

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**EVALUACIÓN ESTRATÉGICA Y LOGÍSTICA DEL PROYECTO
“ASETCA – MAERSK SEALAND”**

PRESENTADO POR:
RICARDO SIFUENTES MARÍN

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 2006.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA :
DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA GENERAL :

LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO :
ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO :

ING. OSCAR EDUARDO MARROQUÍN HERNÁNDEZ

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Título :
**EVALUACIÓN ESTRATÉGICA Y LOGÍSTICA DEL PROYECTO
“ASETCA – MAERSK SEALAND”**

Presentado por :
RICARDO SIFUENTES MARÍN

Trabajo de Graduación aprobado por :

Docente director :

ING. JEREMÍAS CABRERA REGALADO

San Salvador, noviembre de 2006

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Director :

ING. JEREMÍAS CABRERA REGALADO

Agradecimientos.

A Dios por estar ahí cuidando de mi.

A mis papás, Ade y Lalo, por su apoyo, amor, cariño y confianza incondicional, por brindarme educación y estar presentes durante estos años. Por ser un gran ejemplo de dedicación y perseverancia, de lucha constante, de alegría por la vida. Por brindarme a mi y a mis hermanos un hogar, una familia hermosa. Siempre lleno de música, gran detalle que me encanta.

A mis hermanos, Gera y Roy, por ser mis gurús, mi ejemplo de fuerza hacia lo que uno quiere lograr. Por tantos años de risas, bromas y recuerdos, almacenados en mis memorias de vida, con singular alegría. Gracias por presentarme el rock, la guitarra, el pedal de distorsión, el diseño y la fotografía, que fueron complemento de vida ideal durante mi formación universitaria. Gracias por ser tan buen ejemplo que tanto admiro y respeto.

A mi hermana Tania H., por tu alegría, por tu ejemplo de creatividad, por tu contacto en El Salvador; mi sobrino Diego S., por el ejemplo de fuerza y ganas de vivir, siempre sonriendo.

A Rosa V, por tu amistad, la confianza, las charlas y las risas, elementos ideales para hacer de esta última temporada, una gran serie.

A Pepe M, Eduardo A, Jaime V, por darle sentido a la palabra “amistad” en mi vida desde la adolescencia, por compartir el escenario mientras realizaba mis estudios universitarios, por su apoyo durante estas etapas, nos vimos las carotas desde la secundaria, y seguimos creciendo juntos.

A Juan Carlos G, Ángel M, Iván V, Daniel O, Alejandro F, Maricarmen P, por hacer de mi vida universitaria una experiencia increíble, por ser parte del elenco básico, en eventos y momentos importantes.

Watusi, experiencia llena de todo un mucho, fue una etapa muy importante durante mis estudios, la cual me reavivó. A todo el staff.

Ing. Juvencio Roldán, Ing. Odette Gras, Ing. Jose María Alarcón, por sus cátedras y ejemplo motivador, pero principalmente por su amistad. Ing. Alejandro Olvera, por el apoyo brindado, gracias.

Ghislaine y Lic. Eliana Incio, gracias por ser mis embajadoras hacia esta aventura, por su apoyo, motivación, amistad y atención constante.

A la Universidad de El Salvador, la gente que labora en el edificio del decanato de esta facultad, su planta docente, y ASEIAS, por sus atenciones, cuidados, consejos, hospitalidad. Ing. Jeremías Cabrera e Ing. González, por su dirección en este trabajo.

Alonso, Abel, Pelucas (Buhoos), Pedro, Julia, Alejandro y Ricardo Ruiz, por llenar de risas y diversión mi estancia en San Salvador, por ser mis cheros. Fabián por ser tan buen chero, amigo y roomie.

Sra. Irma y Sr. René, gracias por su hospitalidad, por abrirme las puertas de su casa, su hogar.

Dr. Carlos por ser tan buen anfitrión, por sus atenciones durante el dengue, por invitarme a conocer el país.

Los que faltaron, los que vendrán, los que estuvieron... Gracias

Resumen.

Hacia finales del año 2001, surge el proyecto “ASETCA - Maersk Sealand” el cual surge por la necesidad de mejorar la situación problemática en la que se encontraban los empresarios del transporte carga, miembros de la ASETCA, que prestaban el servicio a la naviera *Maersk Sealand*.

Esta investigación surge por la necesidad de ver la situación actual de el proyecto, así como la situación de las empresas.

Esta tesis abarca los conceptos de logística, alianzas estratégicas, reingeniería y planeación estratégica, los cuales son fundamentales para entender el proyecto que se está evaluando, así como los puntos que trata. Posterior a esto se hace un estudio de la actividad del comercio en El Salvador, así como la importancia del transporte de carga en este ejercicio.

De esta forma se abordó el proyecto “ASETCA – Maersk Sealand”, para conocerlo y analizarlo, así, el método empleado para evaluar dicha iniciativa se realizó mediante las empresas que resultaron afectadas por el mismo.

Los resultados obtenidos alcanzaron una escala deficiente, es decir, que el proyecto “ASETCA – Maersk Sealand”, no cumplió con las expectativas y proyecciones esperadas. Es como se brindan propuestas para desarrollar en futuros proyecto de investigación, principalmente para la reestructuración del proyecto, ya que las empresas evaluadas no se encuentran actualizadas y con ello les resulta difícil poder competir.

Índice.

Capítulo 1. Generalidades -----	1
1.1. Introducción -----	1
1.2. Antecedentes -----	1
1.3. Problemática -----	5
1.4. Delimitación -----	6
1.5. Justificación -----	6
1.6. Objetivos -----	7
Capítulo 2. Marco Conceptual -----	9
2.1. ¿Qué es la logística? -----	9
2.1.1. Logística empresarial -----	9
2.1.1.1. Descripción de las actividades logísticas -----	10
2.1.1.2. Principales actividades logísticas -----	10
2.1.2. Logística del transporte -----	13
2.1.2.1. Tipos de transporte -----	14
2.1.2.1.1. Transporte marítimo -----	16
2.1.2.1.2. Transporte por carretera -----	18
2.2. ¿Qué son alianzas estratégicas? -----	20
2.2.1. Tipos de alianzas -----	26
2.3. ¿Qué es reingeniería? -----	27
2.3.1. Que no es la reingeniería -----	30
2.3.2. Metodología Rapid Re (Reingeniería Rápida) -----	31
2.4. ¿Qué es la planeación estratégica? -----	32
Capítulo 3. Marco Contextual -----	38
3.1. Importancia del comercio en la economía de El Salvador -----	38
3.1.1. Vías de comercio en El Salvador -----	44
3.1.1.1. El Salvador como centro logístico regional -----	44
3.1.1.2. Puertos marítimos en El Salvador -----	46

3.2.	Relevancia del transporte de carga en el comercio -----	48
3.2.1.	Importancia del transporte de carga por carretera en El Salvador -----	50
3.3.	Proyecto ASETCA – Maersk Sealand -----	51
3.3.1.	Maersk Sealand -----	51
3.3.1.1.	Maersk Sealand en El Salvador -----	51
3.3.1.2.	Problemática Maersk Sealand -----	52
3.3.2.	Problemática ASETCA -----	53
3.3.3.	Soluciones propuestas por el proyecto ASETCA – Maersk Sealand -----	56
3.3.4.	Detalles técnicos del proyecto ASETCA – Maersk Sealand -	57
3.3.5.	Organización de las empresas -----	58
3.3.6.	Problemática de la implementación -----	59
3.3.7.	Plan de trabajo del proyecto -----	60
3.4.	Avances del proyecto ASETCA – Maersk Sealand -----	61
3.4.1.	Plan educativo para la modernización de la empresa de transporte de carga -----	62
Capítulo 4.	Método -----	66
4.1.	Variables de diseño -----	67
4.1.1.	Variables del área logística -----	67
4.1.2.	Variables del área estratégica -----	69
4.2.	Diseño del método -----	72
Capítulo 5.	Análisis de Resultados -----	75
5.1.	Análisis de la planeación del proyecto ASETCA – Maersk Sealand -----	75
5.2.	Aplicación del Método -----	76
5.3.	Resultados arrojados por el “Formato de Evaluación” -----	76
5.3.1.	Análisis y resultados obtenidos en el Área Estratégica (Formato 1 de Evaluación) -----	78

5.3.2. Análisis y resultados obtenidos en el Área Estratégica (Formato 1.1. de Evaluación) -----	86
5.3.3. Análisis y resultados obtenidos en el Área Logística (Formato 2. de Evaluación) -----	87
5.4. Resultados arrojados por “Entrevista” con empresarios -----	95
5.4.1. Realización de Matriz FODA -----	96
5.4.2. Realización del proceso de negocios -----	98
5.5. Resultados -----	99
Capítulo 6. Conclusiones y propuestas. -----	101
6.1. Conclusiones -----	101
6.2. Propuestas -----	103
6.2.1. Reestructuración del proyecto ASETCA – Maersk Sealand -----	103
6.2.1.1. Otros Clusters -----	105
6.2.2. Vinculación Universidad – Empresa -----	106
6.2.2.1. Análisis de las variables -----	107
6.2.2.2. Certificaciones -----	108
Bibliografía -----	110
Anexos -----	114
Anexo A -----	114

Índice de Tablas y Figuras.

Tabla 2.1. -----	11
Tabla 2.2. -----	31
Tabla 3.1. -----	39
Tabla 3.2. -----	39
Tabla 3.3. -----	41
Tabla 3.4. -----	42
Tabla 3.5. -----	47
Tabla 3.6. -----	61
Tabla 5.1. -----	77
Tabla 5.2. -----	78
Tabla 5.3. -----	97
Tabla 5.4. -----	98
Tabla 5.5. -----	98
Tabla 5.6. -----	100
Figura 2.1. -----	29
Figura 2.2. -----	36
Figura 3.1. -----	40
Figura 3.2. -----	40
Figura 3.3. -----	41
Figura 3.4. -----	42
Figura 3.5. -----	43
Figura 3.6. -----	43
Figura 3.7. -----	47
Figura 4.1. -----	67
Figura 6.1. -----	105

Ella (Alicia) empezó:
“Gatito Cheshire, ¿podrías indicarme qué camino tengo que tomar desde aquí?”

El gato contestó:
“Eso depende de a dónde quieras llegar”.

Alicia en el país de las maravillas, Lewis Carroll.

Capítulo 1. Generalidades.

1.1. Introducción.

El comercio es un ejercicio fundamental para la economía de la República de El Salvador, de igual forma, el transporte de carga vía terrestre, medio por el cual se realiza el comercio, aporta el 7% del Producto Interno Bruto a el país.

En octubre de 2001 la Asociación Salvadoreña de Empresarios de Transporte de Carga (ASETCA) comenzó un proyecto de mejora, llamado "*ASETCA – Maersk Sealand*", con la finalidad de cumplir las demandas y exigencias de uno de sus principales clientes, la naviera transnacional *Maersk Sealand*. Estos cambios se realizan para dar un mejor servicio a su cliente y así no perderlo y potenciarlo.

En febrero de 2007 se cumplirán cinco años de la implementación del proyecto a dicha asociación; es aquí donde surgen las preguntas que dan pie a esta investigación: ¿Seguirá funcionando el proyecto "*ASETCA – Maersk Sealand*"?, ¿Los transportistas de carga se habrán adaptado a dicho cambio?, ¿Qué cambios habrán sucedido con dicho cambio?; así, esta investigación de tesis se enfocará a la evaluación del proyecto "*ASETCA – MAERSK SEALAND*"; de esta forma, se podrán observar resultados que reflejen la situación actual de los empresario de transporte de carga involucrados, así como las áreas donde hubo un crecimiento deficiente, y poder tomar las medidas necesarias para mejorar las condiciones empresariales en las que se encuentran para no dejar de ser competitivas.

1.2. Antecedentes.

La Asociación Salvadoreña de Empresarios de Transporte de Carga (ASETCA), es una institución privada sin fines de lucro, cuyo trabajo empresarial lo enfoca en

promover y mejorar las políticas de desarrollo de la industria del transporte de carga en El Salvador.

Siendo una organización gremial se dedica al desarrollo y consolidación profesional de los empresarios del transporte de carga terrestre, pilar fundamental para la vida económica de El Salvador, a la importancia del sector transporte de carga y su impacto en la economía del país, y de esta manera buscar un marco de legislación que permita mejorar las condiciones de las empresas que se dedican a esta actividad económica, además de buscar el reconocimiento gubernamental del sector transporte de carga obteniendo el apoyo para mejorar la competitividad del sector, y de esta manera contribuir a mejorar la estabilidad social y económica del país.

ASETCA representa diferentes sectores:

- Sector Internacional
- Sector Remolcador
- Sector Cementero
- Sector Caña
- Sector Granelero
- Sector Grúa
- Sector Petrolero
- Sector Comercial
- Sector Volteo y Construcción
- Sector Azúcar y Melaza

Dentro de los servicios que otorga ASETCA es desarrollar un sistema de abastecimiento de insumos y servicios para beneficios de los asociados:

1. Desarrollar alianzas estratégicas para crear servicios de taller, lubricación y combustible.

2. Establecer Terminal de carga en *Anguaitu* y otros sitios estratégicos.
3. Elaborar alianzas estratégicas para crear servicios adicionales en frontera.
4. Realizar alianza para lograr el seguro regional.
5. Establecer el Cluster de transporte de carga liderado por ASETCA.
6. Completar el proyecto El Amatillo.
7. Gestionar la importación y distribución de combustible para reducir los costos.

Los socios transportistas de carga que pertenecen a la ASETCA, son quienes proveen del servicio de carga a la empresa transnacional "*Maersk Sealand*", quien es una naviera que ofrece el servicio de transporte de carga denominado "de puerta a puerta". Cuenta con más de quinientos (500) buques contenedores, un millón cuatrocientos mil (1,400,000) contenedores con terminales propias, camiones y trenes para garantizar que obtiene una cobertura mundial fiable y tiene oficinas en más de 125 países.

Maersk Sealand cuenta con una vasta y moderna flota de buques y contenedores. Desde sencillas cajas secas hasta sofisticados contenedores refrigerados de atmósfera controlada. Los buques se encuentran entre los más modernos, seguros y ecológicos para cruzar los mares. Por lo tanto, cuentan con muy buen servicio al cliente y dan la seguridad de que la mercancía llegará como se está pidiendo.

También cuenta con el servicio de Comercio electrónico, el cual da acceso a información precisa en línea y la posibilidad de hacer negocio según convenga. Además se ofrece un conjunto íntegro de herramientas comerciales en la web, para el intercambio electrónico de datos (EDI).

A finales del año 2001, los agremiados de la ASETCA y *Maersk Sealand*, atraviesan por una serie de problemas, que los obliga a aplicar una reestructuración en su organización, es así como surge el proyecto "*ASETCA – Maersk Sealand*", para lograr que los transportistas sean más competitivos y puedan brindar un mejor servicio a la naviera; a través de alianzas estratégicas entre los transportistas,

planeación estratégica con la transnacional e integración de las setenta y cuatro microempresarios de ASETCA para que se reduzcan entre cinco y diez empresas.

Tras cinco años de haberse iniciado el proyecto, esta investigación evaluará dicha iniciativa, con la finalidad de obtener resultados que nos den a conocer los avances que se han obtenido.

Como comenta la Mtra. Lorena Rojas Bruschetta, como colaboración en el capítulo titulado "*Cambiar o morir: el cambio en la organización, una necesidad fundamentada. ¿Qué pasaría si no tuvieras miedo?*" del libro *Desafiemos al dragón chino*, ella nos asevera:

En el mundo en el que nos ha tocado vivir, permanecer estático es condenar a muerte a la empresa u organización. Cambiar es una necesidad, no un lujo, ni una moda. Es una situación constante que tiene que ver con el desarrollo continuo de la organización, con su capacidad de innovación, con la posibilidad de desaprender y de aprender. Pero, ¿Son así nuestras empresas?, ¿Estamos preparados para cambiar? O estamos paralizados de temores, de exceso de confianza, de comodidad... de cuántas cosas más que nos impiden cambiar. Incluso la muerte es un cambio de un estado a otro; vivir es sinónimo de cambio, así que manos a la obra, tomemos el riesgo, actuemos sin temor.

Los cambios por los que tuvieron que pasar los transportistas de carga de ASETCA, fue un proceso propiamente de conducta reactiva ante los problemas por los cuales estaban atravesando conjuntamente a *Maersk Sealand*. La finalidad de este proyecto se hizo pensando en la reducción de costos, mejoría de la calidad del servicio, el aumento de ingresos.

Cabe mencionar que el transporte por carretera es uno de los factores estratégicos con mayor importancia para desarrollar exportaciones e importaciones, acciones

que las empresas pertenecientes a ASETCA realizan a través de mesoamérica; y con la apertura comercial al libre mercadeo, siendo esta una tendencia actual y cada vez mayor, se incrementa la competencia y las exigencias al brindar un producto o servicio. Así, al evaluar los avances que ha tenido el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" desde su implementación, podremos detectar las principales problemáticas con las que se han encontrado los transportistas de carga para poder avanzar hacia la mejora. De esta forma se podrán brindar soluciones basadas en las principales necesidades de los empresarios.

El proyecto de investigación se estará realizando en la Universidad de El Salvador, en San Salvador (UES), dentro del Programa de Intercambio y Movilidad Académica (PIMA) que promueve la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), a través de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP).

1.3. Problemática.

Las reformas económicas y la liberalización del comercio que están teniendo lugar en el mundo, son conducentes a que el flujo del comercio exterior de bienes y servicios sea más fluido y exigente en calidad, entrega y transporte de los mismos.

De esta forma, la evaluación del proyecto "*ASETCA - Maersk Sealand*", arrojará resultados que demostrarán el impacto que ha tenido dicha iniciativa hacia los empresarios transportistas, y si este ha logrado los objetivos planeados; a través de esto se verán los cambios que se requieren hacer, para que los transportistas no dejen de ser competitivos. Al igual que se podrán detectar las áreas donde hubo menor crecimiento, y así se podrán tomar las medidas necesarias.

1.4. Delimitación.

El proyecto de investigación se llevará a cabo durante el segundo semestre del año 2006, es decir, de Julio a Diciembre.

La evaluación del proyecto "*ASETCA – Maersk Sealand*", se llevará a cabo en las empresas que surgieron de la fusión de transportadores bajo esta iniciativa. Evaluando los puntos del proyecto, por medio de un estudio comparativo desde que se comenzó a implementar hasta el mes de noviembre del presente año, y así capturar los avances obtenidos.

La ingeniería industrial, por medio de la logística, nos permitirá desarrollar la investigación y evaluación del proyecto "*ASETCA – Maersk Sealand*", para detectar los puntos con menor desempeño y hacer propuestas sobre los mismos.

1.5. Justificación.

Esta investigación es una oportunidad personal para desarrollarlo en base a la formación universitaria recibida y así aplicar técnicas de la ingeniería industrial al proyecto final, con el cual se podrá obtener el título profesional.

La ingeniería industrial puede ser tan versátil y multidisciplinaria como uno pueda, es por ello que se busca explorar el área de la logística de transporte de carga en un proyecto de nivel internacional, donde se busca evaluar a las empresas que realizan comercio en la región mesoamericana.

En los resultados arrojados por esta investigación, se detectarán las áreas en las que se hayan encontrado mayores deficiencias por parte de los empresarios del transporte de carga. Siendo esta, una pauta para que el colegio de ingeniería industrial, de la facultad de ingeniería y arquitectura, de la Universidad de El Salvador (UES), refuerce estos temas en los programas académicos, siendo la institución quien esté preparando a los futuros empresarios y así puedan evitar o

dar solución a la problemática actual. De la misma forma se podrá dar una vinculación “universidad – empresa”, para que los empresarios se acerquen a la universidad, fuente del conocimiento, para que puedan solucionar las problemáticas que enfrenten.

