

**UNIVERSIDADE DE COSTA RICA**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Propuesta de modelo de planeación estratégica para la  
empresa Multimodal Operador Logístico S. A.**

**Trabajo final de graduación sometido a la consideración  
de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas para optar al  
grado y título de Maestría Profesional en Gerencia**

**Sustentante: Luis Felipe Zamora Ureña**

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica**

**2015**

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Gerencia.”

---

MBA, Roque Rodriguez Chacón

**Profesor Guía**

---

MBA Maribell Varela Fallas, CPA

**Lectora Académica**

---

MBA, Jose Rodolfo Cattani Terneus

**Lector de Empresa**

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

---

Luis Felipe Zamora Ureña

**Sustentante**

## **DEDICATORIA**

Le dedico este proyecto a Dios, por la oportunidad de cumplir con una meta tan importante en mi vida, como la culminación de una carrera profesional, pues a través de él he podido tener la perseverancia, fuerza y determinación necesaria para ir cumpliendo paso a paso este gran reto.

A mis padres, por su amor, comprensión, por su incondicional apoyo y motivación en todo este proceso, pues sin ellos definitivamente el vencimiento de todos los obstáculos que siempre se presentan en el camino, hubiese sido muy difícil de superar.

A mis hermanas mayores, Marielos y Natalia, porque a través de ellas he logrado ver un ejemplo de inspiración, para cumplir y nunca abandonar las metas y sueños, a pesar de los tropiezos.

A mi sobrina y ahijada, la pequeña Ester Muñoz que ha venido a traer luz, alegría y esperanza a mi corazón.

A mi abuelita, Maria Ester Soto, que en paz descansa, por ser un ejemplo de fe y fuerza, por enseñarme a ver la vida siempre desde el lado positivo aún en los momentos más difíciles que podamos imaginar.

A aquellas personas que me han rodeado y me apoyado en todo este proceso, a los que considero como mis amigos y amigas, que a pesar de la distancia por diversas razones siempre los tendré en mis recuerdos y en mi corazón.

**Luis Felipe Zamora U.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Sr. Facundo Zamora Soto, Gerente General de Multimodal Operador Logístico S.A. por permitirme realizar este trabajo final de graduación en su empresa y cederme la oportunidad de brindar el conocimiento adquirido para el fortalecimiento de la organización que dirige.

De igual manera agradezco al profesor y tutor; MBA Roque Rodriguez Chacón por la paciencia y dedicación, para con este proyecto además del enriquecimiento que aportó a través de todo su conocimiento y experiencia; a los lectores MBA Maribel Varela Fallas y MBA Jose Rodolfo Cattani Terneus. por sus valiosas contribuciones, que ayudaron a mejorar este proyecto, sin duda alguna sin estos aportes este proyecto no se hubiese podido terminar.

Finalmente deseo agradecer a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo de esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

### **Capítulo I. Contextualización de la industria de servicios logísticos y aduaneros y perspectivas teóricas referentes a la planeación estratégica.**

1.1	Historia y antecedentes de la logística.....	2
1.2	Logística de cara al futuro.....	8
1.3	Mercado actual de los Operadores Logísticos.....	11
1.4	Marco Teórico.....	14
1.4.1	Generalidades del proceso de planificación estratégica.....	14
1.4.2	Antecedentes.....	14
1.4.3	Estrategia como concepto.....	18
1.4.4	Fases de la planeación estratégica.....	21
1.4.5	Elementos de la planeación estratégica.....	25
1.4.5.1	Misión .....	25
1.4.5.2	Visión.....	25
1.4.5.3	Valores organizacionales.....	26
1.4.5.4	Objetivos estratégicos.....	26
1.4.5.5	Lineamientos estratégicos .....	27
1.4.6	Construcción de un sistema de administración de la estrategia.....	28
1.4.7	Métodos de seguimiento y control de la estrategia.....	29
1.4.7.1	El Cuadro de Mando Integral (CMI).....	29
1.4.7.2	Implementación del CMI.....	31

### **Capítulo II. Generalidades y Diagnostico actual de la empresa Multimodal Operador Logístico S.A.**

2.1	Aspectos generales de la Compañía.....	33
2.1.1	Reseña histórica de Multimodal Operador Logístico S.A.....	33
2.1.2	Situación actual de la Compañía .....	35
2.1.2.1	Clientes actuales.....	35
2.2	Elementos de la planeación estratégica presentes.....	38
2.2.1	Estilos de liderazgos.....	38
2.2.2	Estructura organizacional.....	39

2.2.3	Organigrama Multimodal Operador Logístico S.A.....	41
2.2.4	Definición de Marco Estratégico.....	42
2.2.4.1	Descripción del negocio (servicios).....	42
2.2.4.2	Perfil del cliente ideal.....	47
2.2.4.3	Definiciones estratégicas.....	47
2.2.4.4	Análisis del entorno.....	50
2.2.4.5	FODA, Lineamientos estratégicos y Planes de acción.....	51
2.2.4.6	Mecanismos de mejoramiento y control establecidos.....	52

### **Capítulo III. Análisis situacional y del entorno actual de Multimodal Operador Logístico S.A.**

3.1	Justificación de la investigación.....	56
3.2	Objetivos de la investigación.....	57
3.3	Metodología de la investigación.....	57
3.4	Población de interés.....	59
3.5	Análisis de datos.....	60
3.5.1	Análisis del liderazgo y planificación estratégica.....	60
3.5.1.1	Liderazgo.....	61
3.5.1.2	Análisis de fortalezas y oportunidades (liderazgo).....	62
3.5.2	Gobierno organizacional.....	68
3.5.2.1	Transparencia y rendición de cuentas.....	69
3.5.3	Planificación estratégica.....	72
3.5.3.1	Proceso de la planificación estratégica.....	72
3.5.3.2	Planificación basada en datos.....	74
3.5.3.3	Objetivos estratégicos y planes de acción.....	76
3.5.4	Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional.....	78
3.5.4.1	Medición del desempeño organizacional.....	78
3.5.4.2	Manejo de la información.....	80
3.5.5	Gestión de procesos de la Compañía.....	82
3.5.6	Estructura de procesos.....	83
3.5.6.1	Procesos de creación de valor y procesos de apoyo.....	84
3.6	FODA de Multimodal Operador Logístico S.A.....	85
3.6.1	Fortalezas.....	85
3.6.2	Debilidades.....	86
3.6.3	Amenazas.....	87
3.6.4	Oportunidades.....	88
3.7	Análisis del entorno Multimodal Operador Logístico S.A.....	89
3.8	Conclusión.....	94

## **Capítulo IV. Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa Multimodal Operador Logístico SA.**

4.1	Justificación de la propuesta.....	95
4.2	Objetivo de la propuesta.....	96
4.3	Propuesta de plan estratégica.....	96
4.3.1	Rendición de misión y visión.....	97
4.3.2	Confirmación de los valores organizacionales.....	98
4.3.3	Establecimiento de modelo de negocio.....	99
4.3.3.1	Definición de partes interesadas.....	99
4.3.3.2	Definición de factores críticos de éxito.....	101
4.3.4	Definición de objetivos estratégicos.....	102
4.3.4.1	Definición de perspectivas para los objetivos estratégicos.....	105
4.3.4.2	Mapa estratégico.....	111
4.3.5	Desarrollo y selección de indicadores de gestión.....	113
4.3.5.1	Definición de indicadores perspectiva financiera.....	113
4.3.5.2	Definición de indicadores perspectiva clientes.....	118
4.3.5.3	Definición de indicadores perspectiva procesos internos.....	119
4.3.5.4	Definición de indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje	121
4.3.6	Sistema de administración de la dirección.....	122
4.3.7	Presupuesto de implementación.....	125
4.3.8	Recomendaciones de implementación.....	127
4.3.9	Conclusión.....	128

## **Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones**

1.1	Conclusiones.....	129
1.2	Recomendaciones.....	130

## **INTRODUCCIÓN**

*Multimodal Operador Logístico S.A.* es una empresa de capital costarricense, con sede en el cantón de Belén de la provincia de Heredia, dedicada a proveer servicios logísticos a sus clientes, tales como: correduría aduanera, transporte internacional de carga, tanto de importación como de exportación bajo cualquier modalidad, seguros de carga, transporte local en general, además de asesoría y asistencia técnica profesional necesaria para la implementación y ejecución de sus proyectos en las actividades de comercio internacional. Funciona en general como un gestor en los trámites y procesos de las operaciones aduaneras de sus clientes. Posee sucursales operativas en los puertos de Limón y Caldera, además del puesto fronterizo de Peñas Blancas, zonas donde transita el mayor intercambio comercial del país, cuenta con afiliaciones a importantes organizaciones como IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) la WCA (Asociación Mundial de Agentes) ambos por sus siglas en inglés.

Desde inicios en el año 1999, ha buscado como visión principal brindar un servicio ágil, oportuno y muy profesional a sus clientes en materia de comercio internacional, por lo que ha logrado una buena reputación entre las empresas importadoras y exportadoras de Costa Rica, situación que precisamente le ha permitido mantenerse por 15 años en el mercado y lograr un crecimiento importante en volumen de negocios y representación de cuentas de grandes y reconocidos clientes nacionales e internacionales, logrando avanzar de dos empleados en sus inicios (socios fundadores) a contar actualmente con una planilla de más de 40 colaboradores, desarrollando operaciones en todo el territorio nacional y recientemente expandiéndose a Centroamérica, iniciando con Nicaragua.



Para los próximos tres años, la visión de los socios y directivos es lograr una mejora sustancial en el desempeño organizacional en las áreas críticas del negocio, tomando así una postura más agresiva en la búsqueda de resultados y en el desarrollo de una cultura organizacional enfocada en la calidad de los servicios, que le permita ser más competitiva en un mercado muy competitivo y agresivo, siguiendo una metodología sistemática, ordenada y clara hacia el alcance de las metas futuras.

Con la elaboración y desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación (TFG), se pretende entregar a los socios y directivos de la empresa *Multimodal Operador Logístico S.A.* una propuesta de Modelo de Planeación Estratégica que les permita contar con una perspectiva real de la actual propuesta de valor, además de un adecuado modelo sobre cómo lograr los objetivos organizacionales planteados de una forma más tangible, ordenada y controlada, es decir brindar a la dirección herramientas para llevar claridad de hacia dónde caminará y que alcanzará en los próximos años y los mecanismos para controlar y calibrar el rumbo del proceso, como lo permite hacer un Cuadro de Mando Integral.

Esta propuesta sería el primer estudio de este tipo que se desarrollará en la empresa Multimodal Operador Logístico S.A, lo cual le permitirá la identificación, jerarquización y aprovechamiento de oportunidades, así como asignar de una forma más eficiente los recursos, integrar al equipo en un esfuerzo en común y proveer las bases para clarificar la responsabilidades individuales y sobre todo mejorar el control y seguimiento de los factores claves del negocio de una forma sistemática basada en metas cuantificables.

## **JUSTIFICACIÓN**

La empresa *Multimodal Operador Logístico S.A.*, es una organización de tipo familiar dentro del mercado costarricense, el esfuerzo de sus socios fundadores ha hecho que la compañía mantenga vigencia y relevancia en el sector por 15 años, sin embargo la compañía no ha logrado impulsar un crecimiento ordenado, equilibrado y adecuado para los planes que tienen sus socios y directores hacia el futuro cercano, lo cual evidencia la importancia de realizar formalmente un proceso de planificación estratégica.

Las estrategias actuales han obedecido a esfuerzos y visión de sus líderes, en diferentes etapas de la vida de la empresa, pero sin llegar a convertirse en lineamientos articulados de un objetivo claro en común con un adecuado control; que a pesar de estar en un entorno de crecimiento, podrían maximizarse los resultados positivos obtenidos, abordando esta oportunidad de mejora detectada con la aplicación de mecanismos más adecuados y eficientes, como el planteado en la presente investigación.

Ante este panorama descrito anteriormente, se busca lograr impactar positivamente con el conocimiento adquirido en el transcurso de la carrera de la Maestría de Dirección de Empresas, en esta compañía, específicamente en temas de planeamiento estratégico, administración de la estrategia, administración y gestión del cambio, gestión gerencial, desarrollo de cultura organizacional, modelos de gestión, liderazgo organizacional, mediante la presentación de una propuesta de Modelo de Planeación Estratégica en la empresa Multimodal Operador Logístico S.A.

## **ALCANCES**

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como alcance la elaboración de una Propuesta de Modelo de Plan Estratégico, que permita unificar esfuerzos y recursos en la organización hacia un norte bien claro y definido. Dicho proceso se espera que llegue a ser una excelente herramienta no solamente de planeación, sino de gestión que permita impactar positivamente en planes de mejora hacia el desempeño general esperado.

La propuesta cubrirá: replanteamiento y redefinición de valores empresariales, así como de la misión y visión, análisis del entorno para determinar amenazas y oportunidad, análisis interno para potencializar la fortalezas y mitigar debilidades, creación de lineamientos estratégicos, planes de acción junto con sus objetivos y metas para el seguimiento de la gestión y medición de alcances, en la oficina de Costa Rica de Multimodal Operador Logística Internacional S.A.

Adicionalmente se proporcionará junto con la propuesta el desarrollo de indicadores clave para la organización con un objetivo derivado de la necesidad de un mayor control y seguimiento de los factores críticos de éxito para el negocio, es decir un Cuadro de Mando Integral; la implementación de dicha propuesta está a cargo de la administración de la empresa en investigación.

## **LIMITACIONES**

La investigación se limita a toda la operación y procesos de la oficina de Costa Rica, pues la empresa cuenta con operaciones recientes en Nicaragua, la cual se excluirá, de la propuesta de la presente investigación.

Algunos datos claves o métricas definidas podrán ser omitidos dentro de la investigación debido a políticas de confidencialidad y protección de la información de la organización, sin que esto afecte la efectividad de la propuesta definida anteriormente.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO PRINCIPAL**

Elaborar una propuesta de Modelo Plan Estratégico para la empresa *Multimodal Operador Logístico S.A.*, mediante la investigación y establecimiento de una metodología adecuada, que le permita a la alta dirección contar con una prospectiva clara a mediano plazo de sus negocios, un mayor control y un modelo de gestión para la mejora continua.

## **OBEJTIVOS ESPECÍFICOS**

2. Describir la industria de servicios logísticos y aduaneros en Costa Rica y desarrollar un marco conceptual que logre brindar una base teoría respecto a la Planeación Estratégica, para la correcta realización de la propuesta planteada.
3. Elaborar una descripción de la empresa Multimodal Operador Logístico S.A., identificando el modelo de negocio, propuesto de valor, principales competidores, fuerzas internas y externas de su entorno, que funcionen como punto de partida para la confección de la propuesta de modelo de planeación estratégica.
4. Efectuar un análisis situacional a la empresa Multimodal Operado Logístico S.A. como medio para evaluar los elementos estratégicos, de competitividad y de control con que cuenta la empresa que permita desarrollar una metodología acorde para la empresa que se ajuste a sus necesidades actuales.
5. Elaborar la propuesta de Modelo de Planeación Estratégica de la empresa Multimodal Operador Logístico S.A., que le brinde a la organización y a sus líderes la capacidad reconocer e identificar los aspectos indispensables que requiere para la competitividad, sobrevivencia, gestión de recursos, nuevas oportunidades, generación estratégicas y un adecuado control para un crecimiento óptimo, para lograr la mejora en el desempeño requerida.
6. Presentar las conclusiones y las recomendaciones respectivas derivadas la investigación realizada.

# CAPÍTULO I

## **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS Y ADUANEROS Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS REFERENTES A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Hoy en día, la logística presenta una importancia significativa, posicionándose como un área específica para su análisis y estudio. Durante las últimas décadas su planteamiento ha ido evolucionando constantemente, desde el concepto de distribución como variable básica del marketing mix o del sistema de comercialización de la empresa, hasta convertirse en una herramienta clave en la economía actual, según el enfoque global de los mercados.

Atendiendo a su origen y desarrollo, la logística comenzó meramente alineada con la consecución del producto concreto, en el sitio justo, en el tiempo oportuno y al menor costo posible. En la actualidad este conjunto de actividades han sido redefinidas y hoy en día son todo un proceso, en ocasiones, de alta complejidad.

Debido a estos requerimientos cada vez más exigentes han surgido empresas expertas y especialistas que buscan sufragar estas necesidades, generando valor agregado a través de su pericia en todas las latitudes y Costa Rica no es la excepción, debido a que es una nación en la cual el intercambio comercial, la logística internacional y local juega un papel preponderante para la economía nacional.

Fomentar entonces que las compañías prestatarias de este tipo de servicios sean cada vez más profesionales, mediante la aplicación de las mejores prácticas administrativas no solamente beneficia a la propia compañía y sus partes interesadas sino que viene a impactar.

## **1.1 Historia y Antecedentes de la logística**

Se podría decir que la logística inició desde el inicio de la humanidad, donde los grupos humanos o personas guardaban comida en cuevas para consumirla en épocas de invierno. Sin embargo, durante la primera y segunda guerra mundial, la logística jugó un papel muy importante.

En las últimas décadas la logística ha mostrado cambios y seguirá evolucionando en los próximos años. A continuación se describe cómo se ha manejado el concepto de logística y logros alcanzados en el pasado, y así entender fácilmente la situación de la logística actual y lo que se espera de ésta a futuro.

El término "Logística" proviene de la raíz griega Logis, que significa «cálculo», y del latín Logística, término con el que se identificaba en épocas de la Antigua Roma al administrador o Intendente de los ejércitos del Imperio.

Algunos de los principios de la Administración de Empresas se originaron en las Instituciones Militares, la logística no es la excepción. Esta se desarrolló en el área militar con el fin de atender necesidades de las fuerzas militares, haciendo más eficientes los recursos y exigiendo al máximo la capacidad de las operaciones

logísticas para el cumplimiento de la misión u objetivo de la fuerza o nación interesada.

En el último cuarto del siglo en los Estados Unidos y en Europa Occidental se dio importancia a la actividad logística. Durante 1870 se construyó la infraestructura básica de transporte y comunicaciones como son los ferrocarriles y telégrafo, a pesar de estos avances, la producción y el consumo se dio de forma local, ya que los costos del producto eran altos si se enviaban de un lado a otro. Los productores no trasladaban sus productos al lugar de consumo, esto hacía que los productos que las personas deseaban no se encontraban en los sitios de consumo. Las Empresas o fábricas almacenaban grandes cantidades de productos que posteriormente llevarían a los puntos de consumo, de esta forma ahorran costos de transporte. Esta situación llevó a percibir el problema como un "problema logístico", ya que si lograban costos logísticos bajos en el aprovisionamiento de materiales, administración de la producción, almacenamiento y distribución de productos llevaría a la especialización productiva regional, es decir, que cada región produjera los bienes en los cuales era más competitiva.

La solución al problema planteado se logró con la mejora de la red de transportes y comunicaciones, facilitando con esto la comercialización de productos en aquellos lugares lejanos. Al ser posible la distribución de la mercancía, se inicio la producción a gran escala ampliando el mercado de ventas mediante agentes comisionistas y distribuidores a bajos costos.



A finales del siglo XIX se reflejaron muchas mejoras. Las industrias deseaban aumentar el tamaño de la empresa, ya que para finales de siglo una empresa grande tenía mayores beneficios que las pequeñas y podían ser más competitivas en costos. Se dieron mejoras en los transportes, en producción, en aprovisionamiento de materiales como materias primas, insumos, herramientas, también se dieron mejoras en servicios de preventa y posventa.

A medida que se daba un crecimiento rápido en infraestructuras dentro las empresas, crecían las necesidades organizacionales resaltando nuevamente el problema logístico, ya que se requería de una coordinación y gestión logística acertadas para la época.

Como respuesta a esta situación, se dieron mejoras en el área administrativa que permitían un desempeño más ordenado y eficiente. Aquellas empresas que además de invertir en tecnología e innovar, también lo hicieron en materiales y capacidad para suplir necesidades de aprovisionamiento, producción y distribución lograron posicionarse como líderes durante esta época, logrando una reducción de costos y adquirieron ventajas competitivas al enfocarse en la gestión logística.

Donald J. Bowersox realizó un análisis en tres etapas, teniendo en cuenta el desarrollo histórico en las funciones logísticas y de distribución física. La primera etapa es la que inicia en 1950 y termina en 1964, llamada "Origen y una nueva dirección". Después de las guerras las empresas buscaron mecanismos para controlar

los costos de distribución, ya que se dieron dos fenómenos del mercado el aumento de productos y la comercialización desordenada de éstos. Así que se podría afirmar que la distribución física nació como una forma de reaccionar a los problemas del mercado.

La logística y distribución no eran conceptos nuevos durante el período de 1950 - 1964, sin embargo, muy pocas empresas tenían una organización que les permitiera aprovechar las oportunidades de la época. A partir de 1960 se dieron avances significativos en logística y distribución gracias a la dura crítica dada por el profesor Drucker.

Después del reto planteado por Peter Drucker las empresas y profesores se comprometieron para mejorar la función logística en las Empresas. Bowersox[1] se refiere a la época que empezó en 1965 como "los años de la maduración del manejo de materiales y distribución física". Durante los años posteriores a esta fecha se destacan los siguientes aspectos:

- Los administradores de la distribución física comenzaron a tener importancia en la toma de decisiones de forma propositiva, también, se reconoció que un buen manejo logístico traía grandes beneficios en el flujo de efectivo y cuentas por cobrar.
- Un aspecto muy importante fue la incorporación del servicio al cliente.
- Integración del manejo de materiales y la distribución física.

- Se reconoció la necesidad de coordinar los movimientos de productos e información tanto dentro de sus propios límites como fuera de ellos, y el resultado fue una estructura de organización más efectiva y con mayor capacidad de respuesta.
- La evolución en las tecnologías de la información y la comunicación, facilitó la toma de decisiones de los administradores en áreas de distribución física y manejo de materiales.

Es necesario destacar cuatro acontecimientos en lo que se puede llamar la logística del presente. El primero de éstos es que se llegó a un acuerdo en el significado de logística. El término "logística" compagina los conceptos de manejo de materiales y distribución física, además se incorpora el término "cumplir con los requerimientos"; aunque lo que se entienda por logística cambia de una empresa a otra.

El segundo acontecimiento importante ocurrió cuando se identificaron y analizaron los roles alternativos de la logística dentro de la empresa. Las cuatro etapas en el desarrollo de una función logística van desde la etapa uno, la más simple, hasta la etapa cuatro, la más compleja.[2] Las Empresas que se encuentran en la etapa uno son aquellas que ven la distribución física o logística como un área de "control de costos", no se toma a la logística como un elemento clave en la toma de decisiones globales.

Hoy día se reconoce a la logística como una función de gran importancia estratégica, no solo en la minimización de costos sino también para lograr que las empresas desarrollen diferencias competitivas. Las funciones logísticas de hoy son mucho más amplias de lo que fueron en los años anteriores y generalmente incluyen más actividades.

