión de negocios, dependerá de las funciones en que la organización no pueda funcionar bien. Las personas que toman las decisiones pueden decidir o modificar la decisión de negocios para que estos puedan capitalizar las fortalezas, organizaciones o ya sea tomar medidas como inversiones en la formación, la contratación y la tecnología, así para remediar sus deficiencias.

Dentro del análisis FODA el siguiente factor son las “Oportunidades” estas al igual que las demás tienen una gran importancia en el plan estratégico ya que en este existen algunos factores que influyen en el éxito de una decisión de negocios potenciales, esto dentro de cómo se comportan los cambios en los climas sociales y económicos de los mercados objetivos de la empresa, estos en gran medida fuera del control de la organización. La evolución y los cambios en el entorno competitivo también pueden afectar la viabilidad de una decisión dentro del negocio. Estos pueden identificar los cambios positivos que pueden ayudar a descubrir las oportunidades de crecimiento de la empresa. El análisis FODA ayuda a evitar que el personal clave deje de lado estas oportunidades.

En el análisis FODA existe el factor que determina las “Amenazas” dentro de la empresa. Así como los cambios externos también pueden proporcionar nuevas oportunidades para una organización, también se pueden suponer la amenaza para la viabilidad de una decisión de negocios, así como para la sustentabilidad del modelo de negocio de una empresa. El análisis FODA puede permitir al personal clave identificar tales cambios que puedan dañar potencialmente la empresa, de modo que puedan hacer los ajustes para hacerles frente, evitando o reduciendo al mínimo el impacto de esas amenazas.

Dentro de todo el análisis FODA en general este es muy relevante para aquellos que quieren obtener un diagnóstico rápido de cómo se desenvuelve su negocio, además de que este puede brindar una orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acciones, para que estos sean lo más cercano a la

realidad de la empresa. Para poder realizar la matriz debemos tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo de nuestro negocio.

Debilidades, también llamadas puntos débiles de EICE: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- Vulnerabilidad de la información: captación de clientes por los trabajadores.
- Vigilancia extrema de actividades hacendarias: constante revisión de la economía y finanzas de la empresa por parte del gobierno mexicano.
- Insuficiencia de clientes internacionales: escasos de clientes internacionales debido a los medios de difusión.
- Únicamente atiende a pequeñas y mediana empresas: segmentación de mercados pequeños a largo plazo.
- Concentración de mercado internacional solo en Asia: falta de diversificación de servicios en el mundo.
- Falta de profesionalización de la empresa: contratación de personal con distintos perfiles en el ámbito comercial.
- Involucra a la familia en el personal: vínculo familiar dentro de la organización y administración de la empresa.
- Falta de implementación de marketing y publicidad: Poca difusión de los servicios y falta de un departamento para marketing en la empresa.

Amenazas: De EICE es toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

- Competencia Nacional e Internacional: empresas multinacionales en el mercado compitiendo con mayores servicios y facilidad de adquisición.

- Reformas constantes a la legislación en materia de comercio exterior: Cambios de las normas a nivel nacional e internacional, frenan o entorpecen el ritmo de las operaciones.
- Alianzas estratégicas internacionales: poderosas firmas generan estrategias de negociación para entrar a competir en el mercado de servicios de comercio internacional.
- La aparición de nuevos mecanismos de comunicación y difusión: generación de plataformas web de promoción y adquisición de los servicios más fáciles y rápido de obtener.
- Volatilidad del tipo de cambio: Los cambios repentinos y drásticos del valor de la moneda nacional y extranjera.
- Movimientos de la bolsa de valores: Las acciones generan incertidumbre para invertir y para comprar servicios adicionales.
- Constantes cambios tecnológicos en la logística y mecanismos de exportación e importación de mercancías: avances para agilizar la entrega de la mercancía en tiempo y forma.

Fortalezas, son los puntos fuertes de EICE: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Impacto económico positivo en la sociedad, entre éstas destacan las siguientes:

- Pago puntual de los impuestos generados por la empresa: la función crediticia y el endeudamiento libres son una excelente señal para crear confiabilidad en los clientes.
- Cálculo eficiente y apegado a la ley de los impuestos de los clientes: Aplicación correcta de la ley de impuestos en México como en China.
- Creación de fuentes de trabajo: aportación al aceleramiento del país mediante la generación de empleos formales.

