



## Propuesta de plan estratégico para la agencia de carga “CARGAMEX”.

Acua Popocatl, Raúl Gustavo;<sup>1</sup> Jiménez Bautista, Selene<sup>2</sup> & Ibarra Zavala, Darío<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Profesor investigador Licenciatura en Comercio Internacional, Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Nezahualcóyotl.

<sup>2</sup>Profesora investigadora Licenciatura en Comercio Internacional, Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Nezahualcóyotl.

<sup>3</sup>Profesor investigador Licenciatura en Comercio Internacional, Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Nezahualcóyotl.

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:*

*Revisión por pares*

*Fecha de aceptación: Agosto de 2018*

*Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2018*

---

### Resumen

Las agencias de carga se han convertido en un actor importante en el comercio internacional de México, son un actor cuyas aportaciones iniciales al comercio eran difusas pero con el paso del tiempo han comenzado a definirse con detalle. Para poder tener éxito en el tipo de operaciones de logística que ofertan deben planear sus actividades para sobrevivir en un entorno muy cambiante y competitivo. En el presente texto se analiza el paso a paso en la elaboración de un plan estratégico para la empresa CargaMex comenzando por analizar 4 enfoques teóricos, desarrollar una metodología compuesta por 7 pasos, elaborar los objetivos, y las acciones para el plan y el planteamiento de 4 escenarios futuros hacia donde se dirigen el negocio y el sector al que pertenece.

**Palabras claves:** plan estratégico, agencias de carga.

### Abstract

Cargo agencies are nowadays major players in international trade in Mexico, they are actors whose contributions to international and domestic trade were initially diffuse but over time, their entrepreneurial actions and benefits have begun to be defined in more detail. In order to be successful in the business of logistics operations, they must plan their activities to survive in a complex, changing and competitive environment. In this article, we analyze the step by step process in the development of a strategic plan for the company CargaMex starting by analyzing 4 theoretical approaches available for strategic planning, as well as developing a methodology composed of 7 steps, elaborating the objectives and actions for the plan and the making of 4 future scenarios which the business and the sector are evolving.

**Key words:** strategic plan, cargo agencies, forwarders.

## 1. INTRODUCCIÓN.

El objetivo general del presente artículo consiste en describir las principales variables por considerar en la elaboración de un plan estratégico sugerido para una empresa de carga (o *forwarder*) real llamada CARGAMEX.<sup>1</sup> Para la realización de este plan se llevaron a cabo 7 visitas a la empresa y un mismo número de entrevistas a la alta dirección.

La empresa está comprometida con llevar a cabo un proceso de certificación de calidad de sus procedimientos, y para ello necesita contar previamente con un plan estratégico como requisito para la certificación.

El ejercicio que se describe en este artículo tiene propósitos más pedagógicos que meramente administrativos, pues se describen las herramientas teóricas y metodológicas a las que se recurrieron para redactar el plan estratégico del cual, por razones de confidencialidad, se citan únicamente los objetivos, las acciones operativas y los escenarios formulados, aunque se entiende que un plan estratégico real abarca más elementos como los procedimientos de control y medición, etc.

En cambio, se citan los enfoques teóricos y la metodología empleada para el plan, cuando con frecuencia estos asuntos no se abordan en el plan estratégico propiamente, sino que quedan fuera de él por tratarse de temas que no son tan relevantes para la alta dirección, pero son herramientas imprescindibles para la construcción del plan. Por idénticas razones de confidencialidad el nombre real de la agencia de carga es omitido.

Con el propósito anterior, el contenido del presente artículo abarca los siguientes temas: la descripción de las tareas profesionales que asume el agente de carga, el análisis de la empresa CARGAMEX y de los servicios que ofrece, los eventos dentro del sector que influyen en el negocio y que ejercen presión para la planeación estratégica, las dificultades que afrontan los clientes PyMEs de las agencias de carga, y la elaboración del plan estratégico para la empresa CARGAMEX a través de 4 pasos a) la definición de un marco teórico-metodológico, b) el planteamiento de los objetivos, c) la definición de las acciones operativas, y d) el planteamiento de escenarios.