El tercer aspecto a resaltar es que los sistemas logísticos se han vuelto más integrados, se pueda evidenciar en:

- La capacidad de la logística de integrarse con otras importantes áreas funcionales de la empresa.
- Cada vez más empresas han mostrado capacidad y coordinación en el manejo de actividades logísticas simultáneas.
- La celebración de convenios gana-gana con proveedores, clientes o entidades externas.
- Esta tendencia está claramente definida y apoyada por el hecho que más y más empresas han adoptado enfoques de "canal total" en sus negocios y han desarrollado vínculos con vendedores y clientes en un esfuerzo por tomar decisiones logísticas que beneficien a todas las partes. También se ha tenido éxito en el desarrollo de políticas de servicio al cliente y en la definición de fuentes y estrategias de abastecimiento para vincularse efectivamente con los socios del canal.

Sin embargo, actualmente uno de los retos logísticos tiene que ver con los procesos de integración dentro y fuera de la empresa; algunas de las causas de la dificultad en la integración se debe a las fallas en las estructuras organizacionales, en el manejo de inventarios, en los sistemas de información, comunicación y medición.

El cuarto aspecto se refiere a que se han creado y desarrollado programas académicos relacionados con logística. En el sector industrial se da prioridad a personas con conocimientos en logística y ha aumentado la calidad y puestos en administración logística.

## **1.2 La logística de cara al futuro**

Se puede esperar que la logística verdaderamente sea integral, en dos aspectos principalmente:

El primero, el área de calidad y de logística tienen objetivos comunes, por lo tanto puede trabajar de forma integrada con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes.

El segundo es el avance en la habilidad para integrar los conceptos de "tiempo" y "espacio". Las decisiones logísticas tradicionalmente han tenido en cuenta estos dos conceptos, pero por separado y no grupalmente.

En el futuro, la logística deberá aprovechar las grandes oportunidades que ofrecerá el contexto internacional en esta disciplina y negocios internacionales.

Además, la logística se "especializará" es decir, se pondrá en la consideración de "atributos logísticos" más que en hacer continuamente referencia directa a "servicios logísticos específicos". Desarrollo de "entidades externas", las empresas contratarán a terceros para que se encarguen prácticamente de todo lo referente a la distribución y la función logística.







Además de que la logística busque satisfacer exigencias de los clientes y lograr ser más competitivo, se utiliza para lograr que otras áreas de la Empresa trabajen mejor, por lo tanto en la medida que esto ocurra esa área tendrá mayor credibilidad en las organizaciones.

[1] Bowersox, Donald J., "Emergiendo de la recesión: el rol de la administración logística", pp.24-27.

[2] Para una explicación más detallada de las etapas del desarrollo de la función logística, ver Langley, C. John Jr. "Emergiendo de la recesión: el rol de la administración logística"

**Tabla 1.1**

**Evolución de los enfoques logísticos en los últimos 50 años**

<b>1950</b> 	Descubrimiento del gran potencial de la logística integral y la concienciación de los costos totales.  El enfoque de costo como estructura sistémica.  Equilibrio costo-costo.
<b>1955</b> 	La optimización del servicio al cliente a través de un mejor desempeño de la logística fue propuesto como estrategia para generar ganancias y lograr ventaja competitiva.  Ahora se trataba del "equilibrio costo-servicio".
<b>1965</b> 	La logística se centró en un nuevo recurso, el outsourcing.
<b>1970</b> 	Interés en la integración de las operaciones logísticas de la empresa.  La reducción del costo de la tecnología de información permitió a los gerentes concentrarse más en el mejoramiento de la calidad operativa.
<b>1985</b> 	En esta etapa se modificaron las prácticas para el ordenamiento de pedidos Los gerentes de logística comenzaron a medir y reportar el desempeño operativo en términos financieros.
<b>1995</b> 	Se desarrollaron relaciones muy cercanas con los clientes, y se dio importancia a establecer alianzas con los proveedores.  Se descubrió que en el enfoque de negocios había que reemplazar las actitudes de competencia por las de colaboración y cooperación a todo lo largo de la cadena de suministros.
<b>2000 en adelante</b>	Existe una clara conciencia de la necesidad de realizar una transformación en la administración para poder afrontar con éxito la administración logística de la cadena de suministros.

Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

### **1.3 El mercado actual de los Operadores Logísticos**

Los operadores logísticos son actores importantes en la industria logística y de eso no hay duda. A modo general se definen como las empresas que soportan el transporte y manejo de la carga desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino. Estas empresas han evolucionado ajustándose a los requerimientos de los mercados globales, y el éxito de cada uno de ellos radica en la capacidad de brindar todos los servicios conexos con la cadena logística de manera integrada.

Esta clara definición nos refleja una de las características principales de este mercado: La multiplicidad de servicios que ofrece un 3PL para satisfacer lo que el cliente requiere para el funcionamiento de su respectiva operación. Es así como se señala que existen tantos operadores logísticos como servicios ofrecidos.

Este mercado lo podemos definir, como altamente competitivo y en fuerte crecimiento, donde elementos como la tecnología es altamente relevante para alcanzar un nivel de especialización como ventaja comparativa en la industria

Es así, como existe actualmente una transición entre un proveedor de servicios en sentido estricto, y un partner estratégico, o componente de la cadena logística del cliente. Esto se refleja fundamentalmente en tres elementos: multiplicidad de servicios, que presenten una solución completa y centralizada al cliente, la personalización de las soluciones a los requerimientos del cliente (Customización), y



la sofisticación de los servicios de valor agregado (ej: Vendor Management Inventory).

La infraestructura resulta entonces fundamental en este tipo de empresas, hoy Los profesionales en la materia concuerdan en que, actualmente, en vez de que las empresas inviertan en bodegas, es mejor que apunten esos recursos a una nueva línea de producción que les genere mayores volúmenes de venta, lo que ha permitido que el mercado vaya madurando y creciendo, además la tecnología aplicada estaba ceñida a mejores prácticas operacionales, más que a una constante búsqueda de automatizar procesos. Dado que en la actualidad, la información fresca es clave y se requiere entregar respuestas en muy corto plazo.

Alcanzar un éxito empresarial es, sin duda, el objetivo de toda compañía, más aún en un mercado marcado por la competencia y el constante desarrollo y requerimientos. En este sentido, la clave del éxito de un Operador Logístico está en el tipo de relación que alcance con su cliente, por lo que La especialización es una de las características de valor de los operadores logísticos. El objetivo es diferenciarse de la competencia a través de servicios especializados, capaces de responder a la demanda específica de mercados verticales o de nicho.

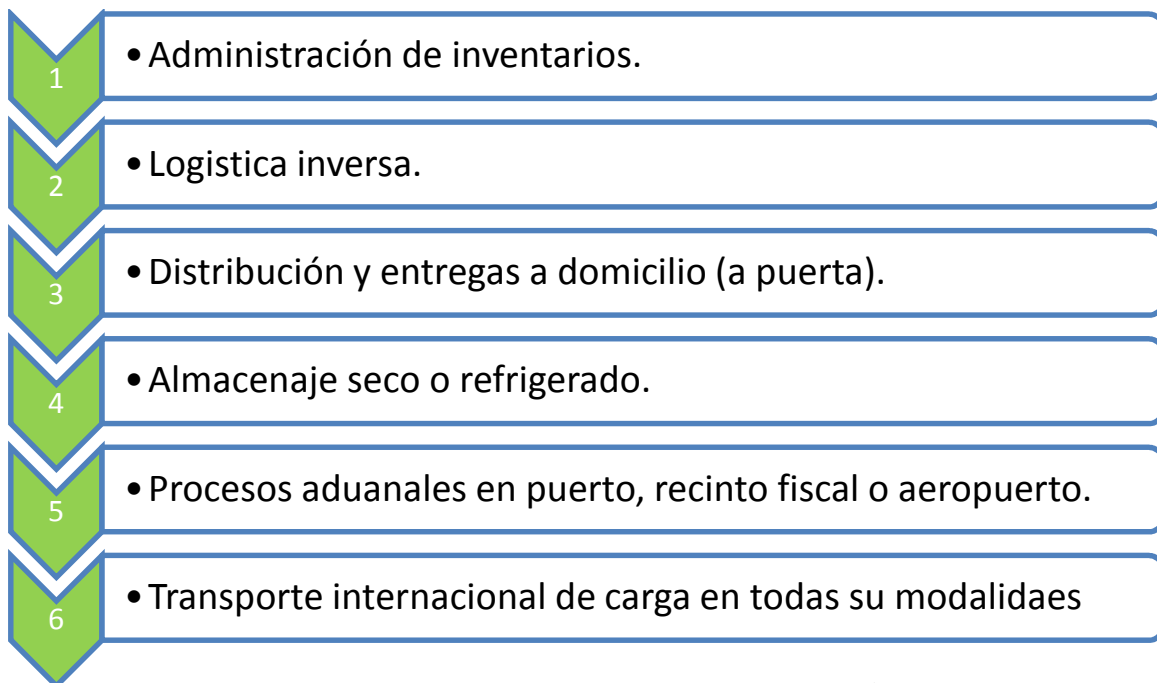
Es así como existen operadores logísticos expertos en el mercado farmacéutico, del vino, de productos químicos, de alimentos secos, refrigerados y congelados y de carga peligrosa. Eso demanda del operador logístico una gran infraestructura en

sistemas y tecnología, y genera las barreras de entrada necesarias para proteger este mercado.

En Costa Rica, la tendencia no se ha quedado atrás y cada vez más las empresas tercerizan sus operaciones de logística, hacia los operadores logísticos, tanto empresas de corte transnacional como por ejemplo DHL, líder en el mercado que cuenta con más de 100,000 metros cuadrados, como nacionales.

**Figura 1.1**

**Principales servicios de logística proveídos en Costa Rica**



Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

## **1.4 Marco Teórico**

### **1.4.1 Generalidades del proceso de planeación estratégico**

El planeamiento estratégico es una herramienta fundamental de la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para liderar una empresa; es sabido por muchos que: “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomo alguna vez una decisión valiente.” (Peter Drucker)

El proceso de toma de decisiones suele basarse en la información disponible y apoyarse en la capacidad de síntesis que tenga la compañía, a partir de los sistemas tecnológicos de información y procesamiento de datos presentes, peor depende, en última instancia, de la decisiones particulares que su líder o grupo gerencial vea como factibles y prometedoras para la empresa, por ello se reconoce que: “No podemos cambiar las cartas que nos han sido dadas, pero si podemos jugar la partida”. ( Randy Pausch)

De la anterior aseveración se derivan varias disyuntivas, que han sido incorporadas al proceso de la planeación estratégica desde décadas atrás.

### **1.4.2 Antecedentes**

El tema de planeación estratégica ha sido constante en la escena de negocios, sin embargo, en la historia occidental, se reconoce el amplio crecimiento y el giro de

negocios que dio el oriente durante la década de los 80's en términos de crecimiento y calidad del producto terminado.

Si se vuelca la mirada a lo sucedido y a la diferenciación entre las políticas estadounidenses y japonesas, como exponentes principales de cada bando, se puede precisar que Estados Unidos, se avocó, hasta los ochentas, a automatizar el proceso de planeación estratégica, basado en el uso de modelos rigurosos y mecanizando la aplicación de cada paso, en contraste con Japón, que lo hizo de una forma simple, creativa e innovadora.

“Dos ideas centrales habían permitido a los japoneses penetrar con éxito los mercados internacionales: el costo y la calidad” (Jofré, A., 2000)

A partir de ese hallazgo, se incorporó al enfoque occidental, ambos parámetros, y se estructuró el sistema con el fin de completar los modelos teóricos con la flexibilidad del análisis creativo de la situación y el entorno de las empresas.

Desde la década de los noventa, como resultado de la experiencia acumulada sobre la base de algunos éxitos y muchos fracasos en el proceso de planeación estratégica, se dio un nuevo impulso a esta, liderado por analistas reconocidos en el campo de los negocios, como Hamel y Prahalad.

Los enfoques gerenciales modernos aplicados a la planeación estratégica, coinciden en que para plantear una estratégica, la compañía debe concentrarse profundamente, con sus fortalezas y debilidades, es preciso identificar el entorno, las oportunidades y

amenazas que ofrece y finalmente, buscar la mezcla general que incorpore y cree sinergias de los factores determinados para impulsarla, minimizando aquellos que podrían ir en detrimento de la función de la empresa. Según Jofré, esta tendencia adoptada a partir de la década de los noventa se centra fundamentalmente en dos puntos:

a) Énfasis en el pensamiento estratégico y no en el formalismo: tomar una actitud crítica al uso excesivo de las técnicas y modelos que coartan la libertad de reacción y acción de las empresas. Buscar apertura para el pensamiento creativo y la innovación, tomando riesgos controlados y basados en análisis flexible.

b) Énfasis en la naturaleza competitiva de la planificación: tener siempre como premisa la naturaleza competitiva intrínseca en la planificación estratégica, como fin último.

### **1.4.3 Estrategia como concepto**

Según Thompson A. et al (2008), la estrategia consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio, tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen o mejor aún, hacer lo que no pueden hacer.

Razón, por la cual se puede afirmar entonces que sobre la estrategia recae la responsabilidad de guiar de forma coherente la compañía hacia el éxito, con la

consecuente obtención del retorno de la inversión, fin último de los accionistas de una empresa.

Una estrategia define el curso de acción y busca obtener resultados a largo plazo, pero permite crear planes y objetivos a corto plazo para ir avanzando hacia un norte, que es el fundamento de la estrategia.

De acuerdo con los conceptos de Thompson A. et al (2008), la estrategia de una compañía debe basarse en aquello que la empresa hace extraordinariamente bien, es decir, en aquella competencia o característica inherente que pueda convertirse en una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva es aquella característica de la empresa tal cual; gestión de costos, de ventas, tecnología de punta, recurso humano experto, entre muchas otras, que puede brindarse a la compañía una operación superior a la promedio de los competidores en su sector de mercado y sobre ella puede cimentarse la estrategia de la empresa, si se determina que es difícil de copiar, y duradera.

Debido a la naturaleza cambiante de los mercados y de las empresas, la estrategia de una compañía puede variar a lo largo de su historia, y a medida de que se desarrollan competencias sólidas que brinden nuevas oportunidades en el mercado.

Autores como Gates y Mc Daniel (2005) afirman que la investigación de mercados, como parte de una estrategia corporativa, es vital para la toma de decisiones y puede contribuir de una manera descriptiva, para la caracterización del mercado, de forma

diagnóstica para establecer el sitio y posicionamiento de la empresa propia y sus productos o marcas, o predictiva, para analizar el curso de acción y pronosticar los resultados esperables a futuro.

Las estrategias empresariales pueden ser fruto de la visión pionera y la iniciativa de la administración con miras a lograr un sitio de privilegio en el mercado o pueden nacer como respuesta a las exigencias del entorno.

Una estrategia es exitosa cuando logra ajustarse a la situación de la empresa, contribuye a obtener ventajas competitivas permanentes y genera un mejor desempeño de la organización. (Thompson A. et al ,2008)

Existen múltiples puntos de vista, de acuerdo con diferentes autores, pero todos ellos coinciden en que el proceso de planificación estratégica, se identifican dos momentos claves: la definición de la estrategia y la implementación de la esta.

Una estrategia no solo debe diseñarse acorde con la situación, con las características de la empresa y el entorno, sino que debe de efectuarse de forma tal que sea el hilo que conjunte la operación de cada departamento, para que logre generar sinergia y consolide a la empresa en el sector en que se desempeña.

Para la definición de la estrategia competitiva es posible identificar modelos genéricos que encierren diferentes enfoques que son aplicables, según la realidad y las características de cada empresa. Michel Porter uno de los expositores más reconocidos sobre el tema, las subdivide en cinco grupos genéricos, a saber:

- **Estrategia de costos bajos:** busca competir a través de la gestión de costos de privilegio. Al ser costos inferiores a los competidores, es posible llegar a mayor cantidad de clientes con precios menores a los de la competencia, manteniendo márgenes atractivos.
- **Estrategia de diferenciación amplia:** se basa en el ofrecimiento de servicios o productos con un valor agregado alto, apreciado y valorado por los clientes de manera que logra influenciar positivamente sobre la intención de compra.
- **Estrategia de mejores costos:** es ofrecer un producto con atributos similares a los de la competencia a precios más bajos que los competidores, ofreciéndoles al consumidor un mayor valor por su dinero.
- **Estrategia centrada o de nicho de mercado basada en costos bajos:** se concentra en elegir un segmento estrecho de compradores y en vencer a los rivales al lograr bajos costos y atendiendo al nicho con precios más bajos que la competencia.
- **Estrategia centra o de nicho de mercado en la diferenciación:** se concentra en elegir un segmento estrecho de compradores y en vencer a los rivales incorporando características diferenciadoras al producto o al servicio que inclinen a los compradores a preferir el producto de la compañía.

La elección del tipo de estrategia genérica que dicte un curso de acción es un proceso complejo, pues debe basarse en el conocimiento suficiente de la empresa y su entorno, para determinar el tipo de combinación que permita obtener un resultado

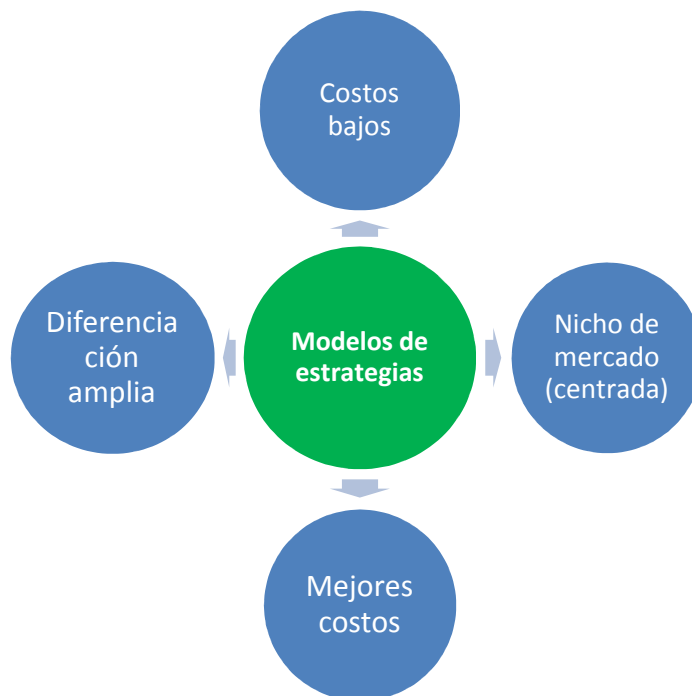


satisfactorio y que sea suficientemente flexible para reaccionar ante los cambios internos y los del entorno.

La estrategia es la concepción de la idea genérica de lo que se quiere hacer, pero es el resultado de un proceso de planeación que busca concretar conceptos e ideas teóricas a planes a largo plazo y a su vez, examina tácticas a corto plazo que vayan acercando al resultado final deseado, el éxito del negocio. Por esta razón, se habla de una metodología sistemática, un proceso ordenado llamado “planeación estratégica”, compuesto de fases definidas que permiten ordenar prioridades y esfuerzos para asegurar una dirección eficiente en procura de los resultados deseados.

**Figura 1.2**

**Modelos genéricos de las estrategias competitivas**

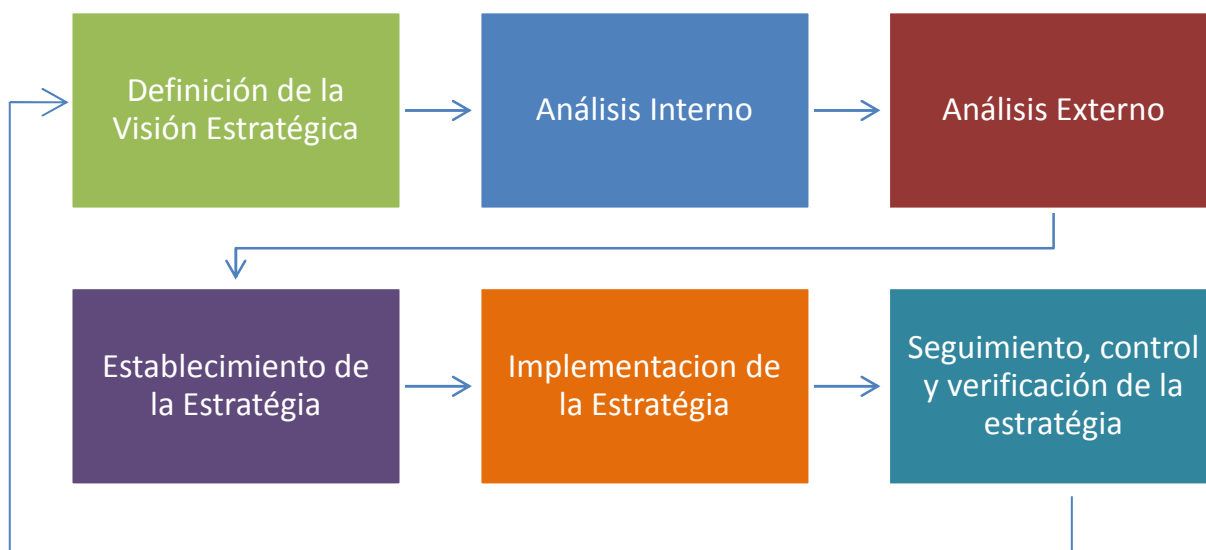


Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

#### 1.4.4 Fases de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica se ejemplifica de una forma más clara en la siguiente figura.

**Figura 1.3**  
**Fases de la planeación estratégica**



Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

Tal como se describe en la figura 1.3 la declaración de la visión (el primer paso) es la que define el norte de la estrategia y resume en pocas palabras su alcance; esta será el motor que lleve a cada miembro de la organización a funcionar hacia un mismo objetivo.

“Una visión busca responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?...Observe que tiene una orientación hacia el futuro, en el sentido de que representa un lugar hacia donde se dirige la empresa y a dónde quiere ir” (Ferrell, 2006).

No se podría lograr el desarrollo de una estrategia adecuada sin un serio análisis del entorno Según Porter (1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

El análisis interno implica el conocimiento profundo de la empresa, sus capacidades, sus fortalezas y debilidades, los recursos que posee y todo característico que la defina y que modifique su modo de funcionar.

Se debe conocer profundamente la estrategia actual y es preciso indagarse cómo funciona ésta, mantener claro cuáles son los recursos con que cuenta la empresa y cuáles son sus carencias. Además es necesario determinar la situación referente a la relación costo-precio de los productos o servicios ofrecidos y la posición general que ocupa la empresa en el mercado donde se desempeña, para finalmente establecer cuales aspectos y problemas son prioritarios para la empresa.

“Antes que los ejecutivos diseñen una nueva estrategia, debe tener un conocimiento común de la posición actual de la compañía” (Mauborgne, R et al., 2005).

Por su parte, el análisis externo comprende el estudio de mercado, la competencia, realidad mundial en que se va a desenvolver la compañía; en resumen el marco ambiente en el que se de desempeña. Durante este análisis deben determinarse las

características económicas que mueven al sector de la industria. Otro factor determinante identificado es la existencia de fuerzas competitivas y la intensidad de estas, así como las fuerzas impulsoras que mueven el mercado.