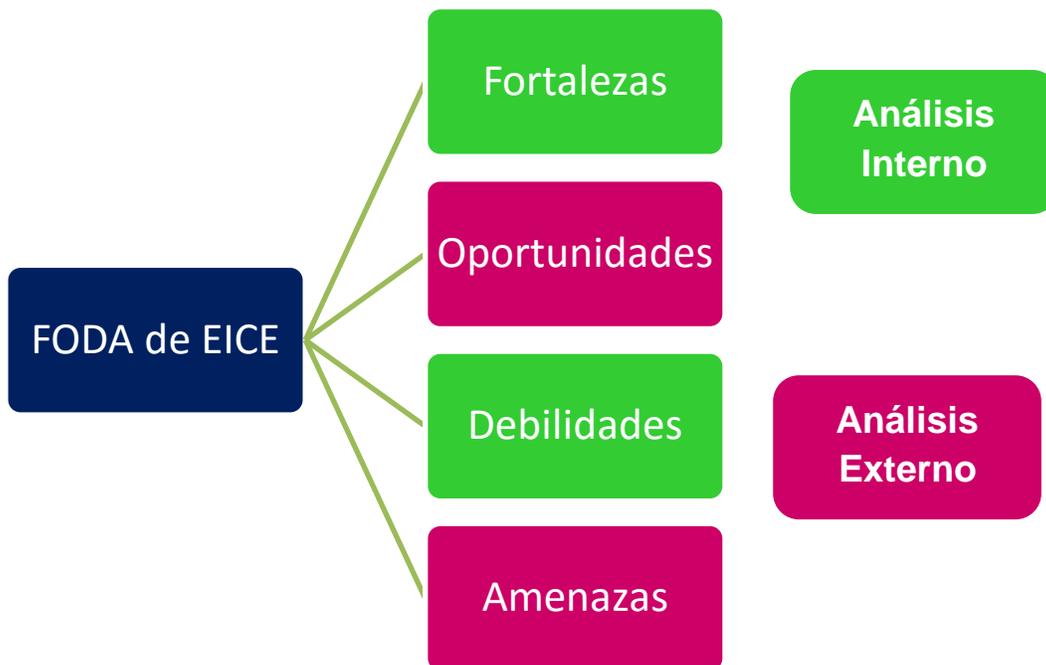
- Capacitación constante a los empleados con miras a ocupar puestos más altos: captación de intelectualidad para mejorar procesos de operación y regulación de la empresa.
- Programas de ahorro de energía y de papel: sustentabilidad dentro de la empresa para apoyar al medio ambiente.
- Ofrecer la mercancía en México a través de la comercializadora: atracción de nuevos servicios complementarios para tener propuestas competitivas en el mercado.
- Aplicación de estrategias de equipo: organización para el capital humano empleado en la empresa generando valores y aptitudes positivas.

Oportunidades: EICE todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

- Aumento del número de socios comerciales en México y en el extranjero: consolidación de las relaciones comerciales entre los países y las empresas para impulsar y facilitar servicios o bajo costo.
- Captación de nuevos clientes asintiendo a los shows y ferias: promoción directa de cara a cara con el posible cliente mediante la exposición de servicios.
- Se generan recomendación por parte de los clientes: creación de un vínculo de seguridad para el cliente de boca en boca.
- La obtención de información de los clientes y nuevas tendencias en la página web: aplicaciones web y registro de datos de interés.
- En los transportes nacionales hemos tenido la oportunidad de trabajar con distintas empresas y nos ha permitido conocer su forma de trabajo, sus debilidades y cuando utilizarlos de acuerdo a las exigencias de los clientes.
- La redacción de reportes. Existen diferentes tipos de empresas y clientes, por ello debemos presentar la forma adecuada una redacción concreta que nos permita establecer la comunicación exacta con cada uno, ampliarla en

la medida de las necesidades y estar actualizada en los temas y términos actuales.

- Evaluación del desempeño propio. La autoevaluación se concibe como un método de oportunidad que consiste en valorar, sopesar, medir uno mismo la capacidad propia que se dispone para llevar a cabo una tarea o actividad, así como medir la calidad del trabajo que se lleva a cabo, especialmente.



#### **Sección IV Escenarios para el Plan Estratégico de la empresa EICE**

En esta sección del plan estratégico analizaremos los escenarios a futuro que la empresa tiene por delante, y que pudieran afectar la consecución de sus objetivos y muy particularmente la continuidad en la aplicación de su ventaja competitiva.

Partimos del supuesto de que el objetivo central de la planeación de escenarios consiste en preparar a la empresa para los cambios que se podrían presentar en

su sector en el futuro. Quienes planean escenarios buscan identificar, a través de la investigación, las fuerzas que podrían mover al sector en distintas direcciones. La planeación de escenarios abarca la descripción de posibles situaciones a futuro en las que estaría inmersa la empresa, enumerar las características de cada escenario, y desarrollar opciones para que la empresa sea administrada en el futuro.

