

Universidad de Lima
Facultad de Administración
Carrera de Administración



JUSTIFICACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE INTERMEDIARIA COMERCIAL A INTERMEDIARIA LOGÍSTICO – COMERCIAL, PARA LA EMPRESA SAVONA LOGISTICS S.A.C., AÑO 2009, VÍA INTEGRACIÓN VERTICAL

Trabajo de investigación para optar la Licenciatura en Administración

Miguel Ángel Bossio Valdivia
Código 19831506

Asesor
Ricardo Carlos Carrillo Guerrero

Lima - Perú
Octubre del 2016



**JUSTIFICACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE
INTERMEDIARIA COMERCIAL A
INTERMEDIARIA LOGÍSTICO –
COMERCIAL, PARA LA EMPRESA SAVONA
LOGISTICS S.A.C., AÑO 2009, VÍA
INTEGRACIÓN VERTICAL**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	3
1.1 Título de la investigación	3
1.2 Descripción del problema	3
1.2.1 Definición y delimitación del problema	3
1.2.2 Formulación del problema	4
1.2.3 Justificación de la investigación	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo principal	4
1.3.2 Objetivos secundarios	5
1.4 Hipótesis y variables	5
1.4.1 Hipótesis general	5
1.4.2 Sub-Hipótesis	5
1.4.3 Variables	6
1.4.3.1 Variables independientes	6
1.4.3.2 Variables dependientes	6
1.5 Metodología a emplear	7
1.5.1 Tipo de estudio	7
1.5.2 Universo y muestra	8
1.5.3 Recolección de datos	9
1.6 Plan de tabulación y análisis de datos	9
CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	10
2.1 Razón social	10

2.2 Giro del negocio	10
2.3 CIUU del sector donde opera.....	10
2.4 Ubicación.....	10
2.5 Reseña histórica.....	11
2.6 Filosofía de la empresa.....	11
2.7 Organización empresarial.....	11
2.8 Participación de mercado.....	13
2.9 Mezcla de marketing	15
2.9.1 Producto.....	15
2.9.2 Precio.....	16
2.9.3 Plaza.....	17
2.9.4 Promoción.....	19
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	21
3.1 Planeamiento estratégico.....	21
3.1.1 Visión, misión, objetivos.....	24
3.1.2 Matriz FODA.....	24
3.1.3 Definición de estrategias.....	25
3.1.4 Estrategias corporativas.....	28
3.1.5 Integración vertical.....	29
3.2 Organización y dirección empresarial.....	30
3.2.1 Organigrama.....	31
3.2.2 Funciones en la organización.....	32
3.2.3 Principios de dirección.....	32
3.3 Control de acciones.....	33
3.3.1 Indicadores.....	33
3.3.2 Indicadores para área de finanzas.....	34

3.4. Procesos en una empresa de intermediación logística.....	35
3.5. Definición de conceptos básicos.....	68
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	84
4.1 Aplicaciones al planeamiento estratégico.....	84
4.1.1 Visión, misión, objetivos.....	84
4.1.2 Matriz FODA.....	85
4.1.3 Definición de estrategias.....	86
4.1.4 Estrategias corporativas.....	86
4.1.5 Integración vertical.....	87
4.2 Aplicaciones a la organización y dirección empresarial.....	88
4.2.1 Organigrama.....	88
4.2.2 Funciones en la organización.....	89
4.2.3 Principios de dirección.....	92
4.3 Aplicaciones al control empresarial.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Organigrama de la Empresa.....	13
Figura 3.1. Proceso de Elaboración de Estrategias.....	22
Figura 3.2. Planteamiento de DFI para una Exportación Convenida en DDP.....	83
Figura 4.1. Organigrama de la Empresa.....	89



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Despachos de Savona Logistics S.A.C.....	15
Tabla 3.1. Matriz de Costo y Tiempo en el País Exportador.....	52
Tabla 3.2. Matriz de Costo y Tiempo en el País Importador.....	61
Tabla 3.3. Matriz de Control de Costos Logísticos.....	81
Tabla 4.1. Matriz FODA de la empresa.....	85
Tabla 4.2. Algunos Fletes Internacionales por Cargas de China hacia Callao.....	94
Tabla 4.3. Matriz de Costos Internacionales por Exportación de Callao a China.....	96
Tabla 4.4. Matriz de Costos Internacionales por Importación desde China a Callao...	99

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin presentar el sustento del por qué para la empresa Savona Logistics S.A.C., en el año 2009 fue importante evolucionar de ser una simple empresa de intermediación comercial a una empresa de intermediación logístico – comercial.

La empresa nació con el fin de establecer los matching posibles entre las necesidades de compradores internacionales y las de proveedores globales. Ciertos compradores de las diferentes partes del mundo volteaban siempre la mirada a la obtención de su producto en algún país, mientras que ciertos proveedores de productos buscaban constantemente que colocar sus productos en mercados de cualquier parte del mundo, no importando el tamaño de la cadena por la que pasaría su producto, sino la satisfacción que daría a un posible comprador con su producto. La misión de Savona era establecer el nexo más óptimo entre dichas necesidades a fin de lograr que las expectativas de ambas partes pudieran ser satisfechas, es decir el beneficio buscado en el producto comprado y la satisfacción que significara para el vendedor la contraprestación adecuada por el beneficio que su producto brindara.

Como se apreciará, el objetivo principal de Savona desde su nacimiento fue esencialmente comercial; buscar que se logren negocios de compra y venta, más aún, de importaciones y exportaciones, en vista que las necesidades cubiertas se generaban en diferentes países. Sin embargo, con el correr del tiempo, las negociaciones hechas, el cambio de las reglas en los negocios internacionales y las nuevas prácticas, originaron que Savona debiera preocuparse no solamente del cierre del matching entre el importador y el exportador sino también de la salida del producto materia del negocio desde el país exportador hasta el país importador según punto final acordado entre ambas partes, es decir actividades de la logística internacional.

En inicio, la preocupación de Savona por incorporar el servicio logístico internacional a la intermediación hizo que optara por operaciones de outsourcing logístico, contratando a terceros para el agenciamiento de carga, agenciamiento de aduana, cuadrilla, almacenes y demás actividades involucradas. Sin embargo, en búsqueda siempre de los apalancamientos logísticos necesarios para la competitividad, finalmente se optó por la integración vertical de los servicios.

Este trabajo tiene como fin mostrar cómo se llega a la identificación plena de la conveniencia de evolucionar desde la opción de ser una empresa netamente de intermediación comercial a una empresa de intermediación logístico – comercial, vía la integración vertical de actividades logísticas. Para ello, en el capítulo 1 se hace la presentación del planteamiento metodológico que intenta probar la conveniencia de la hipótesis; en el capítulo 2 se describe a la empresa materia de estudio; en el capítulo 3 se presentan todas las bases teóricas relacionadas al tema materia de estudio; finalmente, en el capítulo 4 se muestran los resultados de la contrastación de las bases teóricas descritas en el capítulo 3 contra la realidad de la empresa materia de estudio, llevando finalmente a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Estamos seguros que el presente estudio constituirá un ejemplo importante para aquellos interesados en revisar la aplicabilidad de las estrategias de integración vertical en las empresas de negocios internacionales, vinculando ámbitos comerciales y logísticos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Título de la investigación.- Justificación de la evolución de intermediaria comercial a intermediaria logístico – comercial, para la empresa Savona Logistics S.A.C., año 2009, vía integración vertical.

1.2 Descripción del problema.- El problema se podría definir, delimitar, formular y justificar del siguiente modo:

1.2.1 Definición y delimitación del problema.- Partimos del hecho de que la empresa Savona Logistics S.A.C. nació en el año 2007 con el fin principal de intermediar comercialmente entre los importadores y exportadores ubicados en el Perú y los de distintas partes del mundo, a fin de establecer un matching perfecto entre las necesidades de entrada y salida del país. Dicha actividad permitiría propiciar el enlace y actividad de comercio exterior, sin dedicación a la distribución comercial, es decir, sin inversión directa en cada operación, salvo lo relacionado a la intermediación. La necesidad nació a partir de la experiencia exitosa del fundador de la compañía en múltiples ferias a nivel internacional, contactando face-to-face con compradores y proveedores de los cinco continentes, lo que permitió armar una networking de necesidades mundiales con comerciantes confiables y dispuestos efectivamente a hacer negocios internacionales.

Savona Logistics, en tal sentido, buscaba que amparar legalmente la serie de actividades de intermediación que empezaron a darse lugar luego de dichas ferias. Sin embargo, conforme pasó el tiempo de las primeras actividades de negociación, nuevas necesidades emergieron, de modo que a la mera negociación y cierre de la posible exportación o importación, le sobrevino la necesidad de tercerizar servicio de logística

internacional capaz de cumplir con la entrega de los productos de acuerdo a la Regla INCOTERMS transada.

La búsqueda de brindar un servicio cada vez de mayor calidad y óptimo precio ocasionó que se tuviera presente la opción de integrar a los operadores de comercio exterior como parte del encadenamiento del negocio total, de modo que no sólo se brindara el producto exportado o importado sino, además, se entregara dicho producto en el punto convenido con la otra parte del mundo.

De esta manera Savona se vio involucrada, a partir del año 2009, en un proceso de integración vertical, justificado en el mejoramiento de las variables básicas de análisis de negocio, es decir, el apalancamiento logístico de las variables dinero, tiempo, calidad y cantidad.

1.2.2 Formulación del problema.- El problema central de la investigación es dejar en claro el por qué la empresa Savona debía migrar de ser una simple intermediaria comercial a convertirse en una empresa que brindara además la logística internacional completa de carga hasta el punto convenido entre el exportador e importador, considerando el por qué es preferible integrar a las empresas de servicios logísticos vía alianza estratégica, antes que efectuar una tercerización total de los servicios.

1.2.3 Justificación de la investigación.- La investigación cobraba enorme importancia en razón a que de no efectuarse se podría ocasionar la pérdida de competitividad con relación a otros intermediarios que pudieran brindar completo el servicio de intermediación logístico – comercial, pudiendo ocasionarse la pérdida de participación en el mercado.

1.3 Objetivos.- Podemos resumir los objetivos de la investigación del siguiente modo:

1.3.1 Objetivo principal.- Justificar la decisión de volver a la empresa Savona de un simple intermediario comercial a intermediario logístico – comercial para actividades de comercio exterior, vía integración vertical.

1.3.2 Objetivos secundarios.- Podemos mencionar principalmente dos:

a) Probar la conveniencia de la integración vertical para el logro de la transformación a intermediario logístico – comercial.

b) Validar la decisión de migración del servicio vía el análisis de apalancamiento logístico basado en 4 variables principales: Dinero, tiempo, calidad y cantidad.

1.4 Hipótesis y variables.- La hipótesis y variables involucradas en el estudio las podemos definir del siguiente modo:

1.4.1 Hipótesis general.- La estrategia de migración de servicio de intermediadora comercial a intermediadora logístico – comercial, vía integración vertical, permite a la empresa Savona una mejor performance empresarial en sus actividades expresada en índices más óptimos de dinero, es decir menores costos por operaciones.

1.4.2 Sub-Hipótesis.- Basado en un análisis de apalancamiento logístico de cuatro variables principales, consideramos la hipótesis general con base en la primera variable: Costos. Por lo tanto, las otras tres sub-hipótesis que podríamos tener se basarían en un análisis de las otras tres posibles variables: Tiempo, calidad y cantidad. Para nuestro estudio hemos considerado la variable “cantidad de operaciones atendidas”, de modo que la sub-hipótesis quedaría planteada del siguiente modo:

La migración de servicio de intermediadora comercial a intermediadora logístico – comercial permite a la empresa Savona una mejor performance empresarial en sus actividades expresada en índices más óptimos de cantidad.

Es decir hay un incremento en operaciones atendidas, de modo que si contrastamos los menores costos logrados con la hipótesis general en cumplimiento son la sub-hipótesis, tendríamos como resultado mejores índices de rentabilidad para la empresa, expresados en aumento de ingresos sobre menores costos.

1.4.3 Variables.- Para nuestro estudio hemos considerado una variable principalmente como el pivote para justificar la razón de ser del trabajo: La “migración de servicio de intermediadora comercial a intermediadora logístico – comercial, vía integración vertical”. Esta variable va tomando diversos valores dependiendo del grado con el que la empresa en estudio, denominada Savona Logistics S.A.C., va ejecutando actividades más de intermediadora logístico – comercial, vía integración vertical. El mejor manejo de dicha variable permitirá la mejor performance empresarial de Savona, expresada en términos de dinero, principalmente.

1.4.3.1. Variables independientes.- La principal variable independiente propia de la investigación es la “migración de servicio de intermediadora comercial a intermediadora logístico – comercial, vía integración vertical”, ya que la empresa en estudio no efectuaba la labor de logística – comercial, presentándose esta actividad, entonces, como una necesidad con miras a mantener el negocio puesto que el mercado exigía el servicio. Además, su variación menor o mayor depende de cómo la empresa va incorporando actividades que completen el servicio integral deseado por el mercado.

1.4.3.2. Variables dependientes.- Tomando en cuenta la variable independiente, la adecuada incorporación de actividades que completen el servicio logístico integral, propio de las intermediadoras logístico – comerciales, permitirá de esta manera que se

pueda captar más negocios a mejores costos, lo que conlleve a mejorar rentabilidad y obtener una adecuada **gestión empresarial de la empresa materia de estudio**.

Si esquematizamos y definimos ILC como variable independiente y GE como variable dependiente, podríamos esquematizar del siguiente modo:

$$GE = f (ILC)$$

Donde quedaría a las claras, entonces, que la Gestión Empresarial de la empresa (GE), que es la variable dependiente, variará estrictamente en función a cómo varía la migración de la empresa a intermediadora logístico – comercial (ILC), que sería la variable independiente. Esta última sería, entonces, la que debiera buscar optimizarse para lograr una mejora en la gestión empresarial.

1.5 Metodología a emplear.- La investigación a realizar se hizo teniendo en cuenta un enfoque cualitativo y cuantitativo puesto que se realizó, primero, un análisis de los datos obtenidos de algunos requerimientos de clientes de la empresa solicitando el servicio integral logístico – comercial, para luego contrastar la posibilidad de tercerizar los servicios necesarios para completar la intermediación comercial, que ya se hacía, contra el hecho de negociar con los proveedores logísticos a fin de obtener alianzas que permitan mayor competitividad – precio del servicio integral a ofrecer. Para ello hubo, primero como usuarios, necesidad de Savona de solicitar cotizaciones a los proveedores logísticos, a fin de verificar costos posibles de envíos hasta ciertos destinos finales, así como costos de envíos desde ciertos destinos finales; dicha información se armó en matrices de costos logísticos a fin de ordenar los encadenamientos de distribución física internacional, identificar plenamente cada costo, para luego ver la posibilidad de negociación de cada uno de ellos con cada uno de los proveedores logísticos. Esta matriz resumen de costos permitió tener una idea de los márgenes de costos que luego compararíamos contra el hecho de brindar el servicio en un proceso de integración vertical.

1.5.1 Tipo de estudio.- Para desarrollar esta investigación se trabajará con el método cuanti-cualitativo para la obtención de los datos de la variable independiente

(recopilación de actividades logísticas involucradas en los servicios de Savona Logistics) desarrollando un diseño no experimental y transversal que lleve a verificar el comportamiento de la variable independiente (propondremos una matriz que ordene los datos recopilados de actividades y costos, sirviendo de indicador del resultado óptimo o no de la operación).

Esta tesis se llevará a cabo, entonces, mediante un sistema de investigación analítico descriptivo.

1.5.2 Universo y muestra.- Los datos del universo y muestra los organizaremos de la siguiente forma:

a) Población: La población que se analizara en esta tesis, es la empresa Savona Logistics S.A.C.

b) Muestreo: Se considerará una operación de exportación de un container de 40' conteniendo mercancía general no perecedera con destino a China, y una operación de importación de un container de 40' conteniendo también mercancía general no perecedera procedente de China, hechas por la empresa Savona Logistics en calidad de intermediadora comercial, con sus matrices de costos respectivas como intermediadora logístico – comercial, considerando primero la posibilidad de la tercerización y luego la integración vertical de las actividades logísticas involucradas.

c) Selección de elementos de la muestra: La selección de elementos se realizó de manera no aleatoria, considerando la importancia de ciertos clientes para la empresa, y su participación en la rentabilidad total.

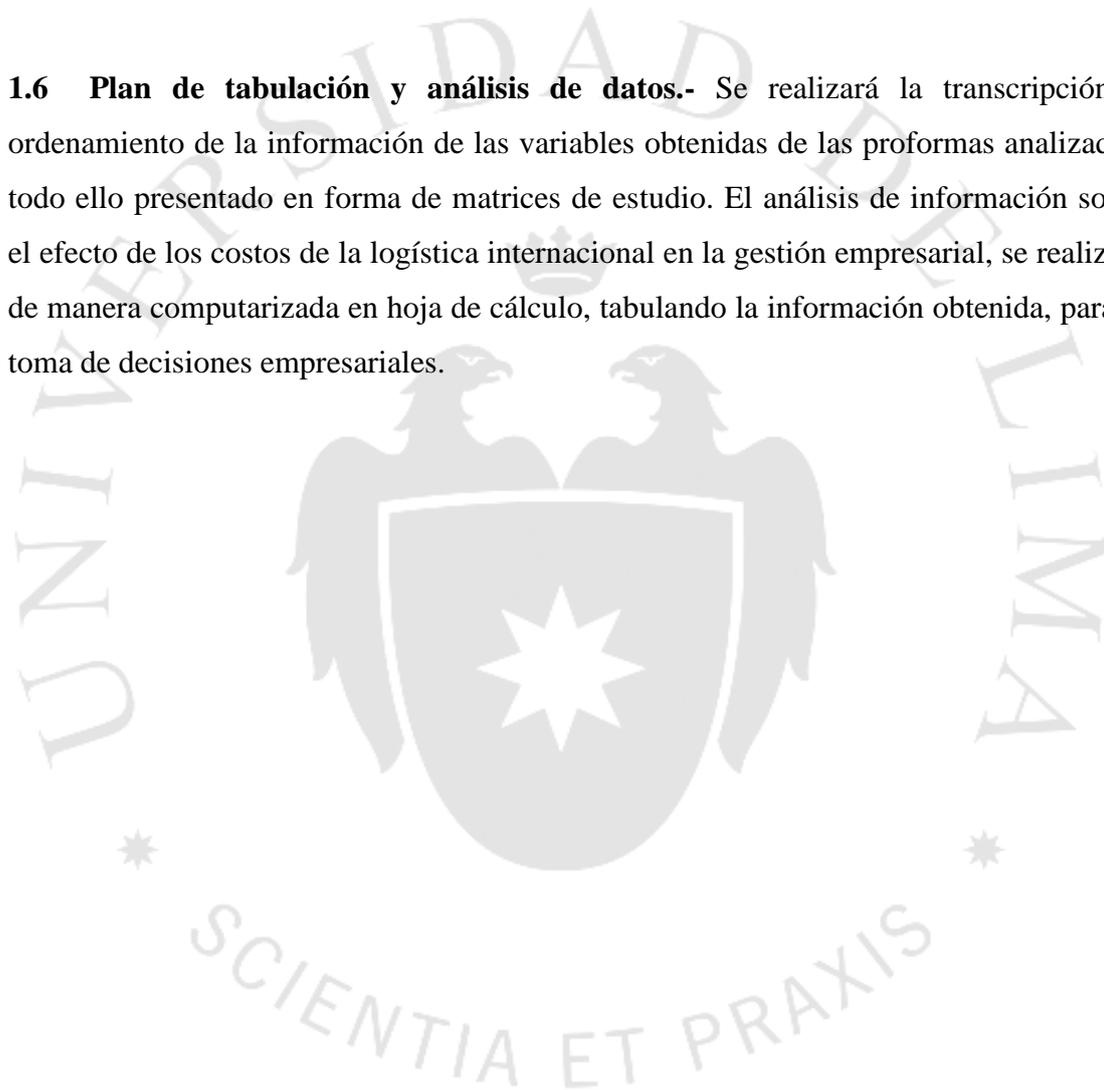
d) Fuentes Primarias de muestreo: Se tendrá como base principal para el desarrollo de este estudio, las matrices realizadas con la información tomada de la exportación e importación seleccionadas.

e) Fuentes Secundarias de muestreo: Se tomarán referentes al tema de estudio, hallados en libros, textos, revistas, páginas de internet, trabajos de investigación, datos

estadísticos y conceptos realizados en estudios e investigaciones anteriores del problema a analizar.

1.5.3 Recolección de datos.- Una vez seleccionadas la exportación e importación a evaluar, se trabajará planteando la herramienta de Matriz de Costos que recopila los costos de intermediación comercial, para luego proponer las matrices de intermediación logístico – comercial vía servicios tercerizados y vía servicios integrados verticalmente.

1.6 Plan de tabulación y análisis de datos.- Se realizará la transcripción y ordenamiento de la información de las variables obtenidas de las proformas analizadas; todo ello presentado en forma de matrices de estudio. El análisis de información sobre el efecto de los costos de la logística internacional en la gestión empresarial, se realizará de manera computarizada en hoja de cálculo, tabulando la información obtenida, para la toma de decisiones empresariales.



CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Razón social.- La razón social materia de estudio es Savona Logistics Sociedad Anónima Cerrada, con RUC No. 20523167317.

2.2 Giro del negocio.- El giro principal de la empresa es la intermediación en negocios de compra venta nacional e internacional. La empresa nació con el fin de establecer los matching posibles entre las necesidades de compradores internacionales y las de proveedores globales. Ciertos compradores de las diferentes partes del mundo volteaban siempre la mirada a la obtención de su producto en algún país, mientras que ciertos proveedores de productos buscaban constantemente la posibilidad de colocar sus productos en mercados de cualquier parte del mundo, no importando el tamaño de la cadena por la que pasaría su producto, sino la satisfacción que daría a un posible comprador con su producto. La misión de Savona es establecer el nexo más óptimo entre dichas necesidades a fin de lograr que las satisfacciones de ambas partes puedan ser satisfechas, es decir el beneficio buscado en el producto comprado y la satisfacción que significara para el vendedor la contraprestación adecuada por el beneficio que su producto brinde.

2.3 CIUU del sector donde opera.- 74996, otras actividades empresariales NCP (no clasificadas precedentemente). La empresa tiene varios giros relacionados a comercialización, asesoría, educación, servicios logísticos y aduaneros, servicios de intermediación, entre otros. Siendo el principal el mencionado en el punto 2.2.

2.4 Ubicación.- La oficina principal de la empresa está ubicada en Calle Las Dalias 256 Urbanización Jardines Virú, Bellavista – Callao.

2.5 Reseña histórica.- El líder del proyecto Savona Logistics S.A.C., el Sr. Miguel Ángel Bossio Valdivia, había acumulado experiencia aduanera y logística desde el año 1983 en empresas vinculadas como Agencia de Aduana Jesús Gutiérrez Torreblanca S.R.L., representante único de Importaciones Hiraoka S.A. y que en la década de los ochentas estaba constituida por cuatro empresas en una: Compañía Huanta S.A., Publicidad Atlantis S.A., Importadora Dynamic S.R.L. e Importaciones Hiraoka S.A., propiamente dicha; luego en Abel Ulla Sánchez S.A. que se convertiría en uno de los grupos logísticos más importantes del país, AUSA; posteriormente, en Coldex S.A., que se convertiría en BSH Electrodomésticos S.A.C., haciendo logística comercial-internacional con cerca de 30 países diferentes; en Panalpina Transportes Mundiales S.A.C.; y en ADEX – Asociación de Exportadores. En el año 2009 entra en contacto con la empresa brasilera Vía Marketing S.A., intermediadores de negocios internacionales del Brasil con el resto del mundo, siendo invitado constante a las ferias internacionales organizadas por ellos en distintos puntos del Brasil, esta experiencia sirvió para empezar a desarrollar una poderosa networking con más de 100 países de prácticamente los cinco continentes en búsqueda de productos que satisfagan necesidades globales. En el 2009, a puertas de una próxima feria en Italia denominada Matching Milan, toda esta experiencia decide reunirla y acrisolarla en la empresa Savona Logistics S.A.C., con nacimiento preponderantemente como intermediadora comercial. A partir de entonces, el desarrollo de la networking por el lado de clientes y proveedores ha sido bastante interesante, llegando a consolidar negocios durante 9 años ininterrumpidos ya a nivel de intermediadora logístico-comercial.

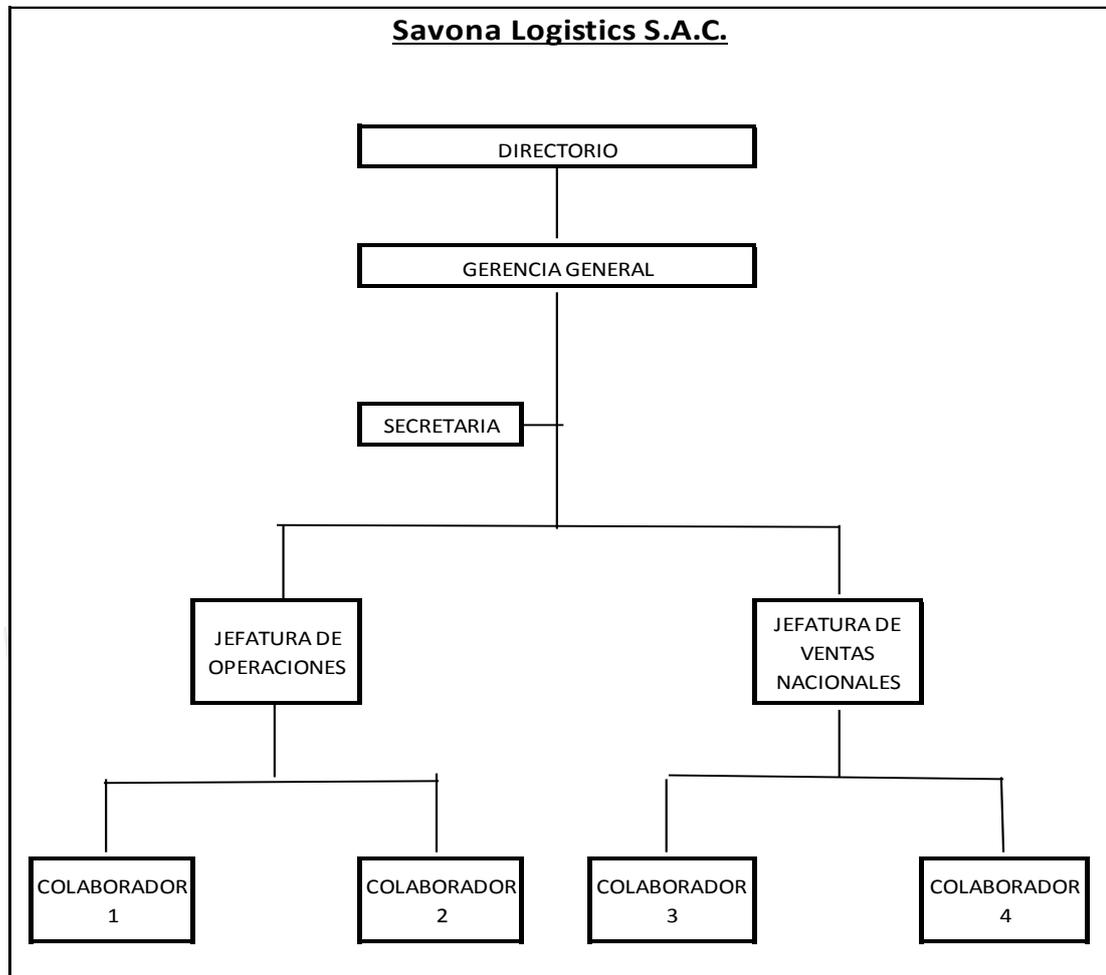
2.6 Filosofía de la empresa.- La empresa basa su éxito en el principal valor buscado en los negocios internacionales: La confianza. Es decir el vínculo empresarial mediante el cual ambas partes del negocio cumplen cabalmente los acuerdos y convenios, siendo fieles a la “palabra empeñada”. Este valor garantiza que los negocios fluyan sin sobresaltos, a pesar de la distancia física y las diferencias culturales, dando lugar incluso al desarrollo de nuevas operaciones.

2.7 Organización empresarial.- La empresa organizada como sociedad anónima cerrada comenzó con un Directorio formado por tres personas, las mismas que efectuaban todas las funciones necesarias para la compañía. Actualmente, uno de los directores ejerce la gerencia general, existiendo además una secretaria, un Jefe de Operaciones con dos Colaboradores a cargo, un Jefe de Ventas Nacionales con dos Colaboradores a Cargo. En total se trata de 8 personas propias de Savona Logistics S.A.C desempeñando cargos funcionales; en integración vertical de agentes de carga, aduanas, almacenes, cuadrilla, transportistas y demás servicios se llegan a alrededor de 80 personas.

El trabajo está organizado en horario de oficina de 08:00 am a 05:00 pm, de lunes a viernes; quedando la potestad de la gerencia la planificación de operaciones especiales de descargas directas, despachos anticipados o urgentes, para horarios de sábados, domingos o días feriados, con horarios y remuneraciones especiales.

Figura No.2.1

Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

2.8 Participación de mercado.- Desde el año 2009 a lo que va del 2016 el crecimiento de Savona Logistics S.A.C. viene siendo a razón de 2% anual, lo que le permite mantenerse en el nivel de operaciones planificado desde un inicio y con crecimiento moderado. Al 2010 las utilidades netas de la empresa fueron de alrededor de 840 mil soles. Al 2015 se ha llegado al nivel de 850 mil soles. Mantenernos en el mercado con este porcentaje de crecimiento nos permite seguir en nuestra porción de todo el

mercado que es de alrededor del 1%, atendiendo a nichos precisos y especializados en los siguientes sectores:

- Metalmecánica.
- Agroindustria y producción agrícola.
- Textil.
- Químico.
- Servicios para la ganadería.
- Retail.

Los países principales con los que venimos trabajando son: Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Panamá, Ecuador, Costa Rica, Cuba, El Salvador, México, Estados Unidos, Canadá, España, Italia, Alemania, Holanda, Ucrania, Polonia, Rusia, Suiza, Austria, Francia, Dinamarca, Bulgaria, Croacia, Irán, Irak, Israel, Túnez, Sudáfrica, Marruecos, Camerún, Ghana, Nigeria, Gabón, Togo, China, Japón, entre otros.

Somos sabedores de que nuestra porción de mercado podría ampliarse, pero necesitaríamos reestructurar algunos procesos de la empresa para tal efecto; este es un reto que trataremos de asumir antes de cumplir los 10 años y es materia de otro estudio.

Tabla 2.1.

Despachos de Savona Logistics S.A.C.

Año	Despachos Atendidos	Precio promedio por despacho (En nuevos soles)	Anual vendido (En nuevos soles)
2008	264	500	132000
2009	872	1000	872000
2010	888	1520	1349760
2011	924	1580	1459920
2012	936	1600	1497600
2013	960	1700	1632000
2014	984	1870	1840080
2015	996	1870	1862520

Fuente: Elaboración propia.

2.9 Mezcla de marketing.-

2.9.1 Producto.- Savona Logistics trabaja básicamente para vender servicios de intermediación entre los compradores y vendedores internacionales de todas partes del mundo. El objetivo es garantizar que una necesidad de un producto tangible sea cubierta globalmente. Para ello es indispensable manejar ordenadamente un red de proveedores mundiales, de absoluta confianza, y otra red de cliente mundiales, también de absoluta confianza, para permitir el adecuado matching generado por la búsqueda de

la satisfacción de necesidades.

El servicio de Savona actualmente ofrece lo siguiente:

- Detección del producto a nivel mundial, con los correspondientes proveedores probables.
- Medición de los niveles de “dinero, tiempo, calidad y cantidad” (las cuatro variables principales de apalancamiento logístico) de cada uno de los posibles proveedores, a fin de verificar la conveniencia del negocio para el cliente.
- Intermediación en la negociación entre comprador y vendedor hasta cerrar contrato de compra venta internacional.
- Costeo total del producto conforme regla INCOTERMS acordada entre comprador y vendedor.
- Contratación de los servicios logísticos necesarios para que el producto llegue a punto de destino acordado.
- Tracking y monitoreo de las operaciones hasta la regla INCOTERMS acordada.
- Solución a casos especiales dentro de los procesos comerciales y logísticos. Asesoría legal y contable-financiera.
- Cursos complementarios para el personal de las empresas compradores o vendedoras a nivel mundial.

2.9.2 Precio.- Para la determinación de precios de todo el servicio, Savona trabaja con porcentajes, teniendo como premisa que cada operación genere una utilidad neta no menor a S/.1000.00 durante toda la cadena completa de comercialización y DFI. Para ello, dependiendo de los países involucrados y de los tratamientos legales-tarifarios y arancelarios, así como las costumbres, deberemos hacer un análisis vertical de la

operación para verificar si hay rubros en los que no se pueden marginalizar mucho, de modo que sean otros rubros los que puedan garantizar llegar al máximo beneficio posible.

Para Savona es preferible siempre atender operaciones en el máximo INCOTERM posible, pues es garantía de mayores operaciones involucradas y, por ende, mayores beneficios disponibles en márgenes. Para ellos siempre habrá que hacer un análisis no sólo de dinero, sino también del tiempo involucrado en la operación, la cantidad de personal y maquinaria invertida y la calidad o riesgo (en este caso) de que la operación sea exitosa.

2.9.3 Plaza.- Para los clientes y proveedores nacionales no tenemos limitaciones en cuanto a regiones o provincias, salvo los casos especiales de rutas logísticas complicadas, sobre todo en algunas regiones de la selva.

Los países en los que tenemos contactos, de manera habitual, en nuestra networking son los siguientes:

1. Brasil.
2. Argentina.
3. Chile.
4. Colombia.
5. Bolivia.
6. Uruguay.
7. Paraguay.
8. Venezuela.

9. Panamá.
10. Ecuador.
11. Costa Rica.
12. Cuba.
13. El Salvador.
14. México.
15. Estados Unidos.
16. Canadá.
17. España.
18. Italia.
19. Alemania.
20. Holanda.
21. Ucrania.
22. Polonia.
23. Rusia.
24. Suiza.
25. Austria.
26. Francia.
27. Dinamarca.
28. Bulgaria.
29. Croacia.
30. Irán.



31. Irak.
32. Israel.
33. Túnez.
34. Sudáfrica.
35. Marruecos.
36. Camerún.
37. Ghana.
38. Nigeria.
39. Gabón.
40. Togo.
41. China.
42. Japón.
43. Corea del Sur.
44. Vietnam.
45. Australia.

Los contactos son logrados a través de ferias internacionales, nexos con cámaras de comercio y otras organizaciones. Iniciados los primeros contactos, es vital mantener un vínculo muy cercano con cada uno de ellos, a fin de mantener el círculo de confianza de la red.

2.9.4 Promoción.- La promoción de los servicios es hecho a través de los medios informáticos, la participación personal en ferias internacionales y eventos de gremios.

La base de la función promoción es la distribución de la información por parte de los mismos clientes, generándose así el círculo de confianza. Los nuevos prospectos captados por la fuerza de ventas deben pasar el examen denominado “Cooperative Trust”, herramienta manejada sólo por los Directores de la compañía, sólo después de ello podrá algún cliente o proveedor formar parte de la red de trabajo.



CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

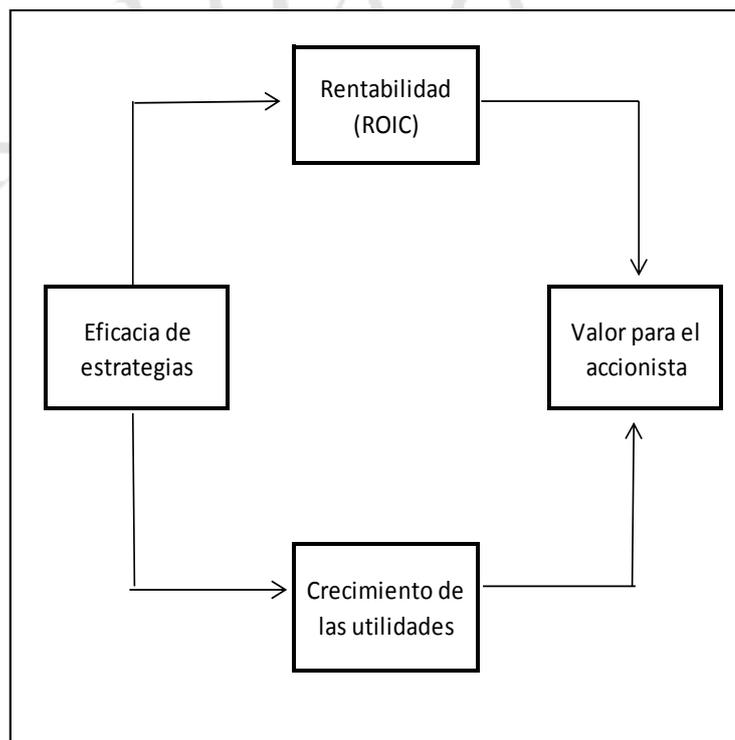
El Marco teórico que plantearemos resumirá temas relacionados a la importancia de la definición, formulación e implementación de la estrategia en la gestión empresarial; los costos, como elementos de apalancamiento logístico y por ende de mejor manejo empresarial; y asuntos vinculados a las actividades que suelen realizar las empresas vinculadas a logística internacional, como Savona Logistics, con el fin de entender mejor el campo de acción de la empresa en estudio.

3.1 Planeamiento estratégico.- Acerca del planeamiento estratégico, los autores coinciden en reconocer la vital importancia de dicho proceso en la gestión empresarial. Por ejemplo, Hill y Jones (2011), afirman que con el liderazgo estratégico se trata de encontrar la más óptima forma de administrar el proceso de elaboración de estrategias en una empresa, con el fin de crear una ventaja competitiva. Mediante este proceso los gerentes eligen e implementan un conjunto de estrategias para obtener ventajas competitivas. Durante la formulación de estrategias se seleccionan estrategias, mientras que durante la implementación se busca poner las estrategias en acción, es decir, diseñarlas, entregarlas y respaldarlas a través de productos concretos; con ello se busca mejorar la eficiencia en las operaciones, y también delinear la estructura organizacional de la empresa, con sus respectivos sistemas. (p.4).

Hill y Jones (2011) adicionan que con un proceso óptimo de elaboración de estrategias, se pretende mejorar el desempeño de la empresa y, con ello, incrementar su valor para los propietarios y accionistas. En la figura que mostramos a continuación, extraída de su libro, vemos que para aumentar el valor de la empresa, los gerentes deben implementar estrategias que eleven la rentabilidad de la empresa, asegurando el crecimiento de las utilidades:

Figura 3.1.

Proceso de Elaboración de Estrategias



Fuente: Hill, Charles W.L., y Jones, Gareth R. (2011). Administración Estratégica: Un Enfoque Integral (9ª ed.). México D.F. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Para Hill y Jones (2011), las empresas que generan utilidades tienen como meta máxima alcanzar el valor más alto para los accionistas, existiendo dos razones para ello. En primer lugar, los accionistas brindan a una empresa del capital de riesgo que permite a los directivos adquirir los recursos necesarios para producir bienes y servicios. El capital de riesgo no se recupera si una empresa fracasa o cae en bancarrota. En segundo lugar, las acciones representan la propiedad legal de la empresa por parte de los accionistas, así como les brinda el derecho a las utilidades que la empresa genere. Por

ello, los gerentes están obligados a invertir dichas utilidades de tal manera que se maximice el valor para los accionistas (pp.4 y 5).

Con respecto al proceso como se da en la empresa el planeamiento estratégico, muchos autores coinciden en la famosa cadena de planear – organizar – dirigir – controlar y retroalimentar. Hill y Jones (2011) hablan del énfasis que muchos autores hacen sobre la necesidad de que la estrategia sea el resultado de un proceso de planeación formal, siendo la alta dirección quien desempeña la función más importante en este proceso (p.12). Sin embargo, también hay estrategias que van a surgir desde muy adentro de la organización sin planearlas; el arte del administrador consistirá en incorporar aquellas estrategias espontáneas dentro del ajuste periódico del planeamiento estratégico inicial. Según los autores, la formalización del proceso de planeación estratégica se da en cinco pasos principales:

- 1) La elección de la misión corporativa con sus principales metas corporativas.
- 2) El análisis del entorno competitivo al exterior de la organización para reconocer oportunidades y amenazas.
- 3) El análisis del entorno operativo al interno de la organización para reconocer fortalezas y debilidades.
- 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan las debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben tener consistencia con la misión y metas principales de la organización. Debe existir congruencia y ser un modelo de negocio viable.
- 5) La implementación de las estrategias (p.12).

Podemos afirmar, entonces, que el planeamiento estratégico es vital para la performance de la empresa ya que permitirá sentar las estrategias base sobre las cuáles

se construirán todas las actividades encaminadas a lograr el éxito empresarial. Para ello deberíamos empezar con el primer paso del proceso.

3.1.1 Visión, misión, objetivos.- Se suele coincidir en la definición de visión de la empresa como el cómo quiere verse la empresa en el futuro o hacia a dónde quiere llegar; mientras que la misión se orienta más hacia la idea de qué es lo que hace realmente la empresa o cómo percibe el cliente lo que la empresa hace realmente. Los objetivos van más hacia cuáles son las propuestas concretas hacia dónde quiere llegar la empresa, de manera medible, cuantificable, contrastable, con el fin de llegar al cumplimiento de su visión y misión.

El autor Bateman (2001), coincide con los otros autores analizados en que el primer paso en la planeación estratégica es establecer la misión, visión y metas de la organización. La misión establecida a partir del objetivo básico y valores de la organización, como también su alcance de operación. La misión es una declaración de la razón de ser de la organización. A menudo se redacta en términos de los clientes generales a quienes atiende. Por el alcance de la organización, la misión podría ser amplia o reducida.