No puede dejarse de lado los principales actores de la competencia y a la porción de mercado que se atiende, aunado con los posibles movimientos estratégicos que podría realizar.

Pensando en el futuro, es necesario plantearse también cuales son los factores críticos de éxito según las tendencias determinadas y si las perspectivas del propio sector son atractivas y ofrecen oportunidades para la empresa.

“Los Factores principales de éxito son los elementos de la estrategia, los atributos del producto y servicio, planteamientos operativos, recursos y capacidades competitivas con el mayor impacto en el éxito competitivo futuro en el mercado.” (Thompson, A et al, 2008).

Con esta información recopilada, se procede con el establecimiento de los objetivos los cuales son ideales para que la organización se enfoque en poder lograr los resultados deseados y caminar hacia la meta.

“El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos, los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables y medibles y contienen un fecha límite para su consecución” (Thompson, A et al, 2008).

La elección de la estrategia a seguir es un paso de profunda importancia y debe ser congruente con los objetivos propuestos. La estrategia planteada por la alta dirección debe permear a los diferentes niveles de la organización de manera que la empresa funcione como un equipo de consecución de objetivos.

Durante el proceso de unir eslabones de la cadena jerárquica de la organización a través de la estrategia empresarial, deberá traducirse en planes específicos conocidos también como lineamientos estratégicos de acuerdo con el rol que desempeñan y con los recursos disponibles asignados.

“Una forma de pensar en el proceso de planeación estratégica es imaginarla como un embudo. En la parte superior se encuentran las decisiones corporativas relacionadas con la misión, visión y las metas de la empresa, así como la distribución de los recursos entre las unidades de negocio, estas decisiones hacen más angosto el embudo en el nivel de las unidades de negocios donde cada unidad debe traducir a su campo de acción los planes para aportar a las pautas corporativas” (Ferrell, O., 2006)

Una vez establecida la estrategia, con el nivel de detalle descrito, el paso siguiente será la implementación, para finalizar con el control y verificación de su efectividad a través de los indicadores de desempeño que respondan a los objetivos. En ese momento, la dirección efectúa el análisis de su efectividad y podrá realizar cualquier ajuste que se considere conveniente, ya sea dentro de los lineamientos, o inclusive a la estrategia global.

## **1.4.5 Elementos de la planeación estratégica**

Los elementos principales de la estrategia de una empresa son los siguientes:

### **1.4.5.1 Misión**

“La misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto servicio” (Kotler P, 1991)

La misión debe ser una declaración clara, que explique qué hace la compañía y que pueda ser interiorizada por los empleados. De esta manera, se podrán identificar con ella, pues es la que marca el sentido mismo de la creación del negocio y del trabajo conjunto para el éxito de la empresa.

El segundo elemento que define la estrategia empresarial es la declaración de visión.

### **1.4.5.2 Visión**

“La visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección a largo plazo de la compañía...Se

convierte en una herramienta para comprometer al personal con las acciones que le llevan en la dirección que pretende...” (Thompson A, et. al 2008)

La visión de la compañía responde a la pregunta, ¿para dónde va?, mediante esta declaración se fija el norte, dónde quiere ir y dónde quiere llegar.

### **1.4.5.3 Valores Organizacionales**

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein P, 1992).

Un elemento adicional complementario a la estrategia es la declaración de valores, estos proveen una base y un lenguaje común para que las empresas puedan crecer y prosperar en épocas buenas y épocas malas. Los valores organizacionales contribuyen a la cultura y al éxito final de las organizaciones.

### **1.4.5.4 Objetivos Estratégicos**

“Los controles ayudan a asegurar que las decisiones, acciones y resultados sean consistentes con los planes, metas y objetivos. Ayudan a mantener o redirigir los comportamientos o resultados reales. Proporcionan información para la toma de

decisiones y aseguran que los planes se ponen en práctica como se pretende.”  
(Hellriegel, D. et al 2005)

Con ellos deben de plasmarse acciones concretas para el avance paulatino hacia la consecución de la visión. Deben ser suficientemente amplios para que abarquen la totalidad de la organización y puedan desgranarse en objetivos específicos para área funcional de la empresa. Al crea objetivos deben fijarse algún indicador que permita la evaluación del avance. Existen muchas herramientas para realizar esta tarea, entre ellas tenemos el Cuadro de Mando Integral, el cual ha demostrado ser muy eficiente para estos propósitos.

#### **1.4.4.5 Lineamientos Estratégicos**

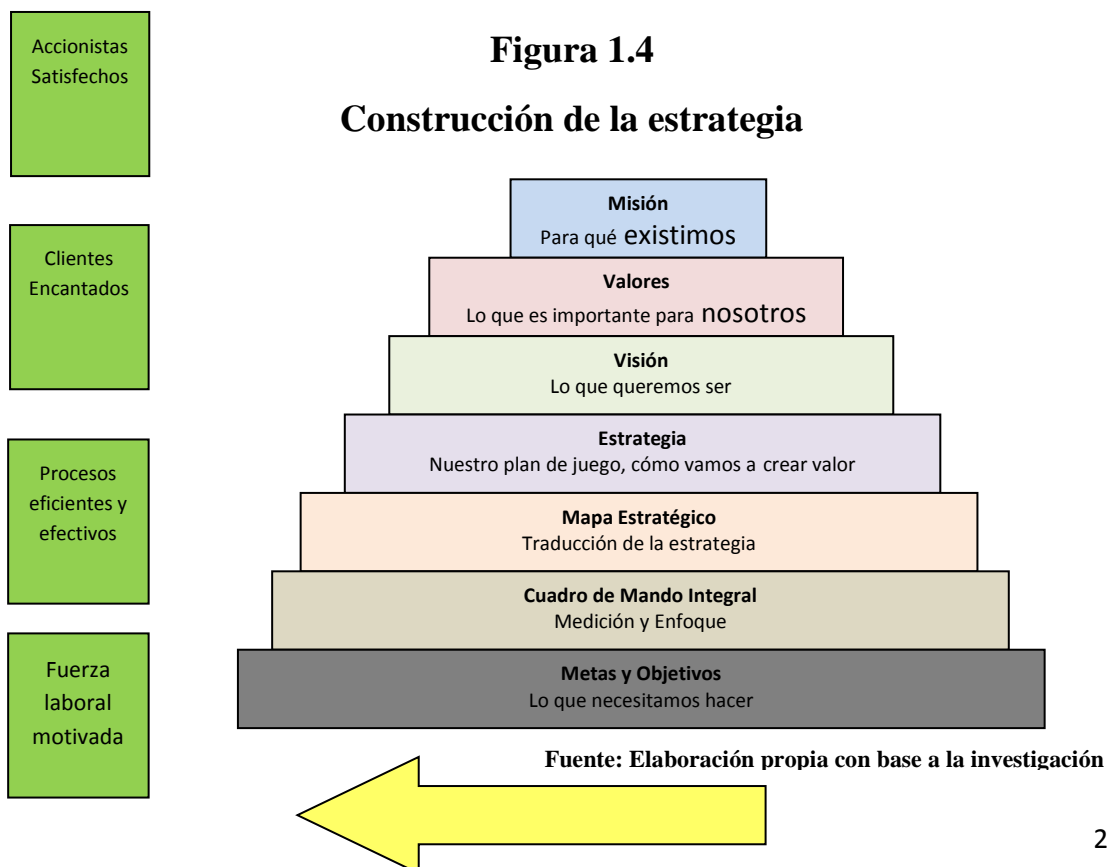
Se trate de la determinación de tareas específicas y de la asignación de recursos para el seguimiento y ejecución de la estrategia. Se convierte en un manual para la implementación y una herramienta para el control del avance a lo largo de la ejecución.

“Un plan de acción articula las metas y describe las medidas específicas que se usarán para vigilar y evaluar el progreso hacia las metas... proporciona un programa para la puesta en práctica y la evaluación.” (Hellriegel, D. et al 2005)



## 1.4.6 Construcción de un sistema de administración estratégica del desempeño

Norton y Kaplan establecen que la ejecución estratégica no es un proceso administrativo aislado, sino que es un paso dentro de un proceso lógico y encadenado, que va desde un nivel elevado como lo es la definición de la misión de la organización hacia un nivel operativo tal como el desempeño del personal de línea de atención al cliente o de soporte administrativo. Como se puede observar en la figura a continuación, la herramienta del Cuadro de Mando Integral se puede situar dentro de la estrategia, proveyendo la especificidad necesaria para que las declaraciones de la alta dirección se vuelvan más tangibles, medibles y operacionales para toda la organización.



## **1.4.7 Método de seguimiento y control de la estrategia**

Se han desarrollado en los últimos años mecanismos para el control gerencial de la estrategia, de los cuales el cuadro de mando integral es el más difundido desde su presentación en los años noventa.

### **1.4.7.1 El Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El Cuadro de Mando Integral proporciona a la alta dirección un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

“Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones...” (Kaplan R. y Norton D., 2004)

El Cuadro de Mando Integral no es una herramienta para controlar los resultados pasados, sino más bien busca articular y comunicar estrategia empresarial, coordinando las iniciativas individuales de la organización con el fin de conseguir los objetivos en común.

El Cuadro de Mando Integral no busca hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, sino busca ser utilizado como un sistema de comunicación, información y de formación.

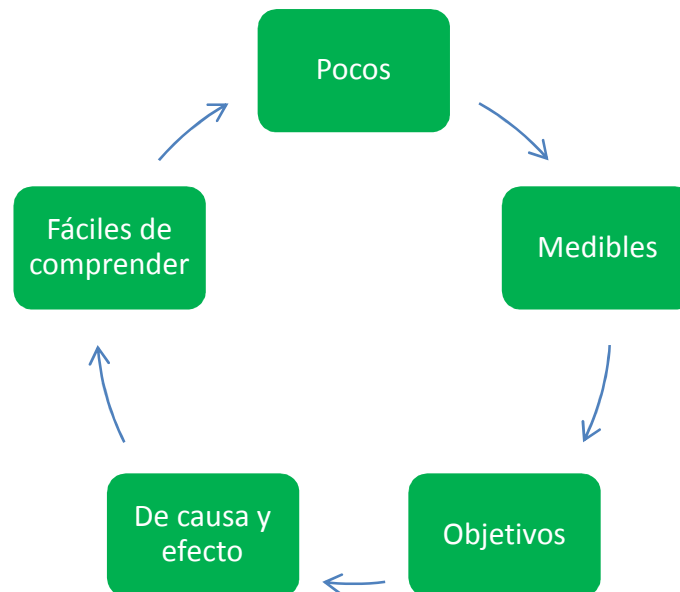
El Cuadro de Mando Integral permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas, esta integración se basa en cuatro perspectivas: perspectivas financieras, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de formación y crecimiento que logran la consecución de una estrategia integrada.

### **a) Los indicadores**

Los indicadores son parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o evento. Ellos permiten conocer avances y desviaciones en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los proyectos, los servicios y la satisfacción que perciben los usuarios en relación con una determinada empresa. Asimismo, posibilitan detectar o prevenir desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos, como también autoevaluarse y mejorar sus servicios en la operación diaria. Son una herramienta útil a la comunidad sobre el cumplimiento de los compromisos y los resultados de la gestión.

**Figura 1.5**

**Características básicas de los indicadores de un CMI**



Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

**1.4.7.2 Implementación del CMI**

Después de que la alta dirección esté comprometida con la implementación del Cuadro de Mando Integral, se debe incluir en de forma vital la comunicación a toda la organización los elementos estratégicos de la empresa, de forma tal que esta permee a cada rincón de la empresa y todos los empleados sean capaces de comprender para qué están ocupando su puesto dentro de la empresa y cuáles son los resultados que se esperan que aporte para el logro de la estrategia empresarial, de forma tal que puedan actuar entonces de forma proactiva y no reactiva.

Es recomendable que el CMI y los indicadores de más alto nivel se descompongan y adapten a los niveles inferiores. Dado que uno de los propósitos de esta herramienta

es lograr que los colaboradores vean claramente de que forma la estrategia de la empresa y sus metas generales afectan la operaciones de todos los días, es necesarios que se realice de una forma tangible y comprensible, de este modo, aún con los objetivos sean idénticos para la organización, los indicadores que medirán la contribución de cada área o individuo a su cumplimiento serán más estratégicos para los niveles superiores y más operativos para los niveles de ejecución.

Es fundamental dentro del proceso de implementación del CMI lograr la integración con la plataforma tecnológica de la compañía para el control sea más eficiente y no sea en exceso complicado obtener la métricas. Es conveniente señalar que una buena implantación debe incluir una estrategia expresada en objetivos estratégicos, indicadores de desempeño que permitan monitorear la consecución de los objetivos estratégicos, además de los planes de acción, proyectos alineados a la estrategia que contribuyan al objetivo final.

## **CAPÍTULO II**

### **GENERALIDADES Y DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA MULTIMODAL OPERADOR LOGISTICO S.A.**

En este capítulo se analizarán los aspectos generales de la empresa Multimodal Operador Logístico S.A, basados en la información suministrada por la administración y el personal competente según sea el requerimiento, tales como antecedentes, modelo de negocio, elementos de la planeación estratégica presentes en la empresa, con el fin de diagnosticar la situación actual que permita servir como base para el alcance de los objetivos de este estudio de investigación.

#### **2.1 Aspectos generales de la Compañía**

##### **2.1.1 Reseña histórica de Multimodal Operador Logístico S.A.**

La compañía MULTIMODAL , inicia operaciones formalmente en el año de 1998, con el fin de llevar a cabo intermediación aduanera principalmente con carga aérea de exportación e importación, atendiendo desde el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, en esos años la empresa contaba con un nombre comercial “AEROPORTUARIA”, haciendo alusión precisamente de la atención del énfasis en la atención de carga aérea.

Siguiendo una visión de crecimiento sus socios fundadores Sr. Alvaro Alpízar Antillón y el Sr. Facundo Zamora Soto, deciden en el año 2004 invertir en la compra de una Agencia Aduanal, de nombre “ABU”, con el fin de lograr una mayor solidez y

formalidad a la sociedad, de la fusión de esta compañía adquirida y Aeroportuaria, nace una nueva marca comercial: MULTIMODAL, la cual se mantiene hasta este momento.

A partir de ese punto la compañía comienza a experimentar un crecimiento importante en operaciones. Se llevan a cabo ampliaciones en la cobertura de servicios, mediante la apertura de sucursales primero en Puerto Limón y dos años después (2006) con la zona de Puerto Caldera y Frontera Norte. Junto con esta expansión, se suman la cantidad de servicios que la compañía brinda, pues pasa de ofrecer servicios de intermediación aduanera para la carga aérea a manejar procesos de importación y exportación, marítima y terrestre, además de los servicios de mudanzas locales e internacionales

En el año 2010 la empresa recibe un mención honorífica por parte de la Cámara de Industrias de Costa Rica, dentro de su programa de “La excelencia empresarial” por una mejora significativa de su desempeño organizacional, mismo año en el que logra un certificación de calidad ISO 9001 para todos sus servicios.

Para el año 2011, ya la compañía contaba con 50 colaboradores, además de desarrollar soluciones logísticas integrales, agregando al servicio de correduría aduanera, los servicios de transporte internacional de carga en todas sus modalidades, actuando como agente de carga aérea y consolidador de carga y mudanzas locales e internacionales

## **2.1.2 Situación actual de la Compañía**

La compañía ha pasado por cambios a nivel societario pasando de ser una un empresa conformado por dos socios en igualdad de condiciones a un socio mayoritario, con el fin de buscar un mayor dinamismo en operaciones, fortalecer las operaciones actuales, y desarrollar nuevos frentes y especialización en las líneas de negocio, mediante un ejercicio de toma de decisiones de una forma más expedita y la incorporación de una visión más clara y definida, según el Señor Facundo Zamora, Gerente General.

Sobre esta misma línea la compañía ha apostado a apertura de oficinas en Nicaragua y especialización de la organización en *Logística de Tiempo Critico*, especializándose en industrias como la farmacéutica y de productos precederos. Además con planes de crecimiento a nivel de infraestructura, mediante la apertura de un Almacén General y Fiscal, que le permita cerrar el generar más valor para sus clientes como planes a mediano plazo.

### **2.1.2.1 Clientes actuales**

MULTIMODAL cuenta con un listado de aproximadamente entre 90 a100 clientes, de los cuales un alto porcentaje son compañías recurrentes en la utilización de los servicios, es decir gran parte de sus ventas provienen de la recompra de sus servicios, dentro de los principales clientes podríamos destacar los siguientes:



**a) Colgate Palmolive Costa Rica**

Gran empresa de nivel mundial, reconocida por su gran variedad de productos para el cuidado e higiene personal, con la cual la Compañía mantiene una importante relación comercial de más de seis años, la cual radica en la prestación de servicios tales como agenciamiento aduanero de importación para los embarques que provienen de México y Guatemala, los cuales se nacionalizan en el paso fronterizo de Peñas Blancas, además del servicio de exportación de muestras para toda la región de Centroamérica.

**b) Electrodomésticos Mabe S.A. (Atlas Industrial)**

Empresa de nivel continental con una importante operación a nivel de la región centroamericana y en Costa Rica el importador y distribuidor de toda la línea blanca Mabe y también a través de una sólida alianza es el importador y distribuidor exclusivo de la reconocida marca General Electric. Recientemente adquirió la Empresa Atlas Industrial. MULTIMODAL, representa este cliente hace ya casi 8 años, colaborando en su cadena logística con un “*in-plant*” (personal en planta) para la coordinación y trámite de toda la exportación de esta compañía para el Caribe y Centroamérica. Además de prestar servicios profesionales en referencia a temas aduaneros y de comercio internacional relacionados a estudios de reglas de origen, clasificaciones arancelarias y aplicación correcta de Tratados de Libre Comercio.

**c) Laboratorios Stein S.A.**

Empresa comercializadora a nivel regional de gran variedad de productos de la reconocida casa farmacéutica Stein, cuyo principal cliente es la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). La relación entre esta empresa y MULTIMODAL tiene poco más de 9 años, la cual contrata los servicios de despacho aduanero de su materia prima y de empaque para su proceso productivo, principalmente carga aérea la cual es desalmacenada desde el aeropuerto internacional Juan Santamaría, estos servicios incluyen el servicio aduanero propiamente (confección y trámite de la declaración de importación) y el transporte local de la mercancía nacionalizada.

**d) Joaquín J. R. Trejos Ltda.**

Empresa instalada en Costa Rica dedicada a la comercialización y distribución a nivel centroamericano de las reconocidas motocicletas Harley Davidson, y en otra división se encuentra Mercury Marine dedicada a los Yates de Lujo. La relación con este cliente es de vital importancia pues ejemplifica el tipo de relaciones duraderas y de largo plazo que busca establecer la empresa, pues la relación comercial data desde hace más de 15 años, prácticamente conocido como el primer cliente regular que utilizó los servicios de la compañía.

**e) Importadora Ditaires S.A.**

Empresa líder a nivel nacional en la venta de ropa íntima y cosméticos por catálogo, de prestigiosas marcas colombianas, similar al caso anterior esta compañía representa el origen las relaciones comerciales de MULTIMODAL, y como estas han sido duraderas a través del tiempo, basados en una profunda transparencia, honestidad y sobre todo amistad. A este cliente emblemático se le brindan servicios de despacho aduanal desde el aeropuerto hasta sus bodegas, este servicio incluye todo el proceso de registro y presentación de requisitos necesarios para la importación de productos cosméticos.

## **2.2 Elementos de la planeación estratégica y gestión empresarial presentes en la empresa Multimodal Operador Logístico S.A.**

En este apartado se describirá la gestión empresarial de MULTIMODAL, enfocando en los componentes de la planeación estratégica, cartera de negocios, gestión de control y proceso de toma de decisiones.

### **2.2.1 Estilo de liderazgo**

MULTIMODAL, es una compañía de orden familiar que se caracteriza por tener un liderazgo muy marcado en la figura de su socio fundador y Gerente General, Sr. Facundo Zamora, sobre el cual recaen las decisiones más importante de la organización, si bien es cierto existen jefes y subgerentes en otras aéreas, su rango de acción de limita a temas de carácter operativo y no participan en temas de índole estratégico o comercial.

La empresa cuenta con una Junta Directiva, compuesta por directores miembros de la familia dueña de la empresa, la cual funciona como un consejo directivo en el cual se toman en consenso las decisiones que tienen que ver con procesos de inversión y créditos y se rinden cuentas de lo actuado, sin embargo las estrategias, gestión y políticas se establecen desde la Gerencia General.

Se manejan procesos de revisiones y auditorías externa tanto legales como contables –financieras, con el fin de verificar la correcta actuación y manejos de ambos temas por criterios de expertos, los cuales hacen sus informes anuales o semestrales según sea el caso y se presenta una carta gerencial como retroalimentación de los procesos culminados.

### **2.2.2 Estructura organizacional**

La compañía, tiene dentro de su visión de funcionamiento tratar de mantener una estructura plana, simple y liviana que le permita siempre mantener una adecuada flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, sin perder el control y la adecuada supervisión del personal y las tareas, así lo manifiesta el Gerente General.

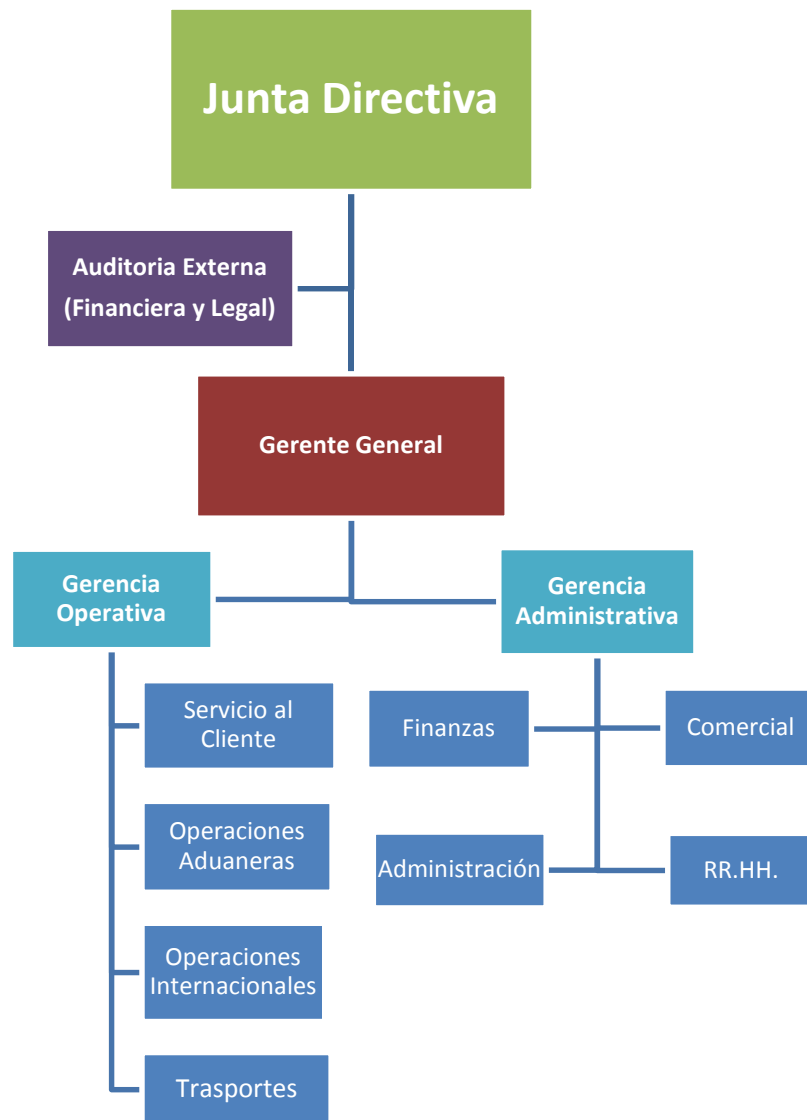
Actualmente está mediana empresa costarricense cuenta con un promedio de 45 funcionarios divididos dos aéreas: Soporte y Operaciones / Producción, ambas con supervisión por una gerencia cada una, la primera área es Soporte, la responsable de los procesos de apoyo tales como, procesos de finanzas, comercial (ventas), recursos humanos y administración (proveeduría, compras, seguridad, mantenimiento de

planta e infraestructura, tecnología y soporte técnico). La segunda área se refiere a Operaciones la cual maneja todo lo relacionado a la prestación de los servicios logísticos (Operaciones Aduaneras, Transporte de Carga, Documentación, oficinas regionales de apoyo etc.).

