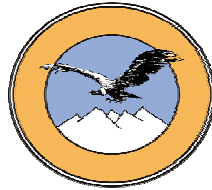


**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**OFICINA LA PAZ**



**AREA DE ECONOMÍA, POLÍTICA Y EMPRESA**

**CURSO DE ESPECIALIZACIÓN SUPERIOR EN**

**“ESTRATEGIAS DE CALIDAD”**

**(2007-2008)**

**“APOYO A DECISIONES CORPORATIVAS EN PYMES A TRAVÉS DE LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”**

**ALUMNO:** LIC. JOSÉ FERNANDO BELTRÁN SALAS

**TUTOR :** MGR. ALEJANDRO VASQUEZ MENDOZA

La Paz-Bolivia

(2008)

*Al presentar esta monografía como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de especialista de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta monografía un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta monografía dentro las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*También cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar los derechos de publicación de esta monografía, o de partes de ella, manteniendo mis derechos de autor, hasta por un periodo de 30 meses después de su aprobación.*

---

*[José Fernando Beltrán Salas]*

*Fecha: 14 de junio de 2008*

## DEDICATORIA

A mis padres, que aun ahora siguen de cerca las actividades que realizo, estoy seguro que apreciarán con dicha este nuevo paso en mi vida profesional.

A mis hermanos, porque como hermano mayor deseo mostrarles un sendero que, lejos de ser el más apropiado, puede darles algunas luces para su transitar. No deseo ser su ejemplo, pero si un motivo orgullo para ustedes, de la misma forma en que lo son ustedes para mi.

A mi esposa, por todas aquellas noches de larga espera durante el desarrollo de la Especialidad. Espero, con el conocimiento adquirido impulsar una *mejora continua* en nuestras vidas.

A mi abuelitos, por el cariño, apoyo, amistad y dedicación de siempre.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco al Programa de Desarrollo del Comercio y Promoción de las Inversiones PROCOIN, por hacer posible la realización de esta Especialidad y por tener este tipo de iniciativas que no buscan sino mejorar la competitividad de los profesionales del país.

En segundo lugar, a mi institución PACEÑA S.R.L. Agencia Despachante de Aduanas, porque con ella aprendí de Calidad y con su apoyo pude acceder a esta Especialidad.

Finalmente agradecer a Dios por esta oportunidad, por la salud y la vida necesarias para iniciar a partir de aquí muchos proyectos.

## **RESUMEN**

El presente trabajo monográfico muestra la aplicación de herramientas de gestión de empresas de clase mundial en una Pyme, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones corporativas tales como la participación de una empresa en nuevos mercados de manera sostenible.

Este crecimiento, adecuadamente planificado puede incidir en el futuro inmediato de estas empresas que, al igual que las grandes firmas, también sienten el efecto de clientes cada vez más exigentes y mejor informados que buscan más y mejores servicios.

Herramientas como la Planificación Estratégica, Balanced Scorecard y el Enfoque de Procesos se desarrollan en este trabajo que, aplicado a la realidad de nuestras Pymes, intenta demostrar que es posible trabajar de manera ordenada en busca de un fin común sin importar el tamaño de la empresa, siempre que se cuente con el apoyo de la gerencia y de los colaboradores en general.

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>PRIMERA PARTE.....</b>	<b>4</b>
PROBLEMÁTICA.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	4
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
ESQUEMA DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
<b>SEGUNDA PARTE.....</b>	<b>7</b>
CONTENIDO DE LA MONOGRAFÍA.....	7
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
1.1.1 <i>¿Qué es la planificación estratégica?</i> .....	9
1.1.2 <i>Valores Corporativos</i> .....	10
1.1.3 <i>Misión, Visión</i> .....	10
1.1.4 <i>Estrategia de Diferenciación de Estructura</i> .....	11
1.2 GESTIÓN DE CALIDAD ORIENTADA A LOS PROCESOS.....	11
1.2.1 <i>La Calidad se Gestiona. Evolución Histórica.</i> .....	11
1.2.2 <i>El Proceso de Satisfacción del Cliente</i> .....	12
1.2.3 <i>El Proceso de Creación de Valor</i> .....	13
1.2.4 <i>Gestión y Mejora de la Calidad a través de la Gestión de los Procesos</i> .....	13
<b>PROPUESTA DE CONTENIDO.....</b>	<b>16</b>
1. DEFINIR EL DESTINO ESTRATÉGICO.....	16
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	17
ANÁLISIS FODA.....	17
ESTABLECIMIENTO DE MISIÓN, VALORES Y VISIÓN PARA SLG S.R.L.....	19
VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA A SER DESARROLLADA.....	20
2. DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	21
CUADRO DE OBJETIVOS, INDICADORES/METAS E INICIATIVAS.....	21
3. CONSTRUIR EL MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	22
4. DEFINIR LAS INICIATIVAS PRIORITARIAS.....	23
<i>Perspectiva Financiera</i> .....	24
<i>Perspectiva Clientes</i> .....	25
<i>Perspectiva Procesos Internos</i> .....	25
<i>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i> .....	26
5. PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	26
CONSIDERACIONES IMPORTANTES.....	26

ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	28
<b>TERCERA PARTE. ....</b>	<b>30</b>
CONCLUSIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍA .....	355

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad Paceña S.R.L. Agencia despachante de Aduanas, es la empresa #1 del rubro en la ciudad de La Paz. Con veinte años en el mercado recientemente cumplidos, la empresa tiene como función principal la desaduanización de productos importados por sus clientes, que actualmente son varias de las principales empresas del país, mismas que pertenecen a distintos rubros. En ese sentido Paceña realiza procesos de importación de diferentes productos, desde materias primas, textiles, equipos de minería, productos de consumo, hasta productos farmacéuticos, hecho que implica que el área operativa de la empresa este al corriente de los diferentes tratados, convenios y restricciones del comercio exterior para apoyar la cadena de abastecimiento de los importadores eficientemente.

Desde enero de 2005 la empresa cuenta con una sucursal en la ciudad de Santa Cruz y a finales de 2006 consiguió una certificación de calidad bajo ISO 9000:2000 para su proceso de Gestión del Despacho Aduanero.

La empresa tiene como Misión: “Brindar a nuestros clientes, soluciones confiables y eficientes en sus operaciones de comercio exterior y logística, con el grado de calidad requerido y generando valor para nuestros empleados y accionistas”.

En la actualidad Paceña extrae de aduanas solamente en la ciudad de La Paz, alrededor de 400 pedidos por mes, es decir 100 pedidos por semana.

Por la confianza y los muchos años de trabajo conjunto, muchos de sus clientes han solicitado a la empresa que ésta los apoye en el traslado de productos desde los almacenes aduaneros hasta sus propios depósitos lo que se conoce en el rubro como “transporte urbano”. Para atender este requerimiento, dado que la



legislación vigente no permite que las agencias aduaneras realicen el servicio de transporte, Paceña se vio obligada a subcontratar transportistas.

El rubro del transporte tiene un potencial interesante de crecimiento (ver anexos, pág. ii e iii), por lo que posteriormente se procedió a constituir otra empresa bajo la razón social de Solución Logística Global SLG S.R.L. para poder cubrir de mejor manera las necesidades de los clientes.

Esta decisión permitió a la empresa responder al requerimiento del mercado demostrando la flexibilidad de la organización, pero también llevó a la contratación de más personal y al crecimiento de las operaciones de la empresa.

En el último tiempo se han registrado algunos reclamos sobre el servicio de transporte urbano, y aunque es SLG S.R.L. la empresa que lo brinda, los clientes tienen tan posicionado el nombre de Paceña S.R.L. que es frecuente escuchar que “tienen disconformidad con el servicio que presta Paceña”.