La visión estratégica tiene que ir más allá de la misión declarada y debe proporcionar una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización. La declaración de visión idealmente debe aclarar la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica (p.138).

3.1.2 Matriz FODA.- En el segundo paso del proceso de planeamiento estratégico hay que resumir información del análisis interno y externo que se haya hecho de la empresa a fin de tener una base completa del panorama en el cual deben enmarcarse las estrategias a desarrollar. Este análisis da lugar a las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa en su entorno interno, y a las oportunidades y amenazas que

identifica la empresa en su entorno externo; estos cuatro flancos de análisis da lugar al famoso FODA o SWOT por sus siglas en Inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Según Bateman (2001), para realizar el análisis FODA o SWOT hay que empezar por el ambiente externo y los recursos internos; quienes toman las decisiones estratégicas cuentan con la información necesaria para la formulación de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales en la organización. A la comparación de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se le conoce como análisis SWOT, y ésto ayuda a los ejecutivos a resumir hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno. A partir de esto, los ejecutivos pueden contar con un resumen de una serie de afirmaciones que identifiquen los aspectos estratégicos primarios y secundarios a que se enfrenta la organización. La etapa de la formulación de estrategias se basa en el análisis SWOT para utilizar las fuerzas de la organización a fin de capitalizar oportunidades, contraatacar amenazas y aliviar debilidades internas. En pocas palabras, la formulación de estrategias va desde un análisis muy sencillo hasta el trazado de un curso de acción coherente (p.144).

3.1.3 Definición de estrategias.- Durante el proceso de planeamiento estratégico, luego de efectuar concienzudamente el análisis FODA, la empresa estará en posibilidades de trazar su estrategia a seguir.

Una estrategia es un conjunto de acciones integradas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. Para la gran mayoría de empresas lograr un desempeño superior a sus rivales es el máximo desafío, y si las estrategias de la empresa generan este desempeño superior se dice que están permitiendo una ventaja competitiva. (Hill y Jones, 2011, p.3).

Según Bateman (2001), una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos que se hace con el fin de alcanzar las metas de la organización. Se busca con

la estrategia que las habilidades y recursos que tiene la empresa se equilibren con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; considerando también las fortalezas y debilidades internas. Las acciones o estrategias implantadas deben buscar consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y de otros actores clave en el medio externo de la organización. También, algunas organizaciones pueden implementar estrategias que modifiquen el ambiente externo (p.134).

La mayoría de autores coinciden en clasificar cuatro niveles de estrategias, considerando su mayor o menor nivel de involucramiento de los factores empresariales involucrados: **Corporativas, de negocios, funcionales y globales.**

Según Hill (2011), las **estrategias corporativas** son la base de todo el planeamiento estratégico, impulsan el modelo de negocio de una empresa en el tiempo y determinan qué tipos de estrategias de negocios y funcionales deberá elegirse para maximizar la rentabilidad a largo plazo. Los administradores estratégicos desarrollan un modelo de negocio y estrategias en pro de permitir competencias distintivas de su empresa a fin de lograr una posición de liderazgo en costos y diferenciar sus productos. Sólo cuando una empresa elija las estrategias corporativas adecuadas podrá elegir la opción de fijar precios que le permita maximizar su rentabilidad (p.285).

Bateman (2001) indica que una vez que el equipo de la más alta dirección toma las decisiones corporativas estratégicas, es cuando los ejecutivos deben determinar cómo competirán en cada área de negocios, es decir, definen las **estrategias de negocios**, mediante las que se definen las principales acciones de la organización para construir y reforzar la posición competitiva en el mercado (p.146).

Según Hill y Jones (2011), un modelo de negocio exitoso es aquel que es producto de las estrategias de negocios que crearon una ventaja competitiva y lograron un desempeño superior a los rivales (p.144).

Para tener un modelo de negocio exitoso, los administradores deben, en primer lugar, formular estrategias de negocios que permitan a la empresa atraer a los clientes de la competencia y, en segundo lugar, implementar estrategias de negocios, lo cual también implica **estrategias funcionales** que incrementen la capacidad de respuesta de la empresa frente a los clientes y los retos continuos de eficiencia, innovación y calidad (Hill y Jones, 2011, p.144).

El paso final en la formulación de estrategias consiste en implementar las principales estrategias funcionales, es decir, aquellas para cada una de las áreas funcionales de la organización para apoyar la estrategia del negocio. Las áreas funcionales comunes incluyen principalmente, producción, recursos humanos, marketing, finanzas y distribución (Bateman, 2001, p.147).

Como las estrategias funcionales están orientadas a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y, por tanto, su capacidad para lograr una superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente, entonces, es muy importante tener en mente las relaciones entre las estrategias funcionales, las competencias distintivas, la diferenciación, el bajo costo, la creación del valor y la rentabilidad, con el fin de encontrar el punto más óptimo de la mezcla (Hill y Jones, 2011, p.107).

En los tiempos actuales, la expansión internacional de un negocio puede resultar interesante para aumentar la rentabilidad de una empresa y el crecimiento de sus utilidades. Sin embargo, esto obliga a las empresas que asumen el reto a adoptar estrategias que permitan lograr ventajas competitivas en el mercado global.

Hill y Jones (2011) cuentan, en relación al modo de enfocar negocios en los últimos años que, en la década de los cincuenta, la mayoría de los mercados nacionales quedaron aislados entre sí por grandes barreras al comercio e inversión internacionales.

Los gerentes, en esta época, podían enfocarse en analizar sólo a los mercados nacionales en los que empresa competía. No había necesidad de poner atención al ingreso de competidores globales, pues había pocos y la entrada era difícil. Tampoco había necesidad de estar atento al ingreso a mercados extranjeros pues eso solía ser demasiado costoso. Sin embargo, todo esto ha cambiado. Hoy en día, las barreras al comercio y la inversión internacional ya no existen, por lo tanto se han creado gigantescos mercados globales para bienes y servicios, y entonces las empresas de diferentes países están ingresando a otros mercados, aumentando la intensidad de la competencia. Ahora, ya la rivalidad no puede entenderse tan sólo en términos de lo que sucede dentro de las fronteras; los gerentes ahora necesitan preparar la empresa al impacto de lo que suceda en el entorno en el que se compete, para ello deben hacerse estrategias que permitan a la empresa explotar las oportunidades descubiertas y enfrentar adecuadamente las amenazas competitivas (p.245).

3.1.4 Estrategias corporativas.- Nuestro tema de estudio se enmarca dentro de la posibilidad de la integración vertical como herramienta para poder ofrecer un servicio integrado de intermediación logístico – comercial. Tratándose de que esta herramienta es una estrategia corporativa de negocios, vamos a ahondar algo más en el análisis de este tipo de estrategias:

Según Bateman (2001), la estrategia corporativa en una empresa debe identificar el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales se compete, y la organización y distribución de recursos entre esos negocios. El autor indica que, una organización tiene cuatro alternativas para desarrollar estrategias corporativas básicas, desde las muy especializadas hasta las muy diversas:

- Estrategia de concentración.- Se da cuando las compañías se enfocan en un negocio simple, compitiendo en una sola industria. Se da, por lo general, cuando el crecimiento de dicha industria es bueno o cuando la empresa tiene capacidades limitadas.
- Estrategia de **integración vertical**.- Se da cuando la empresa se expande desde adentro hacia los canales de abastecimiento o hacia los canales de distribución comercial. Por ejemplo, si una empresa que produce baterías requiere de ciertos minerales, y tiene integradas en su corporación a las minas que proveen de dicho mineral, se puede estar hablando de una integración vertical hacia atrás o hacia los canales de abastecimientos. Esta estrategia se utiliza, para eliminar incertidumbres y reducir costos de distribución o proveeduría.
- Estrategia de diversificación concéntrica.- Se aplica cuando la empresa migra a nuevos negocios relacionados con el negocio clave original que tenía la compañía. Por ejemplo, una empresa dedicada a la venta de libros, podría moverse también al negocio de artículos de librería, si es que el mercado es interesante y el primer negocio va a alimentar al segundo. Esta estrategia es empleada para aprovechar las fuerzas en un negocio y obtener una ventaja en otro. Como los negocios se relacionan entre sí, entonces los productos, mercados o capacidades que se utilizan en uno pueden transferirse a otro.
- Estrategia de diversificación de conglomerado.- Es una estrategia corporativa mediante la cual las empresas amplían su campo de acción a negocios no relacionados. Es decir, las empresas buscan una estrategia para minimizar los riesgos provocados por las fluctuaciones del mercado en una industria. Esta estrategia recibe también el nombre de portafolio de negocios. La técnica más popular para analizar la estrategia corporativa es la matriz BCG (p.144).

3.1.5 Integración vertical.- Con respecto al entendimiento de lo que significa la integración vertical en el mundo empresarial, los autores coinciden en las formas.

Hill (2011) menciona que una empresa cuando adopta la integración vertical ingresa a nuevas industrias para apoyar el modelo de negocio de su industria principal o central, la que es la principal fuente de ventaja competitiva y rentabilidad. Por ello, una empresa debe tener bien claro el panorama formulando un modelo multinegocios que explique de qué modo ingresar a una nueva industria mejorará su rentabilidad en el largo plazo. El modelo que justifica el porqué de la integración debe estar basado en las industrias a las que ingresa una empresa, las cuales deben agregar valor a sus productos centrales, pues de esta manera crearía una diferenciación de producto y reduciría su estructura de costos, por tanto aumentaría su rentabilidad.

Según Hill (2011), una empresa que adopta una estrategia de integración vertical expande sus operaciones en las industrias primarias, generando insumos para los productos de una organización (*integración vertical hacia atrás*) o en las últimas etapas dentro de una industria, en las que se usan, distribuyen o venden los productos (*integración vertical hacia adelante*). Para ingresar en una industria, se pueden establecer sus propias operaciones y desarrollar la cadena de valor para competir dentro de una industria; o se puede adquirir una empresa que ya esté en la industria. Por ejemplo, una compañía acerera que satisface sus necesidades de hierro de las minas de la misma propiedad, ilustra la integración hacia atrás. Un fabricante de PC que vende sus laptop por medio de minoristas propiedad de la empresa ilustra la integración hacia adelante (p.293).

Para el caso materia de estudio estaríamos enmarcados dentro de una integración vertical hacia adelante, pues Savona Logistics pretendería expandir sus operaciones en las siguientes etapas de su “industria”, es decir el paso de lo netamente comercial o a lo logístico – comercial. Si el negocio antes culminaba con la negociación final exportador – importadora, ahora debe migrar también a realizar la distribución física del producto

de modo que llegue al cliente final; entonces, la brecha física entre exportador e importador debe ser cerrada directamente por Savona y no por otros agentes.

3.2 Organización y dirección empresarial.- Acerca de la organización empresarial como función esencial de la administración encaminada a lograr una estructura orgánica que soporte lo planificado para llevar a cabo la dirección de la empresa hacia la consecución de objetivos, muchos autores coinciden en señalar a dicha función administrativa como soporte indispensable para la óptima performance.

Robbins y Coulter (2014) resumen los conceptos relacionados a Organización definiéndola como la función administrativa que busca disponer y estructurar el trabajo, para que la empresa sea capaz de lograr sus objetivos institucionales. Es decir, se trata de un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan una estructura organizacional, la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura se puede ver gráficamente mediante un **organigrama**. Cuando los gerentes crean la estructura están desarrollando el **diseño organizacional**, involucrando decisiones relativas a seis aspectos: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización, y formalización (p.332).

3.2.1 Organigrama.- Según Robbins y Coulter (2014), un organigrama, como representación gráfica de la organización en la empresa, sirve para muchas cosas tales como:

- División de las labores entre puestos de trabajo y departamentos específicos.
- Asignación de las tareas y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo individuales.

- Coordinación de las diversas tareas organizacionales.
- La agrupación de los puestos de trabajo en unidades.
- Establecimiento de las relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecimiento de las líneas formales de autoridad.
- Asignación y depuración de los recursos organizacionales (p.332).

3.2.2 Funciones en la organización.- Los autores coinciden en que los diseños tradicionales de organización se van volviendo cada vez más insuficientes para llevar adelante las empresas en los nuevos contextos. Robbins y Coulter (2014), afirman que las organizaciones necesitan volverse cada vez más eficientes, flexibles e innovadoras, es decir, ser más orgánicas. Por ello, los gerentes están buscando cada vez métodos más creativos de diseño organizacional; entre ellos, las estructuras de equipos, las estructuras matriciales y de proyectos, las organizaciones sin límites y las organizaciones basadas en el aprendizaje (pp.356 y 357).

3.2.3 Principios de dirección.- Una vez planificadas las estrategias y acciones a ser llevadas a cabo en la empresa para el logro de los objetivos empresariales, además de diseñada la estructura organizativa que soporte las acciones planificadas, hay que ejecutar todo lo planificado y organizado. Estamos refiriéndonos a la función administrativa de dirección.

Con el correr de los años la función de dirección ha considerado en alto porcentaje el desarrollo de habilidades que permitan tratar adecuadamente al personal, de modo que tengamos gente altamente motivada para llevar adelante lo planificado y organizado. En tal sentido el enfoque de Comportamiento Organizacional (CO), este análisis del accionar de las personas en el ámbito laboral, cada día es más importante de efectuar.

Los objetivos del enfoque de Comportamiento Organizacional son explicar, predecir y reorientar el comportamiento de las personas en la empresa. Precisa que los gerentes se puedan explicar por qué los empleados presentan algunos comportamientos y no otros, predecir cómo responderán ante diversas acciones y decisiones, e influir en la conducta de la fuerza laboral. En este sentido se han identificado seis comportamientos muy importantes: la productividad del empleado, el ausentismo, la rotación de personal, el comportamiento cívico organizacional, la satisfacción laboral y el mal comportamiento en el lugar de trabajo (Robbins y Coulter, 2014, p.449).

3.3 Control de acciones.- Robbins y Coulter (2014), definen el control como el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. La sugerencia es que todos los gerentes ejerzan la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, ya que es la única forma de determinar si esto es así, evaluando qué actividades se hicieron y con qué acercamiento al desempeño estándar que se desea lograr (p.266).

3.3.1 Indicadores.- Robbins y Coulter (2014) señalan el proceso de control como un procedimiento de tres pasos destinado a medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones para corregir las desviaciones o errores que pudieran presentarse (p.267).

Para tomar buenas decisiones, los gerentes que trabajan en el sector requieren de ciertos indicadores como, por ejemplo, costos eficientes, el tiempo que se hace esperar a los clientes, la satisfacción de los consumidores respecto del servicio ofrecido. Con esta información se podrá administrar el desempeño de las organizaciones y sus empleados. A los gerentes les interesa el desempeño organizacional, es decir, la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización. (Robbins y Coulter, 2014, p.271).

Los indicadores en una empresa pueden estar clasificados por cada una de las áreas principales que la conforman. De manera sucinta podríamos tener, entonces, indicadores para el área de marketing, para el área de operaciones y logística, para el área de finanzas, y para el área de recursos humanos.

Como nuestra hipótesis general de trabajo intenta probar el logro de una mejor performance empresarial expresada en índices más óptimos de dinero, es decir menores costos por operaciones, vamos a dejar para otros estudios los indicadores de las diferentes áreas para avocarnos a los del área de finanzas.

3.3.2 Indicadores para el área de finanzas.- Hill y Jones (2011) afirman que una forma de medir **la rentabilidad** de una empresa es por el rendimiento que obtiene sobre el capital que invirtió en el negocio. El rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) que una empresa obtiene se define como su utilidad neta sobre el capital invertido en la firma (utilidades / capital invertido). Al referirse a utilidad neta hablan del ingreso neto después de impuestos. Por capital se refieren a la suma de dinero invertido en la empresa; es decir, el valor capital de los accionistas más la cantidad adeudada a los acreedores. La rentabilidad sería el resultado de qué tan eficientemente usan los directivos el capital después de su inversión para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Según Hill y Jones (2011), el **crecimiento de las utilidades** de una empresa puede medirse por el incremento de la utilidad neta en el tiempo, vendiendo productos en mercados con rápido crecimiento, quedándose con la participación de mercado de sus rivales, aumentando la cantidad que vende entre los clientes existentes, expandiéndose en el extranjero o diversificando su rentabilidad en nuevas líneas de negocios (p.5).

Para Hill y Jones (2011), la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades,

juntos, son determinantes en el valor para los accionistas. Para incrementar la rentabilidad y las utilidades en el tiempo, los directivos formulan e implementan estrategias que brinden a las empresas ventajas competitivas sobre sus rivales. Y, uno de los desafíos clave es el de generar de manera simultánea alto nivel de rentabilidad e incremento de las utilidades de la empresa. Las empresas muy rentables, pero sin aumento de utilidades no tienen tanto valor para los accionistas como una empresa que tiene tanto una alta rentabilidad con rápido crecimiento de utilidades (pp.5 y 6).

Recordemos que la hipótesis general que estamos trabajando mide principalmente la variable costos de intermediación logística, mientras que la sub-hipótesis está relacionada a la variable cantidad de operaciones atendidas; ambas variables relacionadas a indicadores para el área de finanzas.

3.4. Procesos en una empresa de intermediación logística.- Los autores coinciden en definir a la Logística como un proceso consistente en planear, organizar a través de la instrumentación, y controlar eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes en condiciones de materia prima, productos en proceso y/o terminados; así como el control del flujo de información para el traslado de un bien desde su punto de origen hasta un punto de consumo, para cumplir con el requerimiento de los clientes.

Tanto la logística como el mercadeo, la administración y demás disciplinas están preocupados en conseguir la mayor cantidad de clientes que compra y lo sigan haciendo, cada disciplina tiene su estrategia para que así sea, el logístico tiene que preocuparse básicamente de cuatro variables: El tiempo de entrega, los costos a los que se está efectuando la entrega, la cantidad disponible de producto y la calidad requerida de éste para que se cumpla con la satisfacción adecuada.

El logístico debe preocuparse de que el cliente obtenga el producto en el momento y en el lugar solicitado y se asegure un uso correcto del mismo. Para ello debe

coordinar la acción de una serie de eslabones que participan en el circuito logístico, generando una cadena de servicios.

La lógica empresarial nos lleva a pensar que todo esfuerzo encaminado a hacer empresa tiene como premisa la búsqueda de un beneficio económico explícito o implícito; en este último caso, consideramos a las organizaciones denominadas “sin fines de lucro”, pero que de todos modos requieren tener un manejo de sus actividades con el mayor mejoramiento posible de costos, a fin de mantener viva la empresa.

Para lograr dicho beneficio económico es importante que el producto o servicio ofrecido en dicha empresa sea adquirido o consumido por un usuario o cliente. Por lo tanto, la primera función empresarial que aparecerá en el marco de lo denominado “hacer empresa” será Marketing, actividad mediante la cual se descubrirá cuántos posibles clientes tenemos para el producto o servicio que pensamos ofrecer, y quiénes son esos posibles clientes. En esta primera función empresarial es entonces donde se aplican los fundamentos del marketing, las técnicas de investigación de mercados, segmentación psicodemográfica, identificación de nichos, etc.

Una vez que en la empresa se ha descubierto el cliente potencial al que se le brindará el producto o servicio, hay que delinear todos los esfuerzos posibles para que dicho cliente obtenga lo que estamos ofreciendo, y es entonces el momento en el que la segunda función empresarial importante entra a tallar: La Logística.

En esta segunda función, como lo definíamos líneas arriba, se trata de lograr los canales que permitan el flujo del producto o servicio desde su centro de producción o creación hasta el primer punto de contacto con el mercado (Logística de Aprovechamiento, luego el desarrollo de los canales auxiliares que permitan la mayor cobertura posible de mercado, según los fines empresariales propuestos (Logística de Distribución Comercial o de Comercialización, y si durante el desarrollo de estas dos

operaciones hay involucrados países ajenos, es vital considerar el desarrollo de la Logística Internacional, que tiene su secuencia y manejo propios.

Finalmente, en la lógica empresarial, aparecerá la tercera y última función denominada Finanzas, que es la que permitirá la evaluación y retroalimentación encaminada a ordenar los flujos financieros y económicos que hacen que el proyecto llamado empresa funcione.

Este sistema básico de hacer empresa, basado sólo en Marketing, Logística y Finanzas, evidentemente, tiene sus complejidades dependiendo de los tipos de empresas que se quiera emprender, pudiendo complejizarse con otras funciones como Recursos Humanos, por ejemplo, o Desarrollo de Productos, etc.

El investigador Alberto Ruibal Handabaka afirma en sus obras “Gestión Logística de la DFI” y “Corredores Interoceánicos Suramericanos” que la actual globalización y liberalización de mercados y comercio de bienes y servicios obliga a que las empresas hagan gestión empresarial de alto rendimiento, a fin de poder competir a nivel mundial. Él afirma que una de las estrategias más idóneas es la logística, pues permite el manejo de las múltiples posibilidades mundiales de utilización de rutas, servicios y fletes, lo mucho más acorde posible al tipo de producto o servicio que intentemos comercializar a nivel mundial.