Como se podrá notar en la figura del esquema del organigrama elaborado con base a la información proporcionada, existe también un directorio de Junta Directiva, el cual es el máximo órgano administrativo, responsable de marcar la pautas y dirección de la empresa a través de la ejecución del Gerente General y bajo la tutela y supervisión de la Auditoría Externa y la Legal, que reporta directamente a la Junta Directiva de forma independiente y no supeditada a la Gerencia General.

### 2.2.3 Organigrama Multimodal Operador Logístico S.A

Figura 2.1  
Organigrama 2015 de la Empresa



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

## **2.2.4 Definición del marco estratégico**

La compañía MULTIMODAL en el proceso de la formulación de su futuro, realiza cada 5 años con revisiones semestrales un Plan Estratégico en el cual participa activamente la Gerencia General y un Comité Ejecutivo, en el cual se eligen normalmente a los jefes de área y miembros de los Junta Directiva, con el fin de adaptarse a los constantes cambios del mercado, dar una correcta administración a las inversiones y proyectar a un plazo definido por áreas los proyectos de trabajo, identificándolos, desarrollándolos y evaluándolos.

Durante este proceso de analizan y se revisan los siguientes temas:

### **2.2.4.1 Descripción del negocio (servicios ofrecidos)**

El proceso de planificación estratégica en MULTIMODAL, inicia con una descripción de la cartera de negocios, para enmarcar cuales son los actuales servicios que ofrece la compañía y cuáles son los secundarios que se encuentran en análisis para una posible implementación, actualmente la cartera de negocios de la empresa se basa en los siguientes servicios ordenados según su volumen de negocios actual:

### **a) Correduría Aduanera**

Operan como auxiliares de la función pública aduanera autorizados por el Ministerio de Hacienda para actuar, en su carácter de persona natural, con las condiciones y los requisitos establecidos en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano y de la Ley, en la presentación habitual de servicios a terceros, en los trámites, los regímenes y las operaciones aduaneras. (Art.33 Ley General de Aduanas). Atendiendo los siguientes regímenes bajo el código 076 de la Dirección General de Aduanas (DGA):

- Definitivos: Importación y Exportación y sus modalidades.
- Temporales: Tránsito Aduanero Nacional e Internacional, Transbordo, Tránsito por Vía Marítima o Aérea, Depósito Fiscal, Servicio de Re empaque y Distribución en Depósito Fiscal, Importación y Exportación Temporal y Provisiones de a Bordo.
- Liberatorios de Pago de Tributos Aduaneros: Zona Franca, Reimportación en el mismo estado y Reexportación.
- De perfeccionamiento: Perfeccionamiento Activo y Exportación Temporal para el Perfeccionamiento Pasivo.
- Devolutivo de derechos.



## **b) Transporte Internacional de Carga**

La compañía también brinda servicios de transporte internacional de mercancías, desde y hacia cualquier parte del mundo a través de redes de agentes a nivel mundial, como la W.F.O (Organización Mundial de Agentes de Carga, por sus siglas en inglés) y la W. C. A (Alianza Mundial de Carga, por sus siglas en inglés) en todas sus diversas modalidades. Además de contar con bodegas en Miami, Los Ángeles, y China para el despacho de mercadería, bajo la modalidad de transporte consolidado.

- Transporte Terrestre: Desde y hacia Centroamérica y México
- Transporte Marítimo (Completo y Consolidado): teniendo como orígenes principales Asia, Europa y Estado Unidos.
- Transporte Aéreo de importación y exportación

## **c) Agentes de Carga Aérea**

MULTIMODAL es una compañía autorizada por IATA (en inglés Asociación Internacional de Transporte Aéreo) para realizar embarques aéreos con todas las líneas aéreas afiliadas a la asociación problema, la empresa se especializa en envíos de exportación tales como:

- Mercancías consideradas como peligrosas.
- Mercancías perecederas
- Mercancías de alto valor y animales vivos

#### **d) Agentes Navieros**

Desde hace ya 5 años la empresa se encuentra inscrito como Agente Naviero en el Registro Marítimo Administrativo de la Dirección de Navegación y Seguridad del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, por haber cumplido con los requisitos establecidos en el artículo 20 del Decreto Ejecutivo N12568 T-S ° -H. Y

Lo que les permite actuar como representantes del Armador en un puerto determinado, es por ello que su función primordial es la de representar a su cliente. El cual ha delegado en su persona las funciones que este no puede realizar por sí mismo, por motivos de imposibilidad material de estar en cada puerto al cual arribe un buque bajo su administración.

#### **e) Transporte Local/Entregas Domesticas**

MULTIMODAL cuenta con una flotilla de vehículos y unidades caucionadas de diferentes capacidades y características para brindar un servicio de transporte y entrega de carga a cualquier parte del país, específicamente se puede mencionar que la empresa tiene capacidad para transportar:

- Mercancía Peligrosa
- Mercancía Refrigerada y Congelada
- Mercancía Seca
- Mercancía Sobredimensionadas

### **f) Mudanzas Locales e Internacionales (Servicios de Embalajes)**

Como una mezcla de los servicios anteriores, la compañía presta el servicio a empresas, diplomáticos y clientes en general el servicio de recolocaciones y mudanzas internacionales y locales, logrando de esta forma trasladar los artefactos de una forma muy segura y sin complicaciones desde una vajilla hasta la mascota de la casa.

### **g) Asesorías y Capacitación en Comercio Internacional**

MULTIMODAL también ofrece a sus clientes charlas, conferencias, seminarios, cursos y programas de adiestramiento, capacitación, formación y actualización en todas las áreas del Comercio Internacional.

Particularmente en el segmento de Aduanas se tratan los siguientes temas:

- Valoración aduanera
- Implementación y administración de regímenes especiales (zona franca, perfeccionamiento activo, devolutivo de derechos).
- Administración de contingentes o cuotas de importación
- Criterios arancelarios
- Estudios sobre normas de origen
- Reclamos y recursos administrativos

- Auditorias preventivas

#### **2.2.4.2 Perfil de cliente ideal**

Otro proceso que se lleva a cabo durante la planificación estratégica es la definición de cliente ideal que según su última actualización lo define como: *“Aquel que reúne las características adecuadas de operación que permite explotar al máximo la experiencia, conocimiento y habilidades”*. Además son clientes que suman en prestigio por su reconocida trayectoria como importadores o exportadores, en general un cliente ideal es el que cumple con las siguientes características mínimas:

- Alto volumen de trámites (facturación importante frecuente)
- Requiere la mayoría de los servicios ofrecidos (al menos tres servicios complementarios)
- Margen mayor de rentabilidad

#### **2.2.4.3 Definiciones Estratégicas**

Considerado por el Gerente General como la parte más relevante del proceso de planificación estratégica, se encuentran las definiciones estratégicas, punto en el cual el grupo revisa los aspectos que van a marcar el rumbo de la estrategia por los próximos años, los que se analizan son:

### **a) Factores de Éxito**

Una de las fases que la empresa lleva a cabo dentro de su proceso de planificación estratégica es la definición de los factores principales que determinan el éxito de la organización en relación con sus competidores.

La empresa ha determinado en su último ejercicio actualizado los siguientes factores:

1. Ofrecer un servicio integral para el cliente
2. Alianzas estratégicas (recursos financieros, transportes, proveedores internacionales, etc.)
3. Personal de alto desempeño y total enfoque al cliente.
4. Esquema de costos liviano y flexible (Permite tarifas competitivas)

### **b) Retos Estratégicos**

Adicionalmente se llevan a cabo retrospectivas sobre cuáles son los retos estratégicos venideros a criterio del consejo encargado de llevar a cabo el proceso, que sirvan de base para posteriormente incorporarlos dentro de los planes de acción son los siguientes:

1. Consolidar las alianzas estratégicas necesarias y nuevos servicios para ofrecer un servicio integral de calidad mundial.

2. Desarrollar sistema para asegurar el alto desempeño del todo el personal, de manera que se pueda asegurar el crecimiento potencial de la organización en tiempo.

### **c) Declaración de Misión, Visión y Valores**

La compañía MULTIMODAL , en el proceso de planeación estratégica con la participación de las partes mencionadas anteriormente revisa tanto su misión como la “razón de ser de la empresa” y la visión “hacia donde queremos llegar”, las características que buscan sus directores son que sea corta, concisa y directa.

**“Hacer nuestras las necesidades de nuestros clientes, en cada embarque, despacho y servicio.”**, reza la misión empresarial

La visión empresarial se ha determinado como se nombra a continuación:

**“Ser Líder de Soluciones efectivas en el proceso de logística.”**

La organización también ha definido de una forma con la participación de todos colaboradores y con la revisión de la dirección los siguientes valores con su interpretación para que guíen su accionar y que definen la cultura organizacional de MULTIMODAL

#### **a) Transparencia:**

Exponer los procesos y procedimientos, instar para que la información circule de forma libre entre el personal y los clientes.

#### **b) Trabajo en Equipo:**

Que todas las partes involucradas de un grupo se dirijan hacia una misma dirección en pos de cumplir una misma meta.

**c) Respeto:**

Valorar a las demás personas, considerando su dignidad y cuidando sus intereses.

**d) Apertura al Cambio:**

Tendencia favorable a la aceptación de nuevas ideas y actitudes que ayuden a mejorar el desarrollo individual y el de la organización.

**e) Esfuerzo:**

Emplear enérgicamente las fuerzas físicas, intelectuales o morales para lograr objetivos o metas.

#### **2.2.3.4 Análisis del entorno**

La empresa realiza un análisis del entorno dentro de todo el ejercicio de planeación estratégica, y para esto toma en cuenta los siguientes elementos: **Entorno tecnológico, entorno político, entorno social, entorno económico.**

El ejercicio consistete en realizar un análisis durante un “encerrona” que permitir desmenuzar basados en la experiencia, conocimiento e información del directorio participante, cada uno de estos escenarios y así determinar cuáles de ellos son relevantes, como se están moviendo y de qué forma podrían impactar en los resultados del negocio tanto de forma negativa como positiva.

#### **2.2.4.5 FODA, Lineamientos Estratégicos y Planes de Acción**

Basados en los cambios del entorno, en la capacidad de la empresa y conocimiento del negocio en general, según la información del Gerente General, se busca determinar dentro de este mismo proceso, cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se deben de tomar en cuenta para reaccionar ya sea en defensa y protección o en el caso contrario moverse rápido para aprovechar o potencializar, de esta forma plasmar el análisis FODA de MULTIMODAL

Por otro lado los lineamientos estratégicos se originan de acciones puntuales para lograr sacar provecho de las oportunidades fortalezas o mejoras puntuales para sobrellevar una debilidad o protegerse de las amenazas, estas acciones se plasman en una matriz que permite tener una visibilidad y mejor visión de los datos.

Una vez que los datos se encuentran de forma correcta tabulada, agrupada y hasta ordenados por relevancia, se procede a definir los lineamientos estratégicos que luego se convertirán en planes de acción que permiten la implementación de la estrategia.

Los planes de acción son el mecanismo de implementación de la estrategia, en ellos se plasma la forma en la cual se van a ejecutar los lineamientos asignando los responsables, parámetros de control y meta cuantitativa además de los recursos requeridos para llevarlos a cabo.



## **2.2.4.6 Mecanismos de mejoramiento y control establecidos**

### **a) Seguimiento de la implementación de la estrategia**

La compañía hace una evaluación para verificar los avances en los planes de acción, esto a través de reuniones de rendición de cuentas mensuales donde se verifica el alcance de la meta, así como cualquier otro requerimiento adicional para el cumplimiento de los objetivos, la Gerencia General se guarda la potestad de asignar nuevos planes de acción determinados o actualizarlos en cualquier momento según sea la conveniencia del negocio

Adicionalmente de los planes de acción la empresa están constantemente evaluados los siguientes temas considerados por la administración como relevantes:

### **b) Seguimiento del Cliente y el mercado**

De la misma forma que los planes de acción el seguimiento del cliente en se lleva de forma mensual llevando a cabo las siguientes evaluaciones, respondiendo a los siguientes instrumentos utilizados.

#### **1. Encuestas de Calidad de la satisfacción de clientes**

Con respecto a la medición de la satisfacción de nuestros clientes, Multimodal, a través de un *Out Sourcing* o la Jefatura Administrativa & Servicios Generales, que aplica evaluaciones de la calidad de los servicios de manera cuatrimestral y de forma

aleatoria a los clientes con el fin principal de propiciar la mejora continua en los procesos que se llevan a cabo. En este proceso se detectan oportunidades de mejora y se reconocen los aspectos positivos por los cuales se aprecian y se utilizan nuestros servicios, sin dejar de lado que gracias a estas evaluaciones también logran descubrir oportunidades en relación con el servicio que ofrece nuestra competencia a nuestros mismos clientes, lo cual nos da como resultado brindar siempre un servicio de calidad a nuestros clientes.

## **2. Índice de Satisfacción de Clientes**

Este instrumento tiene por naturaleza medir y comparar los índices de satisfacción de cada uno de nuestros clientes. Mediante las visitas que son realizadas por el Ejecutivo de Cuenta, este aparte de anotar en el Reporte de Visita al Cliente los comentarios sobre el servicio en general, le solicita al cliente que en el área de satisfacción del cliente, indique cual es el nivel de satisfacción que muestra a la fecha entre las calificaciones de: Muy Satisfecho, Satisfecho, Poco Satisfecho o Insatisfecho, que en los dos últimos en casos, se le da un tratamiento especial de respuesta inmediata a la inquietud del cliente, estos reportes se recolectan con el fin de graficarlos y realizar un análisis completo de los indicadores que se obtienen.

### **3. Definición de tarifas por servicios**

La empresa cuenta con un departamento de análisis de precios y tarifas dentro del área comercial, el cual tiene como objetivo primordial mantenerse competitivo dentro del mercado, pero a la vez lograr la mayor rentabilidad en los servicios posibles.

Los servicios ofrecidos por la empresa son amplios y dependiendo del mismo así se manejan las políticas de precios. Otro de los factores que afectan los precios son:

- Volumen de compra
- Riesgo del servicio ofrecido
- Especialización del servicio
- Tipo de Pago ( crédito / contado)

Razón por la cual para este tipo de negocio cada producto y oferta se analiza de forma individual y específica para determinar los precios, no pudiendo entonces estandarizar o masificar los mismos por la esencia de los servicios. Se analiza de forma mensual comparativos con la competencia, además del seguimiento diario a las ofertas realizadas.

#### **c) Seguimiento desempeño financiero**

La dirección utiliza métodos tradicionales para el control de los indicadores financieros básicos del negocio, los cuales se obtienen a partir de los cierres contables, ponemos anotar los siguientes indicadores: nivel de apalancamiento,

rentabilidad sobre ventas, periodo medio de cobro, rentabilidad sobre el capital, nivel de ventas y utilidad bruta.

De los indicadores mencionados anteriormente, el nivel de endeudamiento y capital de trabajo son seguidos con particular rigor por parte de la organización, debido a que dentro de su giro de negocio principal (agencia aduanal) tener la capacidad de financiar a sus clientes, sin poner en riesgo su sostenibilidad financiera es fundamental.

#### **d) Seguimiento del recurso humano**

La dirección realiza evaluaciones del desempeño a todos sus funcionarios de forma trimestral con el objetivo claro de buscar la constante mejor de los integrantes de la organización y de alguna forma ligarlo con la políticas de compensación, que actualmente no están definidas formalmente pero si se realiza a criterio de la dirección.

En general el diagnostico actual de la Compañía, muestra el abordaje de los elementos de la planeación estratégica de una forma formal en al menos los puntos medulares, además de procesos para el control del avance de esa estrategia, sin embargo las metas no son presentan ninguna evaluación, lo que conlleva a un debilitamiento de la implementación de la estrategia, tema que se abordará con mayor detalle en los subsiguientes capítulos de la presente investigación.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS SITUACIONAL Y ENTORNO ACTUAL DE MULTIMODAL OPERADOR LOGISTICO S.A.

En este capítulo tiene como objetivo desarrollar un análisis situacional actual y real de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A, enfocado en las áreas del liderazgo, planeación estratégica y metodologías de control. Este siguiente análisis no debe entenderse como una propuesta o conclusiones, pues las mismas se presentaran en capítulos subsiguientes.

Para el propósito de este capítulo, se utilizó entrevistas y cuestionarios a una muestra de la fuerza laboral de la empresa, así como sesiones de trabajo y cuestionarios específicos a la Gerencia General y gerencias relacionadas, como herramientas para recopilar información, información que se ampliará en la metodología de la investigación.

#### **3.1 Justificación de la investigación**

La empresa *Multimodal Operador Logístico S.A.*, ha experimentado un crecimiento importante a nivel operativo en los últimos 3 años, esto ha implicado la incorporación de nueva fuerza laboral e inversión en tecnología, así como ajustes estructurales importantes con el fin de cubrir la demanda creciente, dicha circunstancia ha generado que los principales esfuerzos gerenciales se hayan enfocado a la operatividad de la compañía, rezagándola desde el punto de vista estratégico y del

control del desempeño organizacional, generando un crecimiento sin la estructuración debida.

Para poder continuar con una sostenibilidad del negocio a largo plazo y cosechar resultados positivos es imperativo priorizar retomar los temas estratégicos siguiendo métodos funcionales y eficientes que logren aprovechar el gran potencial de la organización, maximizando las oportunidades que brinda del entorno y reaccionando en tiempo y forma a las amenazas.

### **3.2 Objetivos de la investigación**

El objetivo de esta investigación es realizar un análisis situacional a la empresa Multimodal Operado Logístico S.A. como medio para evaluar los elementos estratégicos, de competitividad y de control con que cuenta la Compañía que permita desarrollar una metodología de gestión gerencial acorde para la empresa que se ajuste a sus necesidades actuales y le permita alcanzar el crecimiento deseado mediante el logro de los objetivos propuestos.

### **3.3 Metodología de la investigación**

La presente investigación se realizó con un enfoque mixto entre lo cuantitativo y lo cualitativo, y para su desarrollo se requirió de actividades combinadas para profundizar en el conocimiento de las áreas de interés a saber: Planificación estratégica, Liderazgo, Gobierno organizacional, Desempeño organizacional y Procesos

Para conocer y posteriormente analizar sobre las áreas de Planificación estratégica, Gobierno organizacional, Desempeño organizacional y Procesos, se realizaron tres sesiones de aproximadamente 3 horas de duración en promedio donde se le aplicó una entrevista, utilizando un cuestionario de respuesta abierta con un ambiente muy cordial y con características de apertura total al Gerente General: Sr. Facundo Zamora S. y al Gerente Administrativo, Sr. Pablo Alvarez F. el cual incluía las aristas de la siguiente matriz como criterios de investigación:

**Tabla 3.1**  
**Matriz de criterios de investigación**

<b><i>Gobierno organizacional</i></b>
1.1.a. Transparencia y rendición de cuentas
1.1.b. Comportamiento legal y ético
<b><i>Planificación estratégica</i></b>
1.1.c. Proceso de planificación estratégica
1.1.d. Planificación basada en datos
1.1.e. Objetivos estratégicos y planes de acción
<b><i>Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional</i></b>
1.1.f. Medición del desempeño organizacional
1.1.g. Revisión, análisis y mejora del desempeño organizacional
1.1.h. Manejo de datos e información para la toma de decisiones organizacional
<b><i>Estructura de procesos</i></b>
1.1.i. Definición de la estructura de procesos de la organización
<b><i>Procesos creación de valor y procesos de apoyo</i></b>
1.1.j. Identificación, diseño y mejora de los procesos de creación de valor y de apoyo

Elaboración propia con base a la investigación

Adicionalmente se tuvo acceso a evidencia y datos preponderantes para esta investigación, tales como: último plan estratégico, procesos administrativos, detalle

de indicadores existentes, registros de controles y seguimientos durante las sesiones de trabajo.

En lo que respecta al análisis del liderazgo se llevó a cabo una entrevista confidencial con el fin de evitar el sesgo en la investigación a todos los empleados administrativos de oficinas centrales, sin tomar en cuenta a los gerentes antes mencionados.

Dicha entrevista se realizó de manera electrónica y constaba de cinco preguntas de características cerradas y cubría las siguientes aristas de la investigación relacionadas con el **Liderazgo**:

- Valores y expectativas de desempeño organizacional
- Establecimiento y refuerzo de la concesión de facultades, la innovación y el aprendizaje
- Creación y equilibrio de valor para los clientes y demás partes interesadas

### **3.4 Población de interés**

La población en estudio está constituida por 100 % del personal administrativo, no gerencial de las oficinas centrales (no incluye personal operativo ni de sucursales regionales) de la empresa Multimodal Operador Logístico S.A., siendo un total de 16 personas.



### **3.5 Análisis de datos**

Con los datos de interés ya recopilados y analizados, se logró obtener la información necesaria para cubrir a cabalidad los objetivos de la investigación planteados. Se presentarán a continuación los resultados y análisis de cada arista analizada de acuerdo a su instrumento, para luego plantear finalmente un análisis FODA y un análisis de entorno de Multimodal Operador Logístico S.A., que será un insumo fundamental en el desarrollo de la propuesta.

#### **3.5.1 Análisis de liderazgo y planificación estratégica**

Los líderes desempeñan un rol fundamental ya que definen la visión, la misión, los valores y los objetivos de la organización y con su comportamiento y ejemplo guían a la organización hacia la mejora continua. El proceso de planificación estratégica enfatiza la forma en que la organización implanta su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en las partes interesadas y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes implementados en la organización a los cuales se les da el seguimiento necesario para determinar el desempeño de la organización por medio de la definición y establecimiento de sistemas de medición, análisis y mejora de desempeño que abarcan las distintas áreas y categorías de gestión.