Al detectar las deficiencias, en los resultados obtenidos, también se podrán tomar en cuenta para poder impartir: diplomados, talleres, o postgrados en las áreas donde haga falta reforzar conocimientos, y sea la Universidad de El Salvador, quien imparta y colabore en la resolución de los problemas encontrados.

Es importante el hecho de estar desarrollando el proyecto de investigación en la Universidad de El Salvador, ya que brinda la oportunidad de explorar el tema con la cercanía al territorio a estudiar, de igual forma el acceso a la información.

Objetivos.

Objetivo general.

- Evaluar el proyecto “ASETCA – Maersk Sealand” en las empresas donde se aplicó, para obtener resultados e identificar las áreas donde el avance fue deficiente. De esta forma brindar propuestas a dichas áreas, para que se desarrollen como futuros proyectos de investigación.

Objetivos específicos:

1. Obtener las bases teóricas y de referencia del tema a investigar para entender el contenido del proyecto, por medio de la elaboración de un marco conceptual y contextual.
2. Definir el método para desarrollar la investigación y el proceso de evaluación, de esta forma trabajar sobre una misma línea de investigación.

3. Obtener el apoyo de la ASETCA como contraparte, y definir que es el proyecto “*ASETCA – Maersk Sealand*” sustentado y avalado por el gremio de transportistas.
4. Desglosar e identificar los diferentes componentes del proyecto “*ASETCA – Maersk Sealand*”, para clasificar los puntos y áreas a evaluar.
5. Identificar las empresas que han sido afectadas bajo el proyecto “*ASETCA – Maersk Sealand*”, así como las que se han formado bajo esta iniciativa para contemplar una evaluación completa.
6. Identificar y definir las variables de evaluación del proyecto “*ASETCA – Maersk Sealand*”, en el ámbito estratégico y logístico, para crear un modelo de evaluación.
7. Crear un modelo de evaluación para el proyecto “*ASETCA – Maersk Sealand*”, y aplicarlo, así medir el desempeño que han tenido los involucrados en la iniciativa y su impacto en los mismos
8. Identificar los puntos de menor desempeño dentro de la evaluación aplicada del proyecto “*ASETCA – Maersk Sealand*”, de esta forma poder comentar propuestas de mejora hacia los transportistas de carga.

Capítulo 2. Marco Conceptual

Objetivo: Conocer los conceptos teóricos que abarcará esta investigación.

En este capítulo se tratarán los principales conceptos teóricos que nos permitirán entender y comprender la información que se desarrollará en este trabajo de investigación.

2.1 ¿Qué es la logística?.

2.1.1. Logística empresarial.

El término *logística*, como palabra aislada, se enmarca en un entorno militar: *“parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña”*; no responde verdaderamente a la esencia de la *logística empresarial*, cuya definición más actual tenemos que: *“Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre el clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte,...) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes.”* (Casanovas y Cuatrecasas, 2003)

Entonces, podemos decir que el objetivo de la logística empresarial es conseguir que los productos y los servicios estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones exigidas. Hoy en día esto implica una nueva clave competitiva entre las empresas, a causa de la rápida evolución de las expectativas de los clientes y consumidores.

En los últimos años, la función clave de la logística integral se está incorporando rápidamente en las empresas, considerada como una coordinación y un enlace entre:

- Mercado (clientes y consumidores).
- Canales de distribución.
- Actividades operativas de la propia empresa.
- Proveedores.

2.1.1.1. Descripción de las actividades logísticas.

Las actividades logísticas dentro de la empresa se centran en tres tipos de procesos básicos:

- *Proceso de aprovisionamiento*, gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que se tengan.
- *Proceso de producción*, gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas.
- *Proceso de distribución*, gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo.

A este conjunto de actividades, apoyados por una serie de medios interconectados, es lo que se conoce como *Sistema Logístico*.

Las técnicas logísticas en el proceso de aprovisionamiento y en el proceso de distribución son muy similares y lo que pretende la logística empresarial es integrarlas y darles así un grado alto de flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas del mercado.

2.1.1.2. Principales actividades logísticas.

En la tabla que se muestra en la figura 2.1. se mencionan las principales actividades logísticas del proceso de aprovisionamiento y de distribución (August Casanovas, 2003), lo cual no implica que siempre sean consideradas de forma exhaustiva por todas las empresas.

Actividades logísticas	Canales controlados Aprovisionamiento	Distribución
Proceso de pedidos	Sí	Sí
Gestión de inventarios	Sí	Sí
Transporte	Sí	Sí
Servicio al cliente	No	Sí
Compras	Sí	No
Almacenamiento	Sí	Sí
Planificación de productos	Sí	Sí
Tratamiento del producto	Sí	Sí
Gestión de la información	Sí	Sí

Tabla 2.1. Actividades logísticas en la empresa.

Las cuatro primeras actividades de la lista son las *actividades fundamentales*, asociadas necesariamente a cualquier canal logístico, y resultan primordiales para la efectividad de las funciones logísticas, mientras que las demás, aunque en algún caso puedan tener tanta relevancia como las primeras, se denominan de *apoyo*, y a veces no son consideradas por la gestión logística de la empresa al comienzo del desarrollo de la función logística.

Con relación a las actividades logísticas, veamos someramente sus características:

- *Procesamiento de pedidos*. Es la actividad que origina el movimiento de los productos y la realización de los servicios solicitados, y tiene una gran incidencia en el tiempo de ciclo del pedido.

- *Gestión de inventarios.* Tiene como objetivo principal proporcionar la disponibilidad requerida de los productos que solicita la demanda.
- *Actividad del transporte.* Resulta indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales o productos propios, así como los productos finales (distribución).
- *Nivel de servicio al cliente.* Establece el nivel y la calidad de respuesta que deben tener todas las actividades de la cadena logística.
- *Actividad de compras.* Afecta al canal de aprovisionamiento; a través de ella se seleccionan las fuentes, se determinan las cantidades que es necesario adquirir, el momento de efectuar las adquisiciones y la planificación de los productos. De acuerdo con el canal de distribución se establece la cuantía de los componentes y la secuencia y el ciclo de producción, lo cual repercute en el funcionamiento logístico global, pero en particular, en la gestión de inventarios y la eficacia del transporte; es por esto que a veces, las dos actividades son consideradas como funciones del departamento de producción. El embalaje se establece considerando los requisitos de tratamiento, transporte, almacenamiento o nivel de protección que se han de dar a los materiales para evitar pérdidas y para que no se deterioren.
- *Almacenamiento.* Comporta las decisiones asociadas tales como la determinación del espacio requerido, el diseño y la configuración de los almacenes y la disposición de los productos en su interior.
- *Tratamiento del producto.* Implica la selección del equipo de manipulación y el detalle de los procedimientos de preparación de los pedidos y de la devolución de los productos defectuosos. A esta última se le denomina logística inversa.

- *Gestión de la información.* Abarca el recogimiento, el almacenamiento, el tratamiento y el análisis de los datos necesarios para desarrollar la planificación y el control, lo cual da soporte a todo el sistema logístico.

2.1.2. Logística del transporte.

Dentro del proceso de administración de la cadena, en las actividades básicas del sistema logístico (visto en el punto 2.1.1.1.), la entrega de materia prima (proceso de aprovisionamiento) y el producto terminado (proceso de distribución) se realizan mediante el traslado físico de la mercancía, utilizando el transporte en sus diversas formas, como elemento fundamental para ello.

Además es importante tener en cuenta que todo el esfuerzo de calidad al interior de la empresa se puede desperdiciar si el producto no llega bien a la bodega o al lugar donde el consumidor lo requiere.

Los productos, entonces no tienen ningún valor en el sitio donde se producen, estos adquieren toda su dimensión en el lugar donde se requieren, donde se consumen, y este valor agregado lo da precisamente todo el proceso que permite movilizar y poner a disposición del consumidor el bien. Es entonces aquí donde radica la importancia y responsabilidad de la logística del transporte.

Las necesidades y los requerimientos de los sistemas de transporte pueden variar enormemente en función del tipo de industria. Aparecen, así, factores como la relación existente entre el valor del producto y el coste del transporte, la localización geográfica, la obsolescencia del producto, etc., que hacen inevitable una cuidadosa selección del sistema de transporte idóneo.

2.1.2.1. Tipos de transporte.

En este contexto se utiliza el término “tipo” para identificar el medio de transporte empleado. Así podemos diferenciar entre cinco tipos básicos: ferrocarril, por carretera, aéreo, marítimo y fluvial, y por conducciones.

a) Ferrocarril.

El motivo principal por el cual se utiliza el ferrocarril es su capacidad para transportar grandes cantidades a grandes distancias y de una manera rápida. Por otro lado, los costes fijos del transporte por ferrocarril son altos a causa de las grandes inversiones necesarias, inherentes a toda gran infraestructura, como son el tendido de líneas, las estaciones, la maquinaria, los vagones, etc. Esto repercute en la justificación de la existencia y la utilización de este tipo de transporte en las áreas en donde hayan sistemas logísticos con redes y centros que supongan transportes en grandes volúmenes o tonelajes. Es por todo esto que los usuarios principales de este medio son las industrias extractoras de materias primas, que requieren una gran capacidad de carga.

b) Transporte por carretera.

La gran ventaja que aporta el transporte por carretera radica en la flexibilidad que proporciona la entrega puerta a puerta, y que ninguno de los otros medios ofrece. Este transporte posee una estructura de costes fijos bajos, dado que su soporte físico es la red viaria pública, y costes globales altamente variables que se adaptan al manejo de pequeños envíos a cortas distancias.

c) Transporte aéreo.

El medio aéreo es sin lugar a dudas el más rápido para largas distancias; sin embargo es el menos utilizado dado que los costes variables son muy altos, entre

ellos el mantenimiento de los aparatos, el combustible, los pilotos y las azafatas, etc. De todas formas, los costes fijos nos son tan altos si los comparamos con los del ferrocarril, el transporte marítimo o los conductos, ya que tanto las terminales aeroportuarias como las propias vías aéreas están mantenidas por fondos públicos.

El transporte por avión puede ser el único método práctico para operaciones logísticas con productos de vida limitada, como pueden ser el pescado fresco o la moda de temporada.

d) Transporte marítimo.

Históricamente ha sido el medio más empleado para el transporte de gran capacidad a largas distancias.

Actualmente, es un sistema de bajo coste, ideal para largos desplazamientos con grandes volúmenes (productos químicos, cemento, cereales), aunque esté limitado por la necesaria proximidad de la fuente y el destino de las mercancías a las vías marítimas o fluviales y por su lentitud. Igualmente, los costes fijos son más bajos que en el caso del ferrocarril, pero más elevados que en resto de los transporte terrestres.

e) Transporte por conductos.

Los productos que más frecuentemente se transportan por este medio son el petróleo y el gas natural. Los costes fijos asociados a esta modalidad provienen de la construcción de la red de distribución, constituida por los propios conductos y las estaciones de bombeo, y son incluso superiores a los ferrocarriles. Sin embargo, es el sistema con costes operativos más bajos y con capacidad para trabajar las veinticuatro horas del día.

Como parte de esta investigación se darán los aspectos positivos y negativos del transporte marítimo y el transporte por carretera, debido a que son las áreas involucradas en esta tesis.

2.1.2.1.1. Transporte Marítimo.

Aspectos Positivos.

Tiene gran trascendencia en la economía mundial, tendiendo a nivelar los precios de las mercancías y haciendo posibles los intercambios comerciales, facilitando asimismo la especialización y el desarrollo económico.

Atenúa las diferencias del nivel de vida, disminuyendo el paro y los *stocks*. Asegura el abastecimiento nacional, constituyendo la circulación sanguínea de u economía.

Tiene efecto multiplicador, dando lugar a la existencia de numerosas empresas productoras de bienes y servicios que trabajan en su beneficio: industrias de construcción naval, reparación de buques, astilleros auxiliares de la construcción naval, maquinarias y elementos de a bordo.

Una variedad gana de empresas de servicios contribuyen con su aportación a este efecto multiplicador: agentes, consignatarios, transitarios, aduanas, compañías remolcadoras, almacenajes de mercancías, comunicaciones, contenedores, etc.

Por su actividad marítima, que se desarrolla en un marco internacional, adquiere una gran importancia estratégica, de primer categoría, especialmente en el caso de suministros de materias primas precisas para las necesidades alimentarias, humanas y el desarrollo económico en general.

Por último, tener en cuenta, respecto a las infraestructuras, que es una vía natural que no requiere inversión alguna.

Aspectos Negativos.

La oferta del transporte marítimo es muy rígida. A corto plazo puede variarse amarrando buques en servicio para disminuirla, poniendo en servicio los que están amarrados para aumentarla.

El plazo dilatado preciso para la construcción de los buques es causa de que la oferta no pueda acomodarse, con la suficiente rapidez, a las necesidades de la demanda.

La influencia de los puertos es decisiva en la explotación económica de los buques. El coste diario fijo de un buque es muy elevado. Hay que tender a que las estadías en puerto sean lo más cortas posibles, evitando también la congestión portuaria.

El elevado precio de los buques plantea importantes problemas financieros y presenta una tendencia alcista, ya que precisan servicios cada día más complejos y con mayores medidas de seguridad, exigidas por los convenios internacionales y las sociedades de clasificación.

El transporte marítimo presenta riesgos elevados, tanto en el orden técnico como en el económico: hundimiento, incendio, variaciones en los fletes y de la demanda, unidos a la rigidez de la oferta, etc.

2.1.2.1.2. Transporte por Carretera.

Aspectos Positivos.

Rapidez: el transporte por carretera no está sujeto a horarios rígidos preestablecidos. Puede empezar un viaje tan pronto como haya dado fin a las operaciones de carga, siendo el reparto más rápido en el punto de destino y, generalmente, de puerta a puerta.

Regularidad: el transporte se somete a una exacta observancia de horarios cumpliendo con los itinerarios fijados, paradas, horas de salida y llegada, carga y descarga.

Accesibilidad: el camión puede llegar a un número mayor de destinos que cualquier otro modo de transporte interior, sin necesidad de efectuar transbordos ni manipulaciones intermedias.

Dependencia: no está subordinado generalmente a otros modos y medios de transporte una vez realizada la carga, así como tampoco lo precisa para efectuar las descargas.

Flexibilidad: en los casos de cortes de carreteras por obras de infraestructura, nevadas, invasiones de aguas, inundaciones, bloqueos, etc., el camión puede optar siempre por acceder a redes viarias alternativas para poder llegar a su destino.

Seguridad: las acciones por robos y averías en los cargamentos están considerablemente reducidas. Factor decisivo es que normalmente las tripulaciones suelen ser las mismas en las unidades de carga, lo que hace que la especialización sea mayor al conocer, en todo momento, el control y comportamiento de la máquina y sus prestaciones.

Versatilidad: los vehículos están adaptados a los varios tipos de mercancías, tales como áridos, líquidos, gases, frigoríficos, contenedores, etc.

Aspectos Negativos.

Contingentación: las autorizaciones de tránsito internacional suelen estar sujetas a contingentes, según condiciones fijadas en convenios bilaterales.

Congestionamiento de tráfico: es el grave problema de las entradas y salidas de las grandes ciudades y sus vías de acceso. En muchas ocasiones se producen atascos con la consiguiente pérdida de tiempo que ocasionan retrasos considerables en los horarios previsto en la planificación y la logística de las operaciones.

Accidentalidad: el índice de siniestros en las carreteras es muy superior al que pueden presentarse en otros modos de transporte, máxime si los itinerarios no se realizan por autopistas o autovías.

Atomización empresarial: existe un gran porcentaje de empresas que, en muchos casos, solo disponen de un vehículo, con una inferior disposición de maniobra y de gestión empresarial, aminorando los beneficios y servicios que serían deseables para una mejor economía de mercado.

Tipología de los vehículos a estudiar.

a) Cabezales.

Vehículo automotriz por medio del cual tiene la capacidad para trasladar remolques con furgones (contenedores).

b) Remolques.

Un remolque es un vehículo que carece de tracción, pero está equipado con algún dispositivo mecánico para ser enganchado a algún tipo de vehículo automotriz para ser trasladado.

c) Furgones.

Vehículo de transporte de carga que carece de tracción motriz y que pueden ser enganchados dos ó más similares dependiendo de la capacidad de empuje ó tracción de otro vehículo que lo valla a jalar ó empujar.

2.2. ¿Qué son las Alianzas estratégicas?

En la actualidad, la tecnología se encuentra dando cambios continuos con avances constantes, no solo en los sectores empresariales, quienes en un contexto globalizado tienden a establecer uniones e instancias de colaboración a diferentes niveles, sino la misma configuración del mapa político-económico mundial. No solamente se están formando con la finalidad de protegerse así mismos y sus economías, sino que se están dando fusiones entre los ya de por sí enormes consorcios empresariales.

La unión de fuerzas es una de las características estratégicas que se están dando en la evolución empresarial, en la búsqueda de mejores maneras de gestionar sus actividades.

Desde la producción en serie, la administración por procesos que organiza el trabajo en razón de los esquemas productivos, hasta la incorporación de planes de renovación o reingeniería, están siempre orientados a la efectividad de la tarea administrativa interna, evidentemente buscando hacer más rentable a la empresa, más efectiva y desde luego, más competitiva.

A continuación se describirán las prácticas más comunes y usadas en la actualidad, en una interesante síntesis que ha realizado el *Ingeniero Juvenio Roldán Rivas* como parte de su investigación e interés en la estrategia y operaciones para las *PYMES* para competir en un mundo globalizado.

Para comenzar, es conveniente acotar el concepto de Alianzas Estratégicas:

“Son acuerdo cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas que no alcanzarán por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo. En las alianzas estratégicas las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común de largo plazo”. (Fuentes Córdoba, 1996)

De esta forma se pueden encontrar diversos factores determinantes para que una relación empresarial se pueda clasificar como alianza estratégica, dentro de las cuales podemos encontrar:

- Que exista un engranaje operativo firme entre aliados.
- Que exista un real interés en el futuro del aliado (si él gana, yo gano).
- Considerarse como un asunto estratégico; de largo plazo y con ventajas competitivas significativas.
- Que exista un compromiso y apoyo real por parte de los altos ejecutivos.
- Que exista un estilo de interacción en la administración altamente colaborativo y de coordinación.

Las causas por las cuales un empresario se haya decidido en llevar a cabo algún tipo de alianza estratégica pueden variar, dependiendo si es por alguna conducta

reactiva, es decir que busca una solución cuando el problema ya se presentó, o también por conducta proactiva, previendo cualquier por menor que se presente, o adelantándose a que este suceda.

Dentro de las razones que podemos considerar, en el aspecto *reactivo* pueden ser que el empresario:

- Necesita contar con un producto competitivo a través de calidad, precio, diferenciación y/o posicionamiento.
- Porque ha perdido ventajas competitivas.
- Tiene necesidad de alguna adecuación tecnológica, la cual puede satisfacer de tres formas: compra, renta o asociación a cambio de capital social.
- Necesidad de diversificar riesgos.
- Saturación o caída del mercado.
- Tener recursos limitados para el crecimiento.
- Tener altos costos de producción.

De esta forma, al tomar la iniciativa de crear una alianza estratégica, los beneficios que se pueden encontrar tenemos:

- Desarrollar la capacidad para crear nuevos productos.
- Reducción de costos en la adquisición de insumos.
- Incorporar nuevas tecnologías.

- Penetrar nuevos mercados.
- Creación de sinergias con el aliado.
- Supervivencia en un mercado mundial muy competido.
- Generar más utilidades para reinversiones.
- Responde oportunamente a cambios en la demanda.
- Mejorar la plataforma informática.