La planeación basada en escenarios, vale aclarar, no tiene por objetivo la predicción exacta, sino dibujar círculos alrededor de los cuales se presenten cambios que uno puede enfrentar, si está consciente de que tales cambios aparecerán de cualquier modo.

La razón por la cual recurrimos a los escenarios en este plan es porque la empresa EICE está inmersa en un sector que afronta cambios constantes, de hecho, los especialistas en planeación estratégica sugieren que la técnica de escenarios es útil para empresas que se encuentran en la siguiente situación:

- a) Las posibilidades de cambio en su sector son altas
- b) La incertidumbre sobre las consecuencias de los cambios también es alta,
- c) Variaciones sorpresivas en el sector se han manifestado en el pasado.
- d) La disposición de opciones para enfrentar a los cambios es reducida.

### **Metodología para la creación de escenarios:**

Los especialistas en escenarios sugieren que todo escenario gira en torno a un tema o tópico principal o crítico para la empresa, generalmente el tema es una decisión que se tiene que tomar o una incertidumbre estratégica que tiene consecuencias en el largo plazo: ejemplos “¿Se deberá abrir una nueva planta en

la India en los próximos 5 años? ¿Se deberá invertir en nueva tecnología orientada al cliente dentro de un año? ¿Cuál es el futuro para los obreros no calificados en el mercado de los EU en los próximos 10 años?

Además de contar con preguntas claves, se procede a construir escenarios basados en los siguientes elementos:

- **Fuerzas conductoras.** Son elementos del sector (como los clientes, los productos, proveedores y empresas rivales), pero también individuos importantes, dinámicas sociales, cambios económicos y asuntos políticos, así como el desarrollo tecnológico, que influyen directamente en los cambios a futuro. Son de dos tipos, determinadas e inciertas.
- **Incertidumbres principales.** Son los acontecimientos más importantes (los dos más relevantes) que han sido identificados como los que propician los cambios más drásticos en el sector.
- **Escenario marco.** Son las matrices 2x2 en donde se determinan las incertidumbres principales (por medio de los dos ejes, que al cruzarse producen 4 escenarios distintos) que nos muestran situaciones extrapoladas.
- **Escenarios.** Son las diferentes situaciones a futuro que resultan de la interacción de las incertidumbres principales. Son hipótesis acerca de cómo se podría desarrollar la realidad, en donde se subrayan los riesgos y las oportunidades que enfrenta la empresa. No es necesario que se presenten escenarios “buenos” y “malos” para la empresa.
- **Historias.** Cada escenario contiene una narrativa que debe ser argumentada de forma lógica, coherente y consistente.

Otros elementos dentro de los escenarios son los signos tempranos de aviso, son los indicadores que subrayan el probable surgimiento de un escenario o de otro. La oportuna anticipación de estos signos coloca a la empresa en la ventaja de comenzar a adoptar medidas adecuadas.

Por último, tenemos a las implicaciones y opciones. Esto significa que una vez que las historias han sido redactadas, los participantes regresan al tema principal, colocan a la empresa en cada uno de estos escenarios, y analizan las consecuencias de cada situación futura. A través de este ejercicio se identifican las fortalezas y debilidades, las estrategias alternativas y las opciones para cubrir los vacíos de capacidades.

A grandes rasgos, los escenarios dentro de un plan estratégico buscan identificar cambios en los siguientes factores, los cuales pudieran afectar el futuro del negocio o empresa:

- Cambios en las preferencias de los consumidores
- Cambios en los tamaños de los mercados
- Cambios tecnológicos
- Aparición de materias primas sustitutas
- Aparición de nuevos competidores
- Cambios en las reglas aplicadas a los negocios
- Cambios en las fuentes de energía
- Cambios en los costos de la mano de obra
- Más influencia de los grupos ambientalistas y laborales

Para que los escenarios resulten realmente útiles al plan estratégico, deben contar con las siguientes propiedades: a) Posibilidad: Los hechos descritos en los escenarios deben tener potencial para volverse realidad. b) Congruencia: los hechos deben tener una secuencia lógica. c) Singularidad: cada escenario debe

ser distinto de los demás. d) Utilidad: cada escenario debe tener valor para comprobar las opciones estratégicas.