Este análisis hace énfasis en los procesos necesarios para desarrollar el liderazgo y la planificación estratégica, así como en la medición y mejora del desempeño requerido

para demostrar el desempeño alcanzado en todas las aristas del criterio de evaluación por medio de resultados.

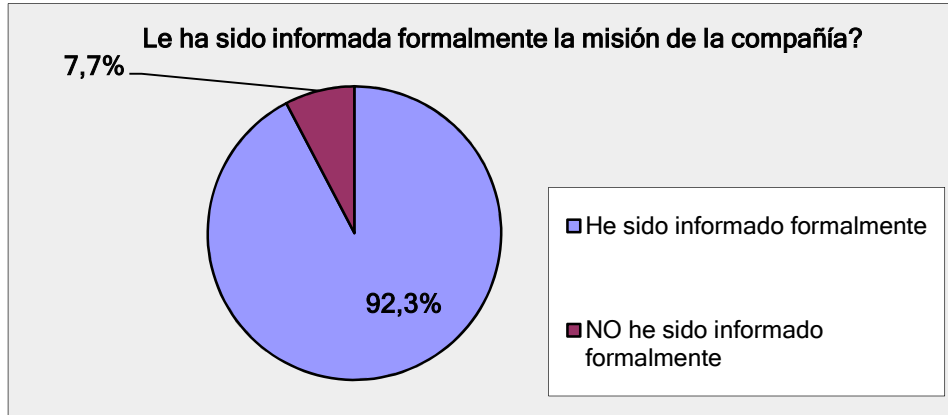
### **3.5.1.1 Liderazgo**

En esta variable se examinó cómo se establece el sistema de liderazgo de la organización, basados en el análisis de valores y expectativas de desempeño organizacional, las cuales refieren a cómo los líderes establecen, comunican y aplican de manera efectiva los valores y expectativas de desempeño de la organización, incluyendo la misión y visión organizacional. Con base a la entrevista realizada al personal de la compañía se logró determinar el siguiente resultado:

- a) **Misión:** Al consultar a los colaboradores de MULTIMODAL, si habían sido informados formalmente de la misión de compañía, queda demostrado que un alto porcentaje (92,3%) dice haber sido expuesto a esta información, resultado que demuestra y comprueba que los líderes dedican tiempo importante para dar a conocer esta información de manera muy formal, así lo confirma el siguiente gráfico.

**Gráfico 3.1**

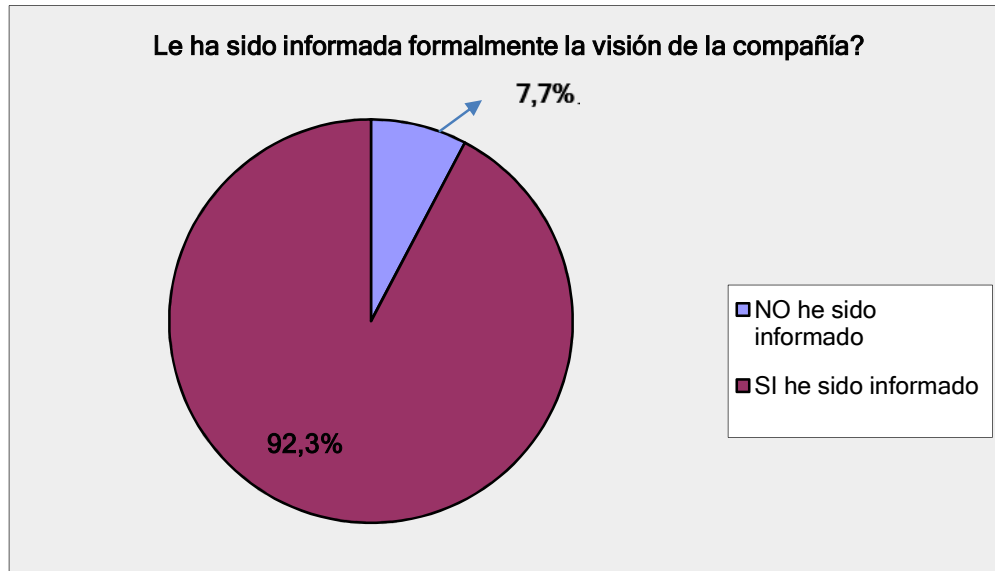
**Conocimiento formal de la misión**



**b) Visión:** En el caso de la visión, sucede el mismo patrón que el anterior en la misión, pues de nuevo un alto porcentaje (92,3%) asegura haber sido informado de una forma formal sobre la visión de la compañía, mientras que apenas el (7,7%) dice nunca haber sido informado de la visión, tal y como lo demuestra la siguiente gráfica:

**Gráfico 3.2**

**Conocimiento formal de la visión**



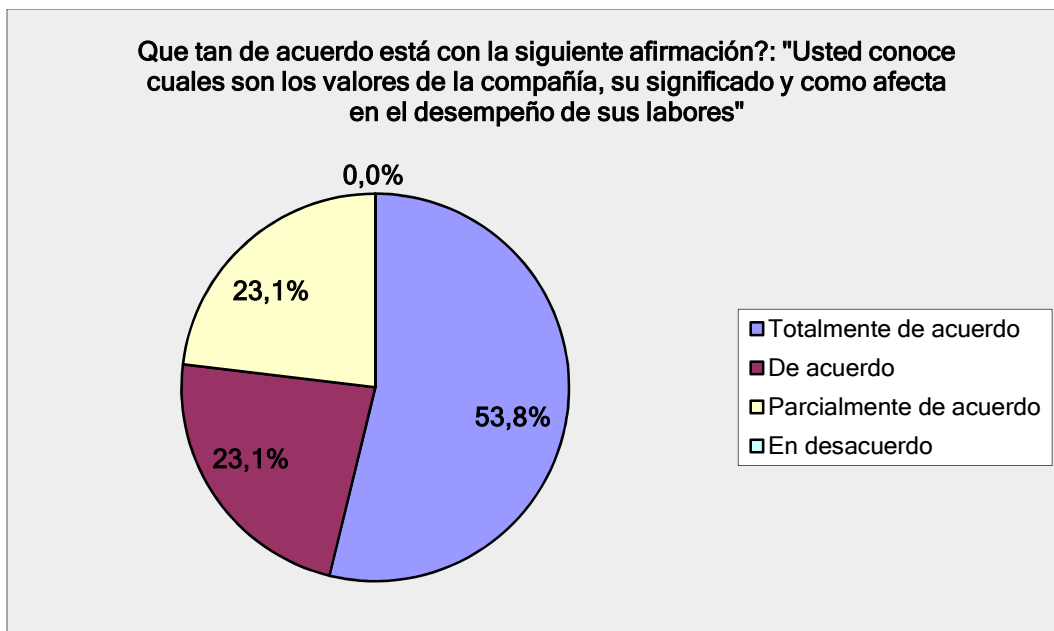
Elaboración propia con base a la investigación

Este resultado demuestra que la Compañía ha realizado una campaña correcta en relación a la entrega del mensaje estratégico, logrando una cobertura importante a los empleados sobre el conocimiento de la misión y la visión. Según la información recopilada, esto se debe a acciones puntuales como: una buena y correcta inducción a los nuevos empleados, rotulación con la misión y visión en las instalaciones, constantes recordatorios por medio de correos electrónicos y colocación de la misma en los fondos de pantalla de los monitores usados para las labores diarias.

c) **Valores Organizacionales:** Cuando analizamos los valores organizacionales desde la perspectiva de su significado y como afectan estos al desempeño del trabajo del personal los resultados muestran las siguientes tendencias.

**Gráfico 3.3**

**Conocimiento formal de los valores organizacionales**



Elaboración propia con base a la investigación

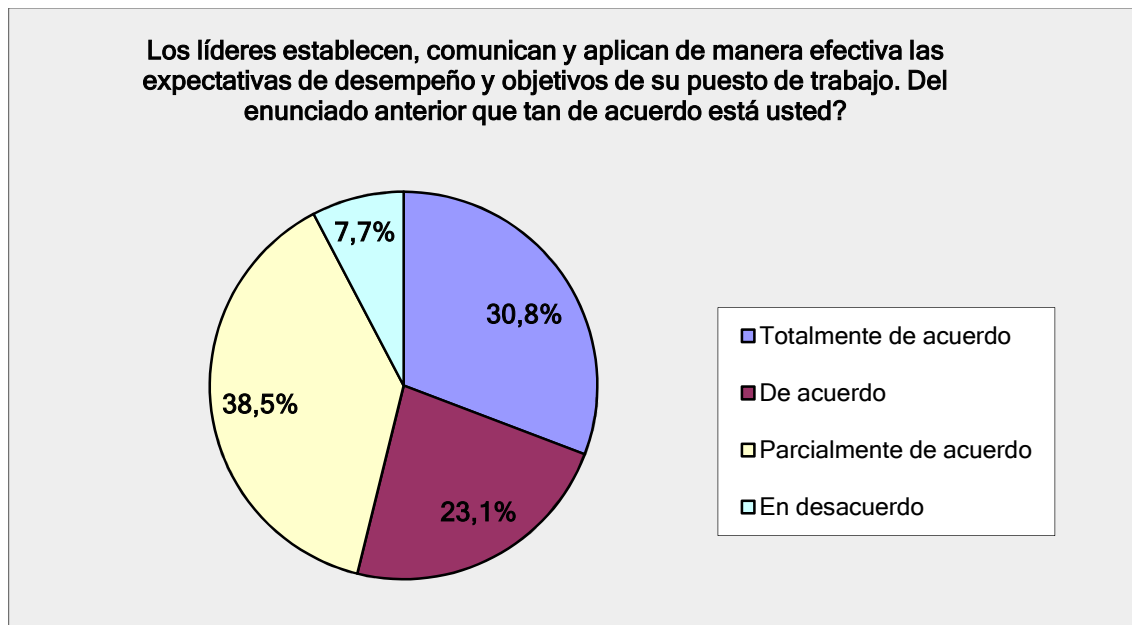
Un 53,8 % de la población está “totalmente de acuerdo” en que los líderes comunican y explican claramente cuáles son los valores, su significado y como afectan estos en el desempeño de sus labores, mientras que un 23.1 % dice estar “de acuerdo”, con lo que nuevamente se tiene un alto porcentaje de conocimiento (76.9%), marcando una tendencia positiva en esta sección, reconociendo que los líderes han sabido transmitir

de una forma adecuada los valores organizacionales y cuál es su impacto las funciones diarias de los empleados.

**d) Expectativas del desempeño:** Como parte del análisis del liderazgo en MULTIMODAL, se tomaron las expectativas de desempeño, las cuales se refirieren a como los lideres comunican los objetivos y lo que se espera de los colocadores de una forma congruente y clara. Según la encuesta realizada al personal, los resultados son los siguientes:

**Gráfico 3.4**

**Conocimiento formal de las expectativas del desempeño**



Elaboración propia con base a la investigación

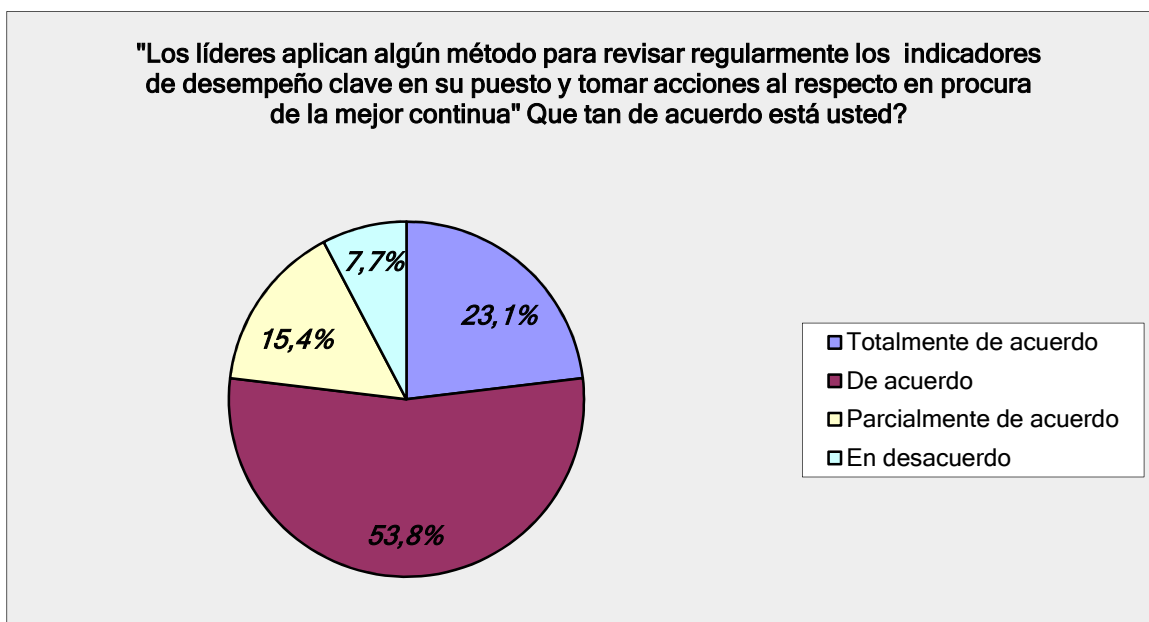
Un 53,9% de la población menciona estar de acuerdo en la forma en que se comunican los objetivos y las expectativas de desempeño, sin embargo existe un 46.2% que dice estar parcialmente de acuerdo o en desacuerdo en la forma como se llevan

a cabo, esto conduce a pensar que si bien es cierto se maneja de muy forma la misión y visión organizacional, no ha sido posible permear a la organización de la misma forma en cuanto a las expectativas de desempeño y objetivos claros.

Para reforzar el análisis de las expectativas de desempeño se le consultó también al personal si se aplica algún método para revisarlas mediante indicadores de desempeño y las respuestas se muestran en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3.5**

**Conocimiento formal de los métodos de evaluación del desempeño**



Elaboración propia con base a la investigación

Los resultados muestran que el 76,9% reconoce que ha sido parte de la aplicación de un proceso de revisión del desempeño regularmente, mientras que un 23.1% dice no

está muy claro sobre este tema. Si bien es cierto, la tendencia de la revisión mejora cuando se compara con el gráfico anterior (N°4), se deben dirigir los esfuerzos a seguir realizando mediciones sistemáticas y que las mismas sirvan para aclarar y explicar cada vez de mejor forma los objetivos y expectativas individuales, para alcanzar total conciencia y sobre todo ejecución y consecución de los mismos.

### **3.5.1.2 Análisis de fortalezas y oportunidades desde el punto de vista del Liderazgo**

Siguiendo con el análisis de la situación actual del liderazgo y con los resultados obtenidos de acuerdo a la encuesta e investigación realizada se muestran las siguientes fortalezas y oportunidades de mejora en esta arista específica de la empresa

**MULTIMODAL:**

<b>FORTALEZAS</b>
La empresa ha incorporado en su gestión valores corporativos y organizacionales que ha promovido y comunicado en todas las áreas de la organización a través de capacitación buscando competencias tales como trabajo en equipo, comunicación asertiva y de liderazgo tanto personal como del equipo de Multimodal.
La empresa ha definido su misión y visión como base para el establecimiento de expectativas de desempeño a todos los niveles de la organización.
Se han definido lineamientos de acción para orientar el desarrollo de las actividades de las distintas áreas de la organización.
La empresa ha establecido procesos orientados a enfocar sus actividades hacia la satisfacción de los intereses de sus clientes principalmente. Se han identificado algunos grupos comunitarios de interés y se han tomado acciones para atender estos intereses.
Se promueve un facultamiento hacia el empleado orientado a la toma de decisiones relacionadas con el puesto de trabajo, así como la innovación y el aprendizaje de manera general.
Los lineamientos de acción establecidos han permitido a la organización fijar rumbos y orientar los esfuerzos por medio de su despliegue desde los niveles gerenciales hasta el resto de departamentos de la empresa.
Se analizan los resultados generales de desempeño de la organización en áreas financieras principalmente. Se recibe apoyo de Rex Internacional en la revisión de aspectos como operaciones, servicio al cliente y clima organizacional.
Se han tomado decisiones orientadas a mejorar el desempeño de la organización.



<b>OPORTUNIDADES</b>
Por el tiempo que lleva en actividad la organización es importante que se continúen y refuercen los esfuerzos que se vienen realizando para consolidar las actividades relacionadas con la definición, aplicación y comunicación de valores y expectativas de desempeño.
Continuar promoviendo esfuerzos organizacionales orientados por los valores establecidos y la estrategia definida para el crecimiento de la organización.
Fortalecer el enfoque de largo plazo para los esfuerzos de mejoramiento organizacional.
Establecer mecanismos para evaluar y mejorar la efectividad de los sistemas establecidos para establecer, comunicar y aplicar valores y expectativas de manera regular.
Desarrollar procesos para identificar e integrar los intereses de las distintas partes interesadas de la organización con el fin de crear y valor.
Evaluar la efectividad del proceso de creación y equilibrio de valor para las partes interesadas.
Desarrollar procesos tendientes a apoyar sistemáticamente la concesión de facultades, la innovación y el aprendizaje.
Evaluar sistemáticamente la efectividad de las acciones para promover la concesión de facultades, la innovación y el aprendizaje.

### **3.5.2 Gobierno Organizacional**

Se entiende por gobierno organizacional el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos. En esta variable se analizó la forma en que la organización se gobierna para asegurar el compromiso con la conformidad legal, reglamentaria y ética. La recopilación de la información se llevó mediante el uso de un cuestionario al Gerente General de la compañía y revisión de la evidencia mostrada.

### **3.5.2.1 Transparencia y rendición de cuentas**

a) Existen los procesos establecidos para manejar factores clave del sistema de transparencia y rendición de cuentas tales como: rendición de cuentas de las acciones gerenciales, rendición de cuentas en el área fiscal, transparencia en las operaciones, transparencia en las políticas de selección de los líderes y empleados, transparencia en las políticas de revelación de información para los líderes, auditorías internas y externas independientes, protección de las partes interesadas y sus intereses según sea apropiado.

- **Fortalezas y oportunidades**

- Anualmente se realiza auditoría externa financiera – fiscal, la cual permite que Gerente General y socios conozcan el cumplimiento con normas de control interno y correcta aplicación de normativa contable y tributaria.
- Mensualmente se presentan a la Junta Directiva resultados financieros, de satisfacción del cliente, de avances de proyectos e indicadores financieros.
- Para contratar personal (de dirección u operativos se define perfil y se analiza si existe a lo interno quien cumple o se busca a lo externo).
- Se protege a los accionistas con un exigente control de gastos que previene gastos o inversiones excesivas innecesarias o que afecten la organización.
- Se aplica política de puertas abiertas para cualquier parte interesada (Gobierno, socios, clientes, etc.).

b) Mecanismos para evaluación del desempeño de los líderes de la organización y cómo se toman en cuenta en estas evaluaciones los criterios clave de transparencia y rendición de cuentas.

- **Fortalezas y oportunidades**

- No se realiza una evaluación de desempeño para líderes, la cual incluya sus responsabilidades y el cumplimiento del lineamiento estratégicos en los que tienen responsabilidades principales.
- No existe establecidos criterios para evaluar a los líderes en cuanto a transparencia –informar sobre errores o mal desempeño de funcionarios- y rendición de cuentas y en sus responsabilidades de dirección (trato igualitario).

c) Mecanismos para asegurar que los líderes usan estas revisiones del desempeño para mejorar la efectividad de su liderazgo tanto de manera personal como del sistema de liderazgo organizacional según sea apropiado.

- **Fortalezas y oportunidades**

- Al no haber evaluaciones no se realiza seguimiento sistemático para asegurar mejora en sistema de liderazgo personal y organizacional.

- No se hallaron mecanismos para asegurar que la organización maneja y anticipa cualquier impacto negativo o de carácter público en relación con sus productos, servicios y operaciones (en la actualidad y a futuro).

d) Comportamiento legal y ético Describa los procesos establecidos para garantizar que la organización está en conformidad con las leyes, reglamentos y prácticas éticas (tributarias, laborales, ambientales y otras).

- **Fortalezas y oportunidades**

- Existe una auditoría externa anual, en el aspecto contable y tributario de manera que aseguro los que los procedimientos fiscales se lleven acorde a las normas establecidas
- Existe un reglamento interno de trabajo autorizado por el ministerio de trabajo que asegura el cumplimiento de las leyes laborales.
- Se cuenta con patentes comerciales en todas las oficinas regionales, que asegura el cumplimiento con los gobiernos municipales
- La figura del auxiliar de la función pública, requiere cumplir con los requisitos que aseguren su conformidad legal.
- Se cuenta con la debida autorización del Ministerio de Salud
- La organización cuenta con las denominadas “Políticas de prácticas no corruptas” que se externa tanto a nivel interno (colaboradores) como externo de la organización (cliente y proveedores), firma de contratos.

- “Política de puertas abiertas”, la cual se refiere la actitud gerencial de no ocultar información a las partes interesadas de la organización.

### **3.5.3 Planificación Estratégica**

En este apartado se analiza cómo se desarrolla el proceso de planificación estratégica en la organización. El proceso para desarrollar planes estratégicos se refiere al enfoque de la organización (formal o informal) para prepararse para el futuro. Este proceso podría utilizar varios tipos de pronósticos, proyecciones, alternativas, escenarios u otros enfoques para visualizar el futuro para fines de toma de decisiones y asignación de recursos. En este proceso se podría involucrar a proveedores, distribuidores, socios y clientes clave.

Para realizar el análisis se realizó un cuestionario a la Gerencia General, con consultas que cubren los diferentes aspectos de la planeación estratégica.

#### **3.5.3.1 Proceso de planificación estratégica**

En esta primera sección se analizó cómo la organización desarrolla su proceso de planificación estratégica para desarrollar y desplegar un marco estratégico que oriente la atención de los retos estratégicos de la organización.

- a) Revisión del proceso para el establecimiento y aplicación de un proceso formal, periódico y consistente para desarrollar planes estratégicos para mejorar el desempeño en toda la organización.

- **Fortalezas y oportunidades**

- La organización ha realizado un proceso de planeación estratégica en el año 2010 de manera formal, dichos planes se actualizaron en el 2013, sin embargo es necesario establecer proceso formal, periódico y consistente para desarrollar planes estratégicos con miras a mejorar el desempeño en toda la organización y con horizontes de planeación apropiados.
- Se ha logrado incorporar requisitos del cliente en los lineamientos establecidos, así como el involucramiento y participación de los empleados en la definición de los lineamientos de acción establecido.

b) Revisión de los mecanismos establecidos para determinar los retos estratégicos de la organización.

- **Fortalezas y oportunidades**

- No existe evidencia de un mecanismo formal para el establecimiento de los retos estratégicos es necesario sistematizar y mejorar el proceso de recolección de datos usados en el plan estratégico para este propósito.

c) Análisis de los mecanismos mediante se logra el involucramiento y participación de las principales áreas de la organización en el proceso de planificación estratégica.