De la misma forma se pueden enlistar ventajas y desventajas, ya que cada cambio implica un riesgo y beneficio, de esta forma podemos encontrar lo siguiente.

Ventajas:

- Sinergias, al combinar lo mejor de varias empresas.
- Operaciones más rápidas, sobre todo si se asocian grandes con pequeñas.
- Aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos.
- Transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.
- Amarrar a sus competidores en su mercado sin tener que invertir demasiado para ganar la batalla.
- Ventajas en el mercado, tales como:

- Incrementos en ventas al adquirir mayor conocimiento de mercado.
 - Acceso a nuevos mercados.
 - Nuevos canales de distribución.
 - Contacto más directo con los clientes.
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnológicas.
 - Se mantiene el capital individual de los socios en la empresa.

Desventajas:

- La tecnología derivada de una alianza, salvo que se proteja adecuadamente, podrá utilizarse en el futuro por uno de los socios para su beneficio o en otra alianza con uno de los principales competidores.
- Hay alianzas que se crean cuando dos compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de complementarse con las fortalezas de la otra; una vez superadas las debilidades el apuntalamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar esta.
- El éxito de algunas alianzas depende de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logra, no hay alianza.

Para que una alianza estratégica se efectúe de manera exitosa, es necesario que el entorno sea apropiado y que la alianza se esté llevando a cabo con el socio más adecuado, es por eso que primero conviene definir el tipo de socio que se requiere. Dentro de los principales tipos tenemos lo siguiente:

- Competidor:

Es útil cuando se trata de unir esfuerzos para competir arduamente en mercados diferentes a los actuales o para defenderse de otros competidores más grandes; generalmente el resultado es la expansión de ofrecimiento del producto a base de una clientela más amplia. Inclusive, podría surgir en el futuro una fusión.

- Producto paralelo:

Este tipo de alianza, de verdad complementaria, se utiliza para ampliar o integrar líneas de productos, capturar participación de mercado o aprovechar ventajas mutuas de las fortalezas de cada socio.

- Integrador vertical:

Más que depender de un sistema rígido de subsidiarias integradas verticalmente que pudieran no adaptarse a las necesidades cambiantes de la clientela, se buscan fórmulas cooperativas como una mejor alternativa, enlazando funciones de abastecimiento, producción y mercadotecnia.

- Desarrollo técnico:

Es útil cuando existen altos costos o riesgos en el desarrollo tecnológico; en general los socios ocupan nichos de mercado paralelos, pero no directamente competitivos. El consorcio de investigación reúne competidores directos y da acceso al conocimiento desarrollado a todos los miembros.

2.2.1. Tipos de alianzas¹.

1. Por patrones y funciones básicas.

Una alianza se define mejor por su propósito que por sus componentes o estructura, en todas las alianzas existen 3 patrones básicos relacionados con mercados, productos y tecnología; prácticamente todas las alianzas se derivan de una o más combinaciones de estos 3 elementos.

A. Convenio conjunto de mercadotecnia.

Revendedores que añaden valor.

B. Alianzas de adquisiciones-proveedores, producción o manufactura conjunta.

C. Desarrollo de tecnología.

Investigación conjunta de Universidad/Industria.

A/B. Alianzas de productores-distribuidores.

Alianzas de compradores proveedores.

Alianzas de economía de escalar.

Convenios de colaboración de mercadotecnia.

A/C. Alianzas para distribuir riesgos.

Alianzas relacionadas con escisiones.

B/C. Alianza de investigación y desarrollo/comercialización.

Desarrollo de nuevos productos y procesos.

A/B/C. Integradores de sistemas.

Franquicias de detallistas.

Licencias cruzadas.

¹ Fuentes Córdoba, Edgar Luinni. 1996. *Alianzas estratégicas*. Dirección ejecutiva de desarrollo de servicios promocionales, México.

2. Clasificación por grado de propiedad y creación de empresa.

Otra forma de clasificar las alianzas se hacen en función de dos dimensiones: propiedad de los socios en la alianza y creación de una nueva empresa.

De acuerdo a esta clasificación, las alianzas se pueden agrupar en cuatro tipos:

- En las que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad.
- En las que hay propiedad que no se crea una nueva entidad.
- En las que no habiendo propiedad de los socios se crea una nueva entidad.
- En las que no hay propiedad de los socios ni se crea una nueva entidad.

2.3. ¿Qué es Reingeniería?

La reingeniería de procesos significa “empezar de nuevo”. No significa hacer cambios a lo que ya está hecho. No se trata de reparar, de componer algo en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es deshacerse y olvidarse de los viejos procedimientos establecidos para crear el mismo producto o servicio, y de esta forma darle el valor agregado al cliente.

Reingeniería significa empezar de nuevo, volver a inventar una mejor forma de hacer el trabajo, o lo que es lo mismo, someterse a *cambios radicales*.

Definición de reingeniería.

Como se mencionó, la reingeniería de procesos significa “empezar de nuevo”. Buscando una definición mas formal encontramos que: *“reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”* (Hammer y Champy, 1993).

En esta definición encontraremos cuatro palabras claves: fundamental, radical, espectacular, procesos.

Fundamental.

Es el “¿Por qué?” del negocio. El examinar las reglas tácitas y los supuestos de la forma de hacer el negocio. Muchas veces estas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La reingeniería empieza sin ningún precepto, sin dar nada por sentado.

Radical.

Se refiere a hacer los cambios de “raíz”, no mejorar lo ya existente sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar es *reinventar* los procesos, no mejorarlos o modificarlos.

Espectacular.

La reingeniería no trata de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando se requiere volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Procesos.

Se define un proceso de negocios al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente (ver fig. 2.2.).

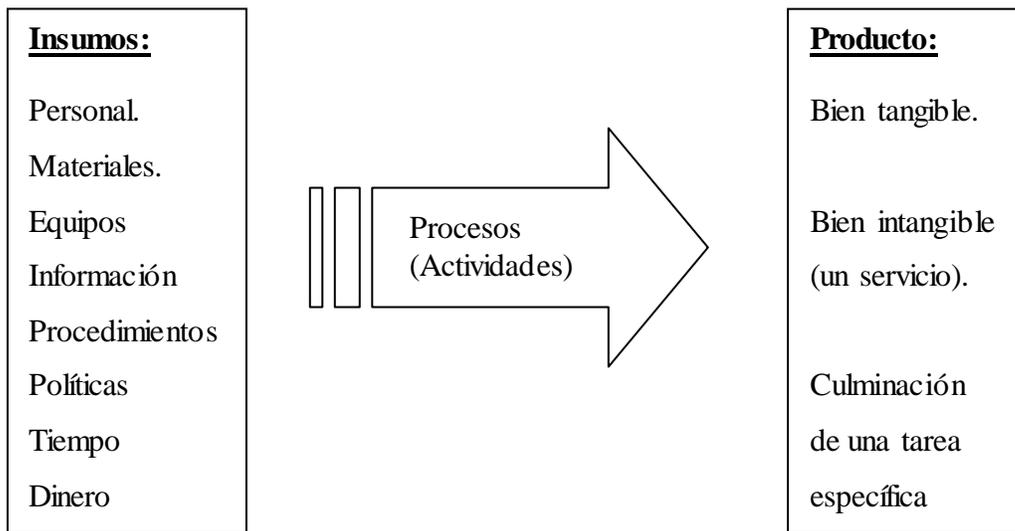


Fig. 2.1. Descripción de proceso.

De esta forma encontramos dos tipos de actividades:

- *Las que agregan valor* al producto, o servicio, del proceso, es decir aquellas que son importantes para el cliente.
- *Las que no agregan valor* al producto, o servicio, del proceso. Como lo son las actividades de transporte, inspección, demora, almacenamiento, retrabajo.

2.3.1. Que no es la reingeniería.

La reingeniería de procesos puede llegar a confundirse con programas de mejora incremental, como lo son: *mejora de calidad, automatización, reestructuración*. A pesar de que esta práctica tiene alguna relación con las mencionadas, no quiere decir que significan lo mismo.

De la siguiente forma se puede detectar que la reingeniería de procesos no es:

- *Mejora de la calidad*, ni gestión de calidad total, ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad.

Aunque los problemas de calidad y la reingeniería reconocen la importancia de los procesos y ambos parten de las necesidades del cliente del proceso, los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes y buscan mejorarlos de forma incremental y continua. La reingeniería busca los cambios radicales, como se ha mencionado anteriormente.

- *Automatización*, aun cuando frecuentemente utiliza nuevas tecnologías en formas creativas e innovadoras; la automatización, por sí sola, ofrece maneras mas eficientes de hacer lo que no se debe hacer.
- *Reestructuración*, ni, tampoco reducción del tamaño, aun cuando puede llegar a producir una organización más plana. Como lo hemos sostenido anteriormente, el problema no proviene de su estructura organizacional, a veces siendo esta un problema para la implementación, pero lo que busca la reingeniería son los problemas en la estructura de procesos.

A continuación se presenta una tabla comparativa de características de la reingeniería de procesos con algunos de los programas de mejora incremental:

	Reingeniería	Control de Calidad Total	Automatización	Reestructuración	Reducción de Tamaño
Orientación	Procesos (todos)	Deseos y necesidades del cliente (Procesos)	Aplicaciones tecnológicas (procedimientos)	Relaciones de dependencia (funcional)	Dotación de personal (funcional)
Alcance del Cambio	Radical	De abajo arriba	Sistemas	Empresa	Responsabilidades del cargo
Metas de Mejoramiento	Decisivas	Incrementales	Incrementales	Incrementales	Incrementales

Tabla 2.2. Comparación de características entre Reingeniería y programas de mejora incremental.
(Gras Marín, 2003).

2.3.2. Metodología Rapid Re (Reingeniería Rápida).

Se le llama *Metodología Rápida*, o *Rapid Re*, a la metodología empleada para la implementación de una reingeniería de procesos. Se le denomina de esta forma porque está diseñada para producir resultados sustanciales de una manera rápida, en un lapso de 6 meses a un año.

La metodología Rapid Re está diseñada para realizarse en un periodo corto de tiempo, porque usualmente las compañías tienen poca tolerancia a proyectos de larga duración; además que la reingeniería tiende a subir los niveles de estrés en las organizaciones, ya que todo el personal está pendiente y esperando nerviosamente la forma en que será afectado por los cambios. Entre más rápido sea el cambio, más rápida será la espera con estrés. Esto no significa que Rapid Re traerá los beneficios inmediatos al término del año, sino que durante este lapso de tiempo la empresa u organización estará preparando los cambios para

posteriormente empezar a ver los resultados cuando se empiece a trabajar con las nuevas modificaciones.

La metodología Rapid Re consiste en 5 etapas:

1. *Preparación.* Donde la empresa se prepara para el proceso de cambio.
2. *Identificación.* Aquí se identifica el o los procesos a diseñar.
3. *Visión.* Desarrollar una visión del proyecto.
4. *Solución (Diseño técnico).* Se desarrolla y prepara una solución que permita hacer una realidad de la visión, tanto a nivel técnico como a nivel social.
5. *Transformación.* Es la parte que permite iniciar, procesar e implementar la transformación.

2.4. ¿Qué es planeación estratégica?

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio.” (Thompson y Strickland, 1993)

Entonces tenemos que la *planeación estratégica* es el camino que seguirá la empresa u organización para lograr los objetivos que persigue, ya que sin una estrategia no tendrán una dirección establecida a seguir, ningún mapa a consultar o algún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados. Será como un barco a la deriva.

De esta forma, las estrategias, para que sean exitosas, deben estar seguidas por una buena implementación, ya que de nada sirve tener un buen plan a seguir si este no se va a llevar a cabo. Es así como se relaciona la “buena dirección” con el

nivel de eficiencia con el que los gerentes empresariales desarrollan y ponen en práctica una estrategia.

Sin embargo, la excelente formulación e implementación de la estrategia no garantizan un resultado superior y permanente de la organización. Ya que existen condiciones adversas ajenas que pueden rebasar la capacidad de predicción o reacción de la dirección. Pero la mala suerte no justifica una actuación deficiente año con año. De hecho, la esencia de la formulación de una buena estrategia es construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado exitoso, a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos.

De esta forma llegamos a que la alta dirección de una empresa son los encargados de desarrollar y llevar a cabo una planeación estratégica, la cual también incluye la buena ejecución de la misma.

Así encontramos que la planeación estratégica se torna en dos partes: la planeación estratégica normativa y la planeación estratégica situacional.

Tareas de la planeación estratégica normativa.

La función de los directivos al formular e implementar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. Definir la Misión y Visión del negocio.
2. Fijación de objetivos.
3. Formulación de la estrategia.
4. Implementación y ejecución.

5. Evaluación y retroalimentación.

Definir la Misión y visión del negocio.

Al definir la *misión* de la empresa, esta debe responder al “¿Por qué?” del negocio, cual es la razón de ser. Mientras que la *visión* dirá hacia donde se pretende llegar, hacia donde se dirige, en que se quiere convertir la organización.

Objetivos específicos.

Para aterrizar la misión y visión empresariales es necesario establecer objetivos, sobre los cuales se irá trabajando y así seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de la organización.

Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado, los cuales establecen la dirección que debe abarcar un horizonte tanto a corto como a largo plazo. Así tenemos los *objetivos a corto plazo* que describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia, y los *objetivos a largo plazo*, que impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer en *ahora* para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Formulación de la estrategia.

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de *cómo* lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. Entonces tenemos que los objetivos son los “fines” y la *estrategia* es el “medio” para alcanzarlos. El patrón de movimientos y enfoques que ya se ha seguido indica cuál es la estrategia existente; los movimientos y enfoques planificados muestran cómo debe perfeccionarse o cambiarse la estrategia existente.

La formulación de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad empresarial y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el mercado y así crear un plan de acción estratégico, el cual, en compañías dinámicas, sufre continuamente de revisiones, refinamientos y mejoras.

Los cambios que sufre la estrategia se debe a su adaptación hacia los cambios externos, a los cambios del mundo real, a la adaptabilidad que debe tener para poder continuar trabajando y así cumplir los objetivos.

Implementación y ejecución.

Fundamentalmente, la implementación de la estrategia es una actividad propiamente directiva, donde la organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte de “hacer que las cosas sucedan” y con ello lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

Evaluación y retroalimentación.

Ninguna de las cuatro tareas anteriores constituye un ejercicio que se realice en un solo momento. Siempre surgen nuevas circunstancias que requieren ajustes correctivos. Es una constante evaluación que nos va a llevar a cambios basados en la experiencia, una continua retroalimentación.

¿Porqué la planeación estratégica es un proceso continuo?

Nada es continuo, todas las acciones previas están sujetas a modificaciones conforme cambian las condiciones del entorno exterior y surgen formas para

mejorar. La figura 2.3. (Thompson y Strickland, 1993) desarrolla el proceso de la planeación estratégica.

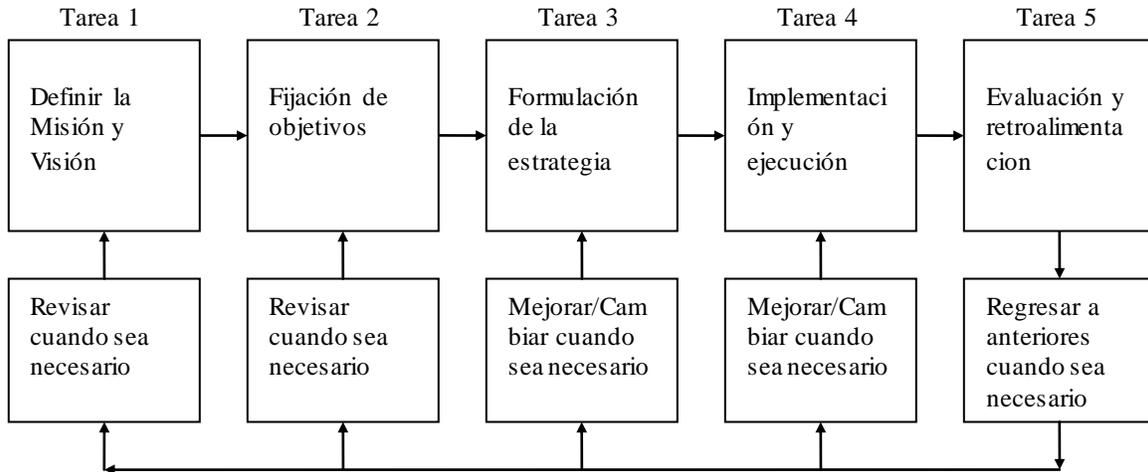


Fig. 2.2. Proceso de la Planeación Estratégica.

Tareas de la planeación estratégica situacional.

Aquí se considera la reacción de los actores afectados por la implantación de la estrategia, donde consiste en ver que hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto; *la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados.*

Los principales aspectos para la ejecución de la estrategia consiste en:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía.

- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.

Capítulo 3. Marco Contextual.

Objetivo: Señalar la importancia del sector del transporte de carga en El Salvador, además de dar a conocer tanto los antecedentes como el contenido del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

A través de este capítulo se abordará la importancia del sector de transporte de carga como actividad logística y su relevancia en la realización del comercio; como también la trascendencia de dichas actividades en El Salvador y así llegar a la problemática previa de la ASETCA y la naviera *Maersk Sealand*, con las causas que llevaron a la realización del proyecto de mejora y su planteamiento.

3.1. Importancia del comercio en la economía de El Salvador.

El comercio en la región de centroamérica se ha ido desarrollando y ha avanzado gracias a factores como el libre comercio en esta zona, dado que la mayoría de restricciones que se habían establecido en la década de los 80 han sido eliminadas. De acuerdo a un artículo publicado en la revista "Comercio e Industria", los avances de la integración económica pueden medirse por el comportamiento del comercio intrarregional centroamericano (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua), mencionando que para el año 2000, las exportaciones ascendieron a US\$ 2,777 millones y creció en un 80.9% con relación a 1995 que había alcanzado los US\$1,542 millones. Las exportaciones intrarregionales durante ese periodo aumentaron en US\$1,235 millones. (Tabla 3.1.)

Para 2005, hubo un aumento del 40% con respecto al año 2000 en las exportaciones intrarregionales centroamericanas, alcanzando los US\$3,873, el crecimiento se desaceleró, sin embargo existe una tendencia de crecimiento (Fig. 3.1.)

De esta forma se puede observar que Guatemala es el mayor exportador durante los tres periodos presentados (1995, 2000, 2005), El Salvador se mantuvo en el segundo puesto en 1995 y 2000, seguido de Costa Rica, Honduras y Nicaragua respectivamente, mas no fue así en el 2005, donde Costa Rica queda en el segundo lugar aportando el 25% de las exportaciones totales intrarregionales, seguido de El Salvador con el 24%, Honduras con el 11% y Nicaragua con un 7%.

La República de El Salvador exportó intrarregionalmente, en 1995, US\$369 millones, para el año 2000 fueron US\$710 millones y en 2005 US\$913 millones. Representando más del 24% de las exportaciones de la zona centroamericana.

En la tabla 3.2., se podrá observar, por países, los porcentajes de exportación en el comercio intracentroamericano, donde veremos que El Salvador tiene una participación importante dentro de este ejercicio.

	1995	2000	2005
Costa Rica	313	642	985
El Salvador	369	710	913
Guatemala	629	1007	1272
Honduras	156	266	416
Nicaragua	76	152	287
Total	1542	2777	3873

Tabla 3.1. Total de exportaciones intracentroamericanas por países (En millones de US\$).

	1995	2000	2005
Costa Rica	23%	25%	25%
El Salvador	26%	24%	24%
Guatemala	36%	33%	33%
Honduras	10%	11%	11%
Nicaragua	5%	7%	7%

Tabla 3.2. Porcentajes de participación en el comercio intracentroamericano por países.