En resumen, los escenarios son aquellos que hacen la descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo. Definido así, un escenario no es una previsión del futuro sino un análisis cualitativo de cómo puede ser dicho futuro. Es más bien un instrumento de enseñanza y aprendizaje que ayuda a comprender mejor la posible evolución del futuro y en el que el esfuerzo que realice la dirección de la empresa para la definición del mismo tiene tanta importancia o más que el resultado final que se pueda conseguir. La importancia de la elaboración de un escenario para la empresa EICE radica en obligar o acercar a la dirección y la parte administrativa a pensar sobre las variables relevantes que definen la evolución del entorno, cómo se interrelacionan entre ellas y cuáles pueden ser, por tanto, las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales. Por lo tanto, los escenarios se representan mediante una matriz que ayuda a posicionar los escenarios de manera adecuada a continuación se presenta la matriz de los escenarios y sus características para la empresa EICE.

Al momento de realizar el plan estratégico para la empresa EICE, identificamos que los siguientes elementos están cambiando constantemente en el sector de las *forwarders* o agentes de carga:

- La desaparición de medios de comunicación que antes eran impresos, ahora son electrónicos y esto impacta directamente en la formulación de pedidos, y sobre todo, en el rastreo de los mismos. La oficina electrónica se está volviendo cada vez más una realidad

- Están predominando los sistemas informáticos móviles y esto permite a los clientes, pero también a los propios agentes de carga, rastrear desde cualquier sitio los pedimentos.
- Los mercados están cada vez más fragmentados, los clientes demandan productos y servicios individualizados. Esto exige a los agentes de carga estar dispuestos a presentar un menú de servicios a sus clientes cada vez más extenso, y a buscar socios estratégicos que puedan satisfacer las demandas de los clientes.
- Clientes menos leales a las marcas, y más orientados a probar nuevas empresas que satisfagan sus necesidades.
- Reducción en el ciclo de vida del producto, lo que obliga a las empresas a mantenerse al día en cuanto a innovación se refiere.
- Una lucha constante entre proteccionismo vs liberalismo comercial, es cierto que cada vez hay una disposición por parte de los gobiernos a liberalizar sus economías y al comercio, pero también existen fuerzas contrarias a la liberalización que está ganando fuerza política (Brexit, llegada de Donald Trump al poder en E.U., etc)
- Entornos laborales más competidos, trabajadores con más capacitación para ocupar puestos, pero salarios que tienden a satisfacer menos las necesidades de los empleados.
- Actores no económicos (ONG's) influyendo cada vez más en la conducta económica de los individuos como sucede con los ambientalistas, cuyas regulaciones sugeridas afectan, entre otras cosas, al transporte y a la producción.
- Gobiernos que apoyan menos a las grandes empresas, pero financian PyMEs, las cuales pueden llegar a ser los clientes ideales para EICE.

- Concentración de las empresas y de la riqueza, como recién se publicó, unos cuantos individuos o familias pueden llegar a poseer la mitad de la riqueza del mundo.
- En general, menos espacio para el desarrollo de algunos países, los que llegaron tarde al desarrollo encuentran menos ayuda internacional para salir adelante.

Para la elaboración de los 4 escenarios posibles hacia donde puede evolucionar el negocio de la *forwarder* EICE, escogimos dos variables básicas: las estrategias de marketing que la empresa podría aplicar para ampliar su base de clientes, y las variaciones que se podrían presentar en los factores claves del negocio (precios, tipo de cambio, modalidades de transporte disponibles, etc). Del cruce de ambas variables aparecieron los siguientes escenarios denominados (por sus consecuencias para la empresa) “Utopía”, “Bipolaridad”, “Punto muerto” y “Decadencia”. De los cuales Utopía es el más optimista y decadencia el peor para la empresa.

Cuadro 7: Cuatro escenarios sugeridos para el futuro de la *Forwarder* EICE





## Conclusión.

Después de haber analizado las características de la empresa para la cual fue diseñado el presente plan estratégico, de haber estudiado su entorno, de haber hecho un análisis FODA de la misma, elaborado sus objetivos y acciones, y de haber planteado 4 escenarios sobre las posibilidades de cambio en el mercado, nos permitimos elaborar las siguientes conclusiones:

-Un *Freight Forwarder* (FF o agente de carga) es un agente que presta sus servicios expertos a los exportadores e importadores, el cual obtiene su ventaja competitiva debido a sus conocimientos sobre las leyes y regulaciones en esta materia, tanto del país de origen como de los países de destino, así como de los métodos de envío y los documentos relacionados con el comercio exterior. La importancia que tiene es que contribuye a impulsar el intercambio comercial entre economías en etapas muy diferentes de desarrollo (intercambios entre países desarrollados y países en vías de desarrollo), ya que puede superar barreras burocráticas y físicas que retrasan la entrega, y aumentan el costo para el cliente final. El entorno en el que se desempeñan estas es altamente cambiante, particularmente en lo que se refiere a las regulaciones por cumplir, y a los precios internacionales y los tipos de cambio.