Según Ruibal (2006), la optimización en los procesos de producción, comercialización y distribución no es suficiente para competir en un mercado internacional y nacional, ahora que ambos se asemejan cada vez más y en el que cada día hay más competencia. Hoy en día, para competir se hace imperativo a las empresas poder alcanzar los paradigmas del marketing moderno (imagen del producto y la empresa) y de la logística comercial internacional (atender y satisfacer las necesidades de los consumidores justo a tiempo – JAT – y con calidad total – CT) (p.5).

Las tendencias actuales en logística la han ido conceptualizando como un sistema, en el cual cada elemento componente añade o resta valor al producto o servicio final ofrecido al cliente.

Por lo tanto, la identificación precisa de cada elemento componente en la cadena logística completa es imprescindible, a fin de evitar costos por procesos de elementos logísticos que no conozcamos y, por ende, no manejemos.

Dentro de las ventajas que mencionan los autores por manejar una logística bajo el concepto de “logística de valor agregado” se mencionan:

- Optimización de inventarios en cantidades muy adecuadas, por ende disminución de costo de capital inmovilizado.
- Atención óptima a consumidores de diferentes nichos de mercado. Hoy en día muchas empresas manejan carteras de productos y/o servicios y, por lo tanto, es posible desarrollar cadenas logísticas lo más acorde posible a cada bien ofrecido.
- Reacción rápida a los cambios del mercado. Con la globalización los clientes cambian muy rápido sus hábitos de consumo, siendo imprescindible que la empresa esté preparada a cambiar su forma logística en búsqueda de satisfacer las nuevas calidades, cantidades, tiempos y hasta costos requeridos.
- Reducción de costos de producción, abastecimiento y distribución, a través de técnicas de desarrollo de proveedores y alternativas de flujo logístico mundial.

La concepción actual en logística asimila que los bienes que transcurren por una cadena logística van sumando valor agregado y, que por lo tanto, el precio que paga el consumidor final incluye el costo de todos los servicios logísticos requeridos para movilizar dichos bienes desde la producción hasta su consumo. Por lo tanto, realizar un pequeño ajuste en cada pieza o eslabón del encadenamiento logístico total implica optimizar la cadena total del valor del bien o producto ofrecido.

Según Ruibal (2006), hacer una buena gestión logística en las transacciones comerciales externas es un excelente instrumento empresarial para lograr ventajas competitivas, que en combinación con las ventajas comparativas permitirá alcanzar los niveles más altos de una competitividad sostenible. La elección de los consumidores estará mayormente dirigida hacia aquellos bienes que ofrecen la mejor relación calidad/precio como reflejo de su competitividad en el mercado (p.5).

Por otro lado, es muy importante que la empresa sepa ubicar su logística como sistema abierto, es decir como sistema permeable a las condiciones del macroentorno: El gobierno, la economía, la sociedad, etc. En tal sentido, existe una estructura del entorno institucional y empresarial relacionado cuando se realiza una transacción comercial externa.

En cada transacción se da siempre el matching entre dos entornos: El entorno comercial y el operativo.

En el entorno comercial tenemos dos grupos de actores:

1) Instituciones gubernamentales:

1.1. Ministerios:

- Comercio exterior.
- Industria.
- Otros sectores productivos.
- Transportes y comunicaciones.

1.2. Aduanas.

1.3. Organismos de promoción comercial.

2) Organizaciones privadas:

2.1. Cámaras y asociaciones:

- Comercio exterior.
- Exportadores.
- Importadores.
- Industrias.
- Productores.

2.2. Asociaciones especializadas:

- Transportadores.
- Bancos.
- Seguros.
- Almacenadoras.
- Agentes transitorios.
- Agentes de aduana.

En el entorno operativo tenemos dos grupos de actores:

1) Usuarios:

1.1. Exportadores.

1.2. Importadores.

1.3. Comercializadoras.

2) Prestatarios:

2.1. Embaladores.

2.2. Operadores de contenedores.

2.3. Almacenadores.

2.4. Operadores de terminales de carga.

- Terrestres.
- Ferroviarios.
- Carreteros.
- Acuáticos.
- Aéreos.
- Multimodales.
- Portuarios.
- Aeroportuarios.
- Intermodales.

2.5. Transportadores.

2.6. Compañías de seguros.

2.7. Bancos.

2.8. Agentes.

- Transitorios.
- Embarcadores.
- OTM.
- Aduaneros.

Los autores hablan de la necesidad de que los actores del entorno comercial promuevan y/o desarrollen infraestructura, información y servicios que permitan que los actores del entorno operativo realicen sus actividades en un marco tan competitivo que la brecha entre el valor del producto y el valor agregado por servicios, y que encarece el precio del producto, sea la menor posible.

En países en los que los actores gubernamentales tienen bien por entendido este fin y en los que se trabaja mucho en tema infraestructural la brecha es mínima, pero en Perú el costo logístico es muy alto llegando a ser entre el 30% y el 35%, mientras que en países como Chile, por ejemplo, está entre 16% y 17%, y en Colombia está en 22%. En conclusión, movilizar un producto hacia los mercados cuesta más en Perú.

Paredes (2013), afirma que la infraestructura logística de un país es uno de sus recursos más importantes, pues permite el intercambio comercial de bienes, dentro de su territorio y hacia el exterior, siendo esta actividad uno de los principales motores para el desarrollo económico.

Este autor señala que una infraestructura adecuada resulta necesaria para mover productos desde los centros de producción hasta las zonas de consumo, eficientemente, de manera confiable y a costos competitivos. Por lo tanto, es imprescindible buscar mejoras en la calidad, alcance territorial y la conectividad de la infraestructura logística (p.84).

Según Diez (2014), en la actualidad existe muy poca infraestructura logística en las provincias del Perú (carreteras, vías ferroviarias, aeropuertos, transporte fluvial, entre otros). Tampoco existen compañías capacitadas para ofrecer un servicio integral (multimodal) que permita un eficiente abastecimiento a costos competitivos (p.57).

De la misma manera, los autores señalan que no existen parques logísticos que cuenten con infraestructura de clase mundial, capaz de soportar los procesos que la industria requiere; ni se cuenta (en el corto plazo con proyectos de infraestructura logística, ni con las mejores prácticas del mercado, que permitan manejar mejor los costos fijos.

Con todas estas condiciones las empresas deben lidiar con el fin de desarrollar su logística correspondiente, que les permita llevar el producto ofrecido al cliente, debiendo hacerlo al menor costo posible. Es lógico que mientras las condiciones infraestructurales logísticas sean menores los costos son más elevados.

En una entrevista hecha por la revista “Protagonista”, medio uruguayo de la logística y el comercio exterior, en el año 2010, el Sr. Raúl Souza, entonces Gerente General del terminal ONTUR (concesión portuaria en puerto Nuevo Palmira – Uruguay, afirmó que el principio vital sobre el cual se desarrolla la empresa es la mejora continua, procedimiento que refleja la realidad de las operaciones que se hacen en la empresa, siendo para ello necesario que exista transparencia en el accionar de toda la organización a fin de percatarse de las reales mejoras que se deben hacer. El Sr. Souza indicó que, en este sentido, la actividad portuaria es retadoramente competitiva, tanto

local como regional, pues obliga constantemente a revisar las opciones que existen de mejorar, de elevar la barra para no quedar sin oportunidades. Esto significa tratar de realizar mejores procesos cada vez con menores costos posibles; hoy las cadenas de abastecimiento de los clientes compiten para llegar con costos más competitivos a distintos lugares del planeta (Souza, 2010, pp.24 y 25).

Durante el evento empresarial denominado Avisulat 2012 (III Conferencia del Sur de Brasil para Aves, Porcino y Productos Lácteos, llevada a cabo en Rio Grande do Sul del 21 al 23 de Noviembre del 2012, la logística, los mercados y la economía fueron los temas de interés central.

Como se sabe, el sur de Brasil vive mucho de los ingresos de productos agrícolas y también de las carnes de aves, porcinos y productos lácteos, y uno de los mayores retos que han tenido siempre es mejorar los servicios logísticos para hacer comercio exterior a precios competitivos a nivel mundial. En dicho evento se tuvo un día de dedicación exclusiva al tema logístico, siendo muy importantes las conclusiones de varios ponentes entre ellos el Sr. Alvaro Woiciechoski, Director de Logística e Integración de Seinfra (Secretaría de Infraestructura del Gobierno del Estado de Ceará, en Brasil, quien presentó el plan de estado para encarar los cuellos de botella de Rio Grande do Sul, mencionando también el Plan Estatal de Logística de Transporte, el cual incluía la necesidad de consultoría de diagnóstico de la situación logística actual y los futuros escenarios, las acciones y herramientas necesarias para ejecutar las mejoras pertinentes, la estructura de infraestructura necesaria que el estado debiera asumir para lograr la integración intermodal, el balance modal y la línea de negocios para los próximos 25 años. En palabras del mismo Sr. Woiciechoski: “The plan will make posible better highways, railways, waterways, pipelines, airports, and ports for the State” (Woiciechoski, 2012, pp.39 y 40).

Como vemos, la preocupación en otros países es enorme en relación a la infraestructura que permita la reducción de costos y tiempos. Nuestro país no es de lo más óptimo en este sentido. Entonces, tenemos que ser capaces como empresarios de

tener claro los costos en la parte de la cadena logística, así como buscar precios competitivos en el ámbito de otros países que formen parte de la cadena logística completa. En este sentido, conocer de los proyectos y realidades logísticas de otros países, incrementará la posibilidad de mejorar nuestro precio final de producto ofrecido.

El autor Alberto Ruibal enfoca a la logística como un sistema y considera que hay dos enfoques en los cuales se mueven los varios actores que forman el sistema. Uno de los enfoques es el de “puntos críticos en el sistema”, y de las posibles soluciones para mejorar, haciendo referencia a la Teoría de las Restricciones descrita por primera vez por Eli Goldratt en los 80's y ampliamente utilizada en la industria. El otro enfoque está relacionado al Modelo de las 3C, desarrollado por el estratega japonés Kenichi Ohmae, y que se centra en tres factores dominantes para buscar el éxito comercial: Los clientes (Customer, la competencia (Competitors y la corporación misma (Corporation. La logística de hoy busca siempre la optimización de sus procesos para generar una cadena de suministro amalgamada y exitosa.

Enfoque 1: La Teoría de las Restricciones, trabajada por Eli Goldratt, se desarrolló a partir de un Programa de Optimización de la Producción. La base del pensamiento es que el objetivo final de los esfuerzos logísticos en una empresa siempre será ganar dinero, y para hacerlo es necesario elevar el rendimiento (el autor utilizó literalmente el término inglés “throughput”); para ello hay que desenredar los cuellos de botella, vía programas de optimización.

Pensar en que produciendo al máximo se puede lograr un aprovechamiento total de la capacidad instalada en una empresa, puede llevar a la planta a resultados inversos a la meta, si las unidades producidas no pueden ser vendidas. La razón es que se elevan los inventarios, los gastos de operación y permanece constante el rendimiento; exactamente lo contrario a la meta. Se puede pensar, entonces, que una solución podría ser tener un balance de planta en el que la capacidad de cada recurso está en exacta

concordancia con la demanda del mercado; pero de todos modos siempre existiría una reducción de la capacidad de producción del recurso productivo.

Según Goldratt, se debe manejar las restricciones en la producción del siguiente modo:

- 1. Identificar las Restricciones del Sistema.** Las más comunes son las de tipo físico: maquinarias, materia prima, mano de obra etc. Pero podrían haber otras vinculadas a variables legales, políticas, hasta culturales.
- 2. Explotar las Restricciones.** Es decir que dentro de la carencia habría que buscar la mayor producción posible a pesar de la restricción.
- 3. Subordinar todo a la Restricción Anterior.** Es decir, tendremos que planificar la producción de acuerdo a lo que marca la restricción.
- 4. Elevar las Restricciones.** Quiere decir que tendríamos que desarrollar un programa que optimice el nivel de actividad de la restricción. Por ejemplo: Outsourcing, integraciones verticales u horizontales, etc. Recordar que justamente el tema de estudio es la posición de una integración vertical para desarrollar nuevos servicios.
- 5. Si en las etapas anteriores se elimina una Restricción, volver al paso primero.** Es decir, hay que trabajar de manera permanente con las nuevas restricciones que se manifiesten.

Es decir, de un esquema de mera adecuación de capacidad instalada a la información del mercado, se migra a un esquema en el que se debe descubrir cuáles son las restricciones del sistema, para poder optimizarlo.

Enfoque 2: Otro modelo interesante de manejo logístico es el Modelo de las 3C, desarrollado por el estratega japonés Kenichi Ohmae, académico y consultor de la Wharton Business School de la Universidad de Pensilvania. Este modelo se centra en tres factores dominantes para buscar el éxito comercial: Los clientes (Customer, la competencia (Competitors y la corporación misma (Corporation. Hay muchas interpretaciones y estrategias relacionadas con los aspectos de las 3C, pero los profesionales de la logística le han dado un sentido acorde a la materia de estudio. Según el esquema propuesto por el estratega japonés se debe integrar este “triángulo estratégico” de las 3C.

Con respecto a la Corporación se debe apuntar a maximizar las fuerzas de la misma, adoptando estrategias:

- De selectividad y secuenciamiento, para ganar posiciones expectantes con la idea de ejercer una dominación en el mercado. Se deben optimizar aquellas funciones no tan bien desempeñadas, antes que intentar liderar cada proceso para ganar.
- De subcontratación de las operaciones de ensamblaje, cuando los salarios sean factor crítico para la empresa, así como los costos por aumento de la capacidad instalada, durante demandas de continuo cambio. Esta actividad puede generar ventajas frente a una competencia con una estructura de costos muy rígida.

- De mejora en la rentabilidad, utilizando tres estrategias básicas: Reducir costos básicos con mayor eficacia que la competencia; aplicar mayor selectividad a los órdenes que se acepten, a los productos que se ofrecen y las funciones que se realicen; y compartir ciertos procesos con otros negocios de la corporación e incluso con otras compañías. La experiencia indica que hay muchas situaciones en las cuales compartir recursos, en unos o más procesos básicos de la comercialización, puede ser ventajoso.

Enfocado al factor Cliente, Ohmae propone la segmentación por grupo de clientes objetivos de consumo. Aquí la segmentación se realiza teniendo en cuenta las diversas formas en las que diversos clientes utilizan un producto y/o servicio.

Otra estrategia interesante es la “Segmentación por cobertura”. Este tipo de segmentación estratégica emerge del estudio de la compensación de los costos de comercialización contra la cobertura de mercado. Ohmae indica que la tarea de la corporación es optimizar su gama de cobertura del mercado, sea geográfica o por canal, de modo que su costo de comercialización sea ventajoso con respecto a su competencia.

Respecto de las estrategias ligadas a la Competencia, Ohmae ha señalado que éstas se pueden construir a partir de fuentes de diferenciación en procesos de compras, diseño, ingeniería, ventas y mantenimiento. En esta línea, el estratega observa diferentes metodologías de diferenciación con la competencia, entre ellas: La publicidad y las relaciones públicas; la reinversión de utilidades y la diferenciación de la estructura de costos.

Hill y Jones (2011) afirman que, una compañía tiene una ventaja competitiva cuando su utilidad es mayor que la del promedio de la industria. Esta utilidad habitualmente se define como cierto índice; podría ser el rendimiento sobre las ventas (RSV) o el rendimiento sobre los activos (RSA). El determinante fundamental de un

índice de utilidad es el margen de utilidad bruta (MUB), que corresponde sencillamente a la diferencia entre los ingresos totales (IT) y los costos totales (CT), dividida entre los costos totales:

$$\text{MUB} = (\text{IT} - \text{CT}) / \text{CT}$$

Esta fórmula también se podría expresar del siguiente modo:

$$\text{MUB} = ((\text{precio unitario} * \text{unidades vendidas}) - (\text{costo unitario} * \text{unidades vendidas})) / (\text{costo unitario} * \text{unidades vendidas})$$

Para que un margen de utilidad bruta sea superior al del promedio de la industria, entonces, debería suceder alguna de las siguientes opciones:

- El precio unitario de la empresa debe ser superior al de la empresa promedio y su costo unitario debe ser equivalente al de la empresa promedio.
- El costo unitario de la empresa debe ser inferior al de la empresa promedio y su precio unitario debe ser equivalente al de la empresa promedio.
- La empresa debe tener un menor costo unitario y un mayor precio que el de la empresa promedio.

En conclusión, para que una organización tenga una ventaja competitiva, debe alcanzar costos menores que sus competidores, o diferenciar su producto de modo que pueda cobrar un precio mayor que el de las empresas de la competencia o debe llevar a cabo las dos opciones de forma simultánea (pp.106 y 107).

Para el presente trabajo, el enfoque de logro de ventaja competitiva o gestión empresarial estará orientado a la búsqueda de minimizar los costos logísticos internacionales.

Estrada, Restrepo y Ballesteros (2010), aclaran respecto al estudio de costos logísticos que para comprenderlos mejor es conveniente diferenciar lo siguiente:

Costos Logísticos.- Son aquellos referidos a los que incurre la empresa para poder ofrecer el nivel de servicio adecuado a sus clientes y proveedores. Existen varias formas de clasificación, pero la mayoría de autores coinciden en 3: Costos de distribución, costos de suministro físico y costos de servicio al cliente.

- **Costos de Distribución.-** Tal vez sea el costo más significativo. Incluye entre otros los siguientes elementos: Costos de transportes de productos terminados, inventarios de productos terminados, costo de procesamiento de pedidos, costos de administración y gastos generales asociados a la distribución.
- **Costos de suministro físico.-** Son los que tienen que ver con: Transporte de bienes de suministro o insumos, inventarios de bienes de suministro o insumos, costo de procesamiento de pedidos, costo de almacenamiento, costo de administración y gastos generales asociados a los costos de suministro.
- **Costos de servicio al cliente.-** El cálculo se debe hacer sobre una medida base del servicio logístico, para poder hacer la comparación. Por ejemplo, la medición del servicio de distribución en función del porcentaje de entregas desde el almacén en un día.

Estrada, Restrepo y Ballesteros (2010), continúan sugiriendo que una buena forma práctica para determinar costos logísticos con nivel de confianza adecuado es la siguiente:

- 1) Desagregar todos los costos logísticos según las 3 categorías antes descritas.
- 2) Establecer para cada costo la base de cálculo respectiva.
- 3) Desarrollar el informe de costos y servicios logísticos.
- 4) Analizar resultados.
- 5) Validar resultados.
- 6) Retroalimentar, elaborando un plan de mejoramiento que incluya indicadores de costos logísticos (pp.272-277).

Para el análisis, validación y búsqueda de mejoramiento, los autores sugieren la utilización del análisis vertical y horizontal.

Según Ruibal (1998), el cálculo del costo total de una operación logística exige una definición y una descripción de cada componente del costo en que se incurre para la distribución física internacional, siendo necesario para el análisis comparativo agruparlos en función de cada una de las porciones geográficas incurridas. Para ello se sugiere como herramientas prácticas tres matrices: a) Matriz de los componentes del costo en el país exportador, b) Matriz de los componentes del costo durante el tránsito internacional, c) Matriz de los componentes del costo en el país importador.

a) Matriz de los componentes del costo en el país exportador, resume todas los costos de las operaciones que se requieren para llevar un producto desde el local del exportador hasta el lugar de embarque internacional:

Tabla 3.1.
Matriz de Costo y Tiempo en el País Exportador.

Componente de costo	Modo					
	Carretero			Ferroviario		
	Parcial	Completo	Tiempo	Parcial	Completo	Tiempo
Directos:						
Embalaje						
Marcado						
Documentación						
Unitarización						
Manipuleo (local exportador)						
Transporte						
Seguro						
Almacenaje						
Manipuleo (embarque)						
Aduanero						
Bancario						
Agentes						

Total costos directos /tiempos						
Indirectos:						
Administrativo						
Capital (inventario)						
Total costos indirectos / tiempos						
Total costos / tiempos						

Fuente: Ruibal Handabaka, Alberto. (1998). Gestión Logística de la Distribución Física Internacional (3ª ed.). Editorial Norma. Bogotá.

I) Parámetros de la matriz. La estructura de esta matriz comprende dos parámetros de análisis:

- Modos de transporte.- Los utilizados con más frecuencia son el carretero y el ferroviario, sea con cargas parciales o completas. El transporte de cabotaje acuático o aéreo es considerado como parte del respectivo trayecto marítimo o aéreo internacional.
- Componentes del costo.-
 - Directos: Embalaje, marcado, documentación, unitarización, manipuleo en el local del exportador, seguros, transporte, almacenamiento, manipuleo en el lugar de embarque, aduaneros, bancarios y agentes.
 - Indirectos: Administrativos y de capital (inventario).

II) Costos directos:

- Embalaje.- Costos de preparar el bien para transportarlo hasta su destino final en el país importador. Incluyen mano de obra para operaciones manuales o mecanizadas, y materiales.