En este sentido, la directiva tiene el reto de planificar el crecimiento y las operaciones de SLG S.R.L no solo porque el movimiento de la empresa haya mejorado, sino porque un desfase en el servicio o la insatisfacción de un cliente puede afectar la imagen y reconocimiento de la otra empresa (Paceña S.R.L.) que forma parte del mismo grupo logístico formado por la exigencia del mercado.

Para que la misión que tiene Paceña S.R.L. pueda llegar a alcanzarse eficientemente es necesario un enfoque estratégico que permita a la dirección manejar ambas empresas de mejor manera y encaminar a SLG S.R.L. hacia una gestión más eficiente y la generación de un enfoque de calidad.

De esta manera, en la primera parte del presente trabajo monográfico se encontrará una breve descripción de la problemática y la identificación del

problema de investigación, mediante el cual alcanzaremos la definición de objetivos.

En la segunda parte se desarrollará el contenido de la monografía y finalmente en la tercera y última parte, se desarrollarán las conclusiones.

## **PRIMERA PARTE.**

### **Problemática**

Muchas veces las Pymes experimentan un crecimiento desordenado y van respondiendo de manera reactiva a los requerimientos del mercado y/o de los clientes sin tener un norte definido.

Un crecimiento desordenado puede resultar exitoso, de hecho, las empresas que reaccionan con más flexibilidad a los requerimientos de un mundo tan cambiante y competitivo son las que a la larga subsisten. Sin embargo, ese crecimiento puede también resultar caótico, principalmente cuando la empresa se enfrenta con decisiones de expansión, inversión en nueva tecnología o extensiones de línea de productos o servicios, por citar algunas.

### **Planteamiento del Problema**

Bajo la perspectiva descrita en el punto anterior, se define el problema como sigue:

*¿Puede una empresa, que no cuente con el apoyo de Herramientas de Gestión adecuadas reaccionar permanentemente a las necesidades del mercado y garantizar el control de sus procesos y la satisfacción de sus clientes a mediano plazo?*

### **Justificación del Tema**

**Justificación Académica.-** El presente trabajo está estrechamente relacionado con los módulos de: Planificación estratégica de la Calidad, Gestión de Procesos y

Herramientas de Calidad, dado que el acceso a la información, permite buscar resultados importantes bajo esta perspectiva.

**Justificación Económica Social.-** El presente trabajo pretende reducir el número de quejas actual y promover la satisfacción del cliente que puede verse traducido en el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes, superando el nivel de ventas de años anteriores.

**Justificación Metodológica.-** El presente trabajo monográfico se constituye en una investigación Correlacional ya que este tipo de estudio como sostienen Hernandez, Fernandez y Baptista: “tiene como propósito principal saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”<sup>1</sup>.

**Justificación Legal.-** Ley General de Aduanas y su reglamento.

## **Objetivos del trabajo**

### **Objetivo General**

- Aplicar herramientas de gestión de empresas de clase mundial en una Pyme, con la finalidad de generar información gerencial útil para la toma de decisiones y apoyar la sostenibilidad de la empresa.

### **Objetivos específicos**

- Realizar una planificación estratégica como punto de partida del trabajo.

---

<sup>1</sup> HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. México, D.F. McGraw-Hill Companies, Inc., 1999, 63p.

- Capacitar al personal en temas de Calidad y gestión por procesos para apoyar un cambio en la cultura organizacional.
- Diagramar los procesos clave de la empresa.
- Generar indicadores que permitan la medición del proceso central del negocio.

### Esquema de los Objetivos Específicos

Bibliografía	Objetivo Específico	Módulos
- Planificación Estratégica de: BARRAGÁN, José - Administración Estratégica de: HILL, Charles y JONES, Gareth.	Realizar una planificación estratégica como punto de partida del trabajo.	Módulo 2. Planificación Estratégica de la Calidad
- Gestión de Calidad Orientada a los Procesos de: PEREZ-FERNANDEZ, José	Capacitar al personal en temas de Calidad y gestión por procesos para apoyar un cambio en la cultura organizacional.	Módulo 1. Sistemas de Calidad Evolución e Historia
Mejoramiento de los Procesos de la Empresa de: HARRINGTON, James.	Diagramar los procesos clave de la empresa.	Módulo 4. Gestión por Procesos
Mejoramiento de los Procesos de la Empresa de: HARRINGTON, James.	Generar indicadores que permitan la medición del proceso central del negocio.	Módulo 4. Gestión por Procesos

FUENTE. Elaboración Propia.

## **SEGUNDA PARTE.**

### **Contenido de la Monografía**

A continuación se presentan los objetivos específicos con un respaldo teórico que respalda el análisis posterior:

- Realizar una planificación estratégica como punto de partida del trabajo.

Es importante trabajar desarrollando el pensamiento estratégico de las empresas, como sostiene Barragán Bauer: “es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos”<sup>2</sup>.

Desde esa perspectiva iniciar el presente trabajo desde una visión estratégica, permite no solamente involucrar al personal de la empresa sino, comenzar a diagramar de manera conjunta un horizonte para la empresa.

En relación al segundo objetivo específico es posible sostener que la capacitación debe acompañar todo proceso de cambio, dado que son los mismos colaboradores quienes utilizarán las herramientas de gestión. Barragán Bauer al respecto sostiene que: “La calidad depende de la cultura, la cultura de una empresa es algo que le es propio y la caracteriza, que la diferencia sustancialmente de las demás”<sup>3</sup>.

- Capacitar al personal en temas de Calidad y gestión por procesos para apoyar un cambio en la cultura organizacional.

---

<sup>2</sup> BARRAGÁN Bauer, José Volkmar. Planificación Estratégica. 1ra. Ed. Grupo Impresor. La Paz , 2005, pág 13.

<sup>3</sup> IBIDEM, pág. 49.

Finalmente, los siguientes dos objetivos tienen su justificación en que según Harrington: “el trabajar por procesos da a los colaboradores un sentimiento de logro y la medición de estos procesos nos ayuda a fijar metas de la organización y a monitorear tendencias”<sup>4</sup>

- Diagramar los procesos clave de la empresa.
- Generar indicadores que permitan la medición del proceso central del negocio.

---

<sup>4</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill, Inc. Bogotá, 1997, pág 194.

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica está inmersa en todas las actividades organizacionales, como lo sostiene el autor José Barragán: “Toda acción organizacional, dentro o fuera del ambiente comercial, sea de carácter público como de carácter privado, esté o no marcada con el ánimo lucrativo, y sea o no de carácter indefinido, se inicia con un momento de planeación indispensable: **la planeación estratégica**”.<sup>5</sup>

#### 1.1.1 ¿Qué es la planificación estratégica?

Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”.<sup>6</sup>

Otro enfoque que puede ayudar a clarificar más el concepto de planificación estratégica es el de Kotler y Armstrong: “Una planificación estratégica permite que la empresa anticipe y responda con rapidez a los cambios del entorno y que se prepare mejor para situaciones inesperadas. El plan estratégico entraña la adaptación de la empresa a efecto de que aproveche las oportunidades que le ofrece su entorno cambiante”.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> BARRAGÁN Bauer, José Volkmar. Planificación Estratégica. Grupo Impresor. La Paz, 2005. 13 p.

<sup>6</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. 3ra. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, 2001. 5 p.

<sup>7</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. Mc-Graw-Hill, México, 1996. 39 p.



### **1.1.2 Valores Corporativos**<sup>8</sup>

Los valores corporativos representan las condiciones filosóficas que animan a los administradores de una organización que están a cargo de obtener su éxito.

Los valores corporativos tienen las siguientes funciones:

1. Establecer los negocios en los que la institución debería intervenir y aquellos en los cuales no.
2. Fijar las expectativas institucionales.
3. Definir la forma cómo ésta deberá comunicarse con las demás.
4. Establecer la forma en la que se deberá reclutar al personal de forma que éste trabaje con eficiencia para la organización.
5. Determinar cómo se van a administrar las operaciones.