-Un plan estratégico constituye la herramienta mediante la cual la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado, en referencia a lo que la organización hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos que la integran o *stakeholders*. El plan estratégico tiene como finalidad en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, al asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados, y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. Este tipo de instrumentos resultan muy útiles para empresas que enfrentan entornos cambiantes, así como también una fuerte competencia.

-Lo que EICE gana al elaborar un plan estratégico es reforzar su presencia en el mercado mexicano y posteriormente otros mercados internacionales, así como

definir las condiciones en las que se presentarán las alianzas con proveedores de servicios, para así posicionarse dentro de la mejores 5 empresas *forwarders* (cuyo mercado son las PyMEs) con un servicio integral en el segmento de las pequeñas y medianas empresas localizadas en México, para brindar y aplicar la experiencia, atención personalizada, y poder realizar nuevos proyectos como capacitación a empleados, aplicación de programas de mejoramiento de la calidad mediante el método llamado SIX SIGMA para ser competitiva ante las demás *forwarders*. El plan estratégico la pondría delante de sus competidores y le permitirá anticipar si su estrategia de mercado necesitará ajustarse a las nuevas y cambiantes necesidades del mercado.

-Las ventajas competitivas de EICE son los costos, los tiempos y la consolidación de servicios en una sola empresa, para importadores/exportadores, la ventaja competitiva de esta empresa se basa en que no están comprometidos con un solo agente aduanal y pueden seleccionar el más conveniente para sus intereses a pesar de que no sea de prestigio. Mediante el plan estratégico se anticipó que ésta seguirá siendo la estrategia a seguir en los siguientes años.

-Uno de los objetivos del plan estratégico es el enfoque estratégico-corporativo, de este enfoque se utilizó -para el plan estratégico- la técnica de análisis pormenorizado del entorno del negocio de los agentes de carga, para identificar aquellas oportunidades que puedan confirmar nuestros objetivos formulados para el plan. El siguiente es la planificación estratégica situacional que se basa en un análisis del entorno donde intervienen todos los actores del juego social, por lo tanto es una de las herramientas más modernas para la planificación estratégica empresarial. El modelo prospectivo fue utilizado para complementar los 4 escenarios propuestos, hacia los cuales consideramos que está evolucionando el sector de los agentes de carga. Un objetivo a mayor largo plazo declarado

abiertamente por la empresa EICE (aunque no abarcado en este plan estratégico, pues la empresa aún no ha establecido una fecha definitiva para lograrlo) consiste en poder aplicar normas y estándares de calidad que le permitan ser una empresa certificada y hacer de esta certificación una ventaja competitiva en el sector.

- El objetivo a corto plazo más importante para la empresa es incrementar sus ventas anuales de un 25% a 35%. Existen acciones relacionadas con este objetivo, como son la apertura de oficina de marketing con un presupuesto máximo de \$20,000, una mejora en el plan de ventas con acciones promocionales y de publicidad a cargo del área de marketing, así como el establecimiento de nuevos criterios de ventas vía la dirección del gerente de ventas. E instrumentar la política de actualización de precios cada año a cargo del área de finanzas. Este tiene como objetivo mejorar el control interno del área de operaciones, con un margen de 5% a 15% en quejas y del área fiscal y contable se considerará un margen de error máximo de 5%. Otra de las acciones es la contratación de 3 nuevos empleados para el área de marketing, a cargo del departamento de recursos humanos, la capacitación a empleados dos veces al año cubriendo 50 horas, a cargo del departamento de recursos humanos. La aplicación de programas de mejoramiento a la calidad mediante el método llamado SIX SIGMA, a cargo del departamento de recursos humanos, y los nuevos mecanismos de control aplicados a empleados bajo los criterios de puntualidad y productividad, mediante la dirección del gerente general.

-Dentro de las fortalezas más importantes identificadas en el análisis FODA se encuentra el pago puntual de los impuestos generados por la empresa, el cálculo eficiente y apegado a la ley de los impuestos de los clientes, la creación de fuentes de trabajo, la capacitación constante a los empleados con miras a ocupar puestos más altos, los programas de ahorro de energía y de papel, ofrecer la

mercancía en México a través de la comercializadora y la aplicación de estrategias de equipo.

En las oportunidades se encuentra el aumento del número de socios comerciales en México y en el extranjero, la captación de nuevos clientes asistiendo a los shows y ferias. La generación de recomendaciones por parte de los clientes, la obtención de información de los clientes y nuevas tendencias en la página web.