Pregunta de investigación ¿Cuáles son los pasos recomendados en el proceso de elaboración de un plan estratégico para una pequeña empresa? ¿Qué elementos principales deben analizarse para su elaboración?

La pregunta es significativa considerando que en el pasado se afirmaba que la planeación estratégica era valiosa principalmente para las grandes empresas, sin embargo empresas pequeñas como CARGAMEX que enfrentan un entorno significativamente cambiante por los avances tecnológicos y la liberalización de los mercados a través de nuevas reglas aplicadas a las importaciones y las exportaciones, así como a la logística, contar con un plan estratégico resulta una herramienta imprescindible primero para sobrevivir, y después para tener éxito empresarial.

## 2. MARCO TEÓRICO.

El plan estratégico es un programa de actuación empresarial que consiste en aclarar lo que la organización pretende conseguir en su negocio en general y cómo se plantea conseguirlo. Esta programación se redacta en un documento final que con frecuencia se obtiene después de lograr un consenso entre sus directivos y gerentes, en donde se plasman las grandes decisiones y propósitos en forma de metas cuantitativas que van a orientar el desempeño empresarial hacia una administración gestión eficiente. En ese plan el objetivo es trazar un mapa de la empresa, que señale los pasos para hacer efectiva la visión y convertir los proyectos de la empresa en acciones (observando las tendencias, logrando las metas, cumpliendo los objetivos, siguiendo reglas y valores empresariales, ejecutando las acciones de verificación y midiendo los resultados).

El plan estratégico se lleva a cabo con el fin de consolidar a la empresa para alcanzar la vinculación entre los órganos de decisión, y los distintos grupos de trabajo con el fin de obtener el compromiso de todos, y descubrir y afirmar lo mejor de la organización, el objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las acciones que la empresa lleva a cabo mejor, ayudando así a identificar los problemas y las oportunidades. La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados firmemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos (Castrillón, 2007).

La finalidad del plan estratégico consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores o stakeholders implicados, y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. Esto propicia una coherencia entre las acciones que se realizan, la estrategia general de la empresa, y las expectativas de la alta dirección, poniendo a la empresa a tono en relación con las necesidades del entorno (Universidad de Malaga, 2009). En la planificación estratégica es necesario plantear escenarios del futuro haciendo proyecciones que son realmente muy difíciles de anticipar en un entorno tan cambiante.

Por lo tanto su finalidad dentro del proceso de la planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y su percepción y apreciación de las previsiones y las tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa (Romero, 2004).

Tabla 1. Metas de la planeación estratégica.

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

Fuente: Tabla realizada con información compartida por la empresa CARGAMEX.

<sup>1</sup> El verdadero nombre de la agencia se omite por confidencialidad empresarial.

Durante la realización del plan estratégico para la empresa CARGAMEX se consideraron varios enfoques teóricos para enfrentar el problema de definir adecuadamente los objetivos de la empresa. A continuación se analizarán los 4 enfoques teóricos los cuales son usados en la planeación estratégica (López, 2015).

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

Este modelo centra su atención en las normas, sobre todo las que puedan promover el ritmo de crecimiento empresarial, y corregir los desequilibrios funcionales de la empresa. Este método se construye a partir de la integración operativa de técnicas de proyección de tendencias con técnicas de programación a mediano plazo, utilizando la técnica de escenarios para determinar las disponibilidades económicas financieras por los programas de inversión. Las empresas que se rigen por valores corporativos que cambian poco con el paso del tiempo, son aquellas que con frecuencia usan este enfoque. Se centra en determinar cómo resolver el problema en la elección de técnicas y el problema de la priorización entre objetivos, haciendo un uso eficiente de los recursos en torno a las decisiones (Contreras, 2013).