### **1.1.3 Misión, Visión**

En una organización la Misión es la declaración de su razón de ser, su esencia, su sentido, su propósito. La declaración de misión debe ser breve, debe motivar a quien la conozca y hacer que quienes trabajan en la empresa se sientan seguros y hasta orgullosos de pertenecer a ella.<sup>9</sup>

Por otra parte la visión de una empresa demuestra de forma enunciativa y realista hacia donde apunta la organización en el futuro.

Una declaración de visión bien formulada debe:<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> BARRAGÁN Bauer, José Volkmar. Op. Cit; 17 p.

<sup>9</sup> IBIDEM, 39 y 67 p.

<sup>10</sup> IBIDEM, 87 p.

- Ser breve, de preferencia, de menos de diez palabras.
- Ser fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para su logro.
- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la compañía.
- Permite la creatividad y flexibilidad en su ejecución.

#### **1.1.4 Estrategia de Diferenciación de Estructura**

Con el fin de seguir una estrategia de diferenciación una compañía debe desarrollar una habilidad distintiva. Lo que significa que una firma genera una amplia variedad de productos, atiende más nichos de mercado y generalmente debe ajustar sus productos a las necesidades de diversos clientes.<sup>11</sup>

### **1.2 Gestión de Calidad Orientada a los Procesos**

#### **1.2.1 La Calidad se Gestiona. Evolución Histórica.<sup>12</sup>**

En un contexto histórico concreto, hace dos décadas el énfasis empresarial se centraba en producir todo aquello que el mercado demandaba. La posibilidad de elección de los clientes era muy limitada. Existía una orientación al producto y a la producción de muchos directivos de empresa.

Como una consecuencia natural de la globalización de los mercados en la mayor parte de los sectores de actividad, aumenta sensiblemente la competencia y las oportunidades para el cliente; de forma natural, las necesidades y sobre todo las expectativas de los usuarios crecen. El cliente se convierte en el gran

---

<sup>11</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth R. Op. Cit; 392 p.

<sup>12</sup> PÉREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos. ESIC editorial. Madrid, 1999. 23 p.

protagonista de la vida de las empresas demandando cada vez con mayor intensidad productos y servicios de “calidad” en los términos en que él la entiende y percibe. Luego su satisfacción será el objetivo principal y prioritario.

Podemos resumir todo lo expresado anteriormente en la siguiente tabla:

**TABLA # 1 Evolución de la calidad en la empresa**

Calidad	Control	Aseguramiento	Gestión
<b>Concierne</b>	Dpto. de control de calidad	Audidores de calidad	Todas las personas
<b>Se aplica</b>	Al producto: inicial, intermedio o final.	A los procesos operativos	A todos los procesos
<b>Se actúa para</b>	Encontrar defectos	Encontrar no conformidades	Conseguir objetivos
<b>Se orienta</b>	Al efecto	A las causas	A las causas
<b>Participación del personal</b>	No necesaria	Conveniente	Imprescindible
<b>Actitud</b>	Arreglo/reacción	Prevención	Mejora

FUENTE: PÉREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Op. Cit; 33 p.

### 1.2.2 El Proceso de Satisfacción del Cliente

Cuando se acerca a su proveedor, el cliente tiene una serie de necesidades y expectativas que desea satisfacer:

- **Las necesidades** suelen ser fácilmente explicitables y objetivas, con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad y a su precio. Definen el estándar mínimo que el cliente aceptará.

- **Las expectativas** por su propia naturaleza son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades, aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción por el cliente de la calidad.

### 1.2.3 El Proceso de Creación de Valor<sup>13</sup>

El concepto de **valor añadido al cliente** es fundamental para entender la gestión por procesos. Se define como aquella cualidad de un producto o servicio que es apreciada, valorada o tenida en estima, se debe tratar de analizarlas bajo la óptica del cliente para medir el valor añadido que éste percibe. El objetivo es mejorar la satisfacción del cliente y al mismo tiempo incrementar la competitividad y los resultados de la empresa.

### 1.2.4 Gestión y Mejora de la Calidad a través de la Gestión de los Procesos

El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan.

Si se asocia el anterior concepto con el de calidad, la gestión de calidad tiene como principal elemento la identificación con discreción de la variable a gestionar desde el punto de vista del cliente.

La Mejora de la Calidad equivale a obtener ventajas competitivas a través de las siguientes acciones relacionadas con el producto o servicio,

---

<sup>13</sup> PÉREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Op. Cit; 54 p.

- Adaptar y mejorar las características del servicio o las funciones del producto.
- Disminuir la variabilidad de los procesos.
- Mejorar la calidad del producto.

Relacionadas con el cliente:

- Identificar nuevas necesidades de los clientes.
- Responder a tiempo con profesionalidad a sus expectativas
- Reducir plazos de entrega.
- Relacionadas con los resultados de la empresa,
- Disminuir costes de mala calidad a través de la prevención y el enfoque a procesos.
- Racionalizar y simplificar la organización, mejorando los procesos operativos y de gestión.

La gestión de los procesos por sí sola presenta las siguientes dificultades,

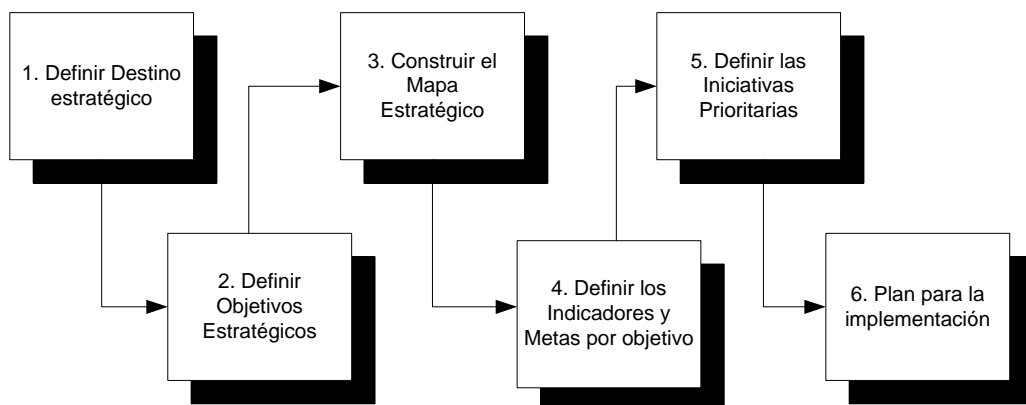
- Identificación, de los procesos y que estén debidamente documentados. La progresiva implantación de sistemas de calidad según ISO 9000 está suponiendo un avance en este sentido.

- Medición, son pocos los procesos de empresa cuyo funcionamiento se esté midiendo
- Control, de igual forma que el punto anterior.

## PROPUESTA DE CONTENIDO

A fin de ayudar a entender y respaldar de mejor manera el presente trabajo, se utilizará la metodología del Balanced Scorecard planteada por Kaplan y Norton, misma que se grafica a continuación:

### GRÁFICO # 1 METODOLOGÍA PARA BALANCED SCORECARD



Fuente. Elaboración en base a Kaplan y Norton.

#### 1. Definir el destino estratégico.

Este punto deben abarcarse puntos como:

- Análisis de la situación actual.
- Establecimiento de la misión y visión.
- La selección de la estrategia.

Apegados a la metodología recientemente descrita, primeramente se realizó un análisis situacional utilizando la matriz FODA. (Ver matriz completa en los anexos, pág. i).