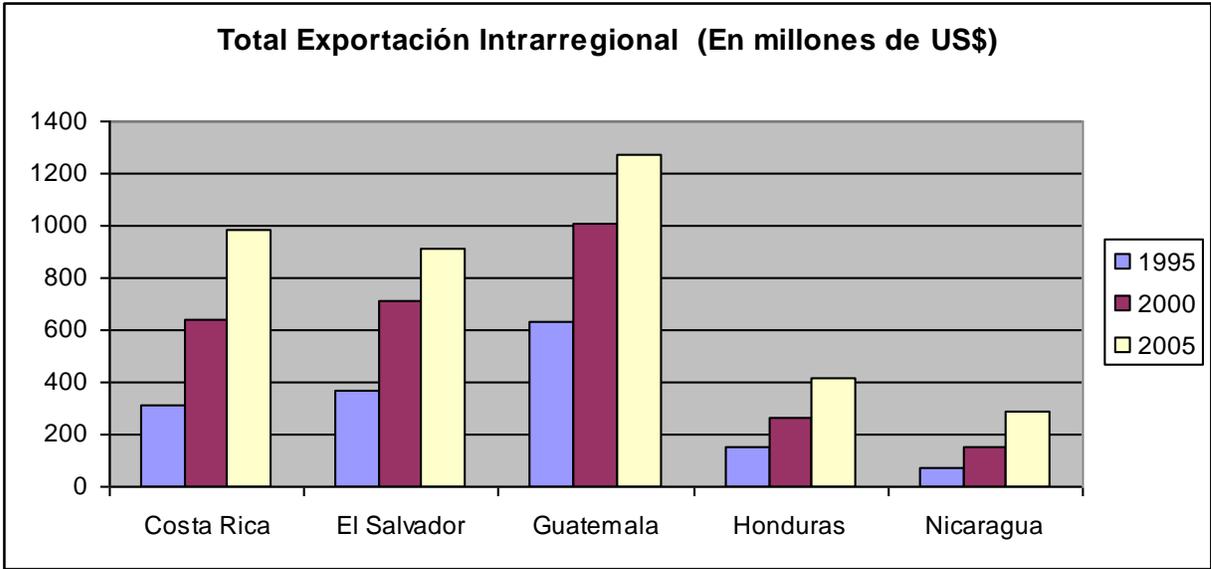


Figura 3.1. Total de exportaciones intracentroamericanas (1995 – 2005).

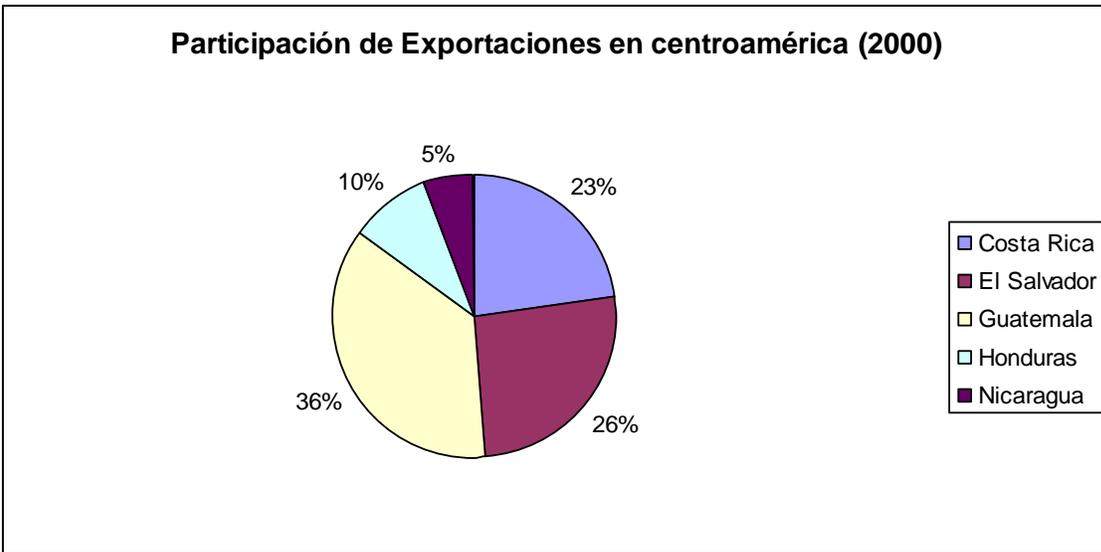


Figura 3.2. Participación de exportaciones intracentroamericanas (2000).

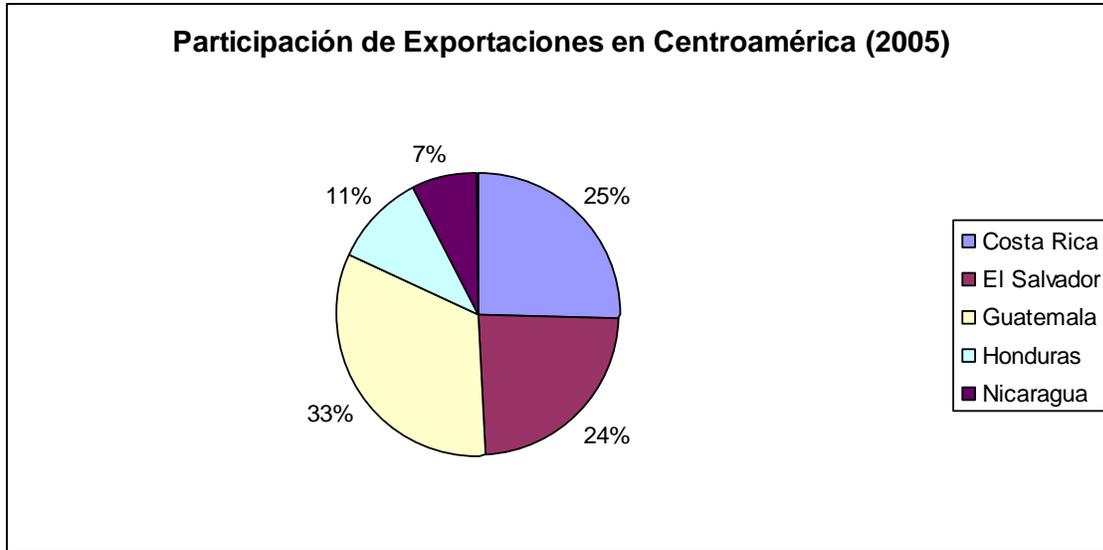


Figura 3.3. Participación de exportaciones intracentroamericanas (2005).

En el área de las importaciones intracentroamericanas, para el año 2000 El Salvador incrementó un 67% en relación al año 1995, en ese momento fue el país que había realizado mayores importaciones intrarregionales por US\$821 millones. Seguido de Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica (Tabla 3.3.)

	1995	2000	2005
Costa Rica	233	289	404
El Salvador	492	821	1015
Guatemala	292	610	1353
Honduras	290	554	991
Nicaragua	235	503	599
Total	1542	2777	4362

Tabla 3.3. Total de importaciones intracentroamericanas por países (En millones de US\$).

De igual forma que en las exportaciones intracentroamericanas, se podrá observar el crecimiento de las importaciones en esta zona. Colocando a El Salvador como uno de los principales importadores intrarregionales.

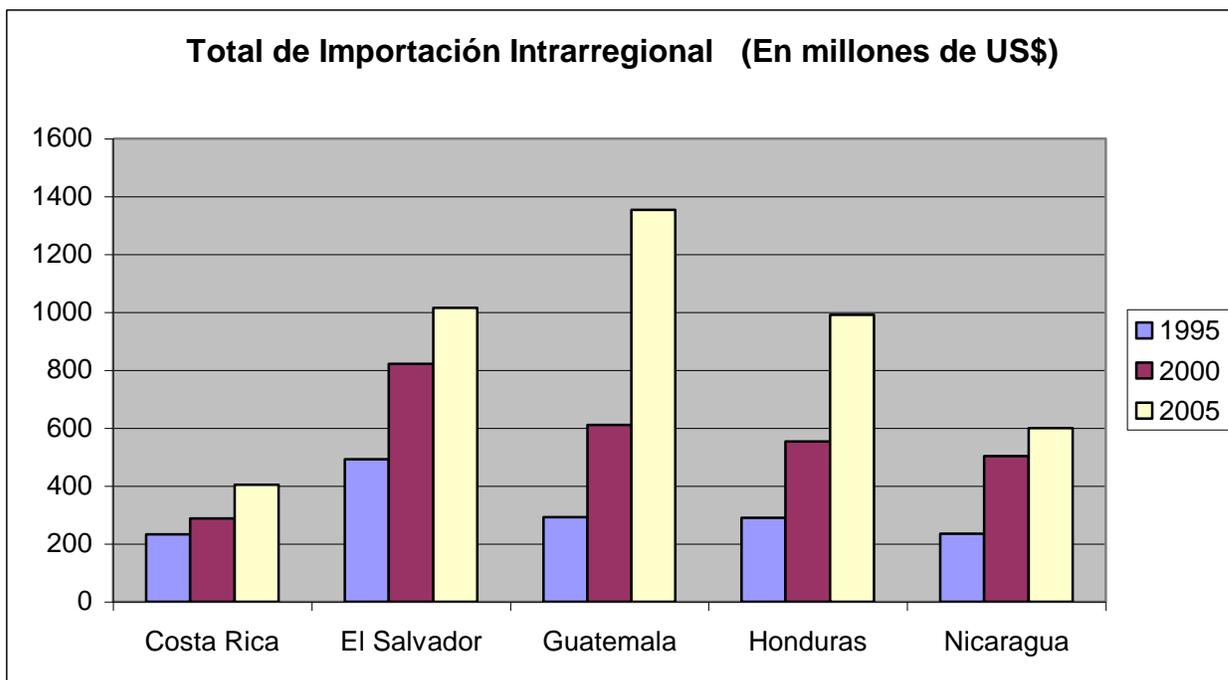


Figura 3.4. Total de importaciones intracentroamericanas (1995 – 2005).

Para el año 2005 Guatemala es el mayor importador intracentroamericano con US\$1,353, seguido de El Salvador con US\$1,015, quien disminuyó sus importaciones con 7% del año 2000 al 2005, a pesar de eso mantiene un participación importante para las importaciones en la zona centroamericana.

	1995	2000	2005
Costa Rica	9%	10%	9%
El Salvador	23%	30%	23%
Guatemala	31%	22%	31%
Honduras	23%	20%	23%
Nicaragua	14%	18%	14%

Tabla 3.4. Porcentaje de participación en el comercio intracentroamericano por países.

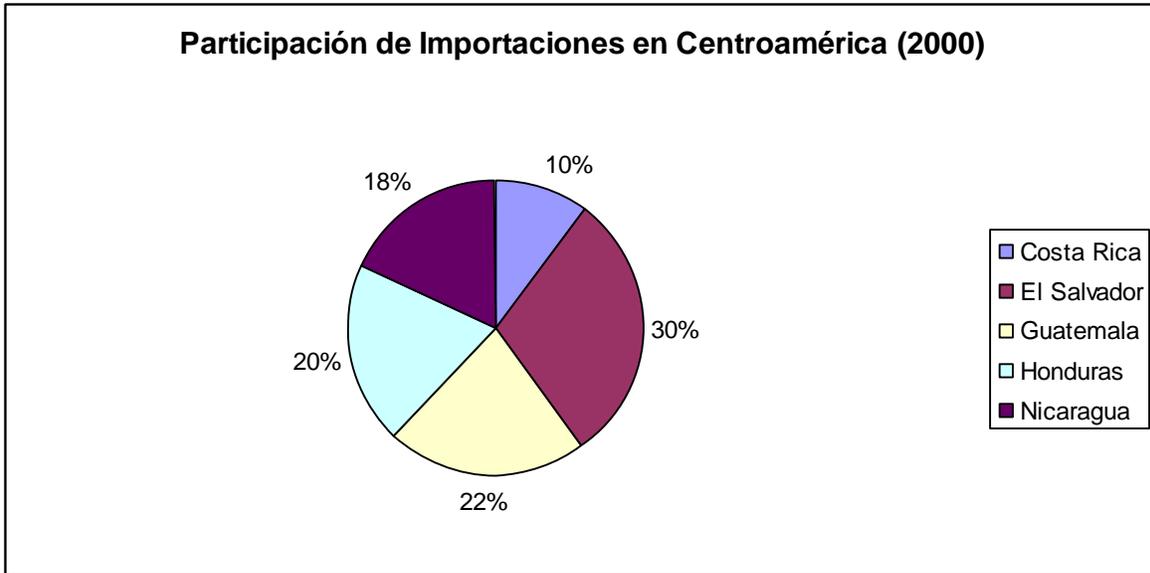


Figura 3.5. Participación de importaciones intracentroamericanas (2000).

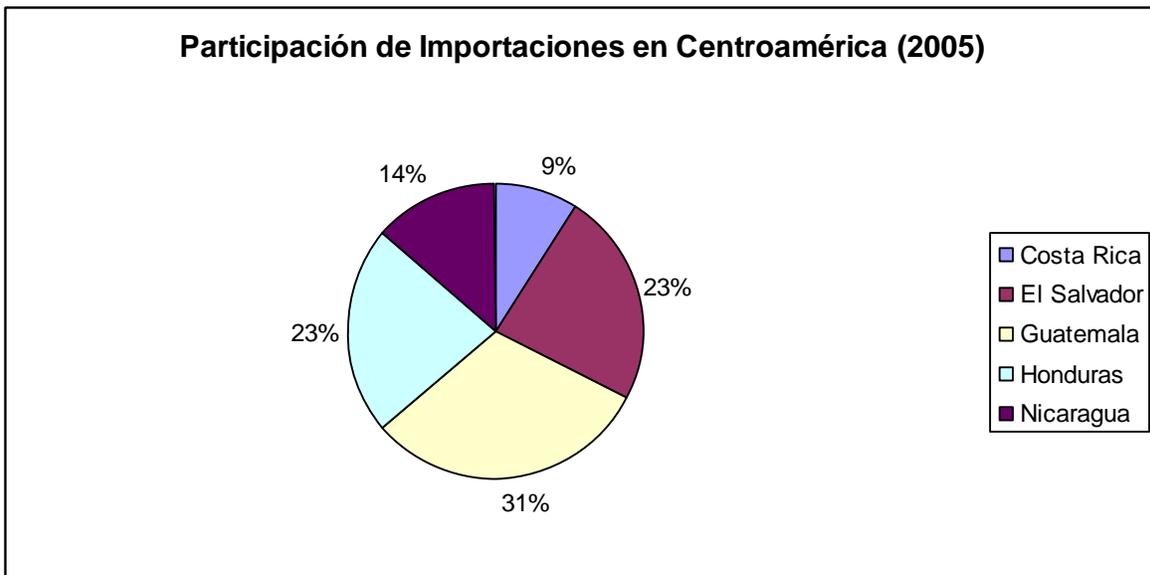


Figura 3.6. Participación de importaciones intracentroamericanas (2005).

Como hemos visto, a nivel Centroamérica, El Salvador mantiene una actividad comercial importante y constante. Actualmente el comercio exterior representa casi el 20% del PIB anual de El Salvador², se mantiene así desde el año 2000 al 2005, siendo la segunda actividad más representativa estando bajo la manufactura que representa el 23% anual.

² Dato del Banco Central de Reserva de El Salvador

3.1.1. Vías de comercio en El Salvador.

El Salvador se encuentra clasificado como punto geográfico estratégico importante para la realización de comercio, esto aunado a la gran competencia internacional, hizo reaccionar a los sectores público y privado del país durante 2005, y han anticipado el diseño de un proyecto de conversión para hacer de la región un centro de apoyo logístico para la zona centroamericana.

3.1.1.1. El Salvador como centro logístico regional.

El proyecto de hacer de El Salvador centro logístico centroamericano pretende atraer hacia el país el comercio extrarregional y servir de centro de acopio y distribución del mismo para el resto de los países de la región, lo cual supone el incremento de oportunidades de negocios en rubros como el transporte, las comunicaciones, las carreteras, la capacidad de almacenamiento y manejo de carga, los puertos y los aeropuertos.

El ingeniero Joaquín Eduardo Rodas, quien es exdirector de aduanas en El Salvador y empresario, trabajó en el estudio de factibilidad de hacer de El Salvador el centro de comercio regional, el cual fue posteriormente ampliado por especialistas del Laboratorio Tecnológico de Uruguay (LATU) bajo la dirección de la Agencia de Promoción de Inversiones (PROESA). El ingeniero Rodas comenta, en un artículo para la revista Comercio e Industria (Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, 2004), : *"lo importante es que aquí (El Salvador) se generen los puestos de trabajo en los servicios de apoyo al comercio internacional"*.

Los objetivos de dicho proyecto es convertir a El Salvador en centro de acopio y carga regional, es decir que el movimiento de la región se concentre en El Salvador y de ahí se distribuya hacia los demás países.

Las consecuencias de este plan son el potenciar la inversión en rubros relacionados con la logística de comercio exterior, lo cual implica transporte, almacenamiento, empaque y embalaje, servicios aduaneros, seguridad; además de el incremento del empleo y de la recaudación de impuestos como producto de un aumento de la actividad comercial.

Las ventajas competitivas que tiene El Salvador, destaca el Ing. Rodas, ante los socios comerciales en Centroamérica para convertirse en el centro logístico regional son:

- Se cuenta con el mejor aeropuerto de Centroamérica
- El proyecto del puerto de contenedores en Cutuco, La Unión.
- La modernización el puerto Acajutla.
- Buenas condiciones de las carreteras.
- Cuenta con las aduanas más modernas en Centroamérica.
- El Plan Puebla Panamá.
- El proyecto del canal seco entre El Salvador y Honduras.

Como se podrá ver, existen otros proyectos de mejora con la misma finalidad de crear mejores condiciones en el país y así impulsar el desarrollo del comercio exterior.

Es importante destacar que el sector privado se involucra en los proyectos de mejora para el desarrollo del comercio. El presidente del Comité de Transporte de la Cámara de Comercio, Bernardo Wlezel, califica de "esencial" el proyecto impulsado por PROESA y que busca convertir a El Salvador en el epicentro logístico para el comercio en la región.

La importancia de este proyecto es que se esté tomando en cuenta la importancia de actualizar las estrategias comerciales para El Salvador.

3.1.1.2. Puertos marítimos en El Salvador.

El Salvador cuenta con el puerto marítimo de *Acajutla*, y con el puerto *La Unión*, en *Cutuco*, del último se estimó el 27% de su construcción para el 15 de Agosto de 2006.

El puerto de Acajutla se empezó a reestructurar en 1999, a cargo de el Ingeniero Ruy César Miranda, ya que para ese momento el puerto se encontraban reportando pérdidas superiores a los US\$ 7 millones al año y se encontraba con una sobrecarga laboral de casi dos mil empleados, lo cual minaba sus finanzas, su eficiencia operativa y su competitividad ante los puertos vecinos, especialmente los de Guatemala y Nicaragua.

El proyecto de reestructuración del puerto Acajutla duró tres años, es decir que para el año 2002 las finanzas se empezaban a establecer. En la *tabla 3.5*. se pueden observar los cambios ocurridos en al año anterior a la estabilización (2001) y uno posterior (2003).

Para el año 2004, se registró el movimiento de 92,000 contenedores de 40 pies, a una velocidad de 22 contenedores por hora.

Rubros	2001	2002	2003
Utilidades (millones)	-US\$ 6.7	US\$ 2.8	US\$ 4
Volumen de carga movilizada	2.3 millones de Tn.	2.4 millones de Tn.	3 millones de Tn.
Contenedores de 20 pies	11 mil	N.D.	69 mil
Carga a granel (eficiencia)	180 Tm/hora	200 Tm/hora	450 Tm/hora
Contenedores movilizados por hora	8	18	30
Arribo de barcos	N.D.	350	425
Ranking a nivel Centroamérica.	N.D.	9	3

Tabla 3.5. Tabla comparativa (por años) de los movimientos realizados en el puerto Acajutla ³.