- Marcado.- Costos incurridos con el fin de identificar las unidades de carga, y corresponden a:
 - Manipuleo, símbolos pictóricos (ISO).
 - Marcas principales y secundarias.
 - Carga peligrosa: Código marítimo internacional para carga peligrosa, recomendado por OMI; códigos IATA e ICAO, para transporte de bienes peligrosos por aire; códigos para transporte de carga peligrosa por carretera (ADR); normas internacionales para el transporte de carga peligrosa por tren (RID).

Incluyen: mano de obra para operaciones manuales o mecanizadas; y pintura especial.

- Documentos para la exportación.- Costos de los documentos necesarios para llevar a cabo el embarque de la exportación. Incluyen: licencia de exportación; carné aduanero internacional; certificado de origen; factura consular; otros certificados, autorizaciones o visas; y cartas de porte, según los INCOTERMS cotizados.

- Unitarización.- Costos de la paletización o de la contenedorización en el local del exportador, en el depósito de contenedores, etc. Incluyen:
 - La paletización: mano de obra para operaciones manuales; y compra de la paleta.

- La contenedorización: llenado del contenedor; arriendo del contenedor (leasing); y materiales utilizados para asegurar el producto.
 - Otras modalidades: llenado de los remolques u otras unidades de carga.
-
- Manipuleo en el local del exportador.- Costos de cargue del vehículo en el local del exportador. Incluyen: mano de obra para operaciones manuales; y equipo de cargue (carga convencional/paletizada/contenedorizada).
 - Transporte desde el local del exportador hasta el lugar del embarque internacional.- Fletes de transporte del producto hasta la estación del ferrocarril, terminal de camiones, o el aeropuerto o puerto (FAS o FOB).
 - Seguro desde el local del exportador hasta el lugar del embarque internacional.- Costos de la prima del seguro que cubre los riesgos que se corren durante el traslado del producto entre los sitios mencionados, según el modo de transporte internacional que se utilice y los INCOTERMS acordados (FCA, FAS y FOB).
 - Almacenamiento.- Costos de almacenamiento del producto en bodegas en tránsito (estatales o privadas); incluyen el cargue y descargue de los respectivos vehículos.
 - Aduaneros.- Costos de trámite de aduana, que incluyen servicios de aduana (documentación y valorización) y derechos de aduana (específicos o ad-valorem).

- Manipuleo en el lugar de embarque internacional.- Costos de descargue del vehículo en el sitio de embarque; cargue en el vehículo del modo de transporte internacional (INCOTERMS: FAS, FOB; condiciones de contrato marítimo: FI, FIO); y almacenamiento en el lugar de salida (puerto, aeropuerto, estación de ferrocarril o terminal de camiones).

Incluyen: mano de obra para operaciones manuales; y equipo de cargue (carga convencional/paletizada/contenedorizada).

- Bancarios.- Gastos causados por la intervención de los bancos en la exportación. Incluyen: comisiones (directas o mediante corresponsales) y comunicaciones (cable, télex, telefax, teléfono).
- Agentes.- Costos de las transacciones por servicios y/u honorarios de bancos (oficina de cambios); aduana (agente o corredor de aduana); y agente embarcador (agente transitario, OTM).

III) Costos Indirectos:

- Administrativos.- Costos en que incurre el exportador en la gestión de la DFI del producto. Incluyen:
 - Gastos causados por la recolección de información relativa a los componentes del costo de la cadena de DFI.
 - Salarios del personal ejecutivo, administrativo y operativo de la empresa exportadora durante la realización del embarque hasta su entrega al importador, en el lugar acordado, de acuerdo a los INCOTERMS empleados.

- Gastos de preparación de la documentación para la exportación (excepto los costos relativos al contrato de compraventa internacional).
 - Gastos de las comunicaciones relacionadas con el envío del embarque.
 - Costos del personal del exportador o su agente, por su presencia en el desembarque de la carga en el país importador, cuando fuera necesario.
- Capital (inventario).- Costos financieros que representa el valor total del embarque, calculados sobre la base del precio EXW del producto, a la tasa de interés de la moneda empleada para el análisis. Incluyen:
- Tiempo transcurrido desde el momento en que, luego de recibida la orden de pedido del cliente extranjero, el producto sale de la línea de producción o del lugar de la cosecha, y hasta cuando es cargado en el vehículo en el local del exportador para su transporte.
 - Tiempo de tránsito entre el local del exportador y el sitio de embarque internacional, incluyendo cualquier almacenamiento durante el trayecto.
 - Lapso de las interfaces y permanencia en los lugares de ruptura de la unidad de carga que se produzcan antes de la llegada al lugar de embarque internacional, cuando no se han tenido en cuenta en el ítem anterior.

b) Matriz de los componentes del costo durante el tránsito internacional. Otra matriz se diseña para el análisis de las operaciones que se requieren para el traslado del producto del lugar de embarque internacional en el país exportador, hasta el lugar de desembarque internacional en el país importador. Generalmente, se trata del flete internacional principal más los gastos relacionados al mismo, como por ejemplo: Factor de ajuste cambiario (CAF o Currency Adjustment Factor), factor de ajuste por combustible (BAF o Bunker Adjustment Factor), costo por corte del documento de embarque (BL Fee), cargos por uso del terminal en origen (THC o Terminal Handling Collect), entre muchos otros.

Se sugiere tener sumo cuidado con estos costos pues con respecto a los otros cargos no existe convencionalismos mundiales de costeo, por lo que es posible para un empresario poder encontrar en una cotización o facturación rubros similares repetidos. Se sugiere elaborar siempre matrices resumen en los que se puedan visualizar todos los costos para poder revisar duplicidades de nombre o contenido.

Dichas matrices deberán contener los siguientes parámetros:

I) Parámetros de la matriz. La estructura de esta matriz comprende dos parámetros de análisis:

- Modos de transporte.- Los más frecuentes son el carretero, el ferroviario, el aéreo o el marítimo. Para el carretero o el ferroviario se consideran cargas completas o parciales de camiones o vagones; para el transporte aéreo se consideran servicios regulares y fletados; para el marítimo se tienen en cuenta los servicios regulares, diferenciando los que prestan las líneas conferenciadas de las no conferenciadas, como los eventuales (arrendados).
- Componentes del costo.- Se incluyen los directos (manipuleo en el lugar de embarque, seguro, transporte, almacenamiento, manipuleo en el lugar de desembarque y agentes) y los indirectos, capital (inventario). La definición y descripción de cada componente del costo provee la base para su evaluación y cuantificación ulterior.

II) Costos directos:

- Manipuleo en el lugar del embarque internacional.- Costos de cargue del producto en el vehículo del modo de transporte internacional (INCOTERM: FAS; condiciones del contrato marítimo: LT, FO).

Incluyen: mano de obra para operaciones manuales; y equipo de cargue (carga convencional / paletizada / contenedorizada).

- Transporte entre los lugares de embarque y desembarque internacional.- Fletes por el transporte internacional del producto (INCOTERMS: CFR, CIF, DES, DEQ; condiciones del contrato marítimo: LT).

- Seguro entre los lugares de embarque y desembarque.- Costos de la prima de seguro que cubre los riesgos del tránsito internacional del producto, de acuerdo con las características del viaje y del producto mismo.

- Almacenamiento.- Costos de almacenamiento del producto en bodegas estatales o privadas; y almacenamiento privado (zonas francas comerciales).

Incluyen costos de descarga de los respectivos vehículos.

- Manipuleo en el lugar de desembarque internacional.- Costos de descargue del producto del vehículo de transporte internacional (INCOTERMS: DEQ; condiciones del contrato del contrato marítimo: LT, FI).

Incluyen: mano de obra para operaciones manuales; y equipo de cargue (carga convencional / paletizada / contenedorizada).

- Agentes.- Costos de las transacciones por servicios y/u honorarios de agente embarcador (agente transitario, OTM).

III) Costos indirectos:

- Capital (inventario).- Costos financieros que representa el valor total del embarque, calculados sobre la base del precio del producto en el lugar de embarque internacional en el país exportador, a la tasa de interés de la moneda empleada para el análisis.

Incluyen: tiempo de tránsito entre los lugares de embarque y desembarque internacional en el país exportador e importador, respectivamente, contemplando cualquier almacenamiento intermedio eventual; y el lapso de las interfaces y permanencia en los lugares de ruptura de la unidad de carga (transbordos, por ejemplo).

c) Matriz de los componentes del costo en el país importador. Aquí se consideran los costos de las operaciones necesarias para el traslado del producto del lugar de desembarque internacional hasta el local del importador:

Tabla 3.2.

Matriz de Costo y Tiempo en el País Importador.

Componente de costo	Modo					
	Carretero			Ferroviario		
	Parcial	Completo	Tiempo	Parcial	Completo	Tiempo
Directos:						
Manipuleo (desembarque)						
Almacenaje						
Transporte						
Seguro						
Manipuleo (local importador)						
Desunitarización						
Documentación						
Aduanero						
Bancario						
Agentes						
Total costos directos						

/tiempos						
Indirectos:						
Administrativo						
Capital (inventario)						
Total costos indirectos / tiempos						
Total costos / tiempos						

Fuente: Ruibal Handabaka, Alberto. (1998). Gestión Logística de la Distribución Física Internacional (3ª ed.). Editorial Norma. Bogotá.

I) Parámetros de la matriz.- La estructura de esta matriz comprende dos parámetros de análisis:

- Modos de transporte.- Los más frecuentes son el carretero y el ferroviario. El transporte de cabotaje marítimo o aéreo se considera como parte del transporte marítimo o aéreo internacional respectivo.
- Componentes del costo.- Se incluyen los directos – manipuleo en el lugar de desembarque, documentación, aduaneros, almacenamiento, seguro, transporte, manipuleo en el local del importador, desunitarización, bancarios y agentes- y los indirectos –administrativos y de capital (inventario). La definición y descripción de cada componente del costo provee la base para su evaluación y cuantificación ulterior.

II) Costos directos:

- Manipuleo en el lugar de desembarque internacional.- Costos de descargue del producto del medio (vehículo) del modo de transporte internacional (INCOTERMS: DAP Puerto de destino; condiciones del contrato marítimo FO, FIO); cargue del vehículo en lugar de desembarque; y el almacenamiento en el lugar de llegada (puerto, aeropuerto, estación de ferrocarril o terminal de

camiones). Incluyen: mano de obra para operaciones manuales; y equipo de carga (carga convencional / paletizada / contenedorizada).

- Documentación para la importación.- Costos de los documentos necesarios para manejar el embarque de importación. Incluyen: licencia de importación; permiso del control de cambios; cartas de porte de acuerdo con los INCOTERMS cotizados; y otros documentos.
- Aduaneros.- Costos de los trámites de aduana. Incluyen: servicios de aduana (documentación y valoración), y derechos de aduana (específicos y ad-valorem).
- Almacenamiento.- Costos de almacenamiento del producto en bodegas en tránsito (estatales o privadas). Incluyen costos de carga y descarga de los respectivos vehículos.
- Seguro entre el lugar de desembarque internacional hasta el local del importador.- Costos de la prima de seguro que cubre los riesgos que se corren durante el traslado del producto entre los sitios mencionados.
- Transporte desde el lugar de desembarque internacional hasta el local del importador.- Fletes de transporte del producto desde la estación del ferrocarril, al terminal de camiones, el aeropuerto o el puerto.
- Manipuleo en el local del importador.- Costos de descargue del vehículo en el local del importador (DDP). Incluyen: mano de obra para operaciones manuales; y equipo de carga (carga convencional / paletizada / contenedorizada).

- Desunitarización.- Costos de vaciar el contenedor y/o desarmar las paletas u otros elementos de unitarización en el local del importador. Incluyen: mano de obra para operaciones manuales y equipo de descargue (carga convencional / paletizada / contenedorizada).
- Bancarios.- Gastos causados por la intervención de los bancos en la importación. Incluyen: comisiones (directas o para los corresponsales) y comunicaciones (cable, télex, telefax, teléfono).
- Agentes.- Costos de las transacciones por honorarios y/o servicios de bancos (oficina de cambios); aduana (agente, corredor de aduana); y agente embarcador (agente transitario, OTM).

III) Costos indirectos:

- Administrativos.- Son aquellos en que incurre el importador en la gestión de la DFI del producto. Incluyen:
 - Gastos causados por la recolección de información relativa a los componentes del costo de la cadena de DFI; y salarios – calculados en horas de trabajo/persona – del personal ejecutivo, operativo y administrativo de la empresa importadora durante la realización del embarque hasta su entrega al importador en el lugar acordado, de acuerdo con los INCOTERMS empleados.
 - Gastos de preparación de la documentación para la importación.

- Gastos de las comunicaciones relacionadas con la recepción del embarque.
- Costo del personal del importador o su agente, durante el embarque de la carga (en el país exportador), cuando sea necesario.
- Capital (inventario).- Costos financieros que representan el valor total del embarque, calculados sobre la base del precio del producto en el sitio de desembarque internacional en el país importador, a la tasa de interés de la moneda empleada para el análisis. Incluyen: Tiempo de tránsito entre el lugar de desembarque internacional y el local del importador, contemplando cualquier almacenamiento durante el trayecto; y el lapso de interfases y permanencia en los lugares de ruptura de la unidad de carga que se produzcan antes de la llegada al local del importador, cuando no se ha tenido en cuenta en el ítem anterior.

El autor especializado en costos, Chambergo (2012), señala que un sistema de costos es el conjunto de procedimientos analíticos que utilizan las empresas para determinar las fuentes monetarias suficientes para llevar adelante los procesos de producción o de comercialización de los bienes o servicios que produce, vende o presta.

El autor recomienda para la determinación de los costos no olvidar los siguientes aspectos:

- Identificar los costos de fabricación, comercialización o prestación del servicio.
- Identificar los costos directos e indirectos.
- Seleccionar las bases de distribución de los costos indirectos.
- Calcular el factor de distribución de los costos indirectos a los productos.

- Establecer una estructura de costos a fin de determinar el costo total y el costo unitario (p.116).

Chambergo (2012) señala que los sistemas de costeo manipulan detalles del costo total de fabricación como clasificación, acumulación, asignación y control de datos, por lo que es necesario un conjunto de normas, técnicas y procedimientos que permitan acumular información para luego determinar el costo unitario del producto (p.117).

El autor rescata algunos conceptos importantes de algunos de los sistemas de costos más utilizados por las empresas:

1) Sistemas por órdenes específicas.- Aquel sistema en los que se acumulan los costos de la producción según las especificaciones del cliente. Los costos se van acumulando para cada orden específica, siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.

2) Sistemas por proceso.- Aquel sistema donde los costos de producción se van acumulando en las distintas fases del proceso productivo, durante un tiempo. En cada fase se hace un informe de los costos de producción, reportándose todos los costos incurridos durante un tiempo; los costos de producción se irán pasando de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto. El costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo de manera acumulada.

3) Sistemas de costeo históricos.- Acumulan costos de producción reales ya incurridos. Esto se puede hacer en cada una de las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo, con el fin de que sirvan luego como estándares para procesos posteriores.

4) Sistemas de costeo predeterminados.- Se construyen a partir de costos calculados con anterioridad a la fabricación, para ser comparados con los costos reales y verificar si lo incorporado se ha utilizado eficientemente en un determinado nivel de producción. Se busca tomar las medidas correctivas a partir de ello.

5) Sistemas de costeo absorbente.- Se acumulan todos los costos de producción, fijos como variables, como parte del valor de los productos elaborados. La base es que todos los costos son necesarios para fabricar un producto.

6) Sistemas de costeo variables.- Acumula sólo los costos variables como parte de los costos de los productos. La base es que los costos fijos sólo representan la capacidad de producción, siendo la venta independiente de que se fabrique (pp.118 y 119).

Chambergó (2012) señala que cuando las empresas buscan mejorar la productividad, reducir costos y fabricar bienes y servicios más atractivos y en ciclos de vida más cortos, los sistemas de costeo habituales o tradicionales quedan obsoletos dado que los mismos se limitan a determinar correctamente en un determinado momento el costo de los productos, para valorar inventarios, costear productos vendidos y calcular utilidades. Por dicha razón en las últimas décadas se han desarrollado algunas alternativas como:

1) Sistema de costeo basado en actividades (ABC).- Parte de la diferencia entre costos directos y costos indirectos, relacionando estos últimos con las actividades que se realizan en la empresa, de modo que los costos indirectos aparecen como directos según la cantidad de actividades consumidas por cada objeto de costos. Entonces, el costo final estará formado por los costos directos y por los costos asociados a ciertas actividades que añaden valor a los productos.

2) Sistemas de costos de calidad.- Son los que involucran financieramente a los costos de calidad de la organización agrupados en costos de cumplimiento y de no cumplimiento. Esto permite que la gerencia elija los niveles de calidad que minimicen los costos de la misma.

3) Costeo por objetivo.- Técnica que parte de un precio meta y de un nivel de utilidad necesarios para que la empresa pueda ofrecer un producto. El costo meta es igual al precio meta menos la utilidad deseada. De este modo se intenta ofrecer un producto de calidad a un precio que asegure la demanda.

4) Costeo Kaizen.- Es una técnica que plantea el mejoramiento de las actividades y la reducción de costos, a través de cambios en la forma de manufactura de la empresa. Para ello se hace una proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas como si fueran parte de un control presupuestal.

5) Sistema de costeo backflus.- Es aquel en el que no se registran los costos de producción a medida en que se incurre en ellos, sino que se van trasladando de una fase a otra, haciéndose su registro cuando los bienes ya estén finalizados o vendidos (p.119).

3.5 Definición de Conceptos Básicos.- Muchas veces en el mundo de los negocios hemos oído hablar acerca del agente de aduanas, o del agente de carga o del operador logístico, por mencionar algunos nombres de operadores de comercio exterior involucrados en las operaciones de comercio internacional. Sin embargo, a veces es poco claro el conocimiento que se tiene acerca de cada uno de estos operadores, ocasionando prácticas no óptimas de cadenas de distribución física internacional.

Para todos los exportadores e importadores peruanos la optimización en cuanto a costos, tiempos y cantidades debe constituir el leit motiv durante la planificación y organización de estas cadenas, ya que toda demora o agilización ocasionada dentro de dicho engranaje catalizará o ralentizará el resultado final, influyendo en sobrecostos o ahorros sobre el producto final puesto en el mercado final.

En los últimos años hemos asistido a un desarrollo exponencial del comercio exterior. Es muy actual hablar de un posicionamiento estratégico de las exportaciones peruanas a nivel mundial.

Sin embargo, por más que se ha hablado e investigado sobre el tema del aprovisionamiento en las empresas peruanas a fin de tener óptimamente acopiado o producido el producto exportador, y se han investigado de manera muy profunda las cadenas de distribución comercial a fin de lograr la penetración óptima del producto exportable en el nicho escogido, poco se ha difundido sobre la participación conveniente y específica de cada uno de los diferentes operadores de comercio exterior en cada una de las cadenas de distribución física internacional.

Para empezar debemos definir la Distribución Física Internacional, conocida en el argot del comercio internacional simplemente como DFI. Esta es el conjunto de operaciones necesarias para lograr que se realice el transporte de los bienes desde el punto de origen en el país exportador hasta el lugar de consumo o venta en el país importador. Una vez acopiados o producidos los bienes exportables, éstos deben pasar por un proceso formado por una serie de eslabones entrelazados lógicamente que forman la cadena de DFI. Cada uno de estos eslabones constituye un operador de comercio exterior que debe hacerse cargo de una parte de la DFI a fin de que el bien exportable salga del país de origen hacia el país de destino correspondiente.

Recordemos que, según la Ley General de Aduanas, son operadores de comercio exterior:

- Agentes de aduanas.
- Transportistas, agentes navieros o líneas aéreas.
- Agentes de carga internacional o freight forwarders.
- Depósitos temporales aduaneros, terminales de vacíos, almacenes simples, etc.
- Agentes de servicio postal.
- Couriers o empresas de servicio de entrega rápida.
- Almacenes de duty free.
- Dueños, consignatarios, o cualquier persona que intervenga como parte en los regímenes aduaneros.

Debemos entender, entonces, a la DFI como un proceso lógico secuencial que se inicia en la planta o taller del exportador (es decir con el INCOTERM EXW) y que irá generando eslabones hasta llegar al importador (es decir con el INCOTERM DDP). A medida que avanza el proceso desde el EXW van apareciendo secuencialmente los operadores de comercio exterior tejiéndose la famosa cadena de DFI.

Es así, que tan pronto el exportador tiene lista su carga para ser llevada desde el punto de origen al punto de destino, correctamente embalada, la primera incógnita del generador de la DFI es quién le permitirá trasladar internacionalmente la carga hasta el destino en otra parte del mundo. A esta pregunta surge la función del agente de carga internacional (primer eslabón), quien mediará ante los agentes navieros o líneas aéreas correspondientes (segundo eslabón) a fin de conseguir espacios en los respectivos

vapores o vuelos en los que se traslade la carga, a fletes convenientes y con itinerarios idem. Es bueno aclarar que los agentes navieros, es decir los dueños de los vapores, y las líneas aéreas, es decir los dueños de los aviones, son también operadores de comercio exterior, y se configuran en la clasificación de la Ley General de Aduanas como “transportistas o sus representantes”. También es bueno indicar que a las opciones de transporte internacional vías marítima o aérea, siempre se añaden las vías terrestre o ferrocarrilera (ésta última no desarrollada en nuestro país). Asimismo, hay opciones de transporte internacional a través de las “empresas de servicio postal” y “empresas de servicio de entrega rápida”, estas últimas más conocidas como courier.