Posteriormente se utilizan los datos encontrados para comenzar a utilizar herramientas de Gestión e indicadores y finalmente se plantea el mapeo tentativo de procesos de la empresa SLG SRL.,

## **Análisis de la Situación actual**

### **Análisis FODA**

#### **Factores Internos**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Posición actual de la empresa en el mercado.	No contar con unidades de transporte propias.
Se conoce con anticipación el tipo de mercadería a extraerse del recinto aduanero y el plazo requerido por los clientes	No contar con choferes con licencia de conducir apropiadas para el manejo de carga.
El personal actual de la empresa que trabaja directamente en la extracción de la mercadería ya conoce la operativa de manipuleo de la mercadería para el transporte urbano.	
Al ser una empresa con bastante personal, no se requiere crear una nueva estructura, básicamente se redefinirían algunas funciones del personal.	
Solicitudes para este servicio aseguradas, es decir, ventas aseguradas.	
Paceña es una empresa flexible y reconocida que cuenta con una Certificación de calidad.	



## Factores Externos

Oportunidades	Amenazas
Mano de obra barata	Paros y huelgas frecuentes en el país, que impedirían el cumplimiento de tiempos pactados con los clientes.
Los competidores son transportistas informales que no cuentan con procesos definidos. Sus unidades de transporte son viejas e inadecuadas.	Los transportistas informales podrían tomar algún tipo de acción al verse superados.
No cumplen con los plazos solicitados y en algunas oportunidades extravían la carga.	Inestabilidad social y jurídica por la que atraviesa el país.
Creciente interés de los clientes terciarizar este tipo de servicios.	La imagen y el trabajo que presta Paceña pueden verse perjudicados al subcontratar transportistas informales.
Creciente interés de los clientes en que Paceña apoye en este tipo de servicio por el conocimiento que tiene del rubro.	
Interés de los clientes en contar con un servicio seguro, confiable y que brinde información constante.	Clientes pueden optar por usar los servicios de Agencias Aduaneras que a través de alianzas puedan cubrir esta necesidad, con procesos óptimos y controlados.

FO	DO
Se puede atender con este nuevo servicio en los tres recintos aduaneros con mas movimiento (Zona Franca, Aeropuerto y DBU)	Aprovechar la mano de obra barata.
Promover ventas cruzadas.	2. Inversión en una unidad de transporte, para atender de inicio el recinto aduanero donde se registre el mayor movimiento.
Ambas empresas podrían optimizar tiempos de entrega de manera conjunta.	
Ampliar este servicio al interior del país, donde Paceña tenga presencia.	

FA	DA
<p>Concentrarse primeramente en solo un recinto aduanero (DBU) por el volumen de carga que se maneja ahí. Posteriormente se podrán atacar otros recintos.</p>	<p>Alianzas con aquellos transportistas que demuestren mejor desempeño, para poder cubrir de momento otros recintos aduaneros, buscando brindar el mejor servicio posible y así no afectar la imagen de la empresa en el mercado.</p>
<p>Al ser Paceña una empresa certificada con ISO 9001:2000, puede transmitir esa forma de trabajo ordenada a SLG SRL. Desarrollando de esa manera una ventaja competitiva en relación al transporte informal.</p>	

### **Establecimiento de MISIÓN, VALORES y VISIÓN para SLG S.R.L.**

En base a lo descrito en el marco teórico, se plantean los elementos mencionados de la siguiente manera:

#### *Misión:*

“Resguardar y asegurar la llegada de la mercadería de los importadores hasta sus almacenes en la ciudad de La Paz en condiciones seguras, ofreciendo un servicio de calidad y unidades de transporte confiables que minimicen riesgos de pérdida.”

#### *Valores:*

- Responsabilidad: en el manipuleo de la carga
- Compromiso: con los tiempos de entrega pactados
- Honestidad: productos recibidos vs. productos entregados
- Empatía: cuidar la mercadería del cliente como si fuera propia
- Confidencialidad: tanto con el know-how de la empresa como con la propiedad del cliente

### **Propuesta de Visión para SLG S.R.L.**

“Ser la primera empresa que brinde servicios logísticos con unidades propias y personal comprometido brindando un servicio seguro y de calidad que apoye la productividad de las empresas en el eje central del país“.

### **Ventaja Competitiva y Estrategia a ser Desarrollada**

Los accionistas de la empresa deberían analizar el cuadro siguiente de definición del negocio, tomando en cuenta que el objetivo de que los importadores puedan contar con sus productos/insumos a la brevedad posible, sufriría una ligera variación:

<b>Producto/ Servicio</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Cliente</b>
Igual (Despacho Aduanero)	Igual (extracción de mercaderías de los recintos aduaneros)	Igual (Clientes Paceña)
Distinto (Transporte urbano)	Distinta (entrega de la mercadería desaduanizada en almacenes)	Igual (Clientes Paceña)

Como queda de manifiesto que los mismos clientes de la empresa demandan un servicio adicional, que podría ser considerado como una extensión de línea que requiere de inversión es necesaria una estrategia corporativa.

La misma podría describirse como: ingresar en el mercado del transporte urbano, utilizando como estrategia genérica la *inversión en unidades de transporte para mejorar la posición de SLG S.R.L. en el mercado.*

La estrategia de negocio que deberá usar la empresa es una mezcla de la estrategia de enfoque y la estrategia de diferenciación.

Por un lado la estrategia de enfoque ya que los esfuerzos de inicio se centrarán en atacar los recintos aduaneros con mayor movimiento, como por ejemplo DBU y Zona Franca y por otra parte, la estrategia de diferenciación es conveniente porque se ofrecerán servicios estructurados en base a la información y seguridad para el cliente, aspecto que actualmente la competencia informal deja de lado.

## 2. Definir Objetivos Estratégicos

En este punto se unifica también el punto 4 según el esquema planteado por Kaplan y Norton ya que se presentan además de los objetivos, los indicadores y las iniciativas necesarias para alcanzarlos.

### CUADRO DE OBJETIVOS, INDICADORES/METAS E INICIATIVAS

#### Perspectiva Financiera

Objetivos	Medidores	Metas	Iniciativas
Recuperar la inversión en la unidad de transporte	Tiempo de recuperación del dinero	2 años	Apoyar a SLG SRL por medio de la promoción del nuevo servicio

#### Perspectiva Clientes

Objetivos	Medidores	Metas	Iniciativas
Mantener ventas mínimas mensuales durante los primeros seis meses	Libro de ventas	Ventas superiores a los 2000\$	Realizar campañas de promoción
Conseguir nuevos clientes cada mes	Cartera de clientes	Mínimo 3 grandes clientes	Visitas del equipo de ventas
Mantener clientes satisfechos	Comparaciones en relación a la competencia	Al menos 80% de satisfacción	Encuesta de satisfacción al cliente anualmente

**Perspectiva Procesos Internos**

<b>Objetivos</b>	<b>Medidores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Aumentar el número de clientes a través de ventas cruzadas	Número de nuevos clientes que usan el servicio	4 al mes	Evaluaciones mensuales de la cartera de clientes
Mantener un bajo nivel de reclamos durante la prestación del servicio	Número de quejas registradas	Menos del 10%	Desarrollar un proceso de gestión de quejas
Realizar todas la entregas de mercadería durante la jornada laboral	Número de pedidos pendientes al final del día	Máximo 8 horas	Actividades que promuevan el compromiso del personal