Para el plan estratégico que se elaborará para la empresa CARGAMEX, se tomarán algunas premisas de este modelo, para dicho fin se recurrirá a técnicas para el planteamiento racional y ordenado de los objetivos recomendados por la alta dirección de la empresa, además, se usará la técnica de escenarios para definir al menos 4, los cuales ayudarán a entender la transformación que puede enfrentar el sector de los agentes de carga a partir del análisis de las variables que están propiciando –ya desde ahora- cambios en ese sector. CARGAMEX es una empresa que basa sus operaciones en procesos altamente burocratizados, por ello un enfoque normativo resulta útil para definir las reglas que se deberán aplicar en el día a día de la organización, y que describan adecuadamente las rutinas que los empleados deben realizar.

**2. Enfoque estratégico-corporativo:** Define a la planeación estratégica como un proceso de evaluación de la naturaleza de la empresa, mediante el establecimiento de los objetivos a largo plazo, la identificación de las metas y los objetivos cuantitativos, el desarrollo de estrategias para alcanzar dichos objetivos y la localización de recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Este enfoque recurre a las acciones de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las empresas y las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, éste se centra en la estrategia que se concibe como un plan amplio, unificado, integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una organización o institución con los desafíos del entorno, y se diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo, siempre otorgando prioridad a la evaluación

y conocimiento del entorno en el tiempo (López, 2015). De este enfoque se utilizará –para el plan estratégico- la técnica de análisis pormenorizado del sector del negocio de los agentes de carga (a pesar de que todos los datos recabados al respecto no aparezcan en este breve artículo por razones de espacio), para identificar aquellas oportunidades que puedan confirmar nuestros objetivos formulados para el plan.

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

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

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

Tabla 2. Diferencias entre los enfoques de la planeación estratégica.

	Normas	Estratégico	Prospectivo	Calidad de gestión
Presiones para planear	Necesidad de contar con normas aplicables a la organización.	Un entorno muy competitivo	De la falta de un orden (organigrama)	De la alta dirección
Objetivo de la planeación	Perfeccionar procedimientos con base en normas que se respeten	Imponer una forma eficiente de trabajo	Establecer un orden interno en la empresa	Cumplir con estándares de calidad
Herramientas para planear	Mapas mentales y procesos cognitivos	Diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas	Técnicas basadas en escenarios	Procesos llevados a cabo por otras empresas ya certificadas
Tipo de resultados esperados	A largo plazo	A corto y largo plazo	A corto plazo	A corto plazo
Beneficios de la planeación	La empresa identifica las normas que pasarán a convertirse en la referencia a seguir	La empresa conoce sus ventajas competitivas	La empresa establece tareas y funciones para sus empleados	La empresa identifica formas y procedimientos ineficientes y los reemplaza

Fuente: Elaboración propia con información de distintas fuentes.

### 3. METODOLOGÍA.

El estudio de caso es la modalidad de investigación aplicada en este documento, se pretende generar conocimientos analizando la situación particular de una empresa, para que otros investigadores interesados en el tema, por vía de la comparación, fundamenten argumentos que sirvan para la generalización, la identificación de patrones de gestión eficientes e incluso de puedan confirmar hipótesis planteadas en los marcos teóricos de la disciplina.

Aunque en realidad existen varios métodos para hacer planeación estratégica, en el caso de la metodología usada para hacer el plan estratégico de la empresa CARGAMEX se procuró llevar a cabo los siguientes pasos recomendados por los autores especializados en el tema, esta metodología se aplica en siete etapas las cuales son las siguientes (Coupric, 2016)

#### 1. Etapa 1 “Organización del proceso de planificación”.

Consiste en definir el equipo de trabajo que coordinará el plan estratégico. El equipo coordinador es un grupo de trabajadores internos y/o externos de la empresa escogidos por un consejo asesor, quienes en comunicación constante con dicho consejo, retroalimentan el proceso y sus funciones son: Analizar la metodología propuesta de acuerdo con las expectativas de la unidad, para generar el proceso. Formalización del compromiso ante la dirección. Definir los roles de participación de cada miembro. Convocar a las actividades que forman parte del plan de desarrollo estratégico. Preparar los instrumentos, el equipo y los materiales que se utilizan en cada actividad, entre otras. En el caso de la empresa CARGAMEX el principal insumo de información provino del cofundador de la empresa y socio principal de la misma.