- **Fortalezas y oportunidades**

- La organización ha diseñado planes en su primer ejercicio de planeación estratégica, sin embargo no existe evidencia, del seguimiento adecuado ni del involucramiento y participación las principales áreas.

d) Revisión de los procesos llevados a cabo para desplegar el planeamiento estratégico y difundirlo en los distintos niveles de la organización.

- **Fortalezas y oportunidades**

- Se han realizado esfuerzos para propagar la visión estratégica de la compañía, sobre todo a nivel de misión, visión y valores, sin embargo no se han identificado procesos claros y definidos para difundirlos a todos los niveles de la organización.

### **3.5.3.2 Planificación basada en datos**

Esta segunda sección busca describir la forma en que se basa el proceso de planificación estratégica en datos e información.

a) Análisis los procesos establecidos para garantizar que la planificación estratégica considera datos e información generales y de desempeño.

- **Fortalezas y oportunidades**

- En el proceso anterior de planificación estratégica se tomaron en cuenta datos como: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, además de información oportuna sobre cambios de importancia en: la tecnología, el mercado, competidores o el ambiente regulatorio y sostenibilidad y continuidad de la organización a largo plazo en caso de emergencias.

- Capacidad de la organización para ejecutar el plan estratégico, es un punto indispensable que no se ha abordado, por lo que es necesario establecer mecanismos claros para lograr una adecuada asignación presupuestaria que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos y los lineamientos de acción derivados.

b) Mecanismos usados para incorporar en el proceso de planificación estratégica los requisitos del cliente y otras partes interesadas, así como las oportunidades de mejora identificadas en diversas áreas de la gestión organizacional.



- **Fortalezas y oportunidades**
- No se cuenta con un desarrollo de información que muestre los requisitos del cliente y las partes interesadas, la información que se utiliza se basa en experiencias anteriores del personal involucrado en el proceso de planeación, pero está no es documentada.
- Se debe sistematizar y mejorar el proceso de recolección de datos usados en el plan estratégico.
- No existe definido datos relevantes para la planificación estratégica y formalizar la recolección de datos usados en el plan estratégico para todas las áreas de la empresa.

### **3.5.3.3 Objetivos estratégicos y planes de acción**

Se analizó como parte de la investigación si la organización cuenta con objetivos estratégicos claros y planes de acción para lograrlos, los resultados al cuestionario y las investigaciones son las siguientes:

- a) Investigación sobre el proceso para el desarrollo de objetivos estratégicos basados en información y datos relevantes.

- **Fortalezas y oportunidades**
- Se han desarrollado objetivos estratégicos basados en el análisis del entorno de la organización y en su situación interna, herramientas como el FODA y la priorización del análisis han sido claves para determinar los objetivos estratégicos actuales, es decir incluyen los retos y oportunidades de corto y

largo plazo, además de asegurar la que se tomen en cuenta también las oportunidades de innovación para los productos y servicios, las operaciones y el modelo de negocios de la organización.

b) Revisión de los métodos para el despliegue de los objetivos estratégicos por medio de planes de acción específicos, que se desarrollan y aplican en la organización y que incluyen la definición de variables relevantes y medibles para la ejecución de los objetivos.

- **Fortalezas y oportunidades**

- No existe ningún método claro para el despliegue de los objetivos, los mismo existen pero el plan de acción no es claro.
- No se han creado sistemas para el seguimiento del progreso de los planes y para asegurar que estos refuerzan el alineamiento organizacional.
- Falta el desarrollo de proyecciones de desempeño a lo largo del horizonte de planeamiento.
- No existen tampoco mecanismos para realizar la comparación de las proyecciones del desempeño con las metas, el desempeño pasado, la competencia o modelos de referencia, según sea apropiado, y para manejar las brechas identificadas en relación con dichas proyecciones.

### **3.5.4 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional**

En esta variable se analizó la forma en que la organización identifica, selecciona, recolecta y analiza datos e información que le permite dar seguimiento a los aspectos claves del negocio con miras a mejorar su desempeño en relación con sus retos y objetivos estratégicos y sus planes de acción.

#### **3.5.4.1 Medición del desempeño organizacional**

En esta sección se revisó los procesos mediante los cuales la organización garantiza que se mide su desempeño con respecto a sus retos y objetivos estratégicos y sus planes de acción, igual que en las secciones anteriores el análisis se realizó mediante una entrevista al Gerente General que contiene las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es el proceso mediante el cual se identifican, seleccionan, recolectan e integran datos e información necesaria para dar seguimiento a las operaciones cotidianas, así como al desempeño general de la organización, incluyendo su progreso con respecto a los objetivos estratégicos y a los planes de acción

- **Fortalezas y oportunidades**

- La empresa ha identificado una serie de datos importantes para esta categoría por ejemplo: visitas a empresas, movimientos de operaciones, facturación, movilización de vehículos, duración de trámites, estos datos se analizan de

manera general, pero no sistemático para medir el desempeño de la organización.

b) Análisis son los indicadores importantes para comprender el desempeño de la organización y apoyar la toma de decisiones con respecto a sus retos y objetivos estratégicos y sus planes de acción

- **Fortalezas y oportunidades**

- La compañía, posee indicadores de sobre todo de carácter financiero, es decir se analiza muy profundamente temas como: nivel de gasto/presupuesto, nivel de endeudamiento, nivel de rentabilidad total, de forma mensual, nivel de ventas de servicios, periodo medio de cobro.
- Ocasionalmente se realizan estudios de satisfacción de clientes y de clima laboral
- A nivel operativo se revisan tiempos de entrega, pero no de una forma sistemática.

c) Revisión de los mecanismos por medio de los cuales se asegura que el sistema de medición del desempeño de la organización identifica y reacciona oportunamente ante cambios (organizacionales o externos).

- **Fortalezas y oportunidades**

- No se logró identificar mecanismos para asegurar que los indicadores del desempeño designados permitan reaccionar adecuadamente a los cambios en el entorno.

#### **3.5.4.2 Manejo de datos e información**

En esta sección se analizó los procesos mediante los cuales la organización garantiza el manejo de datos e información para facilitar la toma de decisiones diaria.

- a) Procesos mediante los cuales se dispone de los datos e información necesarios y se facilita su acceso a empleados, proveedores, socios y clientes según sea apropiado.

##### **- Fortalezas y oportunidades**

- La compañía no cuenta con un proceso formal para el acceso de los datos e información, sin embargo si se cuenta con una estructuración de políticas de ingreso a los sistemas informáticos que proveen de información en tiempo real sobre temas contables y operativos.

b) Mecanismos para asegurar que los equipos y programas (hardware y software) utilizados para el manejo de datos e información son confiables, seguros y amigables para el usuario.

- **Fortalezas y oportunidades**

- Por el tipo de negocio en el cual se desenvuelve la empresa debe de utilizar sistemas operativos específicos, existe también un área de soporte técnico que realiza revisiones periódicas de la seguridad de los sistemas.

c) Mecanismos por medio de los cuales se asegura la continuada disponibilidad de datos e información, incluyendo la disponibilidad de equipos y programas ante eventuales emergencias.

- **Fortalezas y oportunidades**

- El área de soporte técnico posee un protocolo especial para realizar diferentes niveles de aseguramiento de la información y los datos virtuales, teniendo también claro el proceso en caso de emergencia.

d) Mecanismos para mantener actualizados los dispositivos que garantizan la disponibilidad de datos e información, incluyendo los sistemas de equipo y programas, según las necesidades y directrices actuales del negocio, así como los cambios tecnológicos en el entorno en que opera la organización.

- **Fortalezas y oportunidades**

- Todos los sistemas funcionan en tiempo real, el departamento de soporte informático trabaja de la mano con los departamentos operativos y administrativos para que cualquier falla sea corregida a la brevedad posible, sin embargo no existe documentación que respalde los mecanismos antes mencionados.

### **3.5.5 Gestión Procesos de la Compañía**

La gestión por procesos contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones, las cuales se coordinan y controlan mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados. Estos procesos deberían implementarse y mejorarse como parte de la rutina diaria de la organización. Se identifican e implantan las medidas preventivas adecuadas, inspirando y manteniendo altos niveles

de confianza en los grupos de interés por medio de la mejora de los procesos y del desempeño organizacional.

### **3.5.6 Estructura de procesos de la Compañía**

Esta categoría hace énfasis en los sistemas necesarios para estructurar los procesos de la organización, desarrollar los procesos de creación de valor y de apoyo, además examina el grado en que la organización ha desarrollado una estructura de procesos clara e integrada, esto basado en las siguientes consultas:

- a) Mencionar los sistemas mediante los cuales se promueve en la organización la gestión por procesos.
  
- Se definió y mejoró el sistema de procesos de la organización (de creación de valor y de apoyo), la interacción entre ellos (mediante entradas y salidas – proveedor cliente interno-), las actividades que los componen y los criterios y métodos necesarios para su operación y control (la mayoría de ellos documentados), sin embargo no han sido actualizados y muchos de ellos presentan grandes desfases de información, es decir no son procesos reales y actualizados



- Es requerido establecer sistemas para asegurar la implementación y la gestión de la estructura de procesos para fortalecer el desarrollo de las competencias críticas de la organización y contribuir al éxito, la rentabilidad y la sostenibilidad de la organización.

### **3.5.6.1 Procesos creación de valor y procesos de apoyo**

Esta variable evalúa los aspectos relacionados con los sistemas establecidos para garantizar la consistencia y el mejoramiento de los procesos de creación de valor y de apoyo.

#### **b) Identificación, diseño y mejora de los procesos de creación de valor y de apoyo**

- No se han establecido sistemas para mejorar los procesos de creación de valor y de apoyo de manera que se logre un mayor desempeño, reducir variabilidad, minimizar costos, mejorar productos y servicios y mantener los procesos alineados con las necesidades del negocio.
- No se han establecido métodos con los cuales se brinda estímulo a la investigación, la comparación de prácticas, la innovación y la creatividad para mejorar procesos de creación de valor y de apoyo
- No se han establecido sistemas preventivos y correctivos mediante los cuales se identifican problemas potenciales o reales y se definen acciones para prevenirlos o corregirlos y evitar su ocurrencia.

- Tampoco se pudo registrar métodos claros mediante los cuales se comparte la información y se minimiza la resistencia al cambio en relación con el mejoramiento de los procesos de creación de valor y de apoyo con todas las unidades relevantes de la organización.

## **3.6 FODA de Multimodal Operador Logístico S.A.**

### **3.6.1 Fortalezas**

- Amplio Recorrido: Experiencia en el sector de 16 años, posicionamiento de marca en segmentos atendidos, infraestructura completa (oficinas, sistemas, personal, servicio personalizado, alianzas con bancos y otros proveedores tales como: transportistas, almacenes fiscales, además de una excelente cobertura en las principales aduanas del país.
- Infraestructura: La compañía cuenta con una capacidad de carga muy buena, debido a la flotilla variada de sus unidades, así como el estado de mantenimiento en que se encuentran. Toda la mercancía que se traslada se encuentra con cobertura total por medio de pólizas de seguro, además de la trazabilidad que se le pueden brindar vía del sistema de posicionamiento global (*GPS*).
- Capacidad Económica: La compañía actualmente cuenta con un flujo de caja holgado, además de las líneas de crédito con las que cuenta y pueda acceder

permite son muy favorables en monto, plazo y condiciones, mejorando mucho el margen de rentabilidad en el servicio, como la capacidad de demanda que puede atender.

- Agentes Internacionales: La compañía ha ido tejiendo una red de contactos de agentes internacionales a través de afiliaciones a redes de renombre como W.F.O (Organización Mundial de Agentes de Carga), por sus siglas en inglés y la W.C.A (Alianza Mundial de Carga) lo que permite competir directamente con transnacionales, además de acreditaciones logradas como “*IATA AGENT*” que ha permitido realizar exportaciones aéreas de forma directa.
- El factor humano: resulta ser fundamental también, la compañía cuenta entre sus filas profesionales en el área de la logística internacional con vasta experiencia y academia suficiente.

### **3.6.2 Debilidades**

- Aún no existe un departamento técnico aduanero que permita profesionalizar las funciones y evite errores y omisiones (en desarrollo) pero falta plan de promoción y claridad respecto a cuándo aplica o en qué situaciones y cómo ofrecerlo.
- La flotilla actual solamente permite el transporte de producto en condiciones secas, perdiendo una margen importante de utilidad al subcontratar para los

casos de transporte de mercancía refrigerada o congelada, además de la pérdida de imagen y servicio que esto podría ocasionar.

- No se existe un proceso formal de otorgamiento de crédito ni gestión del riesgo lo que podría provocar altas tasas de morosidad y posibles pérdidas en el futuro.
- La compañía no ha logrado aún un posicionamiento adecuado en este segmento, por lo cual el desarrollo no ha sido el óptimo, no se cuenta con un plan claro para la promoción y aumento del volumen de carga que se maneja, pues el poco volumen actual no permite mucha maniobra ni preferencias especiales con las compañías grandes de transporte de carga.

### **3.6.3 Amenazas**

- Se ha experimentado en los últimos años una competencia agresiva y altamente informal e ilegal en algunos casos, provocando de esta forma “guerra de precios” provocando de esta forma mantener un nivel óptimo de equilibrio entre la calidad y los honorarios generados por los servicios.
- Al igual que el servicio de correduría aduanera existe un alto porcentaje de informalidad y guerra de precios en el servicio estándar, lo que provoca márgenes muchos más estrechos para las operaciones. Se deben contemplar las alzas constantes en los combustibles y insumos vehiculares, así como las cada vez más abarrotadas carreteras del país.

- Existencia de mucha volatilidad en el mercado financiero nacional a nivel de riesgos cambiarios y alzas en tasas de interés, lo que podría desmejorar la prospectiva de margen de este servicio en particular.
- La competencia es alta con volúmenes muy altos, infraestructura superior y muchas de corte transnacional como son los casos de: DHL, o Expedito.
- Adicionalmente los clientes tienden a tener una alta sensibilidad por el precio de los servicios provocando en algunos casos lograr el precio de mercado para algunas rutas específicas de alto tránsito por ejemplo: Estados Unidos, vía Miami a San José, Costa Rica o las rutas de importación asiáticas.

### **3.6.4 Oportunidades**

- El mercado continua en crecimiento constante y se ha determinado a través de estudios de él aérea de relaciones comerciales que existe un alto nivel de insatisfacción en un alto porcentaje de los clientes potenciales, principalmente en temas de tiempos de respuesta y gestión.
- La compañía ha desarrollado un sistema de enfoque total en el ahorro en las operaciones de los clientes.
- Existe grandes opciones de diversificación del servicio sobre todo en segmentos de especialización, tales como transporte de mercancía de alto valor, precederos, productos radiactivos, entre otros, cuyo nivel de rentabilidad es mayor y el nivel de competencia por las barreras de ingreso son menores,

- Por facilidad de operación muchas compañías optan por el modelo del financiamiento de impuestos, lo que genera una demanda importante del servicio, sumado al buen margen, debido a que las tasas son particularmente altas en este tipo de mercado con una sensibilidad baja de los clientes debido al cortísimo plazo en el que se presta (entre 30 y 60 días máximo). También existe la particularidad que no todas las empresas competidoras, sobre todo las más pequeñas e informales puedan cubrir esta creciente necesidad del mercado.
- Los volúmenes de carga se mantienen en crecimiento, adicionalmente existen nichos importantes que ya se están atendiendo con otros servicios que podrían integrar el servicio completo con la empresa y que no muestran total conformidad con sus proveedores actuales, adicionalmente existen mercados muy específicos desatendidos en industrias específicas que podrían ser atendidos.

### **3.7 Análisis del entorno de Multimodal Operador Logístico S.A.**

Los factores externos a la organización pueden incidir en el logro de objetivos positiva o negativamente, razón por la cual realizar un análisis retrospectivo permite anticiparse y reaccionar a tiempo según sea la necesidad.

- a) **Tecnológico:** Los servicios logísticos se han apoyado cada vez más en los recursos tecnológicos, brindándoles a las compañías ventajas comparativas con

respectos a sus competidores si se utilizan de una forma adecuada, elementos que se deben de tomar en cuenta en este ámbito son:

- **Publicidad vía web (ad words):** La interacción de los posibles clientes con la red de internet provoca que sea indispensable estar visible en ese sitio, cada vez menos se utilizan mecanismos tradicionales tales como directorios, o páginas amarillas.
- **Servicios web (seguimiento de cargas, consultas en línea):** Los clientes requieren saber en todo momento donde se encuentra su carga, es imperativo para el negocio de la logística contar con herramientas tecnológicas que permitan la ubicación de forma rápida y práctica de los envíos.
- **Comunicación virtual:** Se debe de buscar la interacción constante con el cliente, redes sociales, chat en línea, video conferencias son mecanismos útiles para estos casos.
- **Software o programas de administración general (ERP):** Contar con información clave que facilite y acorte el tiempo en la toma de decisiones es estratégico en cualquier tipo de negocio un ERP bien implementado, logra este efecto en la compañía
- **Sistemas de administración de clientes y ventas (CRM):** La tecnología se vuelve un excelente aliado en cuanto a la relación con el

cliente nos referimos, sistemas de administración de relaciones con el cliente, se vuelven en una ventaja comparativa en cuanto a la administración de las ventas y la gestión de nuevas oportunidades de negocios.

- **Sistemas para la industria:** Los sistemas que utiliza la compañía a nivel de las industrias deben de cumplir con los requerimientos gubernamentales y de paso generar un valor agregado a la operación facilitando y acortando cada vez más los procesos.

**b) Político:** Desde el punto de vista entorno político en el cual se ve inmerso la compañía se deben de anotar y analizar temas como:

- **Políticas Comerciales:** La manera en que se conduce el país en esta materia se marca el camino del intercambio de mercancías de Costa Rica con el resto del mundo, se debe de prestar principal atención a la implementación de Tratados Comerciales, barreras comerciales y arancelarias, salvaguardas y contingentes, entre otras políticas acogidas por el gobierno.
- **Políticas Fiscales:** El factor tributario afecta a todas las organizaciones en actividad comercial, sin embargo en el negocio de



la correduría aduanera se debe de prestar mayor atención a los planes fiscales del país y como estos pueden afectar el desarrollo del negocio.

- **Concesiones Portuarias e Infraestructura:** La evolución del comercio internacional está íntimamente ligado a la capacidad de la infraestructura local, sobre todo específicamente el tema de eficiencia en costos y competitividad en general.

c) **Social:** El comportamiento de los individuos en lo colectivo puede significar el potencializar un negocio o el declive del este, en este apartado del entorno, se pueden recalcar elementos como:

- **Aumento en inseguridad:** La violencia e inseguridad representa una circunstancia que debe de evaluar en conjunto con el tipo de negocio que se desarrolla o se pretende de desarrollar, pues repercute directamente en los costos de implementación de los proyectos.
- **Desempleo (por cierre o salida de empresas):** Costa Rica, ostenta una tasa nada halagadora de más del 9% de desempleo, se deben de tomar en cuenta las situaciones que pudieran rodear esta situación

d) **Económico:** El análisis del componente macroeconómico del país, resulta fundamental sobre todo en temas tales como:

- **Riesgo cambiario:** Por el tipo de organización se ve directamente expuesta de forma sensible a las variaciones de tipo de cambio, sobre todo si se mantienen deudas en dólares o parte de su facturación o tarifas está ligadas a esta moneda extranjera como es la práctica común en este tipo de negocio.
- **Alza de tasas de interés:** Un negocio tan intensivo de capital como se desarrolla el analizado, debe de vigilar de forma muy de cerca las tasas de interés y cómo éstas pueden impactar de forma muy directa la rentabilidad de la compañía en el corto plazo.
- **Acceso al financiamiento:** La empresa debe de asegurarse de contar con el capital para llevar a cabo su negocio y cubrir sus necesidades al corto, mediano y largo plazo, ser “bancable” y tener asegurado de buena forma el crédito es un imperativo.
- **Desaceleración del crecimiento de la producción nacional:** El crecimiento de la compañía está muy relacionado al crecimiento del negocio, si las perspectivas de crecimientos son bajas y las metas de crecimiento son altas deben de tomarse de una forma muy detallada está variable.

### **3.8 Conclusión**

La investigación realizada en el presente capítulo ha permitido analizar los aspectos claves de la gestión empresarial de Multimodal Operador Logístico, haciendo énfasis en la planeación estratégica, el liderazgo, el tipo de gobierno organizacional, los procesos y los mecanismos de control del desempeño.

Los resultados de este análisis serán claves para la realización de una propuesta de Modelo de Planeación Estratégica de la empresa Multimodal Operador Logístico S.A., que le brinde a la organización y a sus líderes la capacidad reconocer e identificar los aspectos indispensables que requiere para la competitividad, sobrevivencia, gestión de recursos, nuevas oportunidades, generación estratégicas y un adecuado control para un crecimiento óptimo, para lograr la mejora en el desempeño requerida.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MULTIMODAL OPERADOR LOGÍSTICO S.A**

En este capítulo se procederá a desarrollar la propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa Multimodal Operador Logístico S.A. como producto de la información adquirida, recopilada y analizada de los capítulos anteriores, dicha propuesta se verá complementada con el desarrollo de una herramienta de control y medición de la mejora organizacional; un Cuadro de Mando Integral (CMI).

#### **4.1 Justificación de la propuesta**

Esta propuesta de modelo constituye una herramienta que contribuye a la alineación de la estrategia y la consistencia de los planes, procesos, información, decisiones de asignación de recursos y análisis que soportan las metas de la organización, logrando así entendimiento común de la misión y visión, así como de los objetivos, metas y actividades para alcanzarlas, preparando a la organización para un crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

De forma complementaria con la herramienta de control (CMI), se contribuye a la organización dotándola de una alta capacidad de seguimiento, análisis y mejora a nivel de la organización, sus procesos y sus unidades de trabajo.

## 4.2 Objetivo de la propuesta

El objetivo de la propuesta consiste en desarrollar una proposición de mejora en la gestión y el desempeño organizacional de Multimodal Operador Logístico S.A. mediante la aplicación de un nuevo y mejorado modelo de planeación estratégica, con sus respectivos indicadores de desempeño y mecanismos de control.

## 4.3 Propuesta de Plan Estratégico

El desarrollo de la propuesta se guiará siguiendo la fórmula para la construcción de la estrategia presentada en el Cuadro N°3 del Capítulo I, para recapitularla se presenta el resumen de las acciones en la siguiente tabla:

**Tabla 4.1**  
**Propuesta de Plan Estratégico**

<b>FASES DE LA PROPUESTA</b>	<b>CONTEDIDO DE LAS FASES</b>
<b>1. Redefinición (si aplica) de Misión, Visión y Valores.</b>	Definición de la visión estratégica de la compañía
<b>2. Establecimiento de modelo de negocio</b>	a) Definición de los factores claves de éxito b) Definición de partes interesada

<p><b>3. Establecimiento de la estrategia</b></p>	<p>a) Establecimiento de objetivos estratégico.</p> <p>b) Estrategias claves / Planes de acción</p> <p>c) Definición de perspectivas.</p>
<p><b>4. Propuesta de métodos de control, seguimiento de metas y verificación de la estrategia</b></p>	<p>Desarrollo y selección de indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral, con sus metas de acuerdo a cada una de sus perspectivas, para el seguimiento y análisis constante de la estrategia.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.