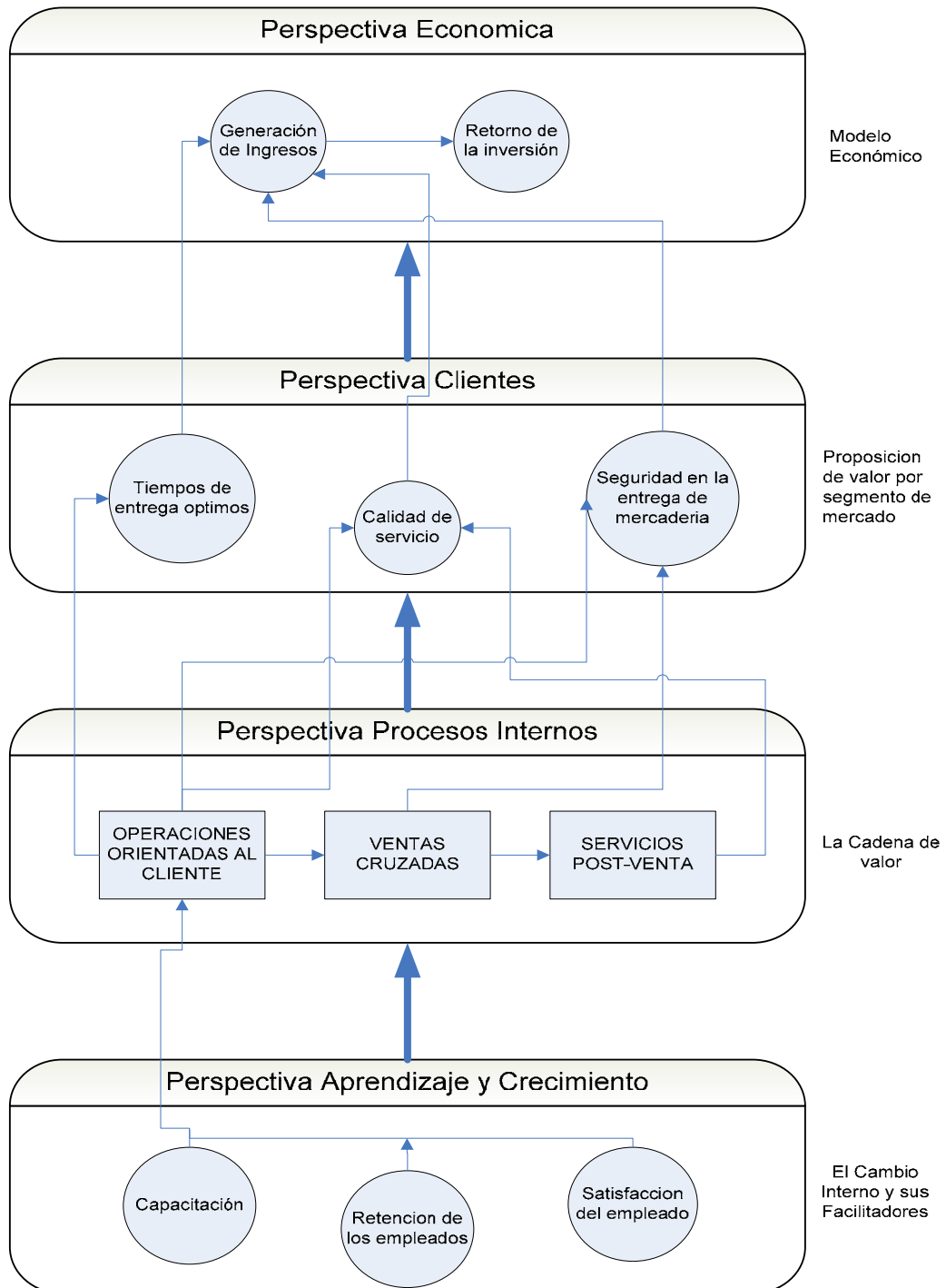
**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

<b>Objetivos</b>	<b>Medidores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Mantener alta satisfacción del empleado	Respuestas de la encuesta	80% de respuestas favorables	Realizar encuestas de clima laboral
Identificar durante el primer año a la gente idónea para capacitarla	Tiempos de entrega y número de reclamos	Al menos 3 personas con el perfil adecuado	Evaluación al desempeño y seguimiento al personal

**3. Construir el Mapa Estratégico de la Empresa**

Este mapa describe el proceso de transformación de los recursos intangibles de la empresa en resultados tangibles, siguiendo las cuatro perspectivas que sugiere el Balanced Scorecard.

**GRÁFICO # 2 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO**

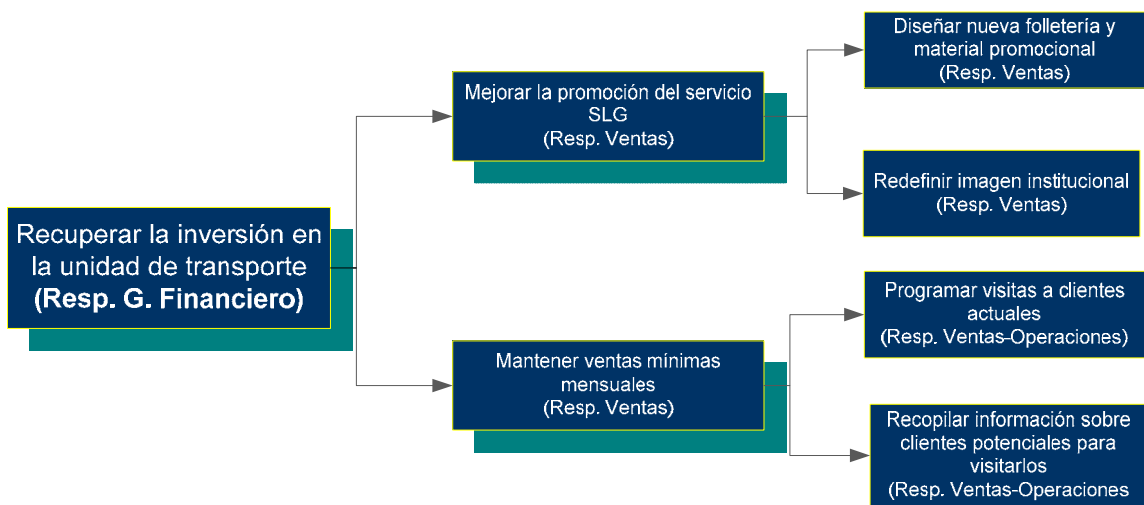


FUENTE. Elaboración propia en base a Kaplan y Norton

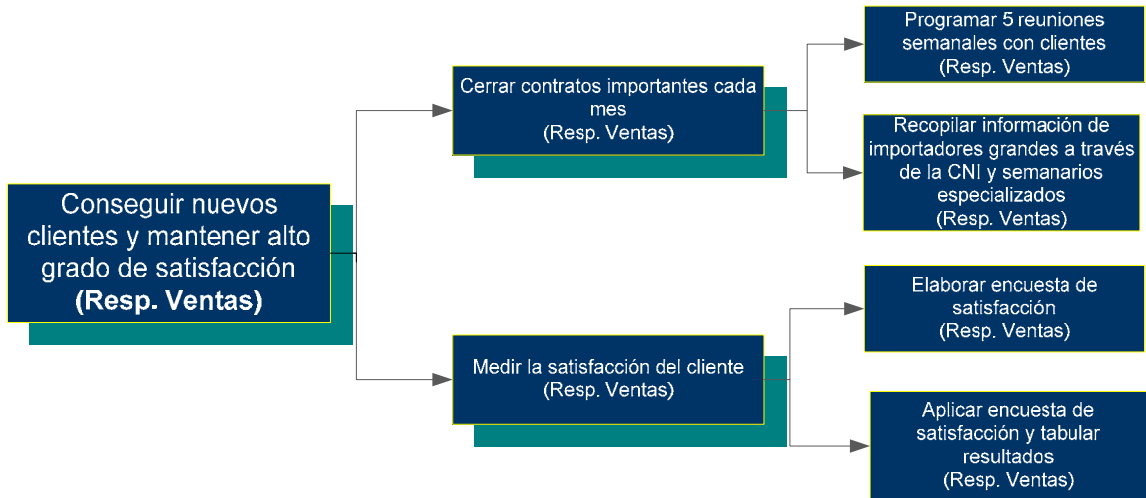
#### 4. Definir las Iniciativas Prioritarias

Es útil en esta etapa desagregar los objetivos en otras “sub-tareas” necesarias para conseguirlos. Esta desagregación se efectúa a través del proceso de “catch-ball”, respetando siempre el esquema del Balanced Scorecard.