Los volúmenes de carga registrados año con año en dicho puerto tienen una tendencia ascendente, ya que para 2005 se registró un total 3.5 millones de toneladas, y hasta agosto de 2006 se tienen registrados 4 millones de toneladas (Fig 3.7).

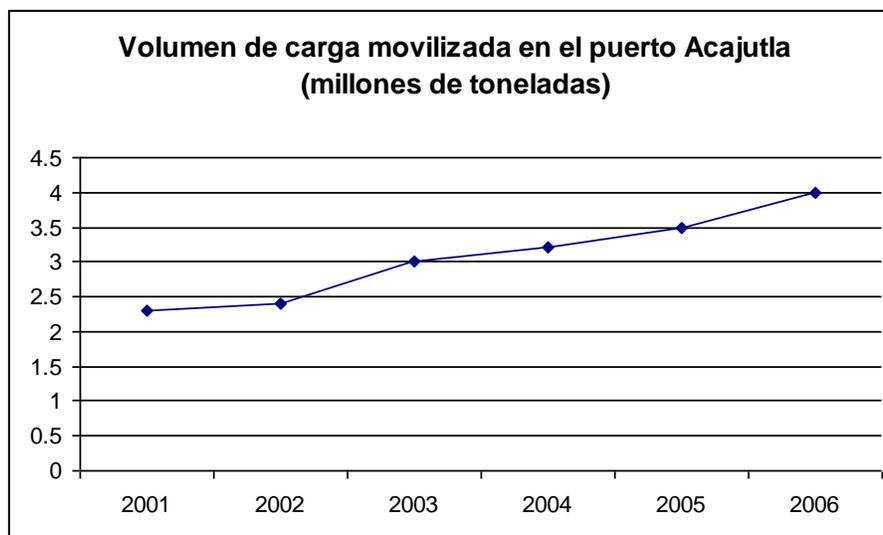


Fig. 3.7. Volumen de carga movilizada en el puerto Acajutla

³ Portillo, Marvin. "Acajutla navega de nuevo".

El puerto La Unión, que se encuentra en construcción, será puerta de entrada de productos de Asia y el pacífico latinoamericano, hacia los mercados de la Costa Este de los Estados Unidos, México y Canadá, el Caribe, Centroamérica, y el resto de América.

Dicho puerto también es parte del proyecto para un canal seco, que conectará a Cutuco, puerto La Unión, en el Pacífico salvadoreño, con Puerto Cortés, en el Atlántico hondureño, que ya cuenta con financiamiento del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Esta conectividad hará posible el intercambio de bienes en ambas direcciones, siendo puerta de salida de producción en el Atlántico hacia los mercados del Pacífico: Asia, la costa Oeste de los Estados Unidos, México y Canadá, y Latinoamérica oeste.

Se planea que el puerto La Unión, sea uno moderno y competitivo, con amplia capacidad de financiación, facilidad de operación, aduana moderna y fácil, sin demoras; trámites desde el barco, carga descarga rápida. Con precios muy competitivos, sumados al ahorro de costos por velocidad de operación y trámites.

3.2. Relevancia del transporte de carga en el comercio.

Como se comentó al inicio de la sección 3.1., la eliminación de las restricciones comerciales, han ayudado al desarrollo del comercio exterior. Al igual que las reformas económicas y la liberalización del comercio que están teniendo lugar en Centroamérica y en el mundo, favorecen a que el comercio sea más fluido. Los sectores comerciales que se encontraban protegidos se encuentran ahora expuestos a una competencia internacional, la cual es dura y con una tendencia creciente. Dentro de este contexto, de acuerdo a lo que comenta el Ing. Edgar Higuera, en su artículo "Canasta básica de costo del transporte" ...*el negocio del*

comercio exterior estará basado fundamentalmente en el juego de las fuerzas del mercado y la oportunidad con la que los productos comercializados lleguen a los clientes en el respectivo mercado objetivo.

Los conceptos de producción, comercio y transporte, dentro del esquema globalizado que vivimos actualmente, no pueden analizarse en forma separada, el uno no tiene razón de ser sin los otros. Una producción altamente eficiente no garantiza niveles de competitividad en los mercados si no se cuenta simultáneamente con un transporte también altamente eficiente y competitivo. La competitividad en los procesos productivos, en el transporte y en la transferencia de las mercancías es un requisito para mejorar las condiciones de participación en los mercados internacionales.

La separación geográfica entre compradores y vendedores, junto con la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor, hacen necesario el traslado de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta el consumidor. A esta función se le conoce con el nombre de distribución.

Así, el transporte por carretera constituye un factor estratégico en el desarrollo de las exportaciones e importaciones, ya que facilita el acceso a las diferentes industrias, fábricas y productores, y comunica mediante las carreteras a los puertos internacionales por donde transita la carga desde hasta el exterior.

Como se ha comentado, la competencia internacional se hace presente en forma global, siendo la competitividad el elemento esencial para lograr permanecer en los mercados, así, en el intercambio de bienes, el soporte principal es el traslado de la mercancía a destino final, de tal forma que se cumpla el ciclo de cerrar el negocio.

Los precios de los productos en el mercado internacional, están conformados en gran parte por el costo de transporte, y se ha observado que los servicios

necesarios para el traslado de los bienes a su destino final, representan una alta proporción del costo (dependiendo del valor agregado de la producción y del precio de venta de los productos básico, inciden hasta en un 60%).

3.2.1. Importancia del transporte de carga por carretera en El Salvador.

Como se ha mencionado, la industria del transporte de carga por carretera es fundamental para el desarrollo del comercio y forma parte importante del ciclo del producto o servicio, además de que genera una cantidad no calculada de empleos directos e indirectos, en el El Salvador, contribuye con el 7% del PIB nacional.

La mayor parte de los empleados del transporte de carga devenga salarios superiores al mínimo establecido y es uno de los sectores económicos con menor desempleo, además emplea a mano de obra calificada y no calificada en tareas como: motoristas, ayudantes, compradores, administradores, contadores, secretarias, mecánicos, ayudantes, cargadores e , indirectamente, al personal de ventas de repuestos, llantas, combustible, comida preparada, tapicerías, accesorios, baterías y otros servicios de apoyo.

La Licenciada Sonia Jule, directora ejecutiva de la Asociación de Distribuidores de El Salvador, señala en el artículo "Prevén alza en costo del flete" que a través del transporte de carga se moviliza el 100% de los bienes de consumo que se comercializan en El Salvador, y que a pesar de que muchas empresas fabricantes y comercializadoras poseen flotillas propias, cuando la demanda lo exige, recurren a empresas del transporte de carga para hacer llegar sus productos al mercado.

3.3. Proyecto ASETCA – Maersk Sealand

Como se mencionó en la introducción, la *ASETCA* reúne a socios que brindan el servicio de transporte de carga a diversos clientes. Existe un grupo de ellos que trabajan conjuntamente para la transnacional *Maersk Sealand*.

El proyecto a evaluar surge de la necesidad de mejora, para evitar la desaparición de las empresas de transporte de carga salvadoreñas involucradas, por no poder ser competitivas.

En esta sección se abordará la problemática por la cual atravesaban la *ASETCA* y la naviera *Maersk Sealand*, así como el proyecto de mejora a evaluar.

3.3.1. Maersk Sealand

La empresa *Maersk Sealand* surge de la unión de *Maersk* con la naviera americana *Sealand*. Cuando se unieron, *Maersk*, construye barcos, contenedores, chasis, está en el área aéreo, tiene petróleo, ferrocarriles, y esto pertenece al grupo *A.P Moller*, quienes son los dueños de procedencia danés.

3.3.1.1. Maersk Sealand en El Salvador.

Como *Maersk*, tiene de estar en El Salvador 13 años, donde el negocio radica en llevar y traer carga de todas partes del mundo, actividad en la que son líderes y alcanza a utilizar del 80% al 90% de los puertos existentes en el mundo, para poder traer carga y llevarla desde El Salvador a través del Pacífico y el Atlántico. En estos últimos años el producto que más realce ha tenido en el volumen de la exportación e importación es la maquila, tiene dos bases, una de Asia y la otra en Estados Unidos. En el oriente asiático, también en la India, se fabrican ciertos

productos y telas que sirven a la industria textil en El Salvador, para luego exportarse a Norteamérica.

Los puertos en el Atlántico que *Maersk Sealand* utilizan para conectar con El Salvador, traen carga de Europa, Suramérica y de los Estados Unidos, con punto de entrada en Santo Tomás de Castilla o Puerto Barrios en Guatemala y a veces Puerto Cortés en Honduras. Ahí es donde se presentan algunos problemas con el tránsito hacia El Salvador, en el paso de las montañas; donde se deben tener buenos cabezales y un buen equipo, lo cual hace que el transporte terrestre sea un poco más caro y se incremente por el mantenimiento de los mismos. *Maersk Sealand* subcontrata a terceras personas para poder mover la carga de los puertos hacia el lugar de destino (entre ellas los socios de la ASETCA) lo que hace que el cliente sea el afectado por el incremento del costo. A esto se le suma los problemas de que no había un puerto moderno y eficiente hacia el año 2001 en El Salvador.

3.3.1.2. Problemática Maersk Sealand.

La transnacional, antes de que surjan las propuestas de mejora (a finales del 2001) con la ASETCA, atraviesa por una crisis, donde se observa la siguiente relación causa-efecto:

Causa:

- La naviera decide comprar más barcos y de mayor capacidad, a crédito, bajo un pronóstico sobre la demanda esperada que era erróneo. La demanda se reduce un 25% sobre lo proyectado

Efecto:

- Como consecuencia a los errores de pronósticos se ven obligados a reducir gastos, y con ello el número de viajes de su proveedor, es decir de los transportistas, bajando así de: 3.5 unidades por mes a 2.5, lo que provoca disgusto en empresarios, motoristas y auxiliares de ASETCA; y como consecuencia se reduce la calidad del servicio, al estar a disgusto con los cambios, y con ello la demanda por la naviera.

Además:

- Dispone de treinta y cuatro unidades para modernizar dos empresas y cuenta con \$ 5,000,000.00 US para coparticipar en la modernización empresas que trabajen para ellos. Además desea ingresar otras doscientas unidades de cuenta propia.
- Dado el comportamiento de los motoristas de las empresas agremiadas en ASETCA, es casi imposible administrarlos para una empresa multinacional o grande, como lo es *Maersk Sealand*.
- *Maersk Sealand* desea trabajar con 5 a 10 empresas para reducir sus costos y procesos de negocios.

3.3.2. Problemática ASETCA.

Hacia el mes de octubre del año 2001, la ASETCA contaba con un grupo de 74 microempresarios⁴ que brindaban el servicio de transporte de carga para la empresa *Maersk Sealand*.

⁴ Empresas transportistas que no cuentan con el suficiente número de cabezales para alcanzar una economía de escala.

El tener que elaborar papeleo administrativo como: facturas, recibos, expedición de pagos para 74 microempresas, se volvió algo complejo para la naviera; de esta forma propone, para el mejor funcionamiento y flujo de negocio, que los transportistas se asocien para poder trabajar con un menor número de empresas, siendo 10 empresa el número recomendado.

Por otro lado, se tiene que los socios de la ASETCA, que trabajan para *Maersk Sealand*, temen que:

- La introducción de los nuevos camiones, que propone la naviera, dejará sin trabajo a los empresarios actuales porque para hacer los mil cuatrocientos (1400) viajes y asignando cuatro (4) viajes a cada unidad, solo se requerirán trescientas cincuenta (350) unidades, y si se introducen las doscientas (200) unidades solo habrá cuota para ciento cincuenta (150) unidades de las cuatrocientas sesenta y cuatro (464) que se tienen.
- Que *Maersk Sealand* finalmente se quede trabajando únicamente con 10 *empresarios grandes*⁵ y con treinta y cinco (35) unidades de por medio.
- Que al introducir doscientas (200) nuevas unidades; muchas de las actuales compitan con precios bajos y degraden el mercado.

Además, ASETCA se encuentra presionado por parte del gobierno de El Salvador, para que cumpla los requisitos de:

- No dejar sus unidades en las calles; es decir que se tengan terminales propias.

⁵ Empresas transportistas que alcanzan economías de escala, debido al número de cabezales con el que cuentan.

- No contaminar el ambiente con sus unidades; lo cual implica la inversión para mejores motores.
- No dejar en las calles y carreteras sus unidades arruinadas; con lo cual se requiere eliminar las unidades antiguas y mejorar el mantenimiento de las restantes.
- El pago de seguro a terceros por parte de los empresarios, además que modernicen las unidades para mejorar la imagen del país.
- Pilotos capacitados, como lo especifica el reglamento de transporte Art. 143.

A esto se le suman las variaciones constantes del precio del petróleo, ya que los productos derivados, como el precio de otros bienes y servicios ofertados, también son afectados. El Salvador empezaba a registrar importantes alzas tanto en combustible, gas licuado, energía eléctrica y la canasta básica. Dicho problema se sigue presentando en la actualidad.

El Ingeniero Nelson Edgardo Venegas, presidente de la ASETCA, afirma que el combustible es la principal materia prima del negocio del transporte de carga y representa entre el 35% y 40% de la estructura de costos. Asevera que el problema consiste en que los cambios del precio internacional del petróleo se registran semanalmente y no pueden trasladar dichos cambios a los clientes y estar cambiando tarifas cada semana.

También se encuentran con la competencia desleal por parte de competidores informales que no pagan IVA ni cargan con los gastos administrativos, pagos de salarios y prestaciones sociales u otros costos relacionados a las operaciones propias de el sector.

Es por toda esta serie de problemas donde surge la necesidad de tomar las medidas para poder subsistir, y surge el proyecto "ASECTA - *Maersk Sealand*", donde se propone crear alianzas estratégicas entre los empresarios de ASECTA, planes estratégicos con *Maerck Sealand* e integración de las setenta y cuatro empresas de ASECTA para que se reduzcan entre cinco y diez empresas.

La finalidad de esta reingeniería se hizo pensando en la reducción de costos, mejoría de la calidad del servicio, el aumento de ingresos, entre otros.

3.3.3. Soluciones propuestas por el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

Las soluciones para mejorar la situación empresarial hacia ambas empresas, mencionadas en el documento "Proyecto ASETCA – Maersk Sealand", creado por el Ing. Jose Juan Interiano, son las siguientes:

- Que MAERSK entregue únicamente los 34 cabezales con los que cuenta de forma propia, para que sean administrados por las empresas transportistas de carga.
- Asignar un máximo de 4 viajes por unidad; para ocupar las mejores unidades existentes y reducir los costos por intereses de las nuevas inversiones.
- Montar un taller con personal capacitado y capacitar a los empresarios y motoristas; para garantizar la buena operación de las unidades y reconvertir varias unidades en repuestos.

- Implementar un plan de asociatividad entre los pequeños y medianos empresarios para constituir empresas que logren economías de escala al ser bien administradas; por empresarios bien capacitados.

3.3.4. Detalles técnicos del proyecto ASETCA – Masersk Sealand.

- La inversión conjunta por parte de los microempresarios transportistas para reducir costos y aumentar ganancias; haciendo mayores volúmenes en la compra del diesel, repuestos, llantas, etc.
- Instalar un taller conjuntamente entre los transportistas de carga que repare a costos más bajos y con mayores garantías.
- *Maersk* se especializa en proveer los contenedores, con su respectiva documentación, para los cabezales, y los empresarios en administrar motoristas, tráfico, etc.
- ASETCA propondrá, con participación de empresarios transportistas, los salarios y sistemas de prestaciones de motoristas para las unidades que ellos provean.
- *Maersk* y ASETCA propondrán estándares de consumo de diesel por origen-destino.
- Durante la implementación del proyecto *Maersk* garantizará un mínimo de viajes al resto de empresas que han decidido seguir con dicha empresa.
- Todos los empresarios que participen serán parte de los empresarios actuales. Es decir, en la fusión empresarial.

- Las empresas deberán disponer de lo siguiente : Un predio para estacionar 35 cabezales, un taller de mantenimiento preventivo , un equipo de rescate y una unidad de respaldo.
- Se creará una unidad de arbitraje ASETCA – Maersk Sealand.
- Las unidades de *Maersk* (35) estarán aseguradas.
- Habrá un taller de *Maersk* - ASETCA que evaluará las unidades según requisitos de la ley.

3.3.5. Organización de las empresas.

Las opciones de integración empresarial que plantea el proyecto entre los 74 microempresarios transportistas existentes antes de la implementación,¹ para fusionarse entre 5 y 10 empresas, como lo requería *Maersk*, se encuentran:

- Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. DE C.V.) de transporte (unidades transferidas y administradas por Sociedad Anónima).
- Cooperativas de transporte (unidades transferidas y administradas por cooperativa).
- Sociedad Anónima o Cooperativa de transportistas con una administración que provee de servicios a los operarios del transporte de carga, tales como: contratos con *Maersk* y otros clientes, cobros, pagos, estacionamientos, respaldos, unidad de remolque, mantenimiento preventivo, repuestos, etc. También es la que administrará los cabezales que provea *Maersk* y las que los socios le encomienden.

No importando el tipo de asociación que se decidiera, estaba estipulado lo siguiente:

- Habrá tarifas por cada servicio.
- Habrá un contrato por la administración de las unidades que MAERSK asigne a cada empresa
- Los actuales empresarios tendrán ingresos por dividendos de su inversión e ingresos por sus servicios cuando sean requeridos y durante el tiempo necesario a tarifas de mercado.

3.3.6. Problemática de la implementación.

Para la implementación se esperaban factores que podían dificultar el proceso de cambio, como:

- Cual sería la situación de las unidades antiguas que no cumplieran con las normas establecidas.
- Si se integran las unidades a las nuevas empresas, como hacer el valúo de las mismas, ¿se realizará por medio del valor asegurado?.
- Cómo establecer los salarios de los motoristas, ¿por medio de salarios mínimos o por comisión de viaje?.
- Cómo definir el sistema de prestaciones que se dará a los pilotos

3.3.7. Plan de trabajo del proyecto.

El plan de trabajo del proyecto a evaluar fue el que se muestra en la tabla 2.3.7.1, donde se clasifica por: actividad, responsable y fecha, tanto de inicio como la final. En el área de responsable se podrán encontrar:

- Jji - Ingeniero Jose Juan Interiano.
- ASETCA
- Maersk Sealand.
- Empresario, siendo los transportistas.
- Comités empresariales, del transporte de carga.

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE Primario+apoyo	FECHA Inicial-final
1	Preparación de proyecto	Jji	17-Oct-01
2	Aprobación del proyecto	Asectca+Maersk	17-Oct-01
3	Presentación a empresarios afectados	Jji+asetca+Maersk	24-Oct
4	Decisión de tipos de empresas	Empresarios	31-Oct
5	Planificación de viajes semestre/ empresas	Maersk+empresas	31-Oct
6	Elaboración flujos de efectivo	Jji+empresas	7 nov.
7	Integración de empresas	Jji+empresarios	24oct-21nov
8	Legalización empresas	Jji+abogados+auditores	24 oct-1º ene 02
9	Plan estratégico de empresa	Jji+empresarios	28 nov-19 dic

10	Organización empresa	Jji+comités empresas	24 oct- 15 ene 02
11	Procedimientos de trabajo	Jji+comités	31 oct- 22 ene 02
12	Capacitación empresarios	Jji	25 oct- 22 ene 02
13	Capacitación pilotos	Servicios especializados	5 nov- feb 02
14	Contrato talleres	Asetca+talleres+jji	
15	Capacitación duenos talleres	Jji	
16	Capacitación mecánicos	Servicios especializados	
15	Evaluación proyecto	Comité	

Tabla 3.6. Plan de trabajo proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

De esta forma es como se propuso trabajar, en metas a lograr con las fechas establecidas.