- **Etapa 2 “Establecimiento de las bases teóricas de la planificación con un enfoque estratégico”.**

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

- Invitar a un conocedor en el tema para que realice una charla de motivación, preferiblemente que sea un consultor externo.
- Antes de iniciar el proceso, el equipo coordinador expone la metodología y la definición de términos en general a los participantes, con el fin de facilitar su comprensión.
- Se analizan los distintos enfoques teóricos de la planeación estratégica para elegir el más conveniente -y pertinente- para el tipo de empresa a la que se le va a diseñar el plan estratégico.
- En la sección anterior se mencionaron los postulados de los 4 enfoques aplicados para el plan estratégico de la empresa.

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

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

se determina la visión, nos indicará cuáles son los ideales que desea alcanzar la empresa, a mediano y largo plazo, como resultado de manejar sus ventajas competitivas. La empresa CARGAMEX ya tiene desarrolladas la misión y la visión, las cuales fueron usadas como punta de partida para la elaboración del plan.<sup>2</sup>

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

Como insumo de información para sustentar la etapa de diseño del plan, es necesario conocer la situación actual de la unidad empresarial, en cuanto a capacidades, problemática; detalle de tendencias y aspectos positivos o negativos que pueden afectar su quehacer en el presente o futuro. Se sugiere que para el análisis de la situación actual, el uso de la técnica FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). mediante esta herramienta se estudia la situación interna y externa de la empresa.

- **Etapa 5 “Aspectos claves de éxito”.**

Los aspectos claves de éxito son factores internos de la empresa, susceptibles de medición, sujetos a control y son necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Dependen directamente de la misión y visión de la empresa y por lo general son parte de la ventaja competitiva de la empresa.

En esta etapa se subrayan los corolarios más importantes desplegados en el diagnóstico, para ello es menester hacer propuestas de acciones a corto y mediano plazo, con el objetivo de dar prioridad a los aspectos positivos y negativos que permitan visualizar la realidad de la empresa y la posibilidad de que se presenten cambios. Para el caso de la empresa CARGAMEX las acciones del plan fueron redactadas en esta etapa.

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

Una vez determinados los aspectos claves de éxito se procede a la elaboración del plan de acción, en dicho plan se establecen estrategias, las cuales deben de ir a la mano con la visión, la misión y los objetivos. Para esto se seleccionan las estrategias, que pretenden eliminar las diferencias entre la situación actual y la esperada; estas deben presentar soluciones viables. En la elaboración del plan de acción se revisan programas y proyectos vigentes para decidir cuáles concluyen y cuáles continúan.

- **Etapa 7 “Autoevaluación”.**

Conviene resaltar, que una vez aprobado dicho plan por las autoridades, tienen lugar las etapas de ejecución, control y evaluación. Es importante realizar una autoevaluación periódica del plan estratégico, con el fin de registrar las limitaciones, problemas y aciertos y tomar así, las medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos (Universidad de Costa Rica, 2014).

<sup>2</sup> Visión de CARGAMEX Posicionarse como una de las mejores empresas forwarders con un servicio integral en el segmento de las pequeñas y medianas empresas, incrementar ventas anuales a un 30%, así como también la cartera de clientes, proveyéndolos de los costos más bajos del mercado, un servicio eficiente y eficaz. Misión de CARGAMEX La empresa se asume como un International Freight Forwarders & Shipping Agents que proporciona a sus clientes una extensión apropiada para su negocio mediante la integración de todos los servicios de comercio exterior en una sola empresa; generándoles beneficios a través de la prestación de los servicios en materia de Comercio Exterior.

Tabla 3. Resumen de la metodología para el plan estratégico.