### **4.3.1 Redefinición de misión y visión**

La misión y visión actual de la compañía, es la segunda que versión que se ha realizado, sin embargo producto de la investigación se ha generado una propuesta de cambio, generando así una tercera versión tal y como se describe a continuación.

#### **a) Propuesta de Misión**

*“Somos una firma especialista en comercio internacional y aduanas que busca crear soluciones innovadoras, eficientes e integrales a la cadena logística de nuestros clientes.”*

#### **b) Propuesta de Visión**

*“Ser la empresa líder por profesionalismo, innovación y seguridad de servicios integrados de logística en Costa Rica y Nicaragua.”*

### **4.3.2 Confirmación de los valores organizacionales**

Para la determinación de los valores corporativos de la empresa, se conservarán los ya enunciados.

De esta manera los valores corporativos y su significado se confirman quedando de esta forma:

T	• Trabajo en equipo
T	• Transparencia
R	• Respeto
A	• Apertura al cambio
E	• Esfuerzo

### **4.3.3 Establecimiento de modelo de negocio.**

#### **4.3.3.1 Definición de partes interesadas**

El modelo propuesto de planeación estratégica contempla también las interrelaciones y qué es lo que valoran las diferentes partes interesadas y como se debe proveer valor consecuentemente a cada una de ellas.

El análisis y priorización de los intereses de las partes interesadas coadyuva a establecer estrategias acordes al poder o potencial de cada parte interesada de manera que se establezcan condiciones de colaboración, mitigación o defensa ante impactos, participación, creación de capacidades, garantizar intereses, seguimiento, entre otros. La empresa actualmente no posee una definición, por lo que es necesario su definición, para ellos se establece la siguiente propuesta de forma priorizada, con sus intereses particulares, basadas en la investigación realizada y los criterios profesionales del personal clave de la organización.

##### **a) Parte interesada 1 (PI1): Socios-Directores**

###### **Intereses:**

- Rentabilidad
- Crecimiento
- Conformidad legal y reglamentaria
- Adecuada gestión del riesgo
- Información clara y veraz



**b. Parte interesada 2 (PI2): Personal**

**Intereses:**

- Remuneración acorde al puesto (responsabilidades, carga de trabajo)
- Buen clima organizacional
- Reconocimiento y motivación
- Desarrollo personal y profesional (incluyendo capacitación)
- Recursos necesarios para desempeñarse adecuadamente
- Beneficios e incentivos adicionales

**c. Parte interesada 3 (PI3): Clientes**

**Intereses:**

- Servicio eficiente y eficaz
- Excelente trato
- Tarifa balanceada (costo-calidad)
- Relaciones de confianza

**d. Parte interesada 4 (PI4): Proveedores**

**Intereses:**

- Oportunidad de Negocio (Crecimiento en compras)
- Cumplimiento de los acuerdos (tarifas, plazos de pago)

**e. Parte interesada 5 (PI5): Gobierno-Estado**

**Intereses:**

- Pago y recaudación de impuestos correspondientes

- Generación de empleo
- Encadenamiento productivo

### **1. Parte interesada 6 (PI6): COMUNIDAD**

#### **Intereses:**

- Empresa socialmente responsable
- No contaminar o afectar (ruido, basura, obstrucción de vías)

Eficiencia.

### **4.3.3.2 Definición de factores críticos de éxito generales de la industria**

La industria de los servicios logísticos se ha vuelto altamente competitiva y reñida por lo que es necesario la clarificación de los factores críticos de éxito (FCE) para prosperar y tener el éxito deseado en el mercado, particularmente para la empresa se ha definido los siguientes factores:

- 1. Factor crítico de éxito FCE1:** Seguridad de la mercancía (cuido, manejo adecuado, puntualidad).
- 2. Factor crítico de éxito FCE2:** Eficiencia (en el servicio y en la administración)
- 3. Factor crítico de éxito FCE3:** Profesionalismo (ética, competencia, compromiso, ejecutividad).
- 4. Factor crítico de éxito FC4:** Información constante exacta y oportuna.
- 5. Factor crítico de éxito FC6:** Innovación.

#### **4.3.4 Objetivos estratégicos**

De la exposición de los resultados de los análisis de la matriz FODA y análisis del entorno y otros de los capítulos anteriores junto con la Gerencia General se definieron los siguientes objetivos junto con su estrategia clave para lograr implementarlo en el mediano plazo, según la priorización de la administración.

- 1. Objetivo estratégico 1 (OE1):** Convertir a la compañía en una empresa enfocada al cliente y al mercado.

##### **Estrategias claves:**

- a) Diseñar herramientas y procesos que permitan asegurar conocimiento y seguimiento sobre los clientes y sus necesidades.
- b) Dar seguimiento a la satisfacción experimentada por los clientes que utilicen los servicios y su retroalimentación, que permitan desarrollar planes de mejora continua.
- c) Definir las norma, estándares y protocolos de servicio (tiempos de respuesta, manejo de quejas, tarifas competitivas, etc.).
- d) Innovar constantemente y de manera positiva la forma en la que se prestan los servicios para generar cada vez más valor agregado a los clientes

- 2. Objetivo estratégico 2 (OE2):** Mantener un crecimiento sostenido en ingresos por venta de servicios logísticos.

##### **Estrategias claves:**

- a) Desarrollar planes de trabajo formales de mercadeo y ventas que incluya el desarrollo y posicionamiento de la imagen corporativa acertada,

estrategias de mercadeo y comunicación (enfocada a ahorro en los costos logísticos, profesionalismo, seguridad, experiencia), desarrollo de nuevos servicios, con el fin de atraer nuevos clientes.

- b) Generar plan para la fidelización de clientes, con el fin de desarrollar relaciones que perduren en el tiempo.

**3. Objetivo estratégico 3 (OE3):** Mejorar la productividad a través de la idoneidad en los puestos de trabajo y el desarrollo del personal (crear cultura de alto desempeño)

**Estrategias claves:**

- a) Realización del plan de desarrollo profesional integral para el personal para atender necesidades del mercado (fortalecer cultura de servicio al cliente).
- b) Asegurar la correcta selección del personal de acuerdo a las necesidades, mediante el desarrollo de perfiles de puestos acordes y procesos bien dirigidos que incluyan pruebas de idoneidad
- c) Implementar una cultura de alto desempeño mediante el análisis periódico del desempeño a todo nivel de la organización.
- d) Desarrollar planes de retención del conocimiento mediante el mantenimiento de una alta motivación a los colaboradores y liderazgos adecuados.

**4. Objetivo estratégico 4 (OE4):** Asegurar el uso racional y adecuado de los recursos financieros (gestión presupuestaria y de costos)

### **Estrategias claves**

- a) Establecer gestión de presupuesto y control de gastos e inversiones para toda la organización.
- b) Crear un sistema de costeo para los servicios ofrecidos que permita mantener márgenes adecuados de utilidad y mejorar la gestión de costos.

**5. Objetivo estratégico 5 (OE5):** Lograr mayor y mejor acceso a las opciones de financiamiento disponibles.

### **Estrategias claves:**

- a) Crear plan de acción para mejorar las relaciones con entes financieros y permita mejorar las condiciones del crédito actuales. (investigar créditos de entidades especiales y extranjeras)
- c) Realizar un estudio de la situación actual de créditos otorgados a clientes, para mitigar el riesgo mediante un inicio de proceso de formalización de estos y lograr determinar bien la relación entre el riesgo y la tasa que se cobra.

**6. Objetivo estratégico 6 (OE6):** Normalización de los procesos de logística y servicio al cliente.

- a) Definir claramente los procesos de logística los cuales permitan asegurar la calidad, eficiencia y eficacia de la ejecución del servicio, en cuanto al tiempo y seguridad como principales requisitos.

### 4.3.4.1 Definición de perspectivas para los objetivos estratégicos y áreas de resultado claves (ARC)

#### a) Perspectiva financiera

Desde la perspectiva financiera, se tiene como finalidad establecer controles financieros que permitan el manejo eficiente de los recursos financieros de la Compañía. Los controles en las áreas de resultado claves de la organización por su giro del negocio y los ligados a los objetivos estratégicos permiten llevar el seguimiento adecuado para asegurar las sostenibilidad económica a largo plazo y alcanzar los objetivos planteados.

La siguiente tabla permite identificar las áreas de resultado claves definidas para la perspectiva financiera:

**Tabla 4.2**

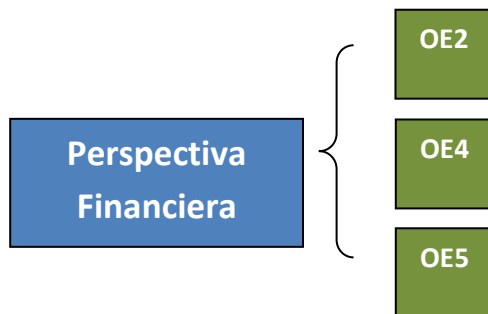
#### **Aéreas de resultado clave y su impacto (financiera)**

ARC	Impacto en Multimodal
<b>Liquidez</b>	Por el tipo de negocios resulta preponderante medir la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.
<b>Eficiencia</b>	Medición del nivel de ejecución de los procesos, se concentran en “el cómo” se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.
<b>Productividad</b>	La productividad está asociada a la mayor producción por cada hombre dentro de la empresa y al manejo razonable de la eficiencia y la eficacia.
<b>Diagnostico financiero</b>	Se construyen no solamente a partir de las cuentas

del Balance General sino además de cuentas del Estado de Resultados, Flujo de Caja y de otras fuentes externos de valoración de mercado. Esto conlleva a que sus conclusiones y análisis midan en términos más dinámicos, y no estáticos, el comportamiento de una organización en términos de rentabilidad y efectividad en el uso de sus recursos.

**Fuente: Elaboración propia basada en la investigación**

Tomando en consideración los objetivos estratégicos de la sección **4.3.4** los vinculados a la perspectiva financiera y que posteriormente servirán para crear la herramienta de control propuesta (CMI) son los ilustrados de acuerdo al siguiente esquema:



#### **b) Perspectiva de clientes**

En esta perspectiva, se identifican los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear en este caso concreto los servicios con las preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, y servicios.

La siguiente que se presenta a continuación permite identificar las áreas de resultado claves definidas para la perspectiva de clientes:

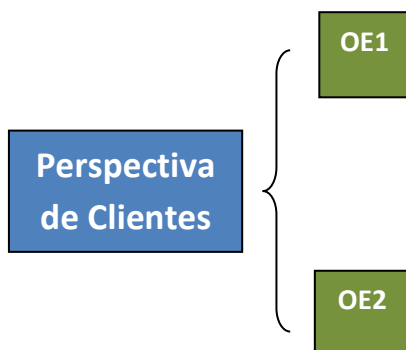
**Tabla 4.3**

**Aéreas de resultado clave y su impacto (clientes)**

ARC	Impacto en Multimodal
<b>Satisfacción del cliente</b>	Beneficiará con la capacidad que tiene la organización de prestar los servicios a satisfacción del cliente, es decir llenando todas su expectativas al momento de la decisión de compra
<b>Retención de clientes</b>	Logrará aumentar la capacidad de la empresa en lograr mantener la relaciones comerciales en el tiempo, generando recompras periódicas, aumenta la rentabilidad pues el costo de la adquisición de clientes nuevos resulta ser mucho más costosa que el mantenimiento.
<b>Crecimiento en ventas</b>	Generación de nuevos ingresos por servicios ya sea por clientes recurrentes, clientes nuevos o negocios esporádicos

**Fuente:** Elaboración propia con base en la investigación.

Al vincular los objetivos estratégicos definidos con la organización se determina que sobre esta perspectiva, se relacionan los siguientes, con el fin de darle seguimiento y determinar sus indicadores posteriormente en esta propuesta.





### c) Perspectiva de procesos internos

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de cliente.

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues, dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de soporte"), siendo el principal el seleccionado en cada caso.

Para el caso en este caso se han definido como áreas de resultado claves las siguientes, para posteriormente complementar con los objetivos estratégicos y cual se relaciona con esta perspectiva.

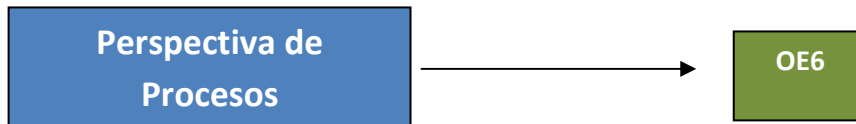
**Tabla 4.4**

#### **Áreas de resultado clave y su impacto (procesos internos)**

ARC	Impacto en Multimodal
<b>Tiempos de Servicio</b>	Tiene que ver con la capacidad que tiene la organización de prestar los servicios a satisfacción del cliente, es decir llenando todas su expectativas al momento de la decisión de compra
<b>Errores o omisiones</b>	Capacidad de la empresa en lograr mantener la relaciones comerciales en el tiempo, generando recompras periódicas, aumenta la rentabilidad pues el costo de la adquisición de clientes nuevos resulta ser mucho más costosa que el mantenimiento.
<b>Reclamos de clientes</b>	Generación de nuevos ingresos por servicios ya sea por clientes recurrentes, clientes nuevos o negocios esporádicos

**Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.**

Tomando en consideración los objetivos estratégicos de la sección 4.3.2.3 los vinculados a la perspectiva financiera son los ilustrados de acuerdo al siguiente esquema:



#### **d) Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

En esta perspectiva se destaca la cualidad de alineamiento de las capacidades de los miembros de la Empresa con la estrategia de la Empresa. Y analiza estas capacidades para llevar a cabo los procesos de mejora continua.

Se obtienen los generadores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Para el caso en este caso se han definido como áreas de resultado claves las siguientes, para posteriormente complementar con los objetivos estratégicos y cual se relaciona con esta perspectiva.

**Tabla 4.5**

**Aéreas de resultado clave y su impacto (crecimiento y aprendizaje)**

ARC	Impacto en Multimodal
<b>Clima organizacional</b>	Tiene que ver con la capacidad que tiene la organización de prestar los servicios a satisfacción del cliente, es decir llenando todas su expectativas al momento de la decisión de compra
	Capacidad de la empresa en lograr mantener la relaciones comerciales en el tiempo, generando recompras periódicas, aumenta la rentabilidad pues el costo de la adquisición de clientes nuevos resulta ser mucho más costosa que el mantenimiento.
<b>Desempeño del personal</b>	Generación de nuevos ingresos por servicios ya sea por clientes recurrentes, clientes nuevos o negocios esporádicos
<b>Rotación del personal</b>	Mide la capacidad que tiene la empresa de retener el personal clave dentro, la fuga de talento representa un costo alto para cualquier organización.

**Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.**

Tomando en consideración los objetivos estratégicos de la sección 4.3.2.3 los vinculados a la perspectiva financiera son los ilustrados de acuerdo al siguiente esquema, con el fin de facilitar la comprensión en la propuesta de indicadores.



#### **4.3.4.2 Mapa Estratégico**

La implementación de las estrategias depende de la acción de la dirección con las acciones específicas diseñadas para esto y con la supervisión constante que dichas acciones vayan acercándonos cada vez más a la meta planteada, estas estrategias derivan de los objetivos específicos designados por la empresa, forman el mapa estratégico de MULTIMODAL.

El siguiente mapa estratégico resume los objetivos propuestos anteriormente, para cada una de las perspectivas del CMI. Además ilustra la forma las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y las áreas funcionales de la empresa a cargo de la implementación, de forma que resulta más sencillo visualizar los objetivos y los responsables directos del cumplimiento de los planes y estrategias. Se agregan también las áreas funcionales de la Compañía que son responsables de ejecutar las acciones ahí designadas, esto porque de acuerdo al tipo de empresa así variará quien o quienes son los que deben poner en marcha el proyecto de acuerdo a sus funciones.

El fácil acceso y el rápido entendimiento mejora la capacidad de ejecución de dichas estrategias pues logra aterrizar la teoría en una herramienta práctica de ejecución, lo que es precisamente el objetivo de esta tabla resumen presentada a continuación.

## Tabla 4.5/Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO MULTIMODAL					
Obejtivo Estrategico		Estrategias Claves		Área Responsable de Implementación	Perspectiva del CMI
<b>OE1</b>	Convertir a la compañía en una empresa enfocada en el cliente y el mercado.	1.1.	Diseñar herramientas y procesos que permitan asegurar conocimiento y seguimiento sobre los clientes y sus necesidades.	<b>Comercialización y Ventas</b>	<b>CLIENTES</b>
		1.2	Dar seguimiento a la satisfacción experimentada por los clientes que utilicen los servicios y su retroalimentación, que permitan desarrollar planes de mejora continua. .		
		1.3	Definir las norma, estándares y protocolos de servicio (tiempos de respuesta, manejo de quejas, tarifas competitivas, etc.), tomando como referencia a los competidores y las necesidades actuales para garantizar la competitividad.		
		1.4	Plan para innovar constantemente y de manera positiva la forma en la que se prestan los servicios para generar cada vez más valor agregado a los clientes.		
<b>OE2</b>	Mantener un crecimiento sostenido en ingresos por venta de servicios logísticos.	2.1	Desarrollar planes de trabajo formales de mercadeo y ventas que incluya el desarrollo y posicionamiento de la imagen corporativa acertada, estrategias de mercadeo y comunicación (enfocada a ahorro en los costos logísticos, profesionalismo, seguridad, experiencia), desarrollo de nuevos servicios, con el fin de atraer nuevos clientes.	<b>Comercialización y Ventas</b>	<b>CLIENTES &amp; FINANCIERA</b>
		2.2	Generar plan para la fidelización de clientes, con el fin de desarrollar relaciones que perduren en el tiempo.		
<b>OE3</b>	Mejorar la productividad a través de la idoneidad en los puestos de trabajo y el desarrollo del personal (crear cultura de alto desempeño)	3.1	Realización del plan de desarrollo profesional integral para el personal para atender necesidades del mercado (fortalecer cultura de servicio al cliente).	<b>Recursos Humanos</b>	<b>CRECIMIENTO &amp; APRENDIZAJE</b>
		3.2	Asegurar la correcta selección del personal de acuerdo a las necesidades, mediante el desarrollo de perfiles de puestos acordes y procesos bien dirigidos que incluyan pruebas de idoneidad		
		3.3	Implementar una cultura de alto desempeño mediante el análisis periódico del desempeño a todo nivel de la organización.		
		3.4	Desarrollar planes de retención del conocimiento mediante el mantenimiento de una alta motivación a los colaboradores y liderazgos adecuados.		
<b>OE4</b>	Asegurar el uso racional y adecuado de los recursos financieros (gestión presupuestaria y de costos)	4.1	Establecer gestión de presupuesto y control de gastos e inversiones para toda la organización.	<b>Contabilidad &amp; Finanzas</b>	<b>Financiera</b>
		4.2	Crear un sistema de costeo para los servicios ofrecidos que permita mantener márgenes adecuados de utilidad y mejorar la gestión de costos.		
<b>OE5</b>	Lograr mayor y mejor acceso a las opciones de financiamiento disponibles.	5.1	Crear plan de acción para mejorar las relaciones con entes financieros y permita mejorar las condiciones del crédito actuales. (investigar créditos de entidades especiales y extranjeras)	<b>Contabilidad &amp; Finanzas</b>	<b>Financiera</b>
		5.2	Realizar un estudio de la situación actual de créditos otorgados a clientes, para mitigar el riesgo mediante un inicio de proceso de formalización de estos y lograr determinar bien la relación entre el riesgo y la tasa que se cobra.		
<b>OE6</b>	Normalización de los procesos de logística y servicio al cliente.	6.1	Definir claramente los procesos de logística los cuales permitan asegurar la calidad, eficiencia y eficacia de la ejecución del servicio, en cuanto al tiempo y seguridad como principales requisitos.	<b>LOGISTICA</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>

### **4.3.5 Desarrollo y selección de indicadores de gestión**

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar, y es exactamente a través de los indicadores de gestión del CMI, que se puede llevar a cabo este proceso pues a través de un indicador, su busca cuantificar la efectividad de la organización, el cual sirve como medida aproximada de algún componente. Un sistema de indicadores relacionados, permite efectuar comparaciones, analizar tendencias, predecir cambios y formular juicios al respecto.

Los indicadores que se presentan en esta sección como propuesta, son producto del desarrollo en conjunto con el nivel superior y el nivel funcional operativo todo sobre la base objetivos estratégicos de la compañía y las áreas claves de resultado (ARC)

A continuación se detallan los indicadores para los objetivos estratégicos propuestos, lo cuales tienen como función, medir el cumplimiento y determinar las relaciones causa-efecto, para establecer un balance entre la cuatro perspectivas

#### **4.3.5.1 Definición de indicadores perspectiva financiera**

##### **- Indicadores de liquidez**

Para la administración es clave mantener controlada la liquidez por el tipo de negocio, el cual se caracteriza por ser capital intensivo, donde el flujo de caja juega un papel relevante en el proceso de la prestación del servicio, para esta variable se han determinado llevar los siguientes indicadores:

- a) **Razón Corriente:** Capacidad de la empresa de cumplir con la obligaciones financieras a corto plazo, se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$\text{RC} = \frac{\text{Activo corriente total}}{\text{Pasivo corriente total}}$$

- b) **Capital de trabajo:** Indica la cantidad de activo disponible para inversiones y demás actividades que decidida los socios una vez que se ha canceladas la deudas totales

$$\text{CT} = \text{Activo corriente total} - \text{Pasivo corriente total}$$

#### - Indicadores de Eficiencia

Estos indicadores miden el logro de los objetivos propuestos por parte de la administración, nos indica si se hicieron las cosas que debían de hacer, desde el punto de vista operativo, pero con repercusión en resultados financieros.

- a) **Margen bruto de utilidad:** Mide cuanto por cada colón vendido, se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales, se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$\text{MB} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

b) **Rentabilidad sobre ventas:** Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas, se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$RV = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

c) **Rentabilidad sobre patrimonio:** Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$RP = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

#### - Indicadores de desempeño

Es un instrumento valioso para la compañía desde el punto de vista que sirve como instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa.

a) **Índice de crecimiento en ventas:** Mide el avance de las metas de ventas, debe ser coherente con el crecimiento de los activos y con el rendimiento en volumen y precios, se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$iCV = \frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$$



- b) **Índice de deserción de clientes:** Mide la imagen de los clientes ante los clientes, se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$iDC = \frac{\text{Cantidad de clientes años corriente}}{\text{Cantidad de clientes año anterior -1}}$$

- **Indicadores de diagnostico financiero**

El diagnostico financiero es un conjunto de indicadores que, a diferencia de los indicadores de análisis financiero, se construyen no solamente a partir de las cuentas de Balance General, sino además de las cuentas de Estado de Resultado, Flujo de Caja, y otras fuentes.