3.4. Avances de el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

Con respecto a los microempresario (transportistas de carga), se cumplió la meta de integrarlos en Sociedades Anónimas (febrero 2002), para resolver los problemas de reducción de demanda y calidad de servicio. De esta forma, se logró integrar a los 74 transportistas en 10 empresas:

- I.C.T.
- Transportes Maldonado.
- Cerco.
- Unitrans.
- Transcaph.

- Heavy-trans.
- Semtca.
- Tracocsa.
- Tratercomsa.
- Transportes Martínez.

3.4.1. Plan educativo para la modernización de la empresa de transporte de carga.

Como parte de las capacitaciones de las nuevas empresas creadas, se preparó y aplicó el "Plan educativo para la modernización de la empresa de transporte de carga", cuyo objetivo fue: *preparar a la empresa de transporte para que pueda pasar una evaluación que haga el Viceministerio de Transporte (VMT) y los respectivos clientes, así aprovechar las oportunidades que la implementación de los nuevos sistemas de transporte presentarán.*

Los problemas a resolver con dicho plan:

- Capacitar a los empresarios para que puedan asumir la dirección de las empresas de transporte con éxito.
- Que todos los pilotos y ayudantes se transformen para adaptarse a las nuevas reglas y entornos o dejen la empresa de transporte.
- Elaborar participativamente un manual de organización que sea moderno; pero realista y lograr que todos los empresarios participen efectivamente.

Cuya meta principal era preparar a los empresarios para poder dirigir empresas de transporte como lo requieran los nuevos sistemas, es decir, con los cambios realizados.

Los resultados que se esperaban de este plan son:

- Un programa intensivo de capacitación y motivación a empresarios.
- Seminario mensual de 2 horas, con material de trabajo (texto de 8 páginas) a pilotos sobre temas de: relaciones humanas, manejo defensivo, mejora familiar, relaciones con policías, apelaciones de esquelos, etc; para que pongan en práctica lo aprendido y aprendan a resolver otros problemas.
- Elaborar y poner en práctica un manual de organización moderno para la empresa de transporte (funciones, procedimientos, formularios, programas computarizados, etc.).
- Lograr que todos los empresarios ayuden a administrar la empresa o paguen porque otro los haga.
- Reducir los costos de mantenimiento y consumo de combustibles.
- Reducir los costos de repuestos y otros insumos.
- Ayudar a que se amplíe el negocio (crecer).
- Concientizarse de la necesidad de defender los avances ya obtenidos.
- Consultas por teléfono a horas establecidas por directivos; para ayudar a resolver problemas y compartir experiencias.

Los medios que se habían propuesto para poder alcanzar las expectativas del plan fueron:

- Seminarios de alta dirección a empresarios, charlas de motivación en las empresas de transporte y consultas telefónicas.
- Folletos para resolver problemas específicos.
- Dinámicas de motivación.
- Evaluaciones de lo aprendido para los que lo deseen.
- Excursiones didácticas como un medio para poder aprender.

El plan contempla un "Programa para empresarios", el cual incluye seminarios de capacitación a ofrecer a empresarios y personal administrativo. Estos se planeó darse en dos sesiones de cuatro horas, con una evaluación para los que quisieran acreditarse. Dentro del temario se trataron los siguientes puntos:

- Liderazgo competitivo.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Operaciones.
- Mercadeo.
- Sistemas e informática.
- Organización e implementación de empresas.

También se contemplaron charlas de dos horas, dirigidos a pilotos y empresarios, para impartirlas en sus mismas empresas o en la ASETCA. En las charlas se incluían las siguientes áreas:

- Recursos humanos.
- Mecánica automotriz y manejo.

- Legal.
- Ingeniería de tráfico.
- Seguridad.

El plan también brindaba la oportunidad de poder obtener un “Diplomado superior en dirección de empresas de transporte” para las personas que quisieran y hubiesen aprobado más de seis módulos. Se contaba con Seminarios especializados para empresarios y técnicos que fueran los responsables de dirigir las empresas de transportes, en las siguientes áreas:

- Manejo de talleres.
- Diseño de sistemas administrativos.
- Aspectos legales de la empresa.
- Plan de negocios para solicitar créditos.
- Mecánica automotriz avanzada.
- Reingeniería.
- Otros.

Capítulo 4. Método.

Objetivo: Definir las variables consideradas para posteriormente diseñar, en base a las mismas, un modelo de evaluación.

En el capítulo anterior se abordaron las funciones del transporte de carga y su relevancia en la realización del comercio, actividad económica de suma importancia para La República de El Salvador, al igual que los proyectos que se están realizando para mejorar dicho ejercicio, proyectos que acarrearán el reto de mantenerse a la par de nuevos panoramas con mayor competencia. Además se tuvo el acercamiento al proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", su problemática y propuestas, así como las empresas fusionadas como resultado de dicho plan, con las acciones que se planearon y llevaron a cabo.

Teniendo los conceptos del primer capítulo y entendiendo el contexto del tema a evaluar, abarcado en el segundo capítulo, en éste se definirán tanto las variables consideradas para obtener los resultados esperados, como la forma de evaluar a las empresas transportistas en el esquema de un método con las delimitaciones ya determinadas.

La evaluación se dividirá en dos secciones: área logística y área estratégica, de las empresas transportistas, así se detectará el impacto que ha tenido el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", y demostrar la vigencia del mismo, así como las áreas que deben mejorar los afectados para lograr y mantenerse competitivos en su sector.

En la figura 4.1. se describe el proceso que seguirá el método de evaluación, para poder cumplir con las expectativas de este proyecto.

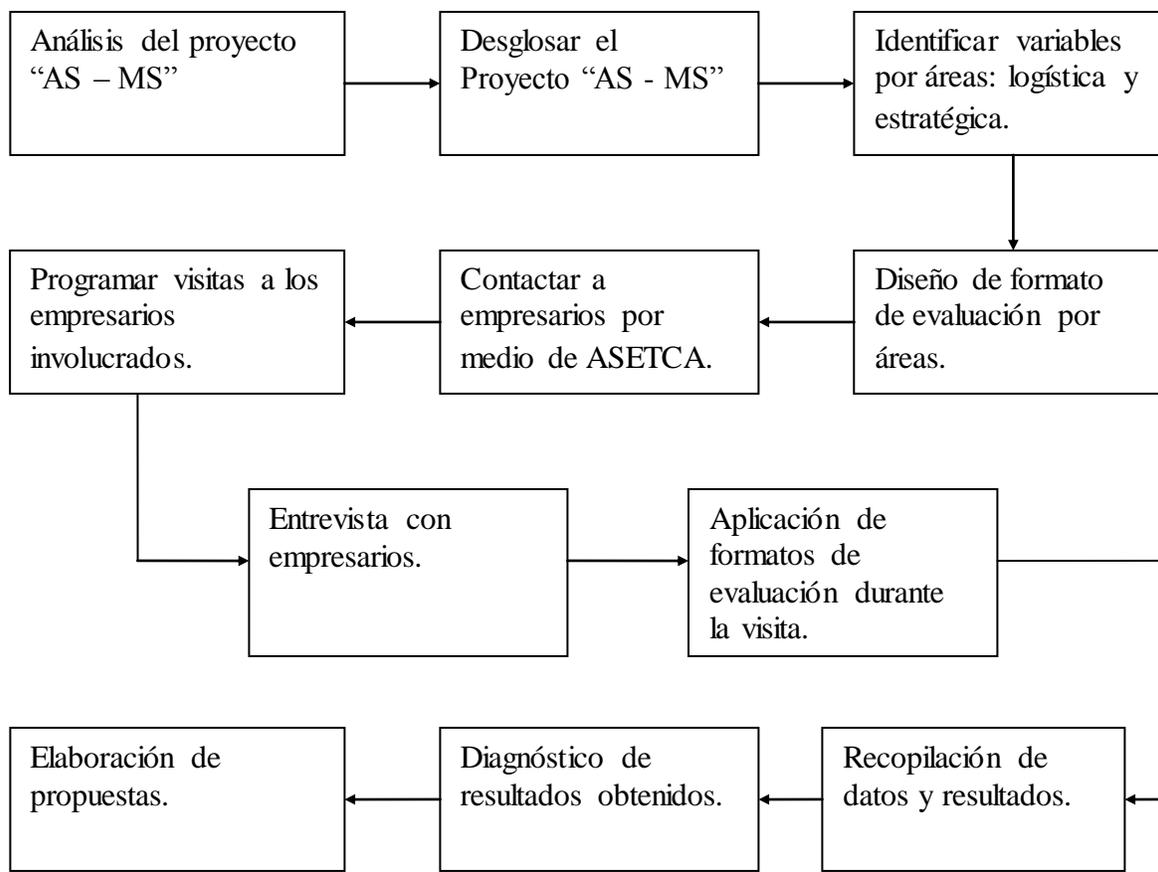


Figura 4.1. Diagrama de flujo del método.

4.1. Variables de diseño.

Como se mencionó anteriormente, la evaluación al proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" se realizará en dos áreas, en el aspecto logístico y el estratégico, así se dividirán las variables a analizar para poder abarcar de forma ordenada cada área de la evaluación.

4.1.1. Variables del área logística.

En esta área se presentarán aquellas variables en el aspecto técnico, relacionadas a la forma y los medios de realizar la labor propia como transportistas de carga, esto en el marco que señala el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

Las variables logísticas se mencionan y enumeran de la siguiente forma:

1. Unidades con las cuales realizan el trabajo del transporte de carga. Se busca saber con cuantos furgones cuenta cada empresa, así como el modelo, para saber que tan nuevos o antiguos son los instrumentos de trabajo con los que laboran como parte de su infraestructura. También se pretende encontrar la tendencia de crecimiento que llevan las empresas.

2. Estacionamiento. De acuerdo a las exigencias del gobierno salvadoreño, cada empresa debe tener su propio espacio para dejar sus unidades. De esta forma se buscará si dicho espacio ya está disponible por empresa, y si cuenta con la capacidad suficiente para sus unidades.

3. Taller. Esta era una finalidad del trabajo conjunto de las empresas. De aquí se obtendrá si sigue funcionando el mismo, así como el registro de las veces que se utiliza y si causa ahorro en los usuarios.

4. Diesel. Se considera como una variable crítica, ya que, como principal materia prima de los usuarios, de acuerdo a lo que comenta el Ing. Venegas, ¿se sigue utilizando la compra mayoritaria en conjunto de los empresarios, para obtener reducción de costos?.

5. Seguro a terceros. ¿Qué tanto se le da uso a este seguro?, de esta forma se podrá ver si se cumple con las exigencias del gobierno salvadoreño, así como la precaución con la cual manejan los operarios, si están capacitados o no.

6. Operadores. Para poder detectar cual es el número de operadores del transporte de carga, el registro que se lleva de los mismos, y que tendencia de crecimiento lleva la empresa

7. Viajes. El número de viajes de carga ¿se mantiene en base a algún contrato?, para saber si se cuenta con algún un registro de los mismos y saber si existe alguna mejora o si decreció.

8. Principales clientes. En base a los que entregan por parte de *Maersk Sealand*. Con esto se obtendrán los principales productos que manejan y el sector de mercado en el cual se encuentran.

9. Otros clientes. Para detectar si los transportistas se limitan a un solo cliente o si pueden extender su alcance. ¿Se cuenta con el suficiente número de unidades y operadores para darse abasto con los clientes que se tienen?, ¿pueden abarcar más clientes?.

10. Historial postventa. Se toma en cuenta como variable crítica, ya que esta actividad es de suma importancia, de esta forma se lleva un control del servicio que se está desarrollando.

11. Proceso. ¿Existe registro del proceso de negocios a seguir?, ¿cuál es el diagrama de flujo del negocio?. Así se podrá detectar los cambios que hubo a partir de la implementación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

4.1.2. Variables del área estratégica.

En esta área se presentarán las variables estratégicas de la empresa, aquellas tareas que se llevaron a cabo para darle una dirección a la empresa, así como detectar si los objetivos de las mismas se están alcanzando o van en el camino correcto para lograrlos.

Las variables estratégicas se mencionan y enumeran de la siguiente forma:

12. Plan educativo para la modernización de la empresa de transporte de carga. Aquí se observará cuantas empresas se capacitaron con dicho plan, así como las personas que alcanzaron el grado de diplomado. ¿Se cumplieron los objetivos de dicho plan?.

13. Alianzas estratégicas. ¿Cómo fue el cambio?, ¿Qué tan fácil o difícil fue lograr dichas fusiones empresariales?, ¿se han encontrado los beneficios de haber realizados estos cambios?. Aquí se detectará si hizo falta algún tipo de apoyo técnico para que las fusiones se realizaran de manera más ágil.

14. Reingeniería. En esta se evaluarán los proceso de negocios, demostrar si existe o no un *cambio radical* en la forma de realizar el servicio, como lo sugiere una reingeniería.

Las siguiente variables se toman en base a lo que comenta el Ing. Luis Pedro Vázquez, en el artículo "*Tratados del libre comercio y logística*", donde hace un acercamiento a aquellos pasos que debe seguir una empresa para aprovechar las mejores oportunidades de negocios en un entorno globalizado.

15. Definición estratégica. Aquí incluye la misión y visión de la empresa, para poder detectar si la empresa tiene sus objetivos claros y un plan a seguir para poder cumplirlos.

16. Métodos y sistemas. Donde se verá que tipo de sistemas de información utiliza la empresa para poder reducir tiempo de procesamiento de información y registro del negocio.

17. Organización empresarial. La estructura de la empresa (organigrama), debe ser acorde a la definición estratégica, de acuerdo a sus propias necesidades y

capacidades, mas no similar a la de su competencia. Se analizará dicha estructura de cada empresa involucrada en el proyecto.

18. Organización habilitada. La empresa debe contar con personas, técnicos y profesionales competentes, así como capacitar constantemente al personal para obtener mayor especialización en las ramas que labora cada quien.

19. Infraestructura empresarial. En el caso del sector de transporte de carga, se toma en cuenta a cada cuanto se invierte en las unidades, las cuales son el medio de trabajo, tanto para mantener en buen estado las mismas como adquisición de unidades modernas.

20. Asesoría constante. Consiste en el conocimiento de lo que sucede en el entorno de la logística de transporte de carga, como participar en actividades tipo: foros, convenciones y facilitar al personal que esté en contacto con otros actores de la industria, para tener un punto comparativo de referencia y así reforzar para mantenerse actualizado.

21. Integrar cadenas productivas. La relación con los clientes y proveedores, en este caso será cómo se mantiene el trato con *Maersk Sealand*, como también la relación a quienes entregan la mercancía, para perdurar las alianzas y ganar a largo plazo.

22. Certificaciones. Se debe considerar que las empresas de transportistas cuenten con una certificación ISO 9000, para que puedan competir con calidad en destino final. Ya que los procesos estarán bien definidos.

23. Competitividad. Es lo que busca cada empresa, contar con los puntos anteriormente tratados para poder ser capaces de competir en el mercado actual globalizado.

4.2. Diseño del método.

Para poder realizar la evaluación al proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", se diseñó un *Formato de evaluación* (Anexo A), bajo las variables anteriormente mencionadas, el cual será aplicado a los directores de las empresas afectadas bajo esta iniciativa.

Se llevarán a cabo visitas programadas, a los directores empresariales, para que los mismos puedan responder el *Formato de evaluación*.

El *Formato de evaluación* está basado y dividido en dos tipos de instrumentos de recopilación de datos: *cuestionario* y *entrevista*.

1. *Cuestionario*. El cual se encuentra dividido en 2 secciones:
 - *Formato 1 de evaluación*. El cual considera el área estratégica de las empresas.
 - *Formato 1.1. de evaluación*. Donde se pide información propia de la *planeación estratégica* de las empresas.
 - *Formato 2 de evaluación*. Considera el área logística de las empresas.

Las preguntas con las cuales están estructurados los cuestionarios, cuentan con dos tipos de preguntas:

- *Históricas*. En las cuales se solicitan cifras aproximadas, que nos darán los avances que han tenido las empresas posterior a la implementación del proyecto.

- *Escala de Likert*. La cual nos permitirá saber el grado de satisfacción, por parte de los empresarios, hacia el proyecto que se está evaluando. Este tipo de *cuestionario* está diseñado para que arroje respuestas con mayor calidad en los datos, ya que al no haber una situación de completa interacción, se eliminarán las posibles distorsiones que la presencia total de un entrevistador pueda traer. Así las respuestas no podrán ser dirigidas sino serán concisas.

En la escala de *Likert* consideramos las opciones de respuesta asignándoles una calificación en escala del 1 al 5:

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

De esta forma las respuestas son cuantificables hacia el grado de satisfacción por parte de los empresarios hacia el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

2. *Entrevista*. Misma que se realizará posterior a la resolución del cuestionario, en la cual se tratarán los siguientes puntos:
 - Análisis del *Formato de evaluación*, para aclarar las dudas que se presenten, tanto por parte de los empresarios, como por el entrevistador.
 - Creación de una *matriz FODA*, como instrumento de diagnóstico hacia los empresarios del transporte de carga afectados con el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" en el panorama actual de su propio sector de negocios.

- Una segunda *matriz FODA*, la cual se abordará desde una perspectiva *posterior a la implementación del proyecto de mejora*. Así se identificarán los cambios que han ocurrido a lo largo de este periodo y poder hacer un análisis comparativo.
- Se realizará el proceso de negocios, por medio de un diagrama de flujo, con el cual trabajaban antes de la implementación y compararlo con el actual, para detectar los *cambios radicales* que sugiere una reingeniería en la forma de realizar el servicio.

Este tipo de entrevista se considera como una *entrevista no estructurada* ya que la finalidad será "hacer hablar" al entrevistado (empresarios transportistas), para obtener un panorama de los problemas con mayor relevancia y de los puntos que el considere de mayor importancia. *Este tipo de entrevista es de gran utilidad en estudios exploratorios y es recomendable cuando se trata de abordar realidades poco conocidas por el investigador.*

Capítulo 5. Análisis de Resultados.

Objetivo: obtener el resultado total tras la aplicación del método, para así realizar un análisis de lo obtenido y detectar el desempeño de las variables.

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos tras la aplicación del método desarrollado en el tercer capítulo, con la finalidad de detectar las variables establecidas que tuvieron un menor desempeño, lo cual nos dará pie para obtener las conclusiones y comentar propuestas.

5.1. Análisis de la planeación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

Durante la investigación y recopilación de datos, se tuvo la facilidad de analizar los documentos y archivos con los cuales se llevó a cabo el desarrollo y planeación del proyecto "*ASETCA – Maersk Sealand*", los cuales se encontraron en la siguiente situación:

- Los documentos se encontraban capturados en archivos del procesador de palabras *Word*, sin algún formato definido, además de errores gramaticales, redacción y ortográficos, los cuales dificultaron la lectura e interpretación de los mismos.
- No existe una diferenciación entre los documentos borradores y los originales, provocando confusión sobre cuál es el documento emitido.
- No existe una secuencia lógica sobre los documentos del desarrollo del proyecto.

- No existe algún registro que haga referencia sobre como quedaron integrados los 74 microempresarios existentes previo a la implementación del proyecto.
- No existen documentos de seguimiento al proyecto, posteriores a su implementación, es decir no se encuentra actualizado.

5.2. Aplicación del método.

Para poder realizar el contacto con las empresas involucradas en el proyecto se solicitó la cooperación de la ASETCA, quienes brindaron los números telefónicos de las siguientes:

- Tracoc S.A. de C.V.
- Transportes Maldonado.
- Transportes Martínez.