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

(Kastica, 1992)

#### 4. RESULTADOS

Un agente de carga es la persona física o moral que sirve de intermediario entre el exportador o importador y el transportista directo, su función principal es la de gestionar los procesos de la cadena de suministro más eficientes para sus clientes. Los agentes de carga buscan dar soluciones de transporte, almacenaje, embalaje de los productos, incluso también de gestión en materia aduanera. La agencia de carga (o *forwarder*) es una empresa privada que se encarga del tránsito o traslado de mercancías por medio de la coordinación con otros actores involucrados en el comercio internacional, como es el caso de las agencias aduaneras, con el propósito de recoger, reexpedir o entregar mercancías una vez que lleva a cabo el despacho aduanero.

El rol del agente de carga ha evolucionado en los últimos tiempos para enfrentar los cada vez más demandantes requerimientos del mercado. Por lo general, las cadenas de transporte son complejas, por lo que la labor de los embarcadores se asemeja a la de un "proyectista del transporte", en donde raras veces actúa solo como transportista. Hoy en día, también pueden asistir en la preparación del embarque, sugerir precios sobre los costos de las cargas aéreas o portuarias, cotizar honorarios consulares, costos de documentación especial y de aseguramiento entre otras actividades y funciones. La cada vez mayor inserción de la economía mexicana en las llamadas cadenas globales de valor, ha hecho de las agencias de carga un intermediario clave para la movilización tanto de insumos como de mercancías terminadas.

Las empresas de carga necesitan, pese a ser algunas de ellas pequeñas o medianas, elaborar un plan estratégico con el fin de sobrevivir, en primer lugar, y en segundo abarcar más mercados en un sector muy competido y cambiante como lo es el comercio internacional de México. El sector de las agencias de carga es -en

estos momentos- muy dinámico y se enfrenta a desafíos, así como también a oportunidades.

Desafíos en el sector de las agencias de carga en México.

Los desafíos en México que a continuación se mencionaran es menester tenerlos muy en cuenta si un agente de carga desea llevar a cabo actividades de alcance internacional.

- Crecer y trascender, mediante el reconocimiento del trabajo y las funciones específicas que llevan a cabo los agentes de carga, ya que por lo general son opacados por las acciones que llevan a cabo los agentes aduanales, porque ambos pueden realizar las mismas funciones, sin embargo, el agente de carga posee más conocimientos técnicos para realizar la movilización de insumos y mercancías.
- Crear alianzas entre forwarders de distinto tamaño y naturaleza, así como entre empresas de transporte y seguros para dar el servicio de despacho aduanal expedito, y ofertar servicios puerta a puerta (door to door) eficientes.
- Identificar áreas de oportunidad que se presenten con sus clientes, procurar satisfacer demandas de los clientes más sofisticados que exigen servicios personalizados, para poder mejorar sus ámbitos de negocio, y evitar que estas empresas no se estanquen en un nicho de mercado que no evoluciona atendiendo solo a aquellos clientes con necesidades poco sofisticadas o tradicionales..
- Conocer sus competencias y sus limitaciones frente a las de los agentes aduanales u otros actores involucrados en la gestión del comercio internacional, así, como también monitorear y anticipar la actualización constante de las reglas del comercio exterior.
- Lograr el reconocimiento por parte de las Administraciones Portuarias Integrales (APIS), ya que los agentes de carga no están actualmente reconocidos en los puertos como una empresa de apoyo y servicio.
- Obtener el certificado de alcance mundial FIATA-AMACARGA el cual permitirá competir abiertamente en los procesos aduanales y logísticos internacionalmente.

Las áreas de oportunidades para los agentes de carga están evolucionando a un grado que estos actores están por convertirse en verdaderos operadores logísticos, ya que brindan un servicio integral, mediante la ejecución de las siguientes acciones.

- Realizar alianzas estratégicas con los agentes aduanales para brindar un portafolio completo de servicios en logística internacional, para lograr que la relación entre ambos sea una de ganar-ganar.
- Reconocer frente al cliente perfectamente los servicios que pueden ser ofrecidos a éste, y convertirse en un verdadero apoyo para las operaciones logísticas y comerciales.
- Integración de los servicios logísticos completos mediante la oferta de todos los diferentes modos de transporte disponibles en el mercado, ya sean nacionales o internacionales.