En las amenazas existe la competencia nacional e Internacional, las reformas constantes a la legislación en materia de comercio exterior, las alianzas estratégicas internacionales, *La aparición de nuevos mecanismos de comunicación y difusión*, la volatilidad del tipo de cambio, los movimientos de la bolsa de valores y los constantes cambios tecnológicos en la logística y mecanismos de exportación e importación de mercancías.

-Los desafíos para la empresa EICE es que los principales clientes de la empresa EICE son PyMEs y al satisfacer sus necesidades no es algo fácil, pues este tipo de empresas enfrentan dificultades enormes en lo que se refiere a la gestión aduanera, esto conlleva a que demandan servicios eficientes todo el tiempo, algunos obstáculos aduaneros enfrentados por las PyMEs pueden resumirse en términos generales como puede ser: el nulo conocimiento del procedimiento aduanero así como el nulo conocimiento de las prácticas relacionadas con el comercio exterior y su gestión. En relación con el cumplimiento de las regulaciones arancelarias, frecuentemente no saben en dónde obtener los documentos para su cumplimiento, al igual estas no tienen membresía, y con frecuencia- no saben que es el padrón de importadores y exportadores, a los cuales deben estar inscritas para poder participar en el comercio exterior, estas suelen tener desconfianza por el tipo de documentación que se les requiere para la gestión aduanera así como la falta de conocimientos o criterios para seleccionar una buena o preferentemente, excelente- operación logística, ya que

este asunto impacta de forma positiva o negativa en el costo externo de la mercancía misma, una buena elección evita generar costos adicionales a los precios ya negociados, costos que son atribuibles al desconocimiento del proceso, por lo regular estas empresas primero compran su mercancía en el extranjero y una vez que llega a territorio nacional contratan a un agente aduanal para que importe su mercancía, esto significa que no planean las cosas al revés, como sería lo adecuado.

-El objetivo central de la planeación de escenarios consiste en preparar a la empresa para los cambios que se podrían presentar en su sector en el futuro.

Para que los escenarios resulten realmente útiles al plan estratégico, deben contar con las siguientes propiedades: a) Posibilidad: Los hechos descritos en los escenarios deben tener potencial para volverse realidad. b) Congruencia: los hechos deben tener una secuencia lógica. c) Singularidad: cada escenario debe ser distinto de los demás. d) Utilidad: cada escenario debe tener valor para comprobar las opciones estratégicas.

La importancia de la elaboración de un escenario para la empresa EICE radica en obligar o acercar a la dirección y la parte administrativa a pensar sobre las variables relevantes que definen la evolución del entorno, cómo se interrelacionan entre ellas y cuáles pueden ser, por tanto, las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales.

-El mejor escenario para la empresa EICE es que existiría más MKT al igual que mayor atracción de clientes a la empresa, sin embargo el MKT exige más inversión y apertura de un departamento nuevo. Al igual existe la posibilidad de utilizar al MKT para ganar clientes sensibles a la calidad del servicio, también este tendría menores variaciones en el tipo de cambio, esto significarían precios

competitivos para los clientes, por lo tanto se incrementarían las ventas. Esto requiere identificar los servicios que demandaran mayor MKT. Y la Sobrevaluación del peso puede encarecer los servicios mexicanos.

El peor escenario para la empresa EICE sería que no existiría MTK, la empresa sigue métodos tradicionales para ganar nuevos clientes. También existirían variaciones constantes en el tipo de cambio y los servicios externos subirían de precio, esto provocando inestabilidad en los costos.

Por lo tanto, las relaciones estratégicas con socios externos se volverían impredecibles, al igual los nuevos clientes serían sensibles a los precios en lugar de ser sensibles a la calidad en el servicio, para esto existirían variaciones en el tipo de cambio, lo cual indica aumento en los precios de ejercicios de la empresa. Este es el escenario en el cual existe más MKT, pero también al mismo tiempo aumento en el tipo de cambio.

-La empresa EICE tiene la capacidad y experiencia de cumplir los retos que le impone el comercio internacional principalmente en la parte aduanal y logística ante sus competidores debido a que los desafíos en los que se encuentra son actualmente alcanzables y no imposibles. Esto depende de la competencia e integración que la *forwarder* proporcione, así como la evolución de las oportunidades a nivel nacional e internacional y la calidad de su servicio es buena esta tiene grandes herramientas las cuales pueden ser: los servicios, asesorías, experiencia en el área y la atención personalizada.