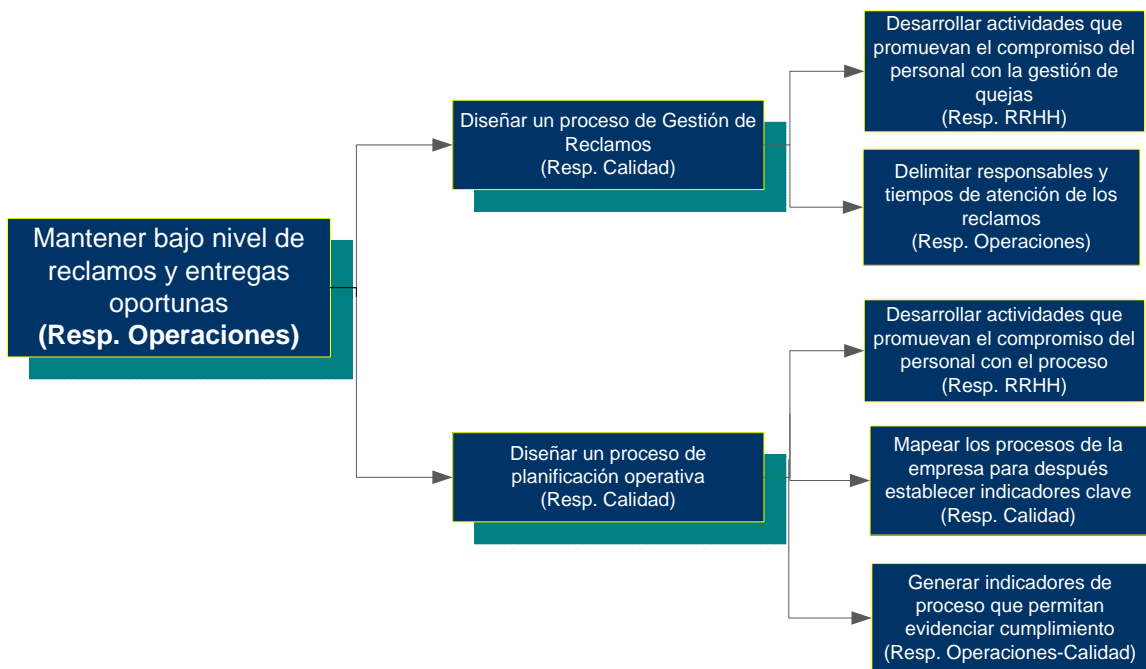
##### Perspectiva Financiera



**Perspectiva Clientes**

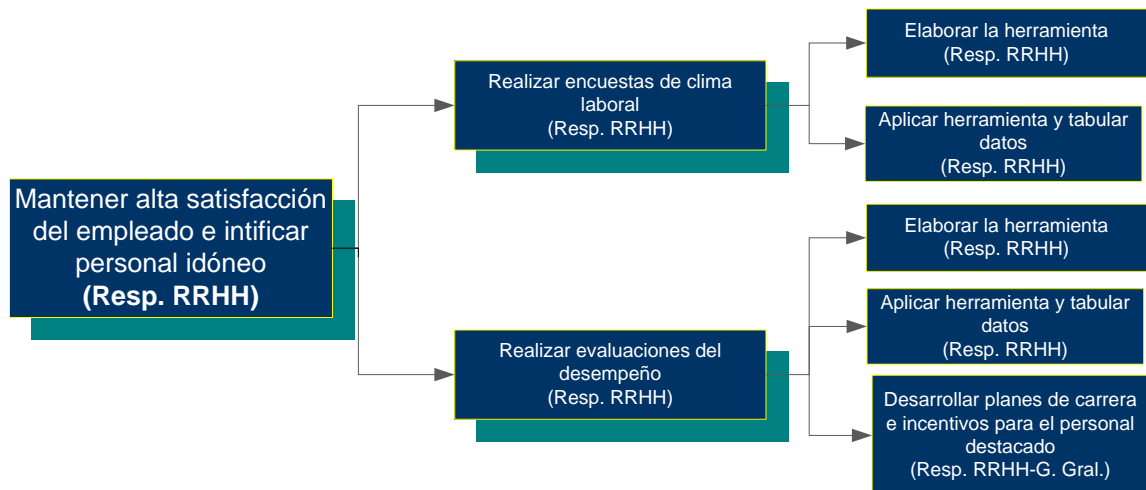


**Perspectiva Procesos Internos**





## Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Luego de establecer las iniciativas y los responsables directos de cada actividad es conveniente hacer el seguimiento correspondiente, de manera que se puedan cumplir los objetivos y para que éstos no se retrasen. Deben priorizarse las iniciativas de las perspectivas de aprendizaje/crecimiento y la de los procesos internos ya que normalmente las perspectivas externas son el resultado de la buena preparación del personal y de cómo se realizan las actividades al interior de la empresa.

### 5. Plan para la Implementación

#### Consideraciones importantes

Es importante hacer notar en este punto que todo lo que hasta este momento se propone debe ser primeramente interiorizado en la empresa de manera que todos sus componentes entiendan hacia donde quiere la Dirección orientar sus

esfuerzos. Una manera muy común de hacer participar al equipo de planificación y al resto del personal son los talleres o seminarios que pueden realizarse fuera de los horarios de oficina para estimular la participación creativa de todo el personal.

No debe perderse de vista que el término estrategia, no es más que el camino que la empresa busca seguir para trasladarse de su situación actual a la situación deseada que se expresa en la visión.

Para medir el grado de avance de la organización en el camino establecido es que se debe trabajar por objetivos. En el presente caso al tratarse de una empresa Pyme, es complicado el establecimiento de un equipo de planificación, por lo que los jefes de área y el personal de cargos administrativos son los llamados a participar activamente en el planteamiento de los objetivos y en el desglose de actividades necesarias para cumplirlos.

Los objetivos por naturaleza deben constituirse en un reto para el área; pero a la vez ser realistas, deben estar acotados en el tiempo y deben ser medibles. El personal tiende a motivarse y a orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos bien definidos. No es aconsejable que la empresa se concentre solamente en plantear objetivos funcionales relacionados directamente con la prestación del servicio, porque el personal tiende a sentirse presionado y/o atacado, de todas maneras siempre es bueno mantener el control del proceso del negocio a través de acciones correctivas oportunas.

Para acompañar el proceso de la planificación estratégica de la empresa de manera que éste no represente un proceso traumático, se consideran las siguientes actividades como necesarias para obtener un proceso exitoso.