Para una empresa involucrada en el comercio internacional, los beneficios de contratar un agente de carga son:

- Tener acceso a mejores tarifas en transporte aéreo, marítimo, terrestre, con base a la planeación de la consolidación de diversos envíos de uno o varios clientes.
- Contar con la asesoría para elegir el medio de transporte más adecuado según la carga y el destino.
- Elegir entre utilizar unidades de transporte estándar y/o especial, según sea el caso.
- Acceder a mejores tarifas por volumen y peso (Neuro-media, 2016).

### Qué es CARGAMEX y los servicios que oferta

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

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

A continuación, se mencionan con detalle los servicios que la empresa ofrece:

- Logística integral

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

- Asesor en Comercio Internacional

Se ofrece como un grupo de profesionistas con un amplio conocimiento en materia aduanera y de comercio internacional.

- Presencia Mundial

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

- Door to door

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

- Control Absoluto

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

- Especialistas en Logística

Esta empresa considera a sus clientes como únicos, construyen una logística específica, se involucran profundamente en los

procesos, cubren necesidades y expectativas, y se vuelven una extensión de los negocios de sus clientes.

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

Estrategia Integral es especialista en el transporte multimodal gracias a las alianzas con transportistas, forwarders y vendedores de servicios; en cuestiones de operación aduanera y en el comercio internacional, cuenta con una presencia mundial, y ofrece a los clientes recolecciones, entrega de mercancías además de asesorarlos en cuestiones de comercio internacional gracias a su conocimiento en materia aduanera internacional.

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

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

Con la experiencia adquirida a lo largo de los años, en la actualidad la empresa está en la etapa de buscar nuevos clientes y ofrecerles el servicio de despacho aduanero, lo cual será otra meta que se describirá con más detalle en el plan estratégico, no solamente por la vía aérea sino marítima y terrestre los cuales se realizan en las oficinas de operación en las aduanas de Altamira, Manzanillo, Veracruz, Laredo, Matamoros y la aduana interior de la Cd. de México (Pantaco).

Los siguientes son los aspectos de la empresa que son considerados como valor agregado ofrecidos al cliente:

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

Los principales clientes de la empresa CARGAMEX son PyMES, satisfacer sus necesidades no es algo fácil, pues este tipo de empresas enfrentan dificultades enormes en lo que se refiere a la gestión aduanera, y sin embargo, demandan servicios eficientes en todo tiempo. Por lo regular estas empresas primero compran su mercancía en el extranjero y una vez que llega a territorio nacional contratan a un agente aduanal para que importe su mercancía, esto significa que no planean las cosas al revés, como sería lo adecuado.

Con base en la metodología descrita al principio, y a partir de un diagnóstico de las necesidades de CARGAMEX<sup>3</sup> se definieron los siguientes objetivos de la empresa, se definieron los siguientes objetivos:

#### Objetivos a corto plazo

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

#### A largo plazo

- Posicionarse dentro de las mejores 5 empresas con un servicio integral en el segmento de las pequeñas y medianas empresas en México por el perfil de atención que maneja.
- Además de tener atención y comunicación directa con el cliente, para conocer sus requerimientos y presentarle las mejores opciones para que ellos puedan decidir cuál es el servicio más apropiado a sus necesidades.

#### Acciones operativas.

El plan estratégico describe una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

Las acciones son actividades específicamente definidas en el plan estratégico encaminadas a poner en práctica la estrategia de la empresa, y a lograr los objetivos y metas establecidos en el plan. Tienen las siguientes propiedades: a) Son de carácter operativo y táctico; b) su definición e instrumentación dependen en buena parte de los gerentes; c) frecuentemente involucran una secuencia lógica en su instrumentación; d) definen el QUIEN, el QUE y el CUANDO del plan estratégico.

<sup>3</sup> Esas necesidades fueron: elevar el número de clientes, abrir un nuevo departamento de marketing concentrado en promover a la empresa y su oferta de servicios, mejorar el servicio al cliente, definir las funciones de cada departamento y de cada empleado, incrementar la calidad de los servicios ofertados y revisar los precios de las tarifas como consecuencia de la volatilidad cambiaria.