-La problemática que enfrentan las PyMEs en la gestión aduanera son los costos del transporte, los cuales afectan directamente las operaciones de las PyMEs por lo que es una decisión estratégica definir la modalidad de transporte como un

tema prioritario en las negociaciones internacionales, el principio que rige la contratación del transporte es que, a menor gasto logístico, mayor será la utilidad. Para las PyMES que en volumen importan -o exportan- una cantidad menor de bienes, esta decisión repercute en un costo elevado de logística en comparación con las grandes empresas. El más costoso de los medios de transporte es el aéreo, es por ello que todas las PyMES tratan de evitar este tipo de transporte.

Otro obstáculo puede ser que deben tener una certificación ISO, ya que son muy pocas las *forwarders* que ofrecen esta certificación; la certificación por si sola da confiabilidad, y esto nos haría ganar clientes.

## Bibliografía

- Acín, J. M. S. d. V., Madrid. *El Plan Estratégico en la Práctica*.2015. [En línea]  
Available at: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=blh5CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=DEFINICION+DE+PLAN+ESTRATEGICO&ots=bMFoIF0l8v&sig=sEr0pdDjttnjiu8Bnx9jPPloxbE#v=onepage&q&f=false>  
[Último acceso: 26 diciembre 2016].
- Arevalo, E., 2016. *AMACARGA*. [En línea]  
Available at: [http://www.enfasis.com/Presentaciones/LS/2013/Talleres/Ernesto\\_Arevalo.pdf](http://www.enfasis.com/Presentaciones/LS/2013/Talleres/Ernesto_Arevalo.pdf)  
[Último acceso: 10 Diciembre 2016].
- Belisario, T., 2007. *Sociedad del Conocimiento Adam Smith y Peter Drucker*. [En línea]  
Available at: <http://mbtenias.blogspot.mx/2009/05/adam-smith-y-peter-drucker-y-la.html>  
[Último acceso: 28 Febrero 2017].
- Betancur, D., 2015. *Ingenio Empresa, para gestión del Negocio..* [En línea]  
Available at: <http://ingenioempresa.com/enfoques-sistema-gestion-calidad/>  
[Último acceso: 10 Enero 2017].
- Calidad, G. d. I., 2016. *Guia de la Calidad*. [En línea]  
Available at: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>  
[Último acceso: 26 diciembre 2016].
- Castrillón., C. A. T., 2007. *Planeación Estratégica..* [En línea]  
Available at: [http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)  
[Último acceso: 29 Diciembre 2016].
- Chauvin, S., 2014. *Empresas*. [En línea]  
Available at: <http://www.mujeresdeempresa.com/la-importancia-de-establecer-una-vision-clara-en-el-negocio/>  
[Último acceso: 27 Enero 2017].

- Conteras, J., 2013. [En línea] Available at: [http://lissjennip.blogspot.mx/2013/06/enfoque-normativo-prospectivo\\_7.html](http://lissjennip.blogspot.mx/2013/06/enfoque-normativo-prospectivo_7.html) [Último acceso: 10 Enero 2017].
- Couprie, 2016. *Metodología de Sistemas Suaves*. [En línea] Available at: [//www.ingenieria.unam.mx/javica1/planeacion/CalgarySSM/Calgary.html](http://www.ingenieria.unam.mx/javica1/planeacion/CalgarySSM/Calgary.html) [Último acceso: 16 Enero 2017].
- Cuero, O., 2016. *Planeación estratégica*. [En línea] Available at: [www.docentes.unal.edu.co/catellocca/docs/Fundamentos/Segundo](http://www.docentes.unal.edu.co/catellocca/docs/Fundamentos/Segundo) [Último acceso: 26 Enero 2017].
- Diario Oficial de la Federación, 2017. *Diario Oficial de la Federación*. [En línea] Available at: [www.sat.gob.mx/...fiscal/.../reglasc\\_comercioexterior\\_2014\\_an10y21\\_29082\\_014.doc](http://www.sat.gob.mx/...fiscal/.../reglasc_comercioexterior_2014_an10y21_29082_014.doc) [Último acceso: 18 Marzo 2017].
- EICE, 2013. *EICE*. [En línea] Available at: [eice.com.mx/nuestra-empresa/](http://eice.com.mx/nuestra-empresa/) [Último acceso: 18 Noviembre 2016].
- Engenium, 2017. *Los 7 valores empresariales más importantes*. [En línea] Available at: [//www.engenium.com.mx/los-7-valores-empresariales-mas-importantes](http://www.engenium.com.mx/los-7-valores-empresariales-mas-importantes) [Último acceso: 12 Enero 2017].
- Fernández, R. C., 2007. La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento.. *ACIMED La Habana*, 15(6).
- Figuerola, N., 2017. *Teoría de los Juegos*. [En línea] Available at: [//articulosbm.files.wordpress.com/2011/07/teoria-de-los](http://articulosbm.files.wordpress.com/2011/07/teoria-de-los) [Último acceso: 10 Diciembre 2016].
- Francés, A., 2006. Con el cuadro de mando integral . En: *Estrategia y planes para la empresa*. México DF, México: Pearson Prentice Hall., pp. 115 - 125.