De las 7 empresas restantes no brindaron la información ya que no cuentan con algún registro de las mismas, quienes han dejado de funcionar. Además de solicitar la información a la gremial, también se utilizó el número telefónico 144 de información y el *Directorio telefónico de El Salvador 2006*, obteniendo el mismo resultado.

Así se procedió a evaluar a las empresas que siguen funcionando.

5.3. Resultados arrojados por el "Formato de Evaluación".

En esta sección se llevará a cabo el vaciado de los resultados arrojados por el "Formato de Evaluación" de acuerdo a cada pregunta con su respectiva variable.

Se sacará un promedio aritmético de los resultados arrojados por cada pregunta, utilizando la siguiente fórmula:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

Que nos dice que la media es igual a la sumatoria de variables “x” entre el número de la población “n”. Entonces tenemos que:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3}{n}$$

Donde:

\bar{x}	Corresponde al promedio aritmético del resultado de cada pregunta obtenida en el " <i>Formato de Evaluación</i> ".
x_1	Corresponde a la respuesta que eligió <i>Tracoc S.A. de C.V.</i> .
x_2	Corresponde a la respuesta que eligió <i>Transportes Maldonado</i> .
x_3	Corresponde a la respuesta que eligió <i>Transportes Martínez</i> .
n	En este caso será igual a "3", que equivale al número de empresarios participantes.

Tabla 5.1. Promedio aritmético.

Así, el promedio aritmético será equivalente a las opciones de la *escala de Likert* de la siguiente manera:

4.6 – 5	Muy de acuerdo
3.6 – 4.5	De acuerdo
2.6 – 3.5	Inseguro
1.6 – 2.5	Desacuerdo
0 – 1.5	Muy desacuerdo

Tabla 5.2. Equivalencias de Likert

5.3.1. Análisis y resultados obtenidos en el Área Estratégica (Formato 1 de Evaluación).

En esta sección se irán dando los resultados por cada pregunta con su respectiva variable, dentro del *Formato 1. de Evaluación*.

1. *Los seminarios impartidos como parte del "Proyecto ASETCA – Maersk Sealand", me sirvieron para llevar a cabo mejores prácticas para la empresa.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

Esta pregunta responde a la variable número 12. *Plan educativo para la modernización de la empresa de transporte de carga*. Obteniendo una puntuación promedio de: 2.00, correspondiendo así a la opción de *Desacuerdo*.

Debido a que dichos cursos se llevaron a cabo de manera informal, no como lo planteaba el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*, no hubo gente que obtuviera algún diplomado.

Las charlas que se llegaron a dar, se dieron con un enfoque teórico sin ofrecer un taller donde se pudiera simular esta información. Esto no satisfizo las necesidades reales de los transportistas.

La variable número 12. *Plan educativo para la modernización de la empresa de transporte de carga*, tuvo un avance deficiente en el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

2. *Se recibió la suficiente asesoría e información, por parte del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", para llevar a cabo las alianzas estratégicas.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
X				

Esta pregunta responde a la variable número 13. *Alianzas Estratégicas*. Obteniendo una puntuación promedio de: 1.00, correspondiendo así a la opción de *Muy Desacuerdo*.

Los empresarios sintieron la falta de apoyo y asesoría, por parte del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*, para poder realizar con éxito las alianzas estratégicas, no se estructuró algún plan para llevarlas a cabo y darles seguimiento.

3. *Las fusiones empresariales llevadas a cabo como parte del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", han dado beneficios significantes a la empresa.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

Esta pregunta también responde a la variable número 13. *Alianzas Estratégicas*. Obteniendo una puntuación promedio de: 2.00, correspondiendo así a la opción de *Desacuerdo*.

Debido a que no se recibió el apoyo adecuado por parte del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"* para llevar a cabo las alianzas estratégicas, dicha iniciativa no brindó los resultados esperados.

Por estas razones, la variable número 13. *Alianzas Estratégicas*, tuvo un avance deficiente en el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

4. *La empresa se encuentra en una mejor situación gracias a la implementación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

Esta pregunta también responde a la variable número 13. *Alianzas Estratégicas*. Obteniendo una puntuación promedio de: 1.33, correspondiendo así a la opción de *Muy Desacuerdo*.

Las alianzas estratégicas no perduraron por mucho tiempo, un tiempo promedio de un año y seis meses, debido a la mala organización y falta de capacitación para poder realizarlas.

Los microempresarios que conformaron las alianzas optaron por separarse.

Actualmente las empresas no se encuentran en mejor situación; la variable número 13. *Alianzas Estratégicas*, tuvo un avance deficiente en el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

5. *La empresa cuenta con sistemas de información, los cuales facilita el proceso y registro del negocio.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

Esta pregunta responde a la variable número *16. Métodos y Sistemas*. Obteniendo una puntuación promedio de: *2.33*, correspondiendo así a la opción de *Desacuerdo*.

Debido a que los empresarios no tienen el conocimiento de que tipo de métodos y sistemas de información podrán utilizar para agilizar su negocio.

La variable número *16. Métodos y Sistemas*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

6. *La empresa mantiene en continua capacitación al personal que labora en ella.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

Esta pregunta responde a la variable número *18. Organización habilitada*. Obteniendo una puntuación promedio de: *2.33*, correspondiendo así a la opción de *Desacuerdo*.

Están concientes de la importancia de mantener capacitados a su personal, sin embargo no pueden sacrificar el tiempo de trabajo del personal debido a la poca rentabilidad del negocio. Cuando llega a surgir este tipo de opciones para los trabajadores de las empresas, son los choferes quienes llegan a asistir, pero son muy escasas estas oportunidades.

La variable número 18. *Organización Habilitada*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

7. *Cada año se invierte en mejorar el transporte con el cual se realiza nuestro negocio.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

Esta pregunta responde a la variable número 19. *Infraestructura empresarial*. Obteniendo una puntuación promedio de: 2.33, correspondiendo así a la opción de *Desacuerdo*.

Las inversiones que se llegan a realizar en el equipo de trabajo, siendo este las unidades con las cuales transportan la carga, se hacen directamente en el mantenimiento de las mismas, pero difícilmente compran unidades nuevas.

Es difícil reinvertir debido a dos situaciones importantes: el negocio es poco rentable y es difícil que les aprueben financiamiento.

La variable número 19. *Infraestructura empresarial*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

8. *El personal que labora asiste a foros y/o conferencias, incentivados por la misma empresa.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

Esta pregunta responde a la variable número 20. *Asesoría constante*. Obteniendo una puntuación promedio de: 2.00, correspondiendo así a la opción de *Desacuerdo*.

Quien llega a asistir es solo el director de la empresa, en tomar cursos que llega a ofrecer la *ASETCA* y la *Cámara de Comercio e Industria de El Salvador*.

La variable número 20. *Asesoría constante*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

9. *La empresa se encuentra inscrita en sitios de internet y/o revistas especializados en logística y el transporte de carga.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

Esta pregunta también responde a la variable número 20. *Asesoría constante*. Obteniendo una puntuación promedio de: 2.00, correspondiendo así a la opción de *Desacuerdo*.

La información especializada para mantener actualizados a los empresarios en su ramo de trabajo, es por medio de revistas o folletos de la *ASETCA*, por otro lado no cuentan con estos servicios.

La variable número 20. *Asesoría constante*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

10. *La empresa mantiene una excelente relación con Maersk Sealand.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

Esta pregunta responde a la variable número 21. *Integrar cadenas productivas*. Obteniendo una puntuación promedio de: 2.33, correspondiendo así a la opción de *Desacuerdo*.

Actualmente no existe una buena relación con la naviera porque ya no tienen trato directo con la misma. *Maersk Sealand* creó la empresa *BIT (British International Transport)*, la cual es una integración de la misma, quien se encarga de transportar sus cargas y quienes tienen la prioridad sobre el número de viajes. Cuando hace falta cubrir cargas es cuando se solicita el servicio de las empresas sobre las cuales se está realizando este estudio.

La variable número 21. *Integrar cadenas productivas*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

11. *La calidad del servicio ha mejorado considerablemente hacia los clientes con la implementación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
		X		

Esta pregunta responde a la variable número 21. *Integrar cadenas productivas*. Obteniendo una puntuación promedio de: 3.00, correspondiendo así a la opción de *Indeciso*.

Debido a que las empresas realizan el esfuerzo por mejorar cada vez el servicio que ofrecen, mas esto no ha sido gracias al proyecto *"ASETCA – Maersk Sealand"*, sino a las medidas que han tenido que tomar para no salir del mercado.

La variable número 21. *Integrar cadenas productivas*, tuvo un deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

12. *La empresa se encuentra certificado bajo alguna norma de calidad.*

Sí	
No	X

Esta pregunta responde a la variable número 22. *Certificaciones*. Obteniendo un "No" por parte de las tres empresas.

La variable número 22. *Certificaciones*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

13. *La empresa considera de suma importancia obtener la certificación ISO como un sistema de gestión de calidad.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
				X

Esta pregunta también responde a la variable número 22. *Certificaciones*. Obteniendo una puntuación promedio de: 5.00, correspondiendo así a la opción de *Muy de acuerdo*.

14. Los precios de nuestro servicio son competitivos y redituables gracias a la implementación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
X				

Esta pregunta responde a la variable número 23. *Precio*. Obteniendo una puntuación promedio de: 1.00, correspondiendo así a la opción de *Muy desacuerdo*.

Los precios los ha podido mantener la empresa de forma independiente, ya que el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"* no cumplió las expectativas para mejorar la situación empresarial de los involucrados.

La variable número 23. *Precio*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

5.3.2. Análisis y resultados obtenidos en el Área Estratégica (Formato 1.1. de Evaluación).

1. *¿La empresa cuenta con una Misión empresarial?*

Sí	X
No	

Esta pregunta responde a la variable número 15. *Definición Estratégica*. Obteniendo un "Sí" por parte de las tres empresas.

La variable número 15. *Definición Estratégica*, tuvo un avance eficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

2. *¿La empresa cuenta con una Visión empresarial?*

Sí	X
No	

Esta pregunta es parte de la variable número 15. *Definición Estratégica*. Obteniendo un "Sí" por parte de las tres empresas.

La variable número 15. *Definición Estratégica*, tuvo un avance eficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

3. Anexar un organigrama de la empresa.

Esta pregunta responde a la variable número 17. *Organización empresarial*. Donde se encontró que las empresas no cuentan con un organigrama escrito, se sabe que existen los diversos puestos y niveles dentro de la empresa, al igual que los niveles para tomar decisiones, pero no existe un organigrama definido.

La variable número 17. *Organización empresarial*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

5.3.3. Resultados obtenidos en el Área Logística (Formato 2. de Evaluación).

1. ¿Cuántas unidades (cabezales) tiene la empresa para realizar su labor de carga? (por año).

Año	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
#Unidades	60	45	17	17	15

Esta pregunta responde a la variable número 1. *Unidades*. En esta pregunta se realizó un promedio aritmético de cada año entre los tres empresarios.

Aquí se puede ver que durante la implementación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" el número de unidades aumentó, debido a la creación de las alianzas

estratégicas, sin embargo fueron disminuyendo durante el año 2003 y 2004, cuando los microempresarios que conformaban la empresa fueron saliendo de las empresa que conformaban. Hasta quedarse el propietario original con las unidades con las que empezó antes de la creación de las alianzas.

Con el aumento de unidades se esperaba lograr alcanzar una economía de escala.

La variable número 1. *Unidades*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

2. *¿La empresa cuenta con espacio de estacionamiento propio para sus unidades?*

Si	X
No	

Esta pregunta responde a la variable número 2. *Estacionamiento*. Obteniendo un "Sí" por parte de las tres empresas.

2(a). *El espacio de estacionamiento es suficiente para todas las unidades de la empresa.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
			X	

Esta pregunta también responde a la variable número 2. *Estacionamiento*. Obteniendo una puntuación promedio de: 3.66, correspondiendo así a la opción de *De acuerdo*.

Hay que comentar que la capacidad máxima de los estacionamientos no es suficiente para el total de unidades de las empresas, sin embargo, el flujo de las

mismas permite que las que no estén en servicio puedan estar en el estacionamiento.

La variable número 2. *Estacionamiento*, tuvo un avance eficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

3. *El taller común que se planeó para el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" ha ayudado a reducir gastos para la empresa.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
X				

Esta pregunta responde a la variable número 3. *Taller*. Obteniendo una puntuación promedio de: 1.00, correspondiendo así a la opción de *Muy Desacuerdo*.

El taller común, propuesto por el proyecto no se llevó a cabo, por lo tanto cada empresa cuenta con su propio taller dentro de las instalaciones de las mismas.

La variable número 3. *Taller*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

4. *La compra de diesel en conjunto, de acuerdo al proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", ha ayudado a reducir gastos para la empresa.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
X				

Esta pregunta responde a la variable número 4. *Diesel*. Obteniendo una puntuación promedio de: 1.00, correspondiendo así a la opción de *Muy Desacuerdo*.

De igual forma que el taller común, no se pudo realizar esta propuesta. La falta de financiamiento fue un problema para no poder adquirir grandes volúmenes de diesel para alcanzar ahorros significantes en la compra del combustible.

La variable número 4. *Diesel*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

5. Todas las unidades de transporte cuenta con seguro de daños a terceros.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
		X		

Esta pregunta responde a la variable número 5. *Seguro a terceros*. Obteniendo una puntuación promedio de: 3.00, correspondiendo así a la opción de *Indeciso*.

No todas las unidades de transporte de las empresas cuentan con el seguro de daños a terceros, sin embargo la mayoría cuenta con el mismo.

La variable número 5. *Seguro a terceros*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", al no cumplir en su totalidad lo que requería el proyecto.

5(a). ¿Con qué frecuencia ha sido utilizado el seguro de daños a terceros?

Año	2002	2003	2004	2005	2006
#Veces					

Esta pregunta también responde a la variable número 5 (a). *Seguro a terceros*.

No se dieron las cifras por año, sino el número de veces que ha sido utilizada durante el año 2002 hasta el 2005, siendo un promedio total de 3 veces por cada empresa.

6. *¿Con cuantos operadores (choferes) contó la empresa? (por año).*

Año	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
#Veces					

Esta pregunta responde a la variable número *6. Operadores*.

De acuerdo a lo comentado por cada empresario, la cantidad de operadores va de acuerdo al número de unidades (cabezales) con las que se contó por cada año.

Con el aumento de operadores se esperaba lograr alcanzar una economía de escala.

La variable número *6. Operadores*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

7. *¿Los viajes que se realizan se mantienen bajo algún tipo de contrato con Maersk Sealand?.*

Si	
No	X

Esta pregunta responde a la variable número *7. Viajes*. Obteniendo un "No" por parte de las tres empresas.

Ninguna de las tres empresas mantiene contrato específico con la naviera, es decir que los viajes se van realizando conforme a *Maersk Sealand* lo requiera.

La variable número *7. Viajes*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

7(a). *El número de viajes (aproximado) mensual por cada unidad, se ha incrementado gracias al proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
X				

Esta pregunta también responde a la variable número 7. *Viajes*. Obteniendo una puntuación promedio de: 1.00, correspondiendo así a la opción de *Muy Desacuerdo*.

Nunca se estableció el contrato del mínimo de número de viajes que planteó el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

La variable número 7. *Viajes*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

8. *La relación con las empresas a quienes se les distribuye la carga, por parte de Maersk Sealand, ha mejorado notablemente después de la implementación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
		X		

Esta pregunta responde a la variable número 8. *Principales clientes*. Obteniendo una puntuación promedio de: 2.67, correspondiendo así a la opción de *Inseguro*.

La relación que existe con estas empresas son principalmente en los movimientos de: entrega, carga y descarga de furgones. No mantienen algún tipo de relación directa con los mismos.

La variable número 8. *Principales clientes*, tuvo un avance nulo en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", ya que se esperaba la mejora con los clientes.

9. *¿La empresa cuenta con otros clientes además de Maersk Sealand?*

Si	X
No	

Esta pregunta responde a la variable número 9. *Otros clientes*. Obteniendo un "Si" por parte de las tres empresas. Quienes mantienen relación directa con los otros clientes, con quienes los viajes que realizan son volúmenes que no alcanzan los que manejan con Maersk Seland (de 20 a 40 toneladas) y son desplazamientos dentro de el país.

Realizan un promedio de 6 viajes mensuales con estos clientes.

La variable número 9. *Otros clientes*, tuvo un avance eficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

9(a). *En la actualidad tenemos una excelente relación con los otros clientes.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
			X	

Esta pregunta también responde a la variable número 9. *Otros clientes*. Obteniendo una puntuación promedio de: 4.33, correspondiendo así a la opción de *De acuerdo*.

Los empresarios pueden mantener una buena relación con estos clientes por que tienen trato directo con ellos, de acuerdo a lo que argumentan los transportistas, y de esta forma pueden planificar los viajes.

La variable número 9. *Otros clientes*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", ya que así pueden establecer cadenas productivas.

10. *¿Cuentan con algún historial postventa?*

Si	
No	X

Esta pregunta responde a la variable número 10. *Historial postventa*. Obteniendo un "No" por parte de las tres empresas. Los registros que tienen los empresarios para los viajes los llevan a cabo por medio de facturas.

La variable número 10. *Historial postventa*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", ya que esto los llevará a realizar mejores prácticas de negocios, para eficientar el mismo.

10(a). *Las entregas a nuestros clientes siempre se realizan a tiempo. No tenemos ningún retraso.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
			X	

Esta pregunta también responde a la variable número 10. *Historial postventa*. Obteniendo una puntuación promedio de: 3.67, correspondiendo así a la opción de *De acuerdo*. Sin embargo no cuentan con reportes de entregas.

La variable número 8. *Historial postventa*, tuvo un avance eficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

11. *El proceso de negocios es mucho mas eficiente ahora, con la implementación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", que anteriormente.*

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
X				

Esta pregunta responde a la variable número 11. *Proceso*. Obteniendo una puntuación promedio de: 1.33, correspondiendo así a la opción de *Muy Desacuerdo*.

No se encontró alguna mejora durante la implementación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"* sobre el proceso de negocios. Al momento de las alianzas estratégicas no quedó definida la forma de trabajo; aunado a esto, es la aparición de *BIT (British International Transport)*, quien asigna los viajes por parte de *Maersk Sealand*, para los empresarios transportistas.

La variable número 11. *Proceso*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*. Ya que se esperaba un mejor flujo del negocio.

5.4. Resultados arrojados por "Entrevista" con empresarios.

Como se explica en el capítulo anterior, después de la resolución del *"Formato de Evaluación"*, se realizó una *Entrevista* con los empresarios, donde se realizaron 5 actividades:

1. Explicar dudas sobre el "*Formato de evaluación*".
2. Realización de *Matriz FODA* actual.
3. Realización de *Matriz FODA* antes del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.
4. Realización de *Proceso de negocios* actual.
5. Realización de *Proceso de negocios* antes del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

5.4.1. Realización de Matriz FODA.

Durante la realización de la *Matriz FODA* actual, con cada empresario se pudo destacar la misma situación.

De igual forma, con la *Matriz FODA* situacional previa a la implementación del proyecto "*ASETCA – Maersk Sealand*", se encuentra que los empresarios cuentan con las mismas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir, las situación de los empresarios no ha tenido avances significativos, se encuentran con la misma problemática con la que empezaron en la implementación del proyecto de mejora.

Es por ello que se presenta una sola Matriz FODA, ya que resulta la misma situación, presentada en la *tabla 5.3*.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el mercado. - Reconocimiento empresarial. - Permanencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía al puerto Acajutla. - Cercanía con la zona industrial. - Cercanía con San Salvador. - Otros clientes.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Pocas oportunidades de financiamiento - El proceso de cobro es largo. - Falta de adiestramiento en los operadores. - Constante fluctuación del precio de combustible. - Gremial no da el apoyo que requieren los transportistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La sobre oferta del servicio. - Las empresas extranjeras entrando con los negocios de transporte. - BIT, Transamerica.