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

#### A corto plazo

- Incrementar ventas anuales de un 25% a 35%
  - Acciones relacionadas con este objetivo.
  - Apertura de oficina de marketing con un presupuesto máximo de \$20,000 al mes.
  - Mejoras en el plan de ventas con acciones promocionales y de publicidad a cargo del área de marketing.
  - Establecimientos de nuevos criterios de ventas mediante la dirección del gerente de ventas.
  - Política de actualización de precios cada año a cargo del área de finanzas.

#### Objetivo:

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

#### Acciones

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

#### Objetivo:

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

#### Acciones relacionadas con el objetivo anterior.

- Gestión empresarial que permita planificar, organizar y controlar la cartera de clientes mediante la dirección del gerente de ventas.
- Aplicación de investigación de mercado con el instrumento de encuestas a cargo del área de marketing.
- Incremento de la cartera de clientes mediante la promoción y difusión, esta acción la debe realizar las áreas de marketing y ventas de manera colectiva.
- Alianzas estratégicas con proveedores de servicio basada en calidad, esta acción le corresponderá al área de operación.

#### A largo plazo

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

#### Acciones relacionadas con el objetivo anterior.

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

## Escenarios para el Plan Estratégico de la empresa CargaMex

En esta sección del plan estratégico se analizarán los escenarios a futuro que la empresa tiene por delante, y que pudieran afectar la consecución de sus objetivos y muy particularmente la continuidad en la aplicación de su ventaja competitiva, la cual consiste en ofrecer servicios de logística diseñados a pedido del cliente. Se parte del supuesto de que el objetivo central de la planeación de escenarios consiste en preparar a la empresa para los cambios que se podrían presentar en su sector en el futuro. Quienes planean escenarios pretenden identificar, a través de la investigación, las fuerzas que podrían mover al sector en distintas direcciones. La planeación de escenarios abarca la descripción de posibles situaciones a futuro en las que estaría inmersa la empresa, enumerar las características de cada escenario, y desarrollar opciones para que la empresa sea administrada en el futuro.

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

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

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

Se procedió a construir escenarios basados en los siguientes elementos:

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

- Historias.** Cada escenario contiene una narrativa que debe ser argumentada de forma lógica, coherente y consistente.

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

Para los escenarios del plan estratégico de la empresa CARGAMEX se han identificado las dos variables sectoriales proclives a cambiar en un corto plazo: a) el tipo de consumidores de servicios de logística (dividiéndolos en dos: consumidores tradicionales y proconsumidores, o consumidores sofisticados), y el cambio en las reglas comerciales en las que participa México, y en las que pudiera haber disposiciones dirigidas a la logística, las más novedosas de estas reglas son la entrada en vigor de un Tratado Transpacífico sin la inclusión de los Estados Unidos, y la posible renovación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En la siguiente grafica se presentan los cuatro escenarios que producirían la presencia de consumidores (sofisticados o tradicionales), con la presencia de reglas comerciales liberales o proteccionistas a nivel internacional.

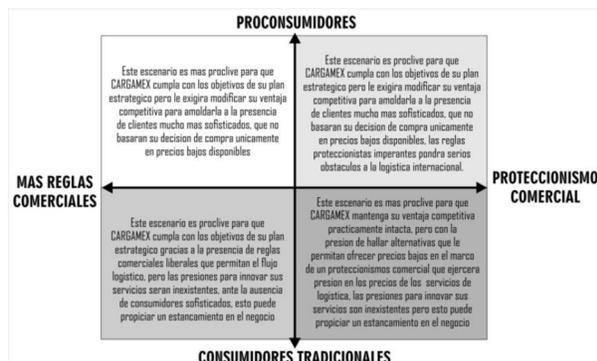
Grafica 1. Escenarios para el plan estratégico de CargaMex.



Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la combinación del surgimiento de proconsumidores que demandan servicios de carga y logística más sofisticados de lo que se ofrece en la actualidad, junto con la renovación de las reglas comerciales internacionales en donde participa México presenta un escenario en donde CargaMex obtendría un mayor provecho de su plan estratégico, aunque esto le demande modificar su ventaja competitiva consistente en ofertar servicios amoldados a las preferencias de clientes tradicionales basados en los bajos costos.

En contrapartida el escenario en donde prevalecen los clientes tradicionales de CargaMex en el marco de un estancamiento en la actualización de las reglas comerciales internacionales es propicio para que no haya necesidad de modificar la ventaja competitiva de la empresa, pero es un escenario muy adverso para el sector de las agencias en carga en general.

Gráfica 2. Consecuencias de los escenarios para el plan estratégico de CargaMex.



## 5. CONCLUSIONES

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

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

Lo que la empresa CargaMex gana al elaborar un plan estratégico es reforzar su presencia en el mercado mexicano y posteriormente en otros mercados internacionales, así como definir las condiciones en las que se presentarán las alianzas con proveedores de servicios, para así posicionarse dentro de las mejores 5 empresas forwarders (cuyo mercado son las PyMEs) con un servicio integral en el segmento de las pequeñas y medianas empresas localizadas en México, para brindar y aplicar la experiencia, atención personalizada, y poder realizar nuevos proyectos como capacitación a empleados, aplicación de programas de mejoramiento de la calidad

mediante el método llamado SIX SIGMA para ser competitiva ante las demás empresas de carga. El plan estratégico la pondría delante de sus competidores y le permitirá anticipar si su estrategia de mercado necesitará ajustarse a las nuevas y cambiantes necesidades del mercado entre las cuales sobresale la aparición de clientes con nuevas necesidades de logística y la renegociación de las reglas comerciales internacionales en donde el gobierno de México participa.

## REFERENCIAS

- Castrillón, C. A. T., 2007. Planeación Estratégica. Recuperado de [http://www.docentes.unal.edu.co/catellocat/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catellocat/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)
- Betancur, D., 2015. Ingenio Empresa, para gestión del Negocio. Recuperado de <http://ingenioempresa.com/enfoques-sistema-gestion-calidad/>
- Contreras, J., 2013, Enfoque normativo-prospectivo para la planeación estratégica. Recuperado de [http://lissjennip.blogspot.mx/2013/06/enfoque-normativo-prospectivo\\_7.html](http://lissjennip.blogspot.mx/2013/06/enfoque-normativo-prospectivo_7.html)
- Couprie, 2016. Metodología de Sistemas Suaves. Recuperado de <http://www.ingenieria.unam.mx/javical/planeacion/CalgarySSM/Calgary.html>
- EICE. 2013. EICE. Recuperado de <http://eice.com.mx/nuestra-empresa/>
- JIMDO. 2015. JIMDO. Recuperado de <https://plancee.jimdo.com/bienvenidos/planeamiento-estrat%C3%A9gico-prospectivo/>
- Kastica, H. J. S. R. Y., 1992. Administración y estrategia. Recuperado de *Administración y estrategia*. Buenos Aires: Machi., p. 128.
- López, J., 2015. Forwarders & Agencias Aduanales. Recuperado de <https://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/02/08/enfoques-teoricos-de-la-planificacion-sesion-n-2-30-01-2012-parte-1/>
- Neuromedia , 2016. Recuperado de <http://thinkandstart.com/2012/freight-forwarder-pieza-clave-en-el-comercio-internacional/>
- Romero, Andrés Fernández. 2004. Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones: un manual práctico para elaborar un plan estratégico. Ediciones Días de Santos.
- Universidad de Malaga, 2009. Universidad de Malaga. Recuperado de <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm>
- Universidad de Costa Rica , 2014. Recuperado de [https://cursos.campusvirtualsp.org/...php/.../Lectura\\_Basica\\_2-\\_Unidad\\_III.2.pdf?](https://cursos.campusvirtualsp.org/...php/.../Lectura_Basica_2-_Unidad_III.2.pdf?)