- a) **Endeudamiento:** Por cada colón invertido en activos cuanto está financiado por terceros y que garantía está presentado la empresa a los acreedores, se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$E = \frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Activo Total}}$$

- b) **Autonomía:** Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto a los acreedores, como también el grado de riesgo de cada uno de las partes que financian la operación, se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$Aut = \frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio total}}$$

- c) **Índice de Gasto Financiero:** Mide en qué grado se ha aumentado o disminuido el gasto por financiamiento de terceros, se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Gasto financiero año corriente}}{\text{Gasto financiero año anterior}}$$

- d) **EBITDA**(*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*): Determina las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa o proyecto sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos que no implican salida de efectivo como las depreciaciones y amortizaciones, el cálculo es el siguiente:

$$\text{EBITDA} = \text{Utilidad Operativo} + \text{Depreciación} + \text{Amortización} + \text{Provisiones}$$

#### 4.3.5.2 Definición de indicadores perspectiva de clientes

- a) **Satisfacción y fidelidad del cliente**

Mediante la implementación de una encuesta de servicio al cliente se puede establecer un medio para cuantificar este indicador. La encuesta debe incluir un valor promedio ponderado numérico que permita a la Empresa identificar el nivel de satisfacción después de la compra.

La medición del valor se efectuará a través del resultado numérico de la encuesta efectuada a cada cliente y debe de evaluar conformidad en variables como:

- El precio
- La calidad
- El valor percibido
- La imagen
- La confianza

#### **b) Volumen de clientes nuevos**

Dentro de los objetivos estratégicos de la dirección se encuentra, se encuentra el lograr un crecimiento sostenido en ventas el cual se logra mediante un aumento en el ingreso de nuevos clientes, los indicadores propuestos serian;

- **% Ingresos provenientes de nuevos servicios**
- **% nuevos clientes / clientela total**
- **% ingresos de clientes nuevos**

#### **c) Fidelización (retención de clientes)**

Para la empresa el nivel de afinidad con los servicios es clave para el crecimiento del negocio, por lo que es necesario medir el establecimiento de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, para ello se proponen los indicadores:

#### **% Lealtad del cliente:**

- Recompra / Cambios en el volumen
- Recomendaciones a otros clientes potenciales

**Tiempo medio de retención del cliente:** Mide el tiempo en que el cliente forma parte de la clientela activa de la empresa

### **4.3.5.3 Definición de indicadores perspectiva de procesos internos**

#### **a) Conformidad de entrega**

La rapidez y seguridad de la carga es un atributo indispensable en el negocio y ampliamente valorado por el cliente, cumplir con estos requisitos asegurarán la satisfacción del cliente y aumentará la posibilidad de re compra, los indicadores seleccionados para esta variable son:

- **% Cumplimiento de tiempos de servicio**
- **% Cumplimiento de entregas en buen estado**

#### **b) Errores u omisiones:**

Los errores u omisiones en el proceso conllevan posibles pérdidas o insatisfacciones de clientes, registrarlos y tabularlos permitirá aplicar las medidas correctivas y preventivas necesarias para evitar que se repitan y socaven la imagen de la empresa frente a sus clientes, como indicador para tenemos:

- **% de errores o omisiones registrados**

#### **c) Reclamos de Clientes**

Los reclamos de los clientes son un síntoma que alguna fase del proceso no está bien estructurada o faltan controles adicionales en los procesos operativos, pueden estos al igual que los anteriores desmejorar el nivel de satisfacción de los clientes e inclusive

generar pérdidas económicas por reposición de pérdidas o daños causados en perjuicio del cliente, los indicadores son:

- **Sumatoria de quejas y reclamos registrados**
- **Sumatoria de monto de reclamos (perdidas)**

#### **4.3.5.4 Definición de indicadores perspectiva de crecimiento y aprendizaje.**

##### **a) Calidad del entorno laboral**

Mejorar la productividad del personal, es un objetivo claro de la administración de la empresa y es exactamente en este punto donde la calidad del entorno laboral juega un papel preponderante, pues un buen clima laboral, logra que sus trabajadoras y trabajadores sientan orgullo de pertenecer a la Empresa, además de una autoexigencia, entrega y disciplina en su lugar de trabajo, todo esto acompañado de un deseo de asumir nuevas tareas y responsabilidades. Todo esto confluye en que los y las trabajadores/as se sientan más felices y más comprometidos con su organización, aumentando la productividad de la empresa.

El indicador seleccionado es el porcentaje de satisfacción laboral, a través de un estudio de clima laboral, el cual se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación.

- **% de satisfacción general laboral**

### **b) Formación y retención del personal clave**

Para cumplir con los objetivos trazados por la empresa, se requiere de empleados calificados, que tomen decisiones claves y aporten valor a la organización, sin ser necesariamente puestos de liderazgo, pero que desempeñan funciones claves para la organización y que su salida puede perjudicar enormemente la organización, por lo que resulta indispensable formar constantemente y cuidar este personal para que la empresa sea competitiva de forma sostenida en el tiempo.

- **% de rotación del personal**
- **Cantidad de horas de formación**

### **c) Desempeño y cumplimiento**

La empresa requiere comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y grupal, mediante una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran), además de su contribución con la productividad y cual es el valor agregado que aportan a la empresa, para tener claro estos factores se ha desarrollado los siguientes indicadores:

- **Costos salariales / Ventas Netas**
- **Promedio de tasa de desempeño global**
- **% de alcance de metas**

### **4.3.6 Sistema de administración y dirección**

Con el desarrollo y selección de indicadores de gestión finalizada, se propone la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permitirá guiar el desempeño actual y futuro, mediante la canalización de energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas a corto y largo plazo.

Para su implementación es requerida la formulación de metas, debido a que cada indicador por sí solo no es representativo. Es vital tener una métrica para cada uno y realizar el seguimiento y análisis constante que permitirá determinar si las metas van a ser alcanzadas en el tiempo establecido.

La tarea de este seguimiento de esta herramienta corresponde a la Gerencia General. Seguidamente presentamos el modelo de CMI con sus perspectivas, variables, indicadores y metas establecidas para el periodo económico 2015 y 2016 de la empresa Multimodal Operador Logístico S.A.

**Tabla 4.7**  
**Propuesta de CMI**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectiva	Variable	N°	Nombre del Indicador	Frecuencia	Objetivo 2015	Objetivo 2016
FINANCIERA	Liquidez	1	Razon corriente	Mensual	1.95	2.05
		2	Capital de trabajo	Mensual	546.8	615.7
	Eficiencia	3	Margen bruto de utilidad	Mensual	12.4%	15.6%
		4	Rentabilidad sobre ventas	Mensual	58%	62%
		5	Rentabilidad sobre Patrimonio	Mensual	7.8%	8.2%
	Desempeño	6	Índice de crecimiento de en ventas	Mensual	8.2%	10%
		7	Índice de deserción de clientes	Mensual	0.5%	0.5%
	Diagnostico Financiero	8	Endeudamiento	Mensual	0.49	0.44
		9	Autonomía	Mensual	1.23	1.09
		10	Índice de gasto financiero	Mensual	17.4%	14%
		11	EBITDA	Mensual	17.4	23.5
CLIENTES	Satisfacción del Cliente	12	Índice de satisfacción del cliente	Trimestral	87%	92%
	Volumen	13	Nivel de ventas clientes nuevos	Mensual	7.5%	8%
		14	Relación de clientes nuevos	Mensual	5%	5%
	Fidelización	15	Recompra / Cambios de volumen de negocio	Mensual		
		16	Tiempo medio de retención del cliente	Mensual	3.7	4.0



<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Conformidad de entrega	17	Cumplimiento de Tiempos de Servicio	Mensual	86%	90%
		18	Cumplimiento de entregas en buen estado	Mensual	86%	90%
	Errores u Omisiones	19	Porcentaje de errores registrados	Mensual	5.7%	4.5%
	Reclamos	20	Sumatoria de quejas y reclamos	Mensual	4	2
		21	Sumatoria monto de reclamos (económicos)	Mensual	1.4%	1%
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Entorno Laboral	22	Índice de satisfacción laboral	Trimestral	85%	90%
	Retención personal clave	23	Rotación del personal	Mensual	7.5%	5%
		24	Horas de formación promedio	Mensual	5	10
	Desempeño y Cumplimiento	25	Costos salariales / Ventas Netas	Mensual	24%	20%
		26	Desempeño promedio	Trimestral	85%	90%
		27	Nivel de cumplimiento de metas y planes	Mensual	90%	95%

\*Objetivos mensuales y trimestrales mínimos, según la frecuencia de medición

### **4.3.7 Presupuesto de implementación**

La implementación de esta propuesta, conlleva un despliegue de recursos económicos que permitan ejecutar las estrategias planteadas. Estos recursos se invertirán en llevar a cabo múltiples actividades como asesorías técnicas especializadas en cada una de las áreas que desarrolla esta propuesta, planes de capacitación que colaboren a los involucrados a desarrollar las destrezas y competencias necesarias para cumplir con los objetivos además del desarrollo de herramientas y metodologías nuevas de trabajo de forma interna.

El cuadro de presupuesto de implementación que se presenta a continuación es un resumen de la inversión económica estimada en dólares americanos para la puesta en marcha de cada una actividades propuestas, con un detalle global final.

## PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

	Implementaciones	Horas consultor	Horas Capacitación	Horas Encargados de área	Monto de Implementación por actividad	Costo por implementación de Objetivo
1.1.	Diseñar herramientas y procesos que permitan asegurar conocimiento y seguimiento sobre los clientes y sus necesidades.	5	3	10	\$ 2.460,00	\$ 5.320,50
1.2	Dar seguimiento a la satisfacción experimentada por los clientes que utilicen los servicios y su retroalimentación, que permitan desarrollar planes de mejora continua. .	2	3	4	\$ 864,00	
1.3	Definir las norma, estándares y protocolos de servicio (tiempos de respuesta, manejo de quejas, tarifas competitivas, etc.), tomando como referencia a los competidores y las necesidades actuales para garantizar la competitividad.	8	3	15	\$ 1.637,50	
1.4	Plan para innovar constantemente y de manera positiva la forma en la que se prestan los servicios para generar cada vez más valor agregado a los clientes.	3	0	4	\$ 359,00	
2.1	Desarrollar planes de trabajo formales de mercadeo y ventas que incluya el desarrollo y posicionamiento de la imagen corporativa acertada, estrategias de mercadeo y comunicación (enfocada a ahorro en los costos logísticos, profesionalismo, seguridad, experiencia), desarrollo de nuevos servicios, con el fin de atraer nuevos clientes.	15	6	25	\$ 3.087,50	\$ 4.252,50
2.2	Generar plan para la fidelización de clientes, con el fin de desarrollar relaciones que perduren en el tiempo.	4	3	10	\$ 1.165,00	
3.1	Realización del plan de desarrollo profesional integral para el personal para atender necesidades del mercado (fortalecer cultura de servicio al cliente).	10	6	15	\$ 2.427,50	\$ 5.621,50
3.2	Asegurar la correcta selección del personal de acuerdo a las necesidades, mediante el desarrollo de perfiles de puestos acordes y procesos bien dirigidos que incluyan pruebas de idoneidad	4	3	8	\$ 1.128,00	
3.3	Implementar una cultura de alto desempeño mediante el análisis periódico del desempeño a todo nivel de la organización.	3	3	8	\$ 1.033,00	
3.4	Desarrollar planes de retención del conocimiento mediante el mantenimiento de una alta motivación a los colaboradores y liderazgos adecuados.	3	3	8	\$ 1.033,00	
4.1	Establecer gestión de presupuesto y control de gastos e inversiones para toda la organización.	6	4	10	\$ 1.555,00	\$ 3.490,00
4.2	Crear un sistema de costeo para los servicios ofrecidos que permita mantener márgenes adecuados de utilidad y mejorar la gestión de costos.	10	4	10	\$ 1.935,00	
5.1	Crear plan de acción para mejorar las relaciones con entes financieros y permita mejorar las condiciones del crédito actuales. (investigar créditos de entidades especiales y extranjeras)	2	3	8	\$ 938,00	\$ 1.799,50
5.2	Realizar un estudio de la situación actual de créditos otorgados a clientes, para mitigar el riesgo mediante un inicio de proceso de formalización de estos y lograr determinar bien la relación entre el riesgo y la tasa que se cobra.	1	3	9	\$ 861,50	
6.1	Definir claramente los procesos de logística los cuales permitan asegurar la calidad, eficiencia y eficacia de la ejecución del servicio, en cuanto al tiempo y seguridad como principales requisitos.	15	6	20	\$ 2.395,00	\$ 2.395,00
		<b>91</b>	<b>53</b>	<b>164</b>	<b>\$</b>	<b>22.879,00</b>

### **4.3.8 Recomendaciones para la implementación**

Para la puesta en marcha de esta propuesta se requiere de un deseo de la alta gerencia para el cambio, conociendo impacto positivo que puede generar.

Este deseo del cambio se debe traducir en el despliegue de los recursos necesarios para la recopilación de datos de forma contante, mediante la aplicación de herramientas y técnicas aquí descritas, además de la supervisión constante

Importante conocer que el modelo propuesto evoluciona y se adapta a las necesidades de la compañía en el tiempo, con el desarrollo continuo de nuevos objetivos, reconociendo que éste se puede evaluar, replantear y modificar según las necesidades de la empresa; siempre y cuando no se pierda su esquema general

Resulta indispensable un continuo mantenimiento, alimentación y fomento de la base del CMI. Esto implica establecer normas y procesos empresariales para que las operaciones del CMI sean eficaces y se coloquen a las personas idóneas en los puestos adecuados, a fin de que puedan extender la transición a este nuevo modelo de gestión gerencial.

### **4.3.9 Conclusión**

Con la propuesta desarrollada, se le entrega a la dirección de la compañía un herramienta ajustada a los requerimientos y objetivos de le investigación, además del desarrollo de una metodología que permite una respuesta gran capacidad de ajuste y adaptación en el futuro ante cambios en el macro o micro entorno, marcando así una pauta importante para el logro del crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo, desea por la Gerencia General.

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. El planeamiento estratégico es una herramienta que brinda perspectiva a largo plazo, resulta ser la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:
  - Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente
  - Asigna prioridades en el destino de los recursos.
  - Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
  - Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos
- Multimodal Operador Logístico S.A. es una mediana empresa costarricense con gran potencial de crecimiento. Su estructura administrativa y operativa ha contribuido a mantener un buen servicio y fidelidad de sus clientes, Sin embargo no ha logrado el continuo crecimiento deseado por la administración y requerido para mantener una sostenibilidad a largo plazo. Evidenciado la necesidad de la implementación de un método de gestión y control gerencial adecuado.

- Finalizado el análisis situacional de la empresa, se determinó que el Multimodal Operador Logístico S.A, cuenta con una adecuada comunicación de su misión y visión y valores organizacional a lo interno de la organización, sin embargo no ha logrado permear está visión a acciones concretas que permitan traducirla en estrategias y planes de acción que la impulsen y generen un crecimiento sostenible en el tiempo.

Se determinó también que posee fortalezas muy importantes que son fundamentales para impulsar el crecimiento, como lo son la solidez financiera que ha desarrollado en el transcurrir de su operación, factor que contribuye a que puedan destinarse recursos para mitigar las debilidades y además aprovechar las oportunidades que se presentan.

- La propuesta desarrollada en la presente investigación se encuentra fundamentada en el estado actual de la empresa haciendo énfasis en su madurez y capacidad de ejecución así como las necesidades y visión de la Gerencia General, dotándola de una herramienta que establezca el norte en primera instancia, y luego convertir está en estrategias y planes para lograrla, adicionando además los mecanismos de control (atreves del CMI) para asegurar el cumplimiento y la capacidad de corregir alinear si fuese necesario la acciones de acuerdo a los resultados obtenidos, convirtiendo la herramienta es una propuesta flexible idónea para la necesidades de la compañía.

## **a. Recomendaciones**

- Se recomienda para Multimodal Operador Logístico S.A. implementar la propuesta del modelo de planeación estratégica planteada a fin de establecer las bases para un desarrollo organizacional asegure la continuidad del negocio al largo plazo.
  
- Es importante considerar, que todo proceso de cambio genera resistencia. Por eso en todo proceso de cambio planeado y dirigido, el rol de los líderes, mejor dicho; el proceso de liderazgo es fundamental, por lo que resulta fundamental el compromiso de estos con la causa propuesta y esto solo será posible cuando haya una apertura y un nivel de comunicación horizontal y abierta. He allí la importancia del planeamiento estratégico, como modelo y como instrumento de gestión que responde a los retos organizacionales de estos tiempos.
  
- Se debe recurrir a un plan de implementación que al cumpla al menos con los siguientes aspectos básicos:
  - Capacitación del personal, sobre todo de los líderes que no estén familiarizados con el modelo de gestión
  - Comunicación clara y asertiva a toda la organización, sobre lo que se busca con este cambio de gestión y cuáles son los beneficios
  - Desarrollo de una agenda gerencial de reuniones con el los responsables de las aéreas funcionales de la organización donde se evaluarán los resultados mensuales

- Designar un responsable. Pocas cosas ocurren si no existe alguien a cargo. Dependiendo de las características propias de la organización, en este caso podrá ser una persona, un comité que asegure la correcta recolección de los datos requeridos para la evaluaciones del CMI
- Se recomienda exponer a toda la organización los datos y resultados obtenidos por la empresa mes a mes, y buscar para fomentar la competitividad y el sentido de pertenencia.
- Se aconseja crear un plan de incentivos y beneficios a los colaboradores por alcanzar las metas planteadas, de forma que se logré involucrar y comprometer aún más a todo el equipo con el éxito empresarial.

Con esta sumatoria de conclusiones y recomendaciones damos por concluida la investigación sobre la Empresa MULTIMODAL.



## BIBLIOGRAFÍA

AMAYA AMAYA, Jairo. *Sistemas de información*. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, 2003.

ANGULO, Julio. Logística [en línea]. s.f. [citado 9 de febrero de 2007] Disponible en Internet: [www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml)

ARESE, Héctor F. *Comercio y Marketing Internacional: Modelo para el diseño estratégico*, Grupo Editorial Norma, Santa fe de Bogotá, Colombia, 1999.

BLANCO RIVERO, Luis Ernesto y FAJARDO PIEDRAHITA, Iván Darío. *Simulación con Promodel*. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería, 2001.

BOWERSOX, Donald J., "Emergiendo de la recesión: el rol de la administración logística", pp.24-27.

CARRANZA, Octavio, otros. *Logística mejores prácticas en Latinoamérica*, grupo editorial Thomson, México, 2004.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. *Código de barras* [en línea]. s.f. [citado 27 de febrero de 2007] Disponible en Internet: [www.camaradirecta.com/faq.php?myfaq=yes&id\\_cat=5&categories=Codigo%20de%20Barras](http://www.camaradirecta.com/faq.php?myfaq=yes&id_cat=5&categories=Codigo%20de%20Barras)

CHAIN LIZCANO, Guillermo. *Comercio Exterior*, Ediciones Librería del Profesional, Santa fe de Bogotá, Colombia, 1998.

DEMARÍA, Gerónimo. Errores en la Preparación de pedidos causales y paradigmas [en línea]. s.f. [citado 9 de febrero de 2007] Disponible en Internet: <http://carpintero.uis.edu.co/logistica/lecturas.htm>

DIEZ DE CASTRO E; FERNANDEZ J.C.: *Distribución comercial*. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, S. A. 1994.

FUJITSU. EAI (Enterprise Application Integration) [en línea]. s.f. [citado 6 de marzo de 2007] Disponible en Internet:

<http://www.fujitsu.com/es/services/solutions/eai/>

GARCÍA RUIZ, José Guadalupe. Logística una herramienta en los negocios. Tecnológico de Monterrey campus Guadalajara. [lupejr@garciaascencio.com](mailto:lupejr@garciaascencio.com).

GUTIÉRREZ CASAS, Gil y PRIDA ROMERO, Bernardo. *Logística y distribución física, Evolución, situación actual, análisis comparativo y tendencias*. Colombia: Ed. McGraw Hill, 1998.

HANDABAKA, Alberto Ruibal. *Gestión logística de la distribución física Internacional*", Grupo editorial Norma, Cali, Colombia, 1994.

HERNÁNDEZ, Ignacio. *Canales de Distribución y servicio al cliente* [en línea]. s.f. [citado 9 de febrero de 2007] Disponible en Internet: [www.monografias.com/trabajos36/canales-distribucion/canales-distribucion2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos36/canales-distribucion/canales-distribucion2.shtml)

IAC y EAN. *Indicadores Logísticos* [en línea]. s.f. [citado 13 de febrero de 2007] Disponible en Internet: [www.aprenderiac.com/esp/Publicaciones/verPublicacion.asp?content=DFGE&session=116&accion=paintpublicacion](http://www.aprenderiac.com/esp/Publicaciones/verPublicacion.asp?content=DFGE&session=116&accion=paintpublicacion)

KAPLAN [Robert S.](#) y [NORTON David P.](#) The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, *Gestión* 2000

KAPLAN [Robert S.](#) y [NORTON David P.](#) El Cuadro de Mando Integral, *Gestión* 2000

PAU, Jordi y NAVASCUÉS, Ricardo de y GASCA. *Manual de Logística Integral*. Ediciones Díaz de Santos. 1998.

PORTER [MICHAEL E.](#), *Ventaja Comparativa (GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY EDICIONES*, 2002.

PRIDE, William. Marketing. Citado por CAMINO, Elsy. *Distribución*. [en línea]. s.f. [citado 12 de febrero de 2007] Disponible en Internet: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distrielsy.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distrielsy.htm).

PROEXPORT. Cartilla Empaques y Embalajes para Exportación [en línea]. s.f. [citado 11 de febrero de 2007] Disponible en Internet: [www.proexport.com.co/VBeContent/logistica/NewsDetail.asp?ID=1578&IDCompan y=8](http://www.proexport.com.co/VBeContent/logistica/NewsDetail.asp?ID=1578&IDCompan y=8).

RAMOS GIL, Andy. Comercio Electrónico [en línea]. s.f. [citado 5 de marzo de 2007] Disponible en Internet: <http://www.interiuris.com/ecommerce.php>

SABATER, Juan Carlos. Código de barras [en línea]. s.f. [citado 2 de marzo e 2007] Disponible en Internet: [www.ciberhabitat.gob.mx/comercio/textos/texto\\_codbarras.htm](http://www.ciberhabitat.gob.mx/comercio/textos/texto_codbarras.htm)

STERN, Louis y EL - ANSARY, Adel. Marketing Channels. Citado por KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. España: Ed. Prentice Hall, 2000.

TORRES, Virgilio. Glosario de MKT. Citado por CAMINO, Elsy. Distribución. [en línea]. s.f. [citado 12 de febrero de 2007] Disponible en Internet: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distrielsy.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distrielsy.htm).

THOMPSON, Arthur A. Dirección y Administración Estratégicas. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, 2008