Una vez obtenido por el generador de la cadena de DFI el espacio correspondiente en el transporte internacional, debe coordinar entonces un transportista local (tercer eslabón), que pueda sacar la carga desde el taller o planta del exportador para ingresarla al respectivo terminal de almacenamiento (cuarto eslabón) denominado “almacenes aduaneros” donde deberá la carga ser sometida a revisión para su correspondiente visto bueno de salida por Aduanas (quinto eslabón).

Para lograr que la Aduana otorgue el permiso de salida a la carga es necesario, dependiendo de los montos límites indicados en la ley correspondiente, que el importador o exportador sea representado por los “agentes de aduanas” (sexto eslabón), es decir aquellas personas naturales o jurídicas que intermediando frente al estado, representado por Aduanas, logran el permiso correspondiente para que la carga pueda salir del país de origen sin problemas. Es decir, los denominados agentes de aduanas o despachadores oficiales. Ellos son los encargados de orientar acerca del régimen aduanero más conveniente a utilizar según la operación comercial específica internacional acordada entre importador y exportador: Regímenes definitivos, temporales, de perfeccionamiento, suspensivos, especiales (dentro de los que se pueden mencionar el equipaje acompañado y no acompañado, menaje de casa, el duty free, el uso de material aeronáutico y otros más).

En el transcurso de la operatividad aduanera es posible, de acuerdo a la necesidad del ente generador de la cadena de DFI, que aparezcan más operadores de comercio exterior que complementen los servicios necesarios para la carga tales como: *Cuadrilla*, es decir aquel personal contratado para apoyar con la manipulación de bultos en almacenes a fin de poder proceder con las inspecciones de Aduanas u otro ente revisor; *Embalador*, si es necesario que luego de una posible revisión física de los bultos por alguna entidad se requiere rearmar el embalaje a fin de que quede listo para el viaje internacional; *BOES*, si es que el exportador está requiriendo una inspección por la Brigada de Operaciones Especiales que certifique oficialmente que no hay vestigios de narcóticos u otros estupefacientes en la carga de salida; SENASA y/o DIGESA y/o DIGEMID y/o Ministerio de Relaciones Exteriores u otra entidad que deba otorgar un permiso de salida de la carga si se trata de un producto con restricción paraarancelaria; entre otros más. Es decir, la cadena de seis eslabones puede complicarse con algunos eslabones más.

Esta lógica secuencial en la que aparecen todos estos operadores de comercio exterior y a la que se denomina cadena de DFI es lo que habitualmente manejan los coordinadores de operaciones de comercio exterior de salida y entrada, optimizando la participación de todos estos agentes descritos en cuanto a costos y tiempos. Actualmente, dependiendo de los volúmenes de carga, existe incluso la posibilidad de que todo este circuito se haga a través de un solo operador denominado Agente Logístico, quien se puede encargar del 100% de las actividades de la DFI, o en parte, de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Lo que muchos investigadores han llamado “costos ciegos” pueden ser encontrados a veces en estas cadenas de DFI, por lo que es imprescindible identificar plenamente a cada uno de los participantes, entendiendo todos sus procesos e identificando aquellos puntos críticos que puedan manejarse a fin de **optimizar tiempos, costos y cantidades**, escenario tridimensional denominado *apalancamiento logístico*. El buen manejo de esta herramienta puede constituir la gran ventaja

diferencial que buscamos todos los preocupados en mejorar el posicionamiento de los productos peruanos en el mundo.

Los autores Rincón y Villarreal (2010) indican que cada enfoque administrativo que existe aplicado en alguna empresa siempre busca mejorar el proceso empresarial, para poder ofrecer mayor utilidad a sus accionistas. Estudiar los costos es básicamente una herramienta para el análisis y medición de la utilidad, pues el fin primordial no es estudiar los costos per se, sino estudiar y medir la utilidad pasada, presente y futura que puede dar una empresa o negocio. Entonces, las estrategias administrativas relacionadas con los costos y dirección del negocio están encaminadas hacia un mismo objetivo, producir mejores utilidades presentes y futuras (p.262).

Para la elaboración del presente trabajo, hay terminología básica que debe manejarse de algunos intervinientes de la cadena logística de operaciones de exportación para poder identificar plenamente la influencia que tendrá en los costos finales del producto, afectando la gestión empresarial. Pasamos a definir:

1) Aduana.- Es el organismo público responsable de aplicar la Legislación Aduanera y de controlar la recaudación de los derechos de Aduana y demás tributos; es la encargada de aplicar lo concerniente a legislación sobre comercio exterior, generar estadísticas y ejercer otras funciones similares. El término también está referido a una parte de la administración de la aduana, un servicio o una oficina.

2) Aforo.- Operación que consiste en que la aduana verifica y determina al examinar la declaración y/o la mercancía que la clasificación arancelaria, la valoración, la fijación de derechos arancelarios o impuestos y la aplicación de las leyes correspondientes hayan sido correctamente propuestas por el declarante.

3) Agente de Carga Internacional.- Persona natural o jurídica que puede realizar y recibir embarques, consolidar y desconsolidar mercancías, actuar como Operador de Transporte Multimodal, y emitir documentos propios de la actividad como: conocimientos de embarque, guías aéreas, certificados de recepción, certificados de transporte y similares.

4) Agente Consolidador de Carga.- Figura que asume el Agente de Carga Internacional cuando asume la actividad de juntar en un container cargas de varios consignantes destinadas para varios consignatarios en el extranjero.

5) Agente de Aduanas.- Persona natural o jurídica que representa ante la Aduana a su contratante, sea importador o exportador, constituyéndose en responsable solidario con él. Busca que realice el trámite de despacho aduanero con miras a desaduanar las mercancías. Constituye también auxiliar de la función pública, pues también representa los intereses del estado frente al exportador o importador.

6) Agentes Económicos.- Denominación dada a cualquier importador, exportador, algún beneficiario de regímenes u operaciones aduaneras, entidad financiera, operador de comercio o cualquier persona que interviene en operaciones de comercio exterior.

7) Almacenes Aduaneros.- Nombre dado a los locales abiertos o cerrados que tienen como fin permitir la colocación temporal de las mercancías mientras se hace el trámite de despacho frente a la Aduana o cualquier otra dependencia pública o privada.

8) Agente Naviero.- Dueño de las embarcaciones acuáticas destinadas al transporte internacional de carga.

9) Booking.- Documento emitido por las agencias navieras o agentes de carga internacional, que constituye la confirmación de reserva de espacio en una embarcación.

10) Carga Consolidada.- Operación que permite agrupar mercancías pertenecientes a varios consignatarios para ser transportadas de un lugar de embarque con destino a otro punto, en contenedores, siempre y cuando se encuentre amparadas por un mismo documento de transporte.

11) Conocimiento de Embarque.- Documento emitido por el transportista internacional marítimo confirmando el transporte de una carga desde un punto de origen hacia un punto de destino. También se denomina Bill of Lading o simplemente BL.

12) Corte de Guía.- Borrador de Guía Aérea, emitido a fin de confirmar la reserva de espacio en un vehículo aéreo. Es hecho con los primeros datos proporcionados por el solicitante (exportador o importador): Peso, número de bultos, descripción, etc.

13) Cuadrilla.- Grupo humano dedicado a cargar, descargar, estibar y desestibar carga de las unidades de vehículo a “viva fuerza”.

14) Depósitos Aduaneros Autorizados.- Recintos constituidos para almacenar mercancías destinadas al Régimen de Depósito Aduanero, por un tiempo máximo de un año, sin pago de tributos hasta que finalmente sean destinadas a otros regímenes aduaneros. Pueden existir depósitos aduaneros autorizados privados o públicos.

15) Depósito Aduanero Autorizado Privado.- Recinto destinado a la actividad descrita en el punto 14, pero de propiedad de una empresa privada.

16) Depósito Aduanero Autorizado Público.- Recinto destinado a la actividad descrita en el punto 14, pero de propiedad del estado.

17) Depósitos Francos.- Locales cerrados, ubicados en todo el territorio y autorizados por el Estado en los cuales se considera que la mercancía no se encuentra en territorio aduanero para la aplicación de los derechos aduaneros y tributos de importación.

18) Derechos de Aduana o Arancelarios.- Tributos establecidos por la aduana para permitir que ciertas mercancías ingresen a territorio aduanero.

19) Despacho.- Operatividad mediante la cual se cumplen las formalidades aduaneras para importar y exportar productos y someterlos a otros regímenes aduaneros.

20) Destinación Aduanera.- Es el régimen aduanero que escoge un dueño, consignatario o remitente de una mercancía. La decisión la expresa mediante la Declaración Única de Aduanas en el momento en que dicha mercancía está aún en potestad aduanera.

21) Embaladores.- Grupo humano dedicado a cargar, descargar, estibar y desestibar carga de las unidades de vehículo utilizando herramientas mecánicas o de otra índole.

22) Freight Forwarder.- Agente de Carga Internacional.

23) Guía Aérea.- Documento emitido por el transportista internacional aéreo confirmando el transporte de una determinada carga desde un punto de origen hacia un punto de destino. También se denomina Airway Bill o simplemente AWB.

24) Inland Freight.- Transporte Interno.

25) Levante.- Acto mediante el cual la Aduana autoriza al solicitante a disponer las mercancías despachadas. Puede ser levante incondicional cuando el monto de los derechos aduaneros y demás impuestos haya sido pagado o garantizado. El levante condicionado se refiere a los regímenes suspensivos o temporales.

26) Línea aérea.- Dueño de las unidades de vehículos destinados al transporte aéreo de carga.

27) Manifiesto de Carga.- Documento en el que aparece al detalle la relación de mercancías cargadas en una unidad de transporte para un viaje determinado.

28) Maquila.- Proceso que consiste en el ingreso de mercancías al país para ser sometidas a elaboración, transformación o reparación; es decir, para darle valor agregado, por encargo directo.

29) Mercancías.- Productos, insumos o semielaborados, objeto de regímenes aduaneros.

30) Mercancía en Libre Circulación.- Toda mercancía que cuenta con levante o disposición libre otorgada por una autoridad.

31) Operadores de Comercio Exterior.- Agentes de comercio exterior orientados a brindar servicios complementarios para exportadores e importadores, Pueden ser: despachadores de aduana, depósitos aduaneros, transportistas, servicios postales, y en general cualquier persona natural o jurídica interviniente o beneficiaria de regímenes aduaneros.

32) Reconocimiento Físico.- Operación, parte de un aforo, consistente en verificar lo declarado mediante la inspección física de mercancía, verificación de naturaleza y valor, establecimiento de unidades de medida, etc.

33) Reconocimiento Previo.- Facultad que otorga la aduana para que el dueño o representante realice la constatación y verificación de la condición de la mercancía llegada a depósito.

34) Régimen Aduanero.- Tratamiento que puede recibir una mercancía que se encuentra en depósito aduanero. Puede ser definitivo, temporal, suspensivo o de perfeccionamiento.

35) Terminales de Almacenamiento.- Almacenes aduaneros destinados a recibir la carga que se embarque o desembarque, transportada por cualquier vía. Se considera a estos almacenes una extensión de la zona primaria de la jurisdicción aduanera. Allí se podrá recibir y despachar mercancías que son sujetas a regímenes aduaneros.

36) Terminales de Almacenamiento Postal.- Almacenes operados por los Concesionarios de Servicio Postal, en los que ingresan mercancías fruto de envíos postales, para su clasificación, almacenamiento y despacho.

37) Término de la Descarga.- Fecha entendida como el último día en el que se termina de descargar el vehículo transportador. La autoridad aduanera deberá dejar constancia de dicho acto en el correspondiente documento.

38) Transportista.- Entidad que realiza el traslado efectivo de las mercancías o que se responsabiliza del transporte.

39) Transporte Interno.- Transporte necesario para conectar las cargas desde sus puntos de origen hasta los puertos y/o aeropuertos de salida; o desde los puertos y/o aeropuertos de entrada hasta los puntos de destino final.

40) Zona Especial de Reconocimiento.- Área delimitada dentro de los almacenes aduaneros en la que puede llevarse a cabo el reconocimiento físico de mercancías.

41) Zona Franca.- Zona delimitada del territorio nacional en la que se ingresan las mercancías sin pago de derechos y tributos de importación, no estando sometidas al control habitual de la aduana.

42) Zona Primaria.- Zona delimitada del territorio aduanero en la que se cumplen normalmente las operaciones aduaneras. Comprende depósitos aduaneros, espacios acuáticos o terrestres destinados a operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías; oficinas o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana; aeropuertos, caminos habilitados, etc.

43) Zona Secundaria.- Zona delimitada del territorio aduanero que le corresponde a cada aduana para efectos de competencia, intervención y obligaciones de cada una, como extensión de la zona primaria.

Basado en los que los autores definen como Sistema de Costeo Predeterminado y considerando todas las recomendaciones que anteriormente hemos presentado luego de la recopilación , llegamos a la construcción de nuestra Matriz de Control de Costos Logísticos, elaborada para recoger cada uno de los costos involucrados en la distribución física de la exportación o importación de mercancías, registrarlos de modo que constituyan estándares de medición para medir si la integración vertical propuesta para Savona Logistics conviene para los intereses de migrar de intermediaria comercial a intermediaria logístico-comercial.

Recordemos que literalmente Isidro Chambergo Guillermo describe los Sistemas de Costeo Predeterminados como “los que funcionan a partir de costos calculados con anterioridad al proceso de fabricación, para ser comparados con los costos reales con el fin de verificar si lo incorporado a la producción ha sido utilizado eficientemente para un determinado nivel de producción, y tomar las medidas correctivas”.

La propuesta es la siguiente:

Tabla 3.3.

Matriz de Control de Costos Logísticos

Costo	Outsourcing	Integración Vertical
Costo de Producción		
Embalaje		
Marcado		
Documentación		
Unitarización		
Certificaciones especiales		
Manipuleo (local exportador)		
EXW Planta		
Cuadrilla de cargue		
FCA Factory		
Gate out		
Transporte interno		
Seguro de transporte interno		
Resguardo		
Almacenaje		
Agente de aduana de origen		
Tributos aduaneros de salida		
Aforos aduaneros		
Inspecciones pre embarque		
Manipuleo (embarque)		

Agentes portuarios		
FAS Origen		
Cargue y estiba		
FCA último punto origen o FOB		
Flete internacional		
Otros gastos de flete		
CFR ó CPT destino		
Seguro internacional		
CIF ó CIP destino		
Gastos de atraque en destino		
DAP destino primer punto convenido		
Desestiba y descarga		
Manipuleo (desembarque)		
Transporte a almacenes		
DAT destino		
Almacenaje		
Aforo previo		
Cuadrilla de aforos		
Visto bueno agentes portuarios		
Transporte interno a importador		
Seguro de transporte interno		
Manipuleo (local importador)		
Desunitarización		
DAP destino último punto convenido		
Agente de aduana de destino		
Tributos aduaneros de entrada		
DDP destino		

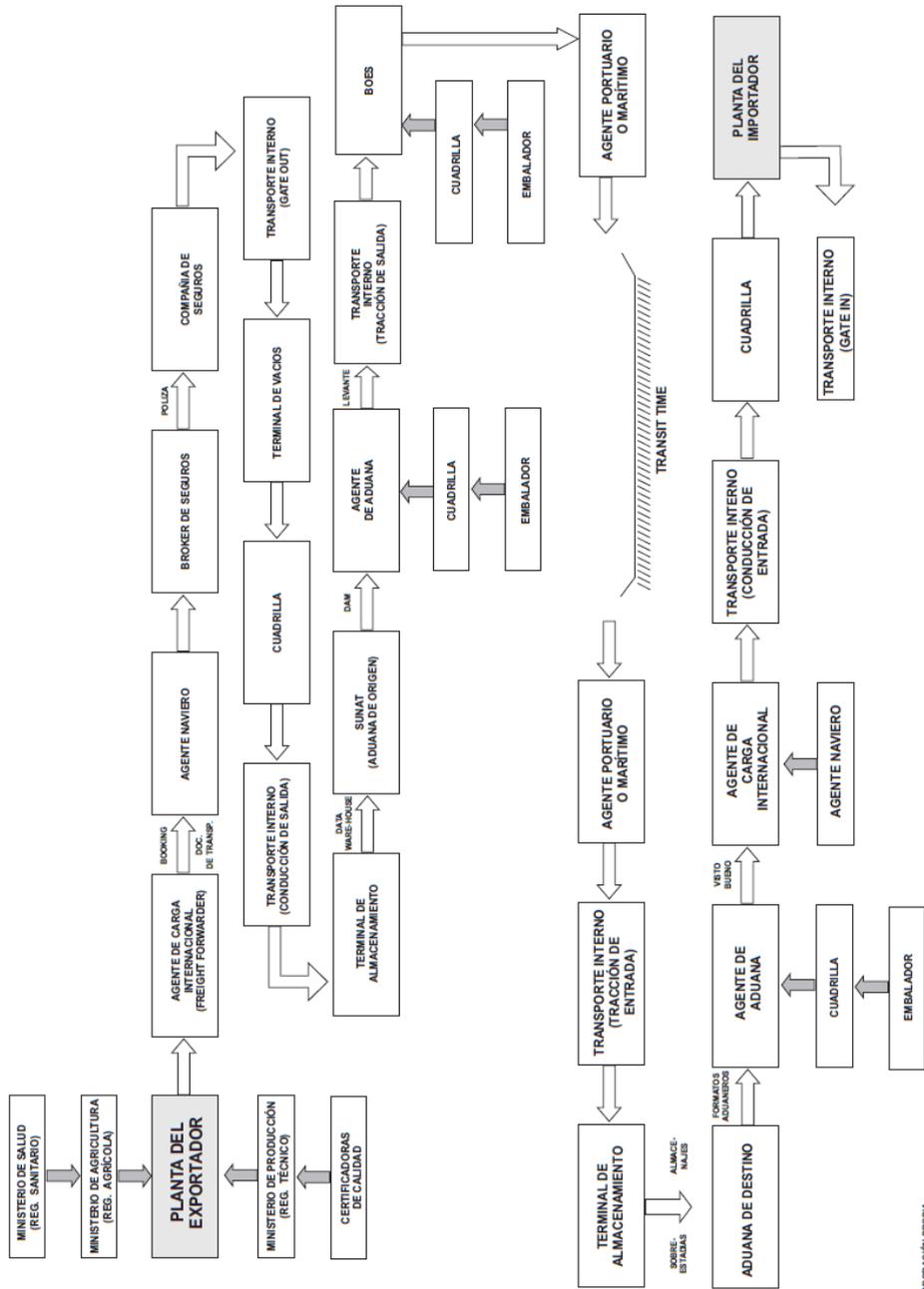
Fuente: Elaboración propia.

Y, esta propuesta nace de la concatenación de servicios que se desarrolla durante la gestión de la logística internacional. Si viéramos dicho encadenamiento de manera total tendríamos el siguiente esquema:

Figura 3.2.

Planteamiento de DFI para una Exportación Convenida en DDP

PLANTEAMIENTO DE DFI PARA UNA EXPORTACIÓN CONVENIDA EN DDP



PÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Aplicaciones al planeamiento estratégico.-

4.1.1 Visión, misión, objetivos.- La visión de Savona Logistics S.A.C es “Constituirse como la red de negocios internacionales más confiable y referente, con base en Sudamérica pero con proyección a los cinco continentes”. Esta confianza implica la plena seguridad de los clientes y proveedores de que los negocios funcionarán y se respetarán los acuerdos. Por otro lado, la referencia está orientada a generar que los clientes y proveedores, por lo menos en Sudamérica, piensen que Savona es un ejemplo de cómo deben efectuarse los negocios internacionales.

Como misión, Savona Logistics S.A.C. genera servicios de intermediación comercial internacional y logístico a fin de proveer a usuarios de los productos y servicios que requieren para satisfacer sus necesidades de abastecimiento y/o comercialización, dentro de los estándares de costos, tiempos, calidad y cantidad esperados.

Los objetivos de la empresa son:

- Constituir una red de negocios internacionales que brinde confianza a importadores y exportadores.
- Ser referente en el tema de búsqueda de proveedores y clientes internacionales.
- Realizar el servicio de logística integral de la operación transada entre importador y exportador, hasta o desde la Regla INCOTERMS pactada por nuestro cliente.
- Integrar verticalmente a empresas que brinden el servicio de cada actividad de la cadena de logística internacional, dentro de los estándares esperados por nuestros

clientes.

4.1.2 Matriz FODA.- Podemos proponer la siguiente:

Tabla 4.1

Matriz FODA de la Empresa.