### Actividades para la implementación

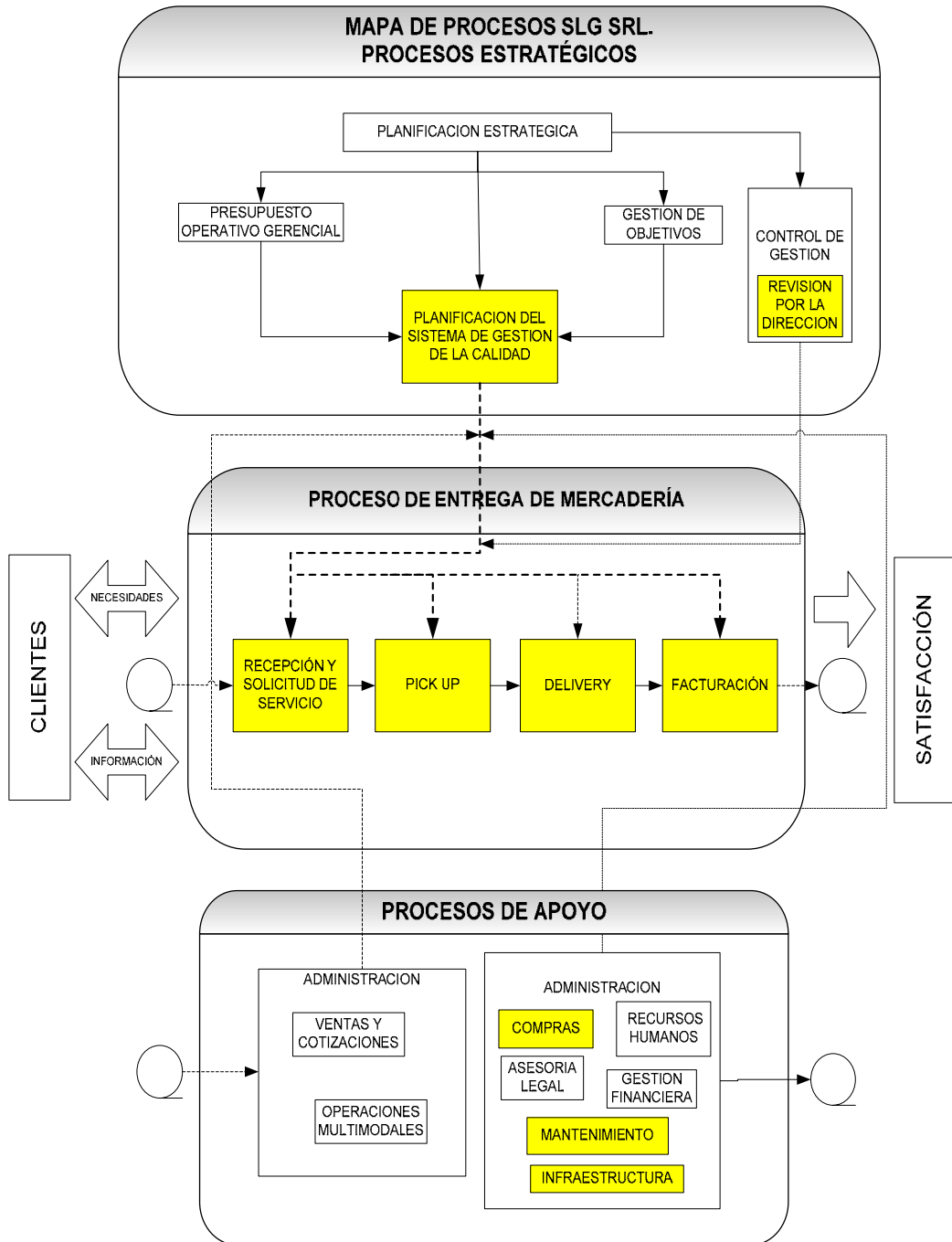
Actividad	Mes 1				Mes 2			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Preparación de charla de planificación estratégica (PE) y dinámicas relacionadas	X							
Realizar la charla y dinámicas de PE con el personal		X						
Presentación de objetivos, consenso y aceptación de los mismos			X					
Definir presupuestos en base a lo propuesto en la estrategia				X				
Preparación de la capacitación al personal en temas de calidad					X			
Mapeo de los procesos de la empresa					X			
Socialización de los procesos con el personal						X		
Definición de indicadores de proceso.						X		
Diseñar sistemas de compensación acordes con la estrategia.							X	

Fuente. Elaboración Propia.

Dado que una de las partes importantes del presente trabajo monográfico descrito también en los objetivos específicos es el establecimiento de una gestión por procesos y dado que esta necesidad se plantea como una de las iniciativas que deben priorizarse, se plantea un mapa tentativo de procesos para la empresa objeto de estudio, utilizando el enfoque de procesos que presenta la norma ISO 9000:2000.

Gracias a este enfoque, es posible identificar indicadores de proceso adecuados para medir el desempeño de la empresa.

**GRÁFICO # 3 PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS**



FUENTE. Elaboración Propia.

## **TERCERA PARTE.**

### **CONCLUSIONES**

La planeación estratégica es un concepto que ha venido manejando la humanidad durante el transcurso de su historia. Lo han manejado los conquistadores, los Emperadores, guerreros y reyes para defender su territorio o ampliar sus dominios. La planificación en ese entonces estaba orientada a buscar la mejor manera de derrotar al enemigo y poder anticiparse a sucesos externos que podrían suscitarse.

Hoy en día el mismo concepto puede manejarse con una similar orientación. El campo de batalla es el mercado, los rivales a derrotar son los competidores y el territorio a defender o atacar son los segmentos de mercado y finalmente quienes lideran estos enfrentamientos, no menos violentos que los que tenían lugar hace varios siglos, son directivos que lideran empresas de clase mundial.

Toda empresa para realizar su proceso de planeación estratégica debe definir primeramente su visión y misión, con ellas se tendrá un norte definido que encaminará las acciones del resto de los colaboradores.

Posteriormente, debe realizar un análisis situacional que busca identificar de la mejor manera posible el ambiente donde se encuentra la empresa e identificar oportunidades y riesgos a los que pueda estar expuesta. Una vez identificados ambos elementos, se evalúan distintas alternativas y se selecciona una estrategia que permita reducir el grado de impacto de la amenaza, problema u oportunidad que se identifica para finalmente establecer objetivos que permitan llegar a cumplir con la misión y visión, definidas inicialmente.

Es tiempo de que las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), abandonen su mentalidad empírica y opten por desarrollar el pensamiento estratégico en sus directivos como lo hacen las grandes empresas.

Salvando las distancias del caso y reconociendo que las características que los grandes mercados en los que se desenvuelven las firmas más exitosas no pueden compararse (al menos no en tamaño ni volumen de operaciones) con los mercados y actividades que realizan las Pymes, debe reconocerse también que la manera de gestionarlas debe cambiar si la empresa desea permanecer en el tiempo y ser rentable.

La planeación estratégica se justifica en aquellas empresas que quieren crecer, y competir de acuerdo con estándares altos y que tienen una visión diferente que busca romper paradigmas en lugar de trabajar de la misma manera que siempre se lo hizo.

Para llevarla a cabo con éxito es necesaria la participación activa de directivos y/o dueños emprendedores que lideren los esfuerzos de la empresa por diseñar e implementar herramientas de gestión en sus organizaciones. Los mismos deben tener la competencia suficiente para llevar a cabo talleres de capacitación que consigan captar el interés de todos los miembros de la empresa quienes se convertirán en los principales actores de todo el proceso de cambio paradigmático.

Queda entonces, fuera de toda discusión que es imprescindible la participación e involucramiento de todos los colaboradores de la empresa, para la consecución de objetivos y el desarrollo efectivo de las herramientas que se desean implementar. Es evidente que sin ellos ningún esfuerzo se vería coronado exitosamente más

aun cuando lo que se pretende es desarrollar un enfoque a procesos y una gestión en base objetivos e indicadores de desempeño.

En el caso específico que se ha desarrollado en el presente trabajo monográfico, se pone de manifiesto una nueva tendencia en la que los clientes requieren integrar servicios con la utilización de un solo proveedor. Si utilizamos el lenguaje del mercado de servicios logísticos, el cliente requiere hoy en día de un servicio puerta a puerta (door to door).

Lamentablemente la Legislación vigente no permite que Pacea S.R.L. como Agencia Despachante de Aduanas brinde servicios de transporte, sin embargo se abre una interesante oportunidad para tomar estrategias corporativas y participar en nuevos mercados que gracias a la imagen y confianza obtenida por Pacea, podrían ser fácilmente accedidos.

Si a la reputación e imagen de Pacea S.R.L en el mercado se le suma el crecimiento planificado a través de la aplicación de las herramientas de gestión aquí desarrolladas, la organización puede asegurarse el control de sus procesos, el crecimiento sostenido y estar en condiciones de pelear adecuadamente por conseguir la satisfacción de los clientes que cada día requieren mayores niveles de servicio.