- IATA, 2016. IATA. [En línea] Available at: <http://www.iata.org/Pages/freight-forwarders.aspx> [Último acceso: 18 Febrero 2017].
- Acua, Gustavo. Jiménez S. e Ibarra, D, Junio 2017.. *Las necesidades en la gestión aduanera de las PyMEs mexicanas, y la negociación de sus intereses en los acuerdos de libre comercio.* UANL, Monterrey: Ponencia presentada en el 3er Congreso Internacional de Escuelas de negocios..
- Innwise Marketing&Distribution Services, 2016. IDISO. [En línea] Available at: <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-y-como-se-hace-un-plan-estrategico/> [Último acceso: 29 Diciembre 2016].
- JIMDO, 2015. JIMDO. [En línea] Available at: <https://planccee.jimdo.com/bienvenidos/planeamiento-estrat%C3%A9gico-prospectivo/> [Último acceso: 10 Enero 2017].
- Kastica, H. J. S. R. Y., 1992. Administración y estrategia. En: *Administración y estrategia*. Buenos Aires : Machi., p. 128.
- Kennedy, P., 2012. *Main street ROI*. [En línea] Available at: <https://www.mainstreetroi.com/2-practical-reasons-to-create-your-company-mission-statement/> [Último acceso: 26 Enero 2017].
- López, J., 2015. *Forwarders & Agencias Aduanales*. [En línea] Available at: <https://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/02/08/enfoques-teoricos-de-la-planificacion-sesion-n-2-30-01-2012-parte-1/> [Último acceso: 09 Enero 2017].
- Mario, C. C., 2010. Dirección Estratégica Motivadora . En: *Dirección Estratégica*. España: La Coruña., p. 42.
- Neuromedia , 2016. [En línea] Available at: <http://thinkandstart.com/2012/freight-forwarder-pieza-clave-en-el-comercio-internacional/> [Último acceso: 09 Enero 2017].

- Pacheco, A. G., 2011. *Planeación Estratégica Situacional*. [En línea] Available at: <http://planificacinestrategicasituacional.blogspot.mx/> [Último acceso: 10 Enero 2017].
- Romero, A. F., 2010. *Planificación*, s.l.: s.n.
- Sallenave, J. P., 1990. *Gerencia y planeación estratégica*. [En línea] Available at: [https://books.google.com.mx/books?id=bqPzq\\_LvWOQC&pg=PA50&lpg=PA50&dq=henderson+planeacion+estrategica&source=bl&ots=VBp\\_pL4QdG&sig=6R7WYB70zAteEbpH4zYrIhp2WSo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwinq6\\_I7ZnRAhVDOyYKHZ-C9gQ6AEIIDAB#v=onepage&q=henderson%20planeacion](https://books.google.com.mx/books?id=bqPzq_LvWOQC&pg=PA50&lpg=PA50&dq=henderson+planeacion+estrategica&source=bl&ots=VBp_pL4QdG&sig=6R7WYB70zAteEbpH4zYrIhp2WSo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwinq6_I7ZnRAhVDOyYKHZ-C9gQ6AEIIDAB#v=onepage&q=henderson%20planeacion) [Último acceso: 29 Diciembre 2016].
- Sánchez, G. V. y., 1995. La turbulencia y la planeación en las organizaciones. *Gestión y estrategia*”. *DCSH UAM. Dep. Administración*., 4(1), p. 35.
- Universidad de Costa Rica , 2014. [En línea] Available at: [https://cursos.campusvirtualesp.org/...php/.../Lectura\\_Basica\\_2-\\_Unidad\\_III.2.pdf?](https://cursos.campusvirtualesp.org/...php/.../Lectura_Basica_2-_Unidad_III.2.pdf?) [Último acceso: 13 Enero 2017].
- Universidad de Malaga, 2009. *Universidad de Malaga*. [En línea] Available at: <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm> [Último acceso: 27 Diciembre 2016].
- Weihrich, K. &., 1998. Administración. Una perspectiva global. En: *Administración. Una perspectiva global*. México D.F: McGraw Hill, p. 280.
- Zamora Torres, A. I. & Navarro Chávez, J. C. L., 2014. Eficiencia de la administración pública aduanera a través del modelo DEA Confines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política. *Intituto Tecnológico de estudios superiores Monterrey*, 4(2), p. 20.