	Fortalezas	Debilidades
Ámbito Interno	Gran experiencia de los directivos en negocios internacionales.	Poca infraestructura propia.
	Buena red de contactos con empresas de servicios logísticos internacionales y conexos.	Poco capital regional invertido.
	Buena red de contactos internacionales para clientes y proveedores potenciales.	
	Excelente grado de confianza entre los contactos - clientes potenciales, en virtud a amistad.	
	Alianzas estratégicas muy fuertes con empresas de servicios para negocios internacionales y conexos.	
	Oportunidades	Amenazas
Ámbito Externo	Crecimiento de tratados de libre comercio de Perú con diversos países, lo que favorece la reducción de costos.	Empresas de servicios logísticos integrales que aminoran costos de DFI.
	Reducción de visas para ingresos a ciertos países. Esto ofrece imagen de mayor vínculo y disposición para los negocios entre países.	Tendencias políticas de izquierda en algunos países de la región, que afectan a los negocios.
	"Boom" de interés mundial en productos de la región.	Incertidumbre política en Perú.
	Creación de nuevos organismos vinculados con la promoción de los negocios internacionales (Consejeros Económicos, gremios, etc).	Inseguridad y descubrimiento de colusiones entre los representantes de países de la región.
		Clientes requieren cada vez más los servicios integrados door-to-door.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Definición de estrategias.- Para cada una de las debilidades y amenazas, creamos estrategias que permitan enfrentarlas y cambiar el rumbo, mientras que para las fortalezas y oportunidades también se generan estrategias s fin de aprovechar al máximo las posibilidades.

- Para las debilidades mencionadas, fruto de la poca infraestructura propia y del poco capital regional invertido en la empresa, y considerando que existen empresas de servicios logísticos integrales que aminoran costos de las cadenas de DFI a los clientes ante los requerimientos de mayores servicios door-to-door, Savona no podía quedarse sin hacer nada ante este hecho, pues un efecto diferenciador en el servicio de intermediación comercial sería justamente brindarle al cliente ese servicio buscado. Habría que buscar urgentemente una estrategia que pudiera solucionar dicha situación; una de ellas sería la integración.

- Para las amenazas denominadas “empresas de servicios logísticos integrales que aminoran costos de DFI”, y “clientes requieren cada vez más los servicios integrados door-to-door”, se plantea como estrategia la búsqueda de socios estratégicos vía integración, a fin de poder brindar el servicio requerido por los clientes.

- Para las amenazas relacionadas el tema de incertidumbre política y colusiones en ciertos países de la región, se plantea la estrategia de ver los negocios a nivel global, sin considerar la ubicación física del importador o exportador, sino la conveniencia de importar o exportar del país elegido adecuadamente; bajo este punto de vista, el país vendedor no necesariamente tendría que ser el país de embarque y, el país comprador no necesariamente tendría que ser el país consumidor.

4.1.4 Estrategias corporativas.- Considerando las debilidades de la empresa se pensó en alianzas estratégicas con empresas que brindaran los servicios de logística internacional, de modo que no representara riesgo de capital compartido en conjunto, sino más bien atención conjunta a un cliente por empresas vinculadas para el servicio,

cada cual haciendo su core business pero funcionando de manera engranada garantizando un servicio total de integración que cubriera el aprovisionamiento, la logística internacional y la comercialización, es decir la logística completa del cliente.

La idea era brindar en suma un servicio completo de logística integral, door-to-door, pero hecho por empresas en alianza estratégica, cada una con sus respectivas infraestructuras, personal y knowhow. La representatividad para el cliente era asumida por quien conseguía el cliente en alguna parte del mundo. Por lo general, la empresa que consiguió los clientes fue siempre Savona, pues ésta era su especialidad en su papel de intermediador comercial, lo que garantizó poder manejar mejores márgenes con los aliados de logística internacional en virtud al volumen de operaciones manejadas; el obtener algunos clientes de renombre a nivel mundial garantizó la facilidad de poder efectuar las alianzas.

El mantenimiento de la alianza se hizo siempre de manera contractual y considerando siempre la figura del “Cooperative Trust”, filtro inventado por los directores de Savona para medir el grado de confianza en la networking.

4.1.5 Integración vertical.- Parte de la estrategia era evitar la inversión extra en infraestructura y mayor capacidad instalada para asumir procesos de logística internacional como parte del servicio a los clientes. La idea de integración vertical era involucrar a empresas que pudieran brindar el servicio para cada actividad de la cadena de logística internacional, completando finalmente todos los servicios (véase página 72 el cuadro con todos los servicios involucrados en una cadena de distribución física internacional de exportación en DDP, para comprender). Nuestra idea consistía entonces en atraer el cliente para darle nuestro servicio habitual de intermediación comercial y complementarle el servicio con todo el servicio logístico integral posible para que el producto se distribuyera desde un país de origen hasta otro país de destino.

Las primeras empresas que se integraron a la estrategia fueron Salcea Cargo,

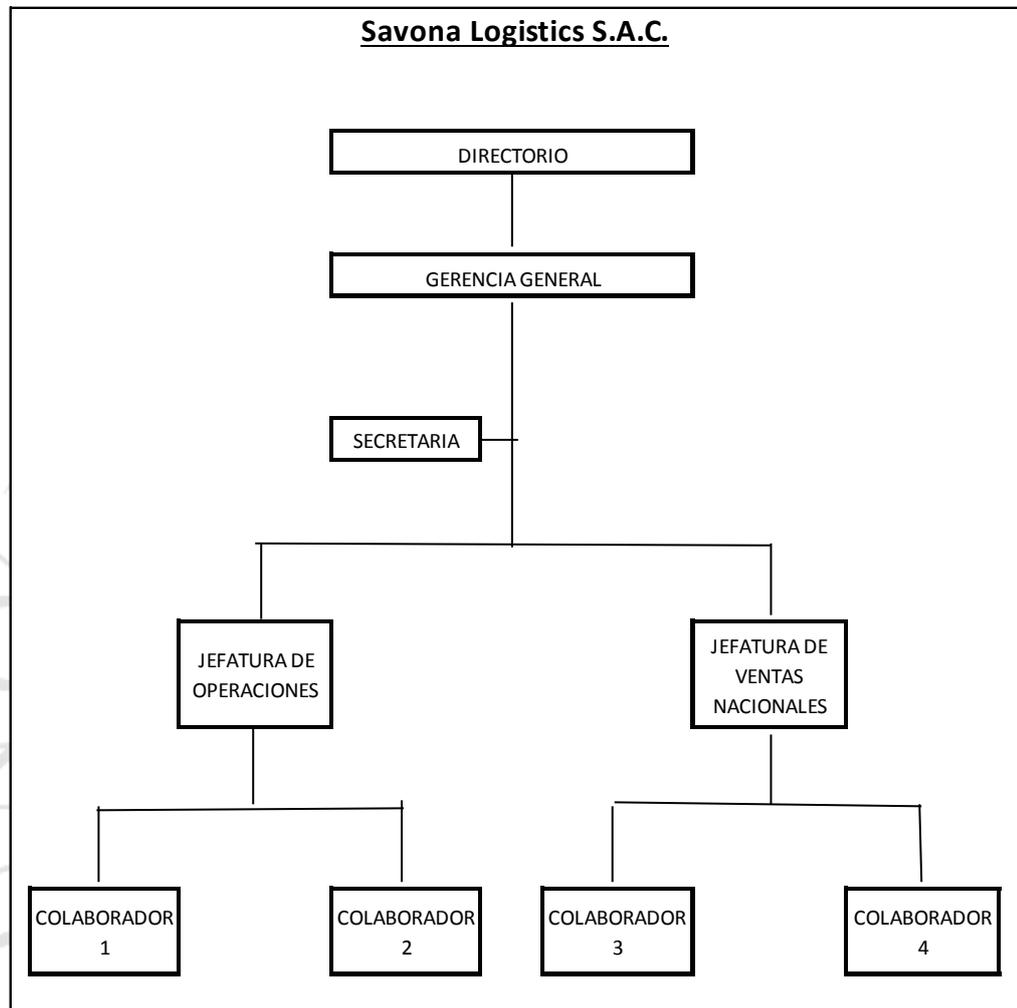
como agencia de carga internacional y freight forwarding o “buscadora de fletes”, además de agencia de aduana fuera del Perú; South Agencies, como agente de aduanas nacional; y, Dynamic Transport como empresa de transportes terrestres en toda la nación; todos ellos llegados exclusivamente por vínculo de amistad. Posteriormente, fueron incorporándose nuevas empresas con nuevos servicios de cuadrillas, almacenes, inspecciones y certificaciones, etc, que fueron completando la integración vertical hacia adelante del servicio.

4.2 Aplicaciones a la organización y dirección empresarial.- Como afirmamos en parte del capítulo 2, la empresa organizada como sociedad anónima cerrada cuenta con un Directorio formado por tres personas, una gerencia general a cargo de uno de los directores, una secretaria, un Jefe de Operaciones con dos Colaboradores a cargo, un Jefe de Ventas Nacionales con dos Colaboradores a Cargo. En total se trata de 10 personas propias de Savona Logistics S.A.C; en integración vertical de agentes de carga, aduanas, almacenes, cuadrilla, transportistas y demás servicios se llegan a alrededor de 80 personas.

4.2.1 Organigrama.- El organigrama actual de la empresa podría configurarse más o menos de la siguiente forma (como vimos en la fig.2.1, página 18):

Figura 4.1.

Organigrama de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Funciones en la organización.- Las funciones principales de cada unidad son las siguientes:

1) Nivel 1: Directorio. (3).

- Elaborar el planeamiento estratégico de la empresa.
- Determinar las políticas generales de la empresa.
- Determinar cuadro de valores de la empresa.

- Diseñar la imagen de la empresa y ofrecerla a la comunidad empresarial.
- Elaborar el sistema “Cooperative Trust” para la networking de la empresa.
- Aplicar el filtraje para la formación de la networking.

2) Nivel 2: Gerencia General. (1).

- Organizar la empresa de acuerdo al planeamiento estratégico del Directorio.
- Diseñar el organigrama y los manuales de funciones y de procedimientos administrativos.
- Desarrollar programas de incentivos y motivación para los trabajadores.
- Representar legalmente a la empresa frente a terceros y autoridades, en lo administrativo, civil y penal.
- Participar en ferias y otros eventos nacionales e internacionales, representando a la empresa.
- Coordinar acciones para lograr compradores internacionales.
- Coordinar acciones para lograr proveedores internacionales.
- Supervisar las acciones de las Jefaturas y demás colaboradores.
- Elaborar el Plan Financiero anual de la empresa.
- Elaborar el Plan Comercial de la empresa.
- Elaborar el Plan Operativo de la empresa.
- Diseñar el Pan Táctico de la empresa.

3) Nivel 3: Jefatura de Operaciones. (1).

- Coordinar acciones encaminadas a permitir la distribución física nacional e internacional de los productos.
- Coordinar acciones administrativas de consecución de merchandising, publicidad y otros artículos necesarios para la venta.
- Contratar empresas de servicios complementarios a las actividades nacionales e

internacionales de la empresa, negociar y acordar.

- Controlar que las operaciones se realicen bajo los estándares de la Gerencia.
- Llevar control de las acciones de los colaboradores de Operaciones.

4) Nivel 3: Jefatura de Ventas Nacionales. (1).

- Coordinar acciones encaminadas a lograr compradores nacionales.
- Coordinar acciones encaminadas a lograr proveedores nacionales de productos.
- Diseñar y desarrollar promociones y otras estrategias comerciales de la empresa.
- Participar en ferias y otros eventos nacionales representando a la empresa.
- Controlar que las ventas se realicen en la medida que planifica la Gerencia General.
- Llevar control de las acciones de los colaboradores de Ventas Nacionales.

5) Nivel 4: Colaboradores de Operaciones. (2).

- Desarrollar actividades de almacenaje, preparación de carga, cuadrilla, desaduanamiento, transporte, y otras actividades de manera directa o a través de terceros, necesarias para la distribución física de la mercancía.
- Mantenerse actualizado en las nuevas operatividades vinculadas a la distribución física nacional e internacional.

6) Nivel 4: Colaboradores de Ventas Nacionales. (2).

- Realizar directamente la venta del servicio a clientes y proveedores, a nivel nacional.
- Identificar posibilidades de nuevos canales de ventas.

7) Nivel Apoyo a Gerencia General: Secretaría (1).

- Apoyar a la Gerencia General en actividades administrativas propias de su labor.
- Apoyar administrativamente en la organización de eventos internos.

4.2.3 Principios de dirección.- La empresa pretende llevar adelante un modelo de dirección con liderazgo participativo, partiendo de la idea de un “gran equipo Savona” en el que cada quien hace su labor para el que tiene los mejores atributos, desde el Director hasta el último colaborador. Esta idea ha sido fácil de llevar adelante por cuanto todos los 10 colaboradores se conocen perfectamente y comparten la misma forma de hacer las cosas, basados en la excelencia del servicio, con responsabilidad y magnífico manejo de los factores de apalancamiento logístico: Tiempo, dinero, calidad y cantidad.

Todos los colaboradores tienen la posibilidad de proponer elementos para la networking, pero debiendo pasar el filtro de la Dirección. Lo interesante es que un cliente o proveedor aceptado significa un beneficio directo en el colaborador que propuso, expresado en porcentajes de comisión.

Un tema crucial en la peculiar dirección, también, es la transparencia en la explicación de los estados financieros, que son el resultado de las actividades de todo el equipo colaborador. Ésta acción permite absoluta confianza en la gestión total por parte de los colaboradores y motivación para la toma de nuevos rumbos.

4.3 Aplicaciones al control empresarial.- Recordemos que nuestra hipótesis se plantea del siguiente modo: “La estrategia de migración de servicio de intermediadora comercial a intermediadora logístico – comercial, vía integración vertical, permite a la empresa Savona una mejor performance empresarial en sus actividades expresada en índices más óptimos de dinero, es decir menores costos por operaciones”.

Por tal motivo se consideró para la prueba de hipótesis una operación de exportación de un container de 40’ conteniendo mercancía general no perecedera con destino a China, y una operación de importación de un container de 40’ conteniendo también mercancía general no perecedera procedente de China, hechas por la empresa Savona Logistics en calidad de intermediadora comercial, con sus matrices de costos

respectivas como intermediadora logístico – comercial, considerando primero la posibilidad de la tercerización y luego la integración vertical de las actividades logísticas involucradas.

La idea era que luego de presentadas ambas matrices para la exportación y para la importación, se pudiera contrastar en función a los costos el hecho de una mayor conveniencia a trabajar la operación en alianza estratégica vía integración vertical, antes que vía outsourcing de servicios de logística internacional.

Para ello, iniciamos esta parte del trabajo recopilando propuestas de empresas de servicios logísticos para atención de operaciones de exportación e importación a China de un container de 40', tanto en outsourcing como en alianza estratégica, es decir debimos recopilar y ordenar data de mails y propuestas escritas de proveedores para ordenarlos en una matriz como la siguiente:

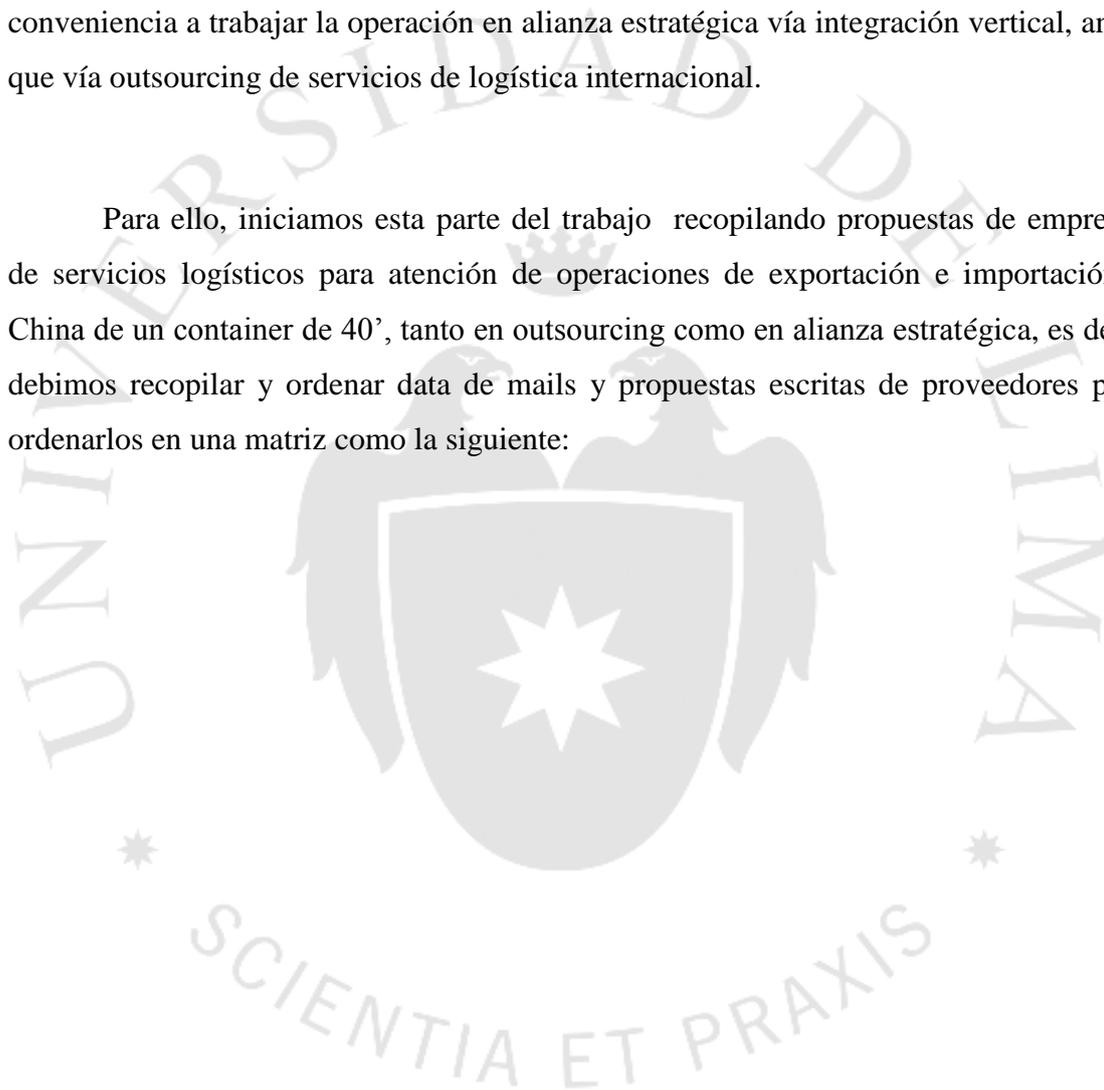


Tabla 4.2.

Algunos Flete Internacionales por Cargas de China hacia Callao (En US\$)

Puerto de Origen	Shenzhen / Shanghai / Ningbo / Hongkong / Xiamen						
Puerto de Destino	Callao						
Agente de Carga Internacional	Agnete Naviero	20'	40'	T/S	Transit Time (días)	Dias Libres de Sobreestadia	Validez
QOMO CARGO INTERNATIONAL CP., LTD.	HPL	600	900	DIR	34	21	14-abr
	MSC	900	1600	DIR	31	21	14-abr
	WHL	525	850	DIR	31	21	04-abr
	EMC	600	900	DIR	28	21	14-abr
	NYK	700	1200	DIR	30	21	14-abr
	CMA	950	1700	MANZANILLO	33	21	14-abr
	YML	500	800	DIR	30	21	01-abr
	HMM	550	850	DIR	30	21	14-abr
	KLINE	500	800	DIR	28	21	14-abr
	CSCCL	550	850	DIR	26	21	02-abr
	PIL	500	900	DIR	28	21	04-abr
	COSCO	525	850	DIR	28	21	14-abr
	MAERSK	600	850	Balboa	30	21	14-abr
	H-SUD	950	1700	DIR	30	21	14-abr
LATIN INTERNATIONAL SHIPPING CO., LTD.	VARIOS	400	575	DIR	30	20	10-abr
INTERNATIONAL AIR BRIDGE CO., LTD.	VARIOS	400	575	DIR	30	21	14-abr
ASIA CARGO GROUP	HPL	200	225	DIR	30	20	04-abr
	HSUD	200	225	DIR	30	20	04-abr
	MSK	200	225	DIR	30	20	04-abr
	CCNI	200	225	DIR	30	20	04-abr

Fuente: Elaboración propia.

En dicha matriz podemos apreciar la data de fletes internacionales de cuatro agentes de carga internacional o freight forwarding que nos están ofreciendo servicio básico de fletes internacionales de China con valideces actuales. Algo similar se hizo en su momento a fin de tener de modo comparativo las diferentes informaciones de modo que saltara primero a la vista el grado de diferencias en los ofrecimientos. Al descubrir que para un mismo container de 40', por ejemplo, los agentes de carga internacional podían ofrecernos fletes que van desde US\$225.00 hasta \$1700.00, lo primero que hicimos fue preguntarnos por qué sucede esto, y descubrimos que los diferentes montos de fletes obedecen a los márgenes que cada agente de carga internacional le coloca por ejemplo a este evento denominado "flete internacional" en comparación con el ofrecimiento que el agente naviero o dueño de las naves le hizo a él. La misma situación se daba con cada elemento de la cadena de distribución física internacional, por lo que se nos ocurrió entonces resumir una Matriz de Costos Logísticos Internacionales lo más detallada posible en la que se pudieran tener todos los costos del servicio desde que el producto sale de la logística de aprovisionamiento, o mejor entendido, como producción, hasta que llegue a manos del comprador internacional en la otra parte del mundo, pasando por cada uno de los INCOTERMS posible o estadios de negociación internacional del producto. Y, en dicha matriz fuimos cuidadosos en colocar a propósito para cada fila o costo involucrado, una columna con el monto propuesto para el servicio como outsourcing, y otra columna con el costo propuesto dentro de una integración vertical, como alianza estratégica.