Más adelante, el espectro de crecimiento para la empresa se amplía ya que a través de decisiones corporativas adecuadamente respaldadas, se podría considerar también la incursión en mercados tales como: Distribución local, Distribución nacional, embalaje y almacenaje y así con el uso de recursos propios llegar a consolidar un Grupo Logístico bastante sólido y equipararse a grandes empresas del exterior, en las cuales el Servicio de Despacho Aduanero es solamente uno de los muchos servicios que pueden ofrecer.



Finalmente, mencionar que es posible romper esquemas y ofrecer a los clientes servicios integrales que podrían constituirse en el futuro del negocio, sin perder de vista que actualmente las empresas deben buscar el bienestar de los clientes internos y externos, la sociedad en general y los accionistas a través de servicios de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARRAGÁN Bauer, José Volkmar. **Planificación Estratégica**, La Paz, edit. Grupo Impresor, 2005.
- HARRINGTON, James. **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa**, Bogotá, edit. McGraw Hill, 1997.
- HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. **Metodología de la Investigación**, México, edit. McGraw Hill, 1999.
- HILL, Charles W., JONES, Gareth R., **Administración Estratégica**, Colombia, edit. McGraw Hill, 2001.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. **Administración una Perspectiva Global**, edit. McGraw Hill, 1998.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Mercadotecnia**, México, edit. McGraw Hill, 1996.
- PÉREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. **Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos**, Madrid, ESIC editorial, 1999.

# **ANEXOS**

## Análisis FODA de la empresa

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p>	<p><b>Debilidades</b></p>
	<p>1. Posición actual de la empresa en el mercado.</p> <p>2. Se conoce con anticipación el tipo de mercadería a extraerse del recinto aduanero y el plazo requerido por los clientes.</p> <p>3. El personal actual de la empresa que trabaja directamente en la extracción de la mercadería ya conoce la operativa de entrega y manipuleo de la mercadería para el transporte urbano.</p> <p>4. Al ser una empresa con bastante personal, no se requiere crear una nueva estructura, básicamente se redefinirían algunas funciones.</p> <p>5. Solicitudes para este servicio aseguradas, es decir, ventas aseguradas.</p> <p>6. Pacena es una empresa flexible y reconocida que cuenta con una certificación de calidad.</p>	<p>1. No contar con unidades de transporte propias.</p> <p>2. No contar con choferes con licencia de conducir apropiadas para el manejo de carga.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>FO</b></p>	<p><b>DO</b></p>
<p>1. Mano de obra barata</p> <p>2. Los competidores son transportistas informales que no cuentan con procesos definidos, sus unidades de transporte son viejas e inadecuadas. No cumplen los plazos solicitados y en algunas oportunidades extravían algunas cajas.</p> <p>3. Creciente interés de los clientes terciarizar este tipo de servicios.</p> <p>4. Creciente interés de los clientes en que Pacena apoye en este tipo de servicio por el conocimiento que tiene del rubro.</p> <p>5. Interés de los clientes en contar con un servicio seguro, confiable y que brinde información constante.</p>	<p>1. Se puede atender con este nuevo servicio en los tres recintos aduaneros con más movimiento (Zona Franca, aeropuerto, DBU)</p> <p>2. Promover las ventas cruzadas.</p> <p>3. Ambas empresas podrían optimizar tiempos de entrega de manera conjunta.</p> <p>4. Ampliar este servicio al interior del país, donde Pacena tenga presencia.</p> <p>5. Brindar al cliente servicios de calidad en base a seguridad e información.</p>	<p>1. Aprovechar la mano de obra barata.</p> <p>2. Inversión en una unidad de transporte, para atender de inicio el recinto aduanero donde se registre el mayor movimiento.</p>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>FA</b></p>	<p><b>DA</b></p>
<p>1. Paros y huelgas frecuentes en el país, que impedirían el cumplimiento de tiempos pactados.</p> <p>2. Los transportistas informales podrían tomar algún tipo de acción al verse superados.</p> <p>3. Inestabilidad social y jurídica por la que atraviesa el país.</p> <p>4. La imagen y el trabajo que presta Pacena pueden verse perjudicados al subcontratar transportistas informales.</p> <p>5. Clientes pueden optar por usar los servicios de Agencias Aduaneras que a través de alianzas puedan cubrir esta necesidad, con procesos óptimos y controlados.</p>	<p>1. Concentrarse primeramente en solo un recinto aduanero (DBU) por el volumen de carga que se maneja ahí. Posteriormente se podrán atacar los otros recintos.</p> <p>2. Al ser Pacena una empresa certificada con ISO 9001:2000, puede transmitir esa forma de trabajo ordenada a la nueva empresa, desarrollando de esa manera una ventaja competitiva en relación al transporte informal.</p>	<p>1. Alianzas con aquellos transportistas que demuestren mejor desempeño, para poder cubrir de momento otros recintos aduaneros buscando brindar el mejor servicio posible y así no afectar la imagen de la empresa en el mercado.</p>

FUENTE. Elaboración propia en base a Koontz y Wehrich.



# REPORTE MAYO 2008

<b>TRANSPORTE</b>	
<b>ADUANA</b>	<b>DBU</b>

EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS

Nº	CLIENTE	CARPETA	CARPETA	MONTO
		SLG	PACEÑA	P/ COBRAR
1	EXPORTADORES BOLIVIANOS	5925	35013	38.83
2	EXPORTADORES BOLIVIANOS	5956	35195	43.78
3	SIN FRONTERAS	5957	35120	176.47
4	PLASMAR	5931	35040	95.37
5	INVERSIONES SUCRE	5872	34519	597.01
6	EMBOL	5947	35140	14.99
7	INDUSTRIAS LARA BISCH	5897	34818	25.78
8	INDUSTRIAS LARA BISCH	5966	35246	30.10
9	INDUSTRIAS LARA BISCH	5967	35299	30.10
10	EMBOL	5929	35062	185.69
11	EMBOL	5930	35041	185.69
12	VISION MUNDIAL	5875	34587	149.25
13	VISION MUNDIAL	5926	34640	547.68
14	VISION MUNDIAL	5961	34918	350.21
15	INDUSTRIAS LARA BISCH	5934	35102	70.84
16	INDUSTRIAS LARA BISCH	5942	35012	70.84
17	INDUSTRIAS LARA BISCH	5943	35072	224.80
18				
19				
20				
			Total	<b>2837.43</b>

Fuente. Datos Solución Logística Global.



## REPORTE JUNIO 2008

<b>TRANSPORTE</b>
<b>ADUANA</b> <span style="float: right;"><b>DBU</b></span>

EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS

Nº	CLIENTE	CARPETA		MONTO
		SLG	PACEÑA	P/ COBRAR
1	INDUSTRIAS LARA BISCH	6019	35471	30.22
2	INDUSTRIAS LARA BISCH	6020	35470	30.22
3	INDUSTRIAS LARA BISCH	6021	35472	39.15
4	SIN FRONTERAS	6005	35433	329.67
5	SIN FRONTERAS	6056	35694	331.03
6	VISION MUNDIAL	6034	35440	229.66
7	EMBOL	5975	35320	203.56
8	EMBOL	6018	35573	245.60
9	EMBOL	6025	35441	63.03
10	EMBOL	6037	35219	63.03
11	EMBOL	6038	35626	52.00
12	EMBOL	6051	35716	246.48
13	EMBOL	6052	35717	246.48
14	EXPORTADORES BOLIVIANOS	5979	35308	43.78
15	INDUSTRIAS LARA BISCH	5995	35249	39.15
16	INDUSTRIAS LARA BISCH	5996	35193	39.15
17	INDUSTRIAS LARA BISCH	6006	35272	61.81
18	INDUSTRIAS LARA BISCH	6039	35468	89.66
19				
20				
Total				<b>2383.68</b>

Fuente. Datos Solución Logística Global.