La idea era que pudiéramos apreciar cómo varían los costos dependiendo de la contratación de una empresa en tercerización total, en comparación al hecho de que nos pudiéramos sentar a negociar con dicha empresa y le ofreciéramos ser parte de una alianza estratégica en la que le ofreciéramos un monto determinado de operaciones periódicas por atender. Esta negociación pura rendiría sus frutos al percatarnos que vía alianza estratégica nuestros costos de servicio a nuestros clientes podrían bajar y que los márgenes que las empresas de servicio logístico manejaban, de alguna manera podríamos transferirlos a nosotros por el hecho de presentar clientes interesantes para dichos agentes.

El cuadro final o Matriz de Costos Internacionales que obtuvimos para una exportación de 1 x 40' a China fue el siguiente:

Tabla 4.3.

Matriz de Costos Internacionales para Exportación de Callao a China (En US\$).

EXPORTACIÓN A CHINA	
Puerto de origen	Callao
Puerto de destino	Shenzhen / Shanghai / Ningbo / Hongkong / Xiamen
Container	1 x 40'
Carga	Alimentos enlatados.
Peso real kilos	28000
Volumen en CBM	58
Cajas	1500

Costo	Outsourcing con KX Support Line S.A.C (Jean Pierre Illatopa)	Integración Vertical con LATIN INTERNATIONAL SHIPPING CO., LTD.	Diferencias
Costo de Producción	72000,00	72000,00	0,00
Embalaje	1200,00	1200,00	0,00
Marcado	350,00	350,00	0,00
Documentación	150,00	150,00	0,00
Unitarización	100,00	100,00	0,00
Certificaciones especiales	100,00	100,00	0,00
Manipuleo (local exportador)	120,00	120,00	0,00
EXW Planta	74020,00	74020,00	0,00
Cuadrilla de cargue	130,00	130,00	0,00

FCA Factory	74150,00	74150,00	0,00
Gate out	120,00	100,00	20,00
Transporte interno	135,00	100,00	35,00
Seguro de transporte interno	20,00	20,00	0,00
Resguardo	50,00	50,00	0,00
Almacenaje	60,00	45,00	15,00
Agente de aduana de origen	100,00	80,00	20,00
Tributos aduaneros de salida	0,00	0,00	0,00
Aforos aduaneros	30,00	30,00	0,00
Inspecciones pre embarque	20,00	20,00	0,00
Manipuleo (embarque)	45,00	45,00	0,00
Agentes portuarios	40,00	40,00	0,00
FAS Origen	74770,00	74680,00	90,00
Cargue y estiba	60,00	60,00	0,00
FCA último punto origen o FOB	74830,00	74740,00	90,00
Flete internacional	900,00	575,00	325,00
BL	60,00	60,00	0,00
Gastos operativos	200,00	200,00	0,00
Handling	50,00	50,00	0,00
Otros gastos de flete	150,00	150,00	0,00
CFR ó CPT destino	76190,00	75775,00	415,00
Seguro internacional	80,00	80,00	0,00
CIF ó CIP destino	76270,00	75855,00	415,00
Gastos de atraque en destino	75,00	75,00	0,00
DAP destino primer punto convenido	76345,00	75930,00	415,00
Desestiba y descarga	0,00	0,00	0,00
Manipuleo (desembarque)	75,00	75,00	0,00
Transporte a almacenes	80,00	80,00	0,00

DAT destino	76500,00	76085,00	415,00
Almacenaje 15 días libres	0,00	0,00	0,00
Aforo previo	50,00	50,00	0,00
Cuadrilla de aforos	0,00	0,00	0,00
Visto bueno agentes portuarios	60,00	60,00	0,00
Transporte interno a importador	150,00	150,00	0,00
Seguro de transporte interno	0,00	0,00	0,00
Manipuleo (local importador)	40,00	40,00	0,00
Desunitarización	0,00	0,00	0,00
DAP destino último punto convenido	76800,00	76385,00	415,00
Agente de aduana de destino	80,00	80,00	0,00
Tributos aduaneros de entrada	0,00	0,00	0,00
DDP destino	76880,00	76465,00	415,00

Fuente: Elaboración propia.

Por el hecho, entonces, de trabajar con una empresa en integración vertical para esta operación, por ejemplo, podíamos ahorrar en costos US\$415.00 ya a partir del INCOTERM CFR o CPT. Esta diferencia podría significar un traslado del ahorro a favor de nuestro cliente, a quien estaríamos ofreciendo entonces la intermediación comercial-logística completa con un costo mucho más competitivo en el mercado, o mayores márgenes de ganancias para nosotros, si es que consiguiéramos un cliente capaz de pagar los mismos precios que con la tercerización pero con estos nuevos márgenes para nosotros. Por donde se le mire, constituía una excelente oportunidad de negocios.

La misma situación se daba con las importaciones de China. La matriz que obtuvimos fue la siguiente:

Tabla 4.4.

Matriz de Costos Internacionales para Importación desde China a Callao (En US\$).

IMPORTACIÓN DE CHINA			
Puerto de origen	Shenzhen / Shanghai / Ningbo / Hongkong / Xiamen		
Puerto de destino	Callao		
Container	1 x 40'		
Carga	Dispositivos electrónicos para celulares		
Peso real kilos	26000		
Volumen en CBM	61		
Cajas	500		

Costo	Outsourcing HAMILOGEX GLOBAL TRADE (Haydè Vilchez)	Integración Vertical con Asia Cargo Group	Diferencias
Costo de Producción	0,00	0,00	0,00
Embalaje	0,00	0,00	0,00
Marcado	0,00	0,00	0,00
Documentación	0,00	0,00	0,00
Unitarización	0,00	0,00	0,00
Certificaciones especiales	0,00	0,00	0,00
Manipuleo (local exportador)	0,00	0,00	0,00
EXW Planta	65000,00	65000,00	0,00
Cuadrilla de cargue	250,00	250,00	0,00
FCA Factory	65250,00	65250,00	0,00
Gate out	80,00	0,00	80,00
Transporte interno	95,00	0,00	95,00
Seguro de transporte interno	25,00	25,00	0,00

Resguardo	0,00	0,00	0,00
Almacenaje	0,00	0,00	0,00
Agente de aduana de origen	90,00	90,00	0,00
Tributos aduaneros de salida	0,00	0,00	0,00
Aforos aduaneros	45,00	0,00	45,00
Inspecciones pre embarque	0,00	0,00	0,00
Manipuleo (embarque)	30,00	30,00	0,00
Agentes portuarios	0,00	0,00	0,00
FAS Origen	65615,00	65395,00	220,00
Cargue y estiba	75,00	75,00	0,00
FCA último punto origen o FOB	65690,00	65470,00	220,00
Flete internacional	800,00	225,00	575,00
BL	0,00	0,00	0,00
Gastos operativos	200,00	0,00	200,00
Handling	50,00	50,00	0,00
Otros gastos de flete	0,00	0,00	0,00
CFR ó CPT destino	66740,00	65745,00	995,00
Seguro internacional	80,00	80,00	0,00
CIF ó CIP destino	66820,00	65825,00	995,00
Gastos de atraque en destino	0,00	0,00	0,00
DAP destino primer punto convenido	66820,00	65825,00	995,00
Desestiba y descarga	0,00	0,00	0,00
Manipuleo (desembarque)	145,00	145,00	0,00
Transporte a almacenes	150,00	150,00	0,00
DAT destino	67115,00	66120,00	995,00
Almacenaje 15 dias libres	0,00	0,00	0,00
Aforo previo	50,00	50,00	0,00
Cuadrilla de aforos	35,00	35,00	0,00

Visto bueno agentes portuarios	85,00	60,00	25,00
Transporte interno a importador	150,00	150,00	0,00
Seguro de transporte interno	25,00	25,00	0,00
Manipuleo (local importador)	40,00	40,00	0,00
Desunitarización	0,00	0,00	0,00
DAP destino último punto convenido	67500,00	66480,00	1020,00
Agente de aduana de destino	80,00	80,00	0,00
Tributos aduaneros de entrada	21382,40	21064,00	318,40
DDP destino	88962,40	87624,00	1338,40

Fuente: Elaboración propia.

Lo más interesante en el caso de las importaciones fue que descubrimos que mientras más cerca al DDP estuviera el servicio brindado, nuestros márgenes de ganancia eran mayores, considerando que los ahorros no solamente iban por el lado de fletes internacionales, sino también por los servicios portuarios y aduaneros involucrados en origen y en destino, como se aprecia en el cuadro, llegando a ahorros de más de mil dólares por operación.

Estas dos situaciones corroboran nuestra hipótesis, y ha sido en los últimos años la manera que nos ha permitido volvernos más competitivos en el mercado, de lo contrario habríamos quedado supeditados a trabajar con costos fruto de outsourcing, mucho más altos y menos atractivos para los empresarios.

La subhipótesis que hemos planteado referida a la variable cantidad en el apalancamiento logístico queda también probada, pues el ofrecimiento de mejores costos de servicio para nuestros clientes permitió un incremento de las operaciones atendidas en el futuro, con un crecimiento de alrededor del 2% anual. Esto se debió a

efectos de los mejores costos ofrecidos y la idea de calidad integral de servicio que se vendió con un producto enmarcado en logística integral.

Realmente de no haber procedido con la integración vertical de las actividades que forman la logística integral internacional, no habríamos podido seguir compitiendo en el mercado.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1) Queda probada la hipótesis planteada en torno a la cual la integración vertical para la incorporación de servicios logísticos en las compras y ventas internacionales que propicia Savona Logistics S.A.C., permite aminorar costos, a comparación de la utilización de servicios vía outsourcing. Se recomienda considerar que este proceso de integración es dinámico y pueden cambiar siempre las condiciones de los proveedores de servicios y potenciales aliados; por lo tanto, es indispensable actualizar constantemente los datos de los proveedores integrados y estar siempre a la búsqueda de nuevas opciones.
- 2) La posibilidad de ofrecer servicios completos de intermediación logístico-comercial con bajos costos, vía integración comercial, permite la consecución de mayor cantidad de clientes. Se recomienda mantenerse en constante alerta sobre las nuevas necesidades que surgen en los encadenamientos de logística internacional, a fin de incorporar dichos servicios en el paquete ofrecido y poder mantener clientes antiguos así como ganar nuevos.
- 3) La ampliación de los elementos intervinientes en la networking, por el lado de los clientes como de los proveedores, permite un mayor desarrollo de las posibilidades para las alianzas estratégicas y negociación de las integraciones verticales. Como recomendación se sugiere siempre mantenerse atento a tratar de ampliar base de datos de clientes y proveedores, en vista que el éxito de este negocio depende mucho de ello.
- 4) El factor tiempo también es apalancado logísticamente vía integración vertical, por cuanto en ciertos procesos de la logística internacional la prioridad de las empresas servidoras es a los despachos en los que se da el servicio integral, permitiendo prioridad en la atención. Por ejemplo estibas, cargas, desestibas y descargas. Se recomienda, fidelizar no sólo a los clientes sino también a los proveedores, pues el

éxito de este negocio depende de la calidad de servicio y, en logística el factor tiempo es considerado de muy alta calidad; mientras tengamos empresas proveedoras de servicios integradas a nuestras cadenas y motivadas por la cantidad de despachos atendidos, el factor tiempo mejorará y por ende la calidad del servicio.

- 5) Al aminorar los tiempos involucrados en los procesos de logística internacional, según conclusión 4, mejora el manejo de la calidad del producto transportado y entregado al cliente final. Se recomienda mantener actualizada la base de datos de posibilidades de transporte y medir constantemente la performance de las empresas integradas en la cadena logística.
- 6) Se recomienda viajar constantemente y conocer in situ el desarrollo de los servicios logísticos respectivos, a fin de poder manejar eventos especiales que permitan mejorar decisiones de integración. Por ejemplo, para los conedores a la perfección de la realidad de depósitos temporales en Callao-Perú, les sería muy sencillo elegir como punto final de entrega de un producto exportado desde otro país hacia Perú al INCOTERM “DAP Puerto de destino” antes que un DAT, simplemente por el hecho de la lejanía que existe del puerto Callao hacia la mayoría de los depósitos temporales; dicha distancia podría ocasionar enormes costos y altos riesgos por los posible asaltos o robos involucrados. Esta misma situación puede repetirse en diferentes partes del mundo.

REFERENCIAS

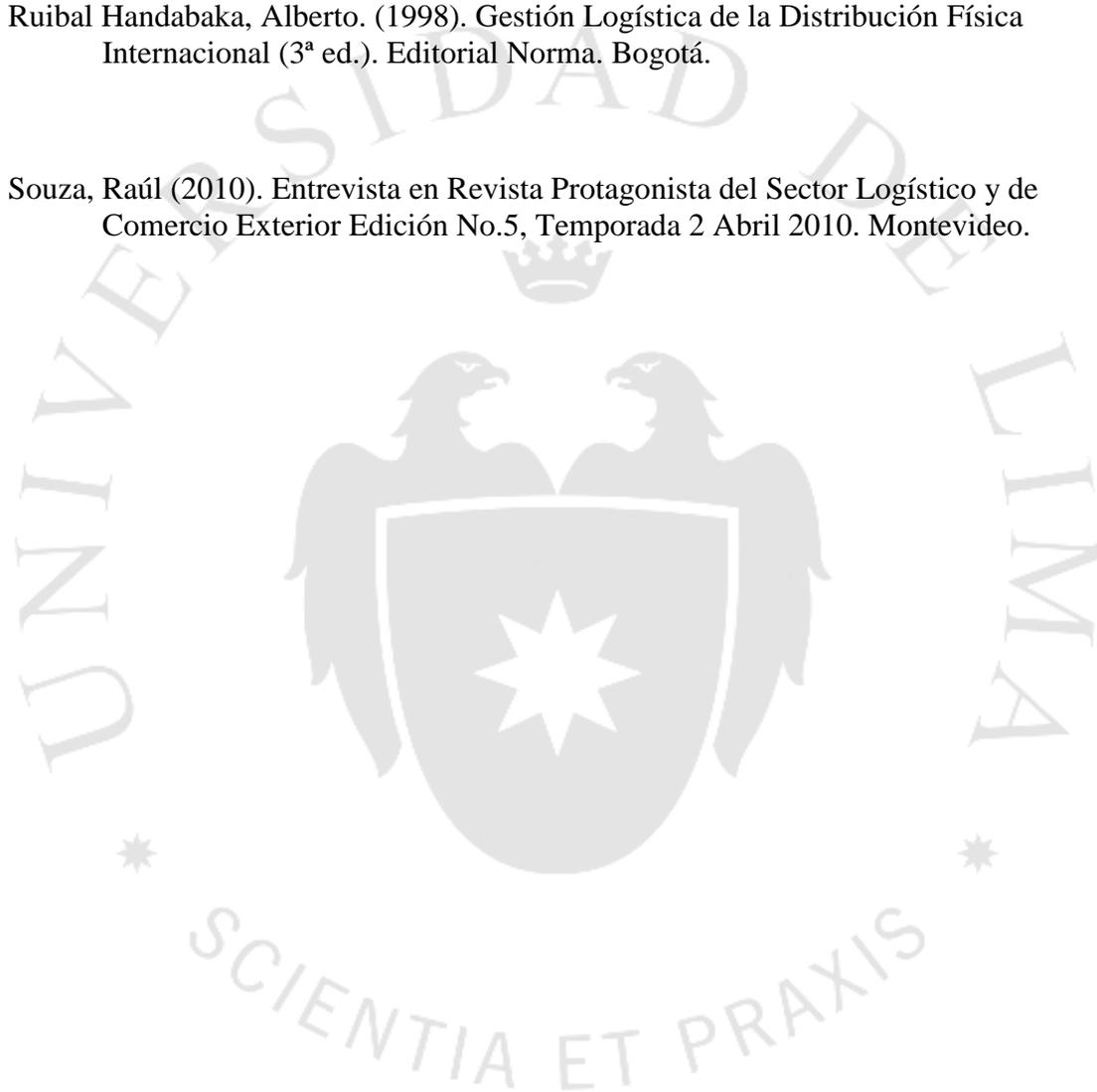
- Bateman, Thomas S., y Snell, Scott A. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva* (4ª ed.). México D.F. Mc Graw-Hill.
- Chambergu Guillermo, Isidro. (2012). *Sistemas de Costos, Diseño e Implementación en las Empresas de Servicios, Comerciales e Industriales* (1ª ed.). Editorial Instituto Pacífico. Lima.
- Diez, Andrés. (2014). Artículo: Los Retos de la Logística Retail. En: *Revista Logística 360: The Supply Chain Magazine No.09*. Marzo 2014 – Mayo 2014. Lima.
- Estrada Mejía, Sandra; Restrepo de Ocampo, Luz Stella; y Ballesteros Silva, Pedro Pablo (2010). Investigación: Análisis de los Costos Logísticos en la Administración de las Cadenas de Suministro. En: *Revista Scientia Et Technica, de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia*. Volumen XVI, número 45 Agosto 2010.
- Hill, Charles W.L., y Jones, Gareth R. (2011). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral* (9ª ed.). México D.F. Cengage Learning Editores,S.A. de C.V.
- Hill, Charles W.L., y Jones, Gareth R. (1996). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado* (3ª ed.). Mc Graw – Hill Interamericana S.A. Bogotá.
- JBE – Editora Tecnológica de Exportación Ltda. (2013). Informe sobre Avisular 2012. En: *Revista Brazil Export Año 43 No.395*. Rio de Janeiro.
- Paredes, Luis. (2013). Artículo: Infraestructura Logística: Lo que nos falta para ser competitivos. En: *Revista Logística 360: The Supply Chain Magazine No.07* Setiembre 2013 – Noviembre 2013. Lima.
- Rincón S., Carlos Augusto, y Villarreal Vásquez, Fernando. (2010). *Costos. Decisiones Empresariales* (1ª ed.). ECOE Ediciones. Bogotá.

Robbins, Stephen P., y Coulter, Mary. (2014). Administración (12ª ed.). México D.F. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Ruibal Handabaka, Alberto. (2006). Corredores Interoceánicos Suramericanos. Criterios Logísticos de Selección (1ª ed.). Lima. FIMART S.A.C. Editores e Impresores.

Ruibal Handabaka, Alberto. (1998). Gestión Logística de la Distribución Física Internacional (3ª ed.). Editorial Norma. Bogotá.

Souza, Raúl (2010). Entrevista en Revista Protagonista del Sector Logístico y de Comercio Exterior Edición No.5, Temporada 2 Abril 2010. Montevideo.



BIBLIOGRAFIA

- Andrades Sosa, José Ignacio. (2012). La Distribución Física Internacional. Operatividad de la Logística Global (1a ed.). Editorial Pacífico Editores. Lima. 400 pp.
- Bateman, Thomas S., y Snell, Scott A. (2001). Administración: Una Ventaja Competitiva (4ª ed.). Mc Graw-Hill. México D.F. 685 pp.
- Chopra, Sunil, y Meindl, Peter. (2013). Administración de la Cadena de Suministro. Estrategia, Planeación y Operación (5a ed.). Pearson. México D.F. 528 pp.
- Christopher, Martin.(2011). Logistics and Supply Chain Management (4a ed.). Financial Times / Pearson Education. México D.F. 310 pp.
- Frías, Arturo.(2012). 10 Estrategias Logísticas: El Valor de la Logística en los Negocios (1ª ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V. México D.F. 200 pp.
- Hill, Charles W.L., y Jones, Gareth R. (2011). Administración Estratégica: Un Enfoque Integral (9ª ed.). Cengage Learning Editores,S.A. de C.V. México D.F. 424 pp.
- Lacalle García, Guillermo (2013). Gestión Logística y Comercial (1ª ed.). EDITEX. Lima. 20 pp. (Ebook).
- Mora García, Luis Aníbal. (2012). Gestión Logística Integral: Las Mejores Prácticas en la Cadena de Abastecimiento (1ª ed.). ECOE Ediciones. Bogotá. (Ebook).
- Mora García, Luis Aníbal.(2011). Diccionario de Supply Chain Management: Terminología de la Cadena de Abastecimientos (1ª ed.). ECOE Ediciones. Bogotá. (Ebook).

Robbins, Stephen P., y Coulter, Mary. (2014). Administración (12ª ed.). Pearson Educación de México S.A. de C.V. México D.F. 689 pp.

Ruibal Handabaka, Alberto. (1998). Gestión Logística de la Distribución Física Internacional (3ª ed.). Editorial Norma. Bogotá. 459 pp.