Tabla 5.3. Matriz FODA empresarios del proyecto “ASETCA – Maersk Sealand”.

5.4.1. Realización del proceso de negocios.

Proceso de negocios actual.

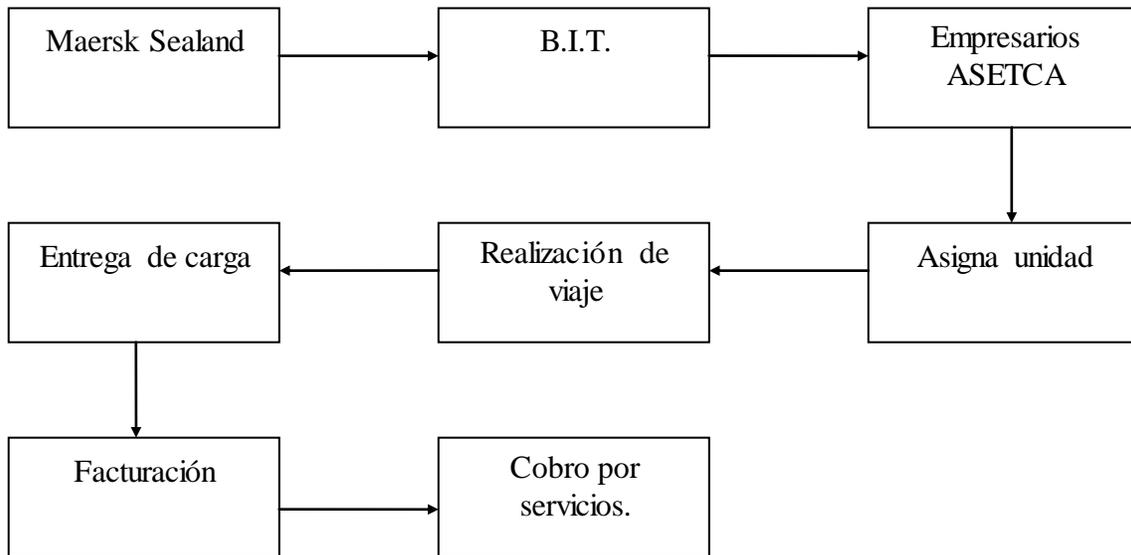


Fig. 5.4. Proceso de negocios actual de las empresas transportistas.

Proceso de negocios previo al proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

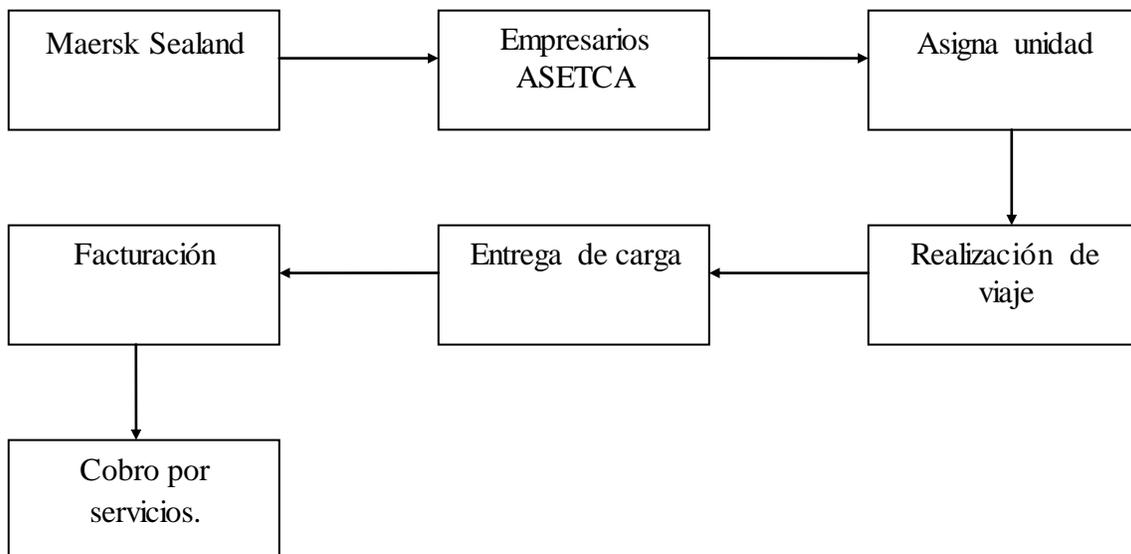


Fig. 5.5. Proceso de negocios previo al proyecto "ASETCA - Maersk Sealand" de las empresas transportistas.

Las empresas entrevistadas no cuentan con un proceso de negocios definido, es decir no cuentan con algún archivo que documente el mismo, lo realizan de manera empírica, siendo el mismo para las empresas.

La comparación de la *figura 5.4.* con la *figura 5.5.* demuestra un cambio en el proceso de negocios, la integración por parte de la naviera Maersk Sealand con B.I.T. Es un cambio no propuesto por el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

La variable número *14. Reingeniería*, tuvo un avance deficiente en la evaluación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*, ya que el proyecto habla de la realización de una reingeniería, término que se encuentra mal empleado, ya que no se encontraron cambios radicales, ni reestructuración en los procesos de negocios.

4.5. Resultados.

Ya evaluadas las variables se puede observar (tabla 5.6.) que de un total de 23 solo el 13% tuvo un avance eficiente, es decir solo 3 variables tuvieron un buen desarrollo durante el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*, mientras que el 87%, representado por las 20 variables restantes, tuvo un avance deficiente.

De esta forma encontramos que en las variables estratégicas, 1 variable, de un total de 12, tuvo un avance eficiente, mientras que las 11 restantes no lo obtuvo.

Con respecto a las variables logísticas, 2 variables, de un total de 11, tuvo un avance eficiente, mientras que las 9 restantes no lo obtuvo.

Variables Logísticas		Desempeño
1	Unidades	Deficiente
2	Estacionamiento	Eficiente
3	Taller	Deficiente
4	Diesel	Deficiente
5	Seguro a tercero	Deficiente
6	Operadores	Deficiente
7	Viajes	Deficiente
8	Principales clientes	Deficiente
9	Otros Clientes	Eficiente
10	Historial post venta	Deficiente
11	Proceso	Deficiente
Variables Estratégicas		Desempeño
12	Plan educativo	Deficiente
13	Alianzas estrategicas	Deficiente
14	Reingeniería	Deficiente
15	Definición estratégica	Eficiente
16	Métodos y sistemas	Deficiente
17	Organización empresarial	Deficiente
18	Organización habilitada	Deficiente
19	Infraestructura empresarial	Deficiente
20	Asesoría constante	Deficiente
21	Integrar cadenas productivas	Deficiente
22	Certificaciones	Deficiente
23	Precios	Deficiente

Tabla 5.6. Desempeño de las variables

Capítulo 6. Conclusiones y Propuestas.

6.1. Conclusiones.

En el primer capítulo, *Generalidades*, es el que da pauta para empezar la investigación de manera ordenada, el contenido también es llamado *Anteproyecto*.

Durante el desarrollo de esta tesis, titulada "*Evaluación estratégica y logística del proyecto ASETCA – Maersk Sealand*", se abordó por medio de 5 capítulos previos.

Durante el segundo capítulo, *Marco Conceptual*, se mostraron los conceptos previos que dieron la pauta para poder comprender de lo que trató el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

En el tercer capítulo, *Marco Contextual*, se mostró la importancia de la logística en la actividad de el comercio, al igual del desarrollo de dicha actividad en la región centroamericana, para así llegar al impacto que causa el comercio, y su logística de transporte, en El Salvador. También se presentó el *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*, así como los antecedentes del mismo, su contenido y desarrollo.

A través del cuarto capítulo, *Método*, se mostraron las variables que dieron pie para diseñar el formato de evaluación al *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*, el cual se aplicó por medio de los empresas que estuvieron involucradas.

En el quinto capítulo, *Análisis de Resultados*, se muestran los resultados obtenidos tras la aplicación del formato de evaluación.

A través del cumplimiento de los objetivos específicos, durante la etapa de desarrollo de esta tesis, se ha podido lograr el objetivo principal

Así, se puede concluir, de acuerdo a la investigación realizada, que el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" no cumplió con sus objetivos ni con las expectativas previstas.

Durante las entrevistas realizadas a los empresarios destacaron puntos, que a su consideración, fueron importantes para que no se cumplieran los objetivos del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*:

- No existe educación cultural entre los empresarios para llevar a cabo alianzas estratégicas.
- Falta de coordinación y de delegar responsabilidades entre las empresas resultantes del proyecto.
- Falta de financiamiento, ya que se requería para poder invertir en compras como refacciones para el taller común y la compra del diesel.
- La guerra de precios por tarifas bajas es un problema que perdura.

El proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" es una buena iniciativa para desarrollar a las empresas del transporte de carga, sin embargo requirió de una mejor planeación e implementación para poder contrarrestar la problemática antes mencionada.

De acuerdo a los resultados encontrados en las *variables estratégicas*, se pudo observar que las empresas analizadas no cuentan con las herramientas necesarias para poder sobresalir en esta época de competencia globalizada, prueba de esto es que durante la implementación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" se contaba con 10 empresas, de las cuales actualmente solo quedan 3.

Con respecto a los resultados encontrados en las *variables logísticas*, se puede apreciar que las empresas no se encuentran actualizadas, y que no pueden reinvertir en su negocio debido a la poca rentabilidad del mismo.

El sector del transporte de carga, como se vio en el *Capítulo 2. Marco Contextual*, es importante para la economía salvadoreña, sin embargo las empresas nacionales están perdiendo competitividad ante empresas extranjeras, además de credibilidad. Por eso es importante retomar esta iniciativa, para poder resolver la problemática actual con soluciones actuales.

6.2. Propuestas.

En esta sección se comentarán soluciones viables hacia la problemática actual de las empresas del transporte de carga salvadoreño.

La evaluación estratégica y logística del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"* sirvió para obtener un panorama actual de las empresas del transporte de carga, y con ello comentar soluciones que servirán como punto de partida para futuros proyectos, donde podrán ser desarrollados como objetivo principal.

Estas propuestas están dadas de acuerdo a las áreas del proyecto donde el avance fue deficiente, de esta forma se busca beneficiar a los empresarios del transporte de carga.

6.2.1. Reestructuración del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

Se debe realizar una reestructuración del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" por medio del modelo del *Diamante Porteriano* para la ventaja competitiva de países, propuesto por Michael Porter, quien, en su libro *The competitive advantage of nations*, considera y relaciona 4 factores y actividades, que influenciados de manera proactiva con el gobierno se pueden dar buenos resultados para la ventaja competitiva; los 4 factores son:

1. *La estrategia, la estructura y la rivalidad entre firmas empresariales. El mundo es dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar en productividad e innovación.*
2. *Condiciones de la demanda. Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre la empresa será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad, etc.*
3. *Industrias de soporte relacionadas. La proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes facilitará el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones.*
4. *La condición de los factores. Al contrario de los conocimientos convencionales, Porter discute que los factores "dominantes" de la producción (o los factores especializados) son creados, y no heredados. Los factores especializados de la producción son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores "No claves" o los factores de uso general, tales como: trabajo inexperto y materias primas, lo puede obtener cualquier compañía y, por lo tanto, no generan ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, los factores especializados implican una fuerte y constante inversión. Son más difíciles de copiar. Esto crea una ventaja competitiva, porque si otras firmas no puede copiar fácilmente estos factores, estos se vuelven valiosos.⁶*

El papel del gobierno en el Modelo del Diamante Porteriano, es el de actuar como un catalizador y desafiador; es animar (o aún mejor empujar) a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos del desempeño competitivo.

⁶ Porter, Michael. *The competitive advantage of nations*.

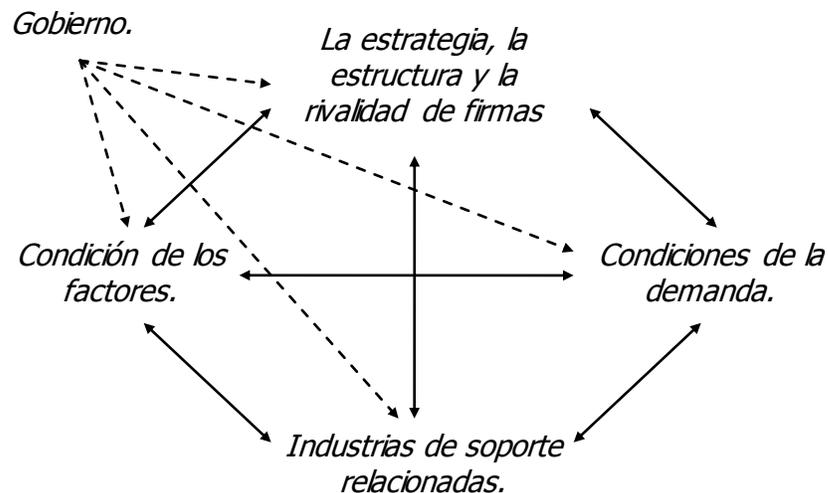


Fig. 6.1. Relación en el Diamante Porteriano.

Siendo esta una tendencia actual para problemas reales y actuales.

6.2.1.1. Otros Clusters.

En El Salvador, Centro América, se han llevado a cabo proyectos para impulsar la industria del café y el turismo por medio de *Clusters* empresariales. Se sugiere hacer un análisis de cómo se llevaron a cabo, de esta forma poder estudiar las diversas situaciones para realizar este tipo de proyecto y así trasladarlo al sector del transporte de carga.

Para iniciar este proyecto se recomienda hacer el estudio de los proyectos de investigación que ha realizado el *Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)*, los cuales se pueden descargar de manera gratuita en su sitio de internet, dichos proyecto son:

- *Conglomerado del Café en El Salvador: Diagnóstico competitivo y recomendaciones.* Este documento analiza la situación de la actividad productiva de café en El Salvador, tomando para ello como insumo la opinión de los principales actores de la industria y el marco conceptual de competitividad y desarrollo de clusters del Dr. Michael Porter.
- *Turismo en El Salvador: El reto de la competitividad.* Este diagnóstico evalúa en detalle la competitividad del cluster de turismo del El Salvador, utilizando el "Diamante de la Competitividad" y aplicándolo a cada uno de los elementos del cluster: hoteles, restaurantes, agencias de viaje y tour operadores, rentadores de vehículos, artesanías, compañías de transportes, los atractivos turísticos del país, organizaciones del sector, y sectores relacionados (seguridad, salud, infraestructura, migración, etc.).

De esta forma se puede apreciar que ambos proyectos, además de ser sectores económicos de gran importancia en El Salvador, se buscó la forma de poderlos impulsar para poder desarrollar y obtener ventajas competitivas. Así se pueden tomar estos modelos para que sea una guía y adaptarlos para el sector del transporte de carga.

6.2.2. Vinculación Universidad – Empresa.

Las propuestas antes mencionadas, se podrán realizar como proyectos por parte de la *Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador*, tanto en trabajos de alguna asignatura, como en proyectos de graduación (tesis). De esta forma se puede crear una real vinculación Universidad-Empresa, por medio de la cual será una ayuda mutua, si uno crece el otro también lo hará, principio básico de las alianzas estratégicas.

De esta forma se sugiere diseñar un programa de consultoría, servicio que otorgará la *Escuela de Ingeniería* de la *Universidad de El Salvador*, con precios accesibles para las empresas del país. Así las ganancias serán parte del apoyo económico que se otorgará a los estudiantes que se encuentren realizando los proyectos, con el apoyo de un catedrático que cuente con la experiencia e interés de poder participar en esta actividad.

Se recomienda acercarse a la *Cámara de Comercio e Industria de El Salvador* para solicitar información de cómo llevar a cabo el proceso de vinculación Universidad - Empresa, ya que esta ha realizado programas de la misma índole con universidades privadas, así puede ofrecer el apoyo y los contactos necesarios para poder realizar este tipo de alianzas.

Trabajando en conjunto, Universidad – Empresa, se podrán crear puertas de acceso para los estudiantes que se encuentran próximos a salir al mercado laboral, donde se podrá adquirir experiencia de las necesidades reales empresariales, con un panorama más amplio y una visión de los acontecimientos que vive actualmente la industria salvadoreña; y por otro lado, las empresas obtendrán asesoría de mejora con precios que no afecten sus estructuras económicas.

6.2.2.1. Análisis de las variables.

Como parte de los proyectos de consultoría, se puede realizar un análisis de las variables que propone el Ing. Luis Pedro Vázquez, en el artículo "*Tratados del libre comercio y logística*", para que los empresarios del transporte de carga puedan mejorar y alcanzar la competitividad.

Se sugieren tratarlas una por una para poder actualizar a cada empresa, ya que estas variables son propuestas para que las empresas salvadoreñas puedan competir en un mercado globalizado.

De acuerdo al artículo, el cumplir estas variables, implica cambios necesarios para aprovechar las mejores oportunidades de negocios en los próximos años. Así, con la apertura del mercado, existen oportunidades, las cuales no podrán ser aprovechadas si las empresas centroamericanas y específicamente las salvadoreñas no se preparan.

6.2.2.2. Certificaciones.

Otra propuesta es lograr una certificación de calidad ISO: 9000 para las empresas transportistas de carga, y para lograrla, deberán realizar manuales de procedimientos dentro de la organización, de esta forma mejorarán sus procesos de negocios, así obtener una ventaja competitiva.

El lograr una certificación de calidad, dará mayor credibilidad a las empresas, no solo por el hecho de lograrlo, sino por hacer su servicio más eficiente.

Se recomienda acercarse al *Ministerio de Economía* de El Salvador, el cual cuenta con un *Programa de Calidad*, que comprende un trabajo en cinco áreas básicas: la primera se refiere a la promoción de una cultura de calidad en el país, tanto en el sector privado como público; la segunda, el establecimiento de instrumentos de calidad como lo son estándares técnicos, normas de certificación y capacitación; y la tercera área se basará en la definición del marco institucional para la certificación, acreditación y verificación del cumplimiento de normas y estándares; la cuarta área, se refiere a la infraestructura, laboratorios y sistemas de metrología legal y cumplimiento de la conformidad, la quinta área comprenderá financiamiento e incentivo a través de fondos compartidos para el establecimiento de esquemas de calidad, así como también premios de calidad.

La idea principal es ser el facilitador para utilizar el programa que utiliza el Ministerio de Economía, para acercar a la industria del transporte de carga.

Para finalizar este trabajo se hace referencia al Ingeniero Juvencio Roldán Rivas, quien en su libro *Desafiemos al dragón chino*, hace una invitación la cual ha sido motivación para la realización de este proyecto de investigación: *"Es tiempo de que las empresas dejen de explotar el tiempo de sus recursos humanos y comiencen a explotar su creatividad, conocimientos, ímpetu de mejora, actitud crítica e hiperactividad constructiva. Es momento de vencer las resistencias al cambio, reevolucionar y acercarse a las universidades para llevar a cabo proyectos conjuntos de aplicación y generación de conocimiento"*.

Bibliografía.

Ballou, Ronald H. 2004. *Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación, México.

Barriere, Rosario. 2001. "Evolución del comercio intracentroamericano (1995 – 2001)". *Comercio e Industria*. Octubre 2001. San Salvador, El Salvador.

Cámara de Comercio e Industria Salvadoreña. 2004. "El Salvador será el centro logístico regional". *Comercio e Industria*. Agosto 2004. San Salvador, El Salvador

Cámara de comercio e industria de El Salvador. "Prevén alza en costo del flete". *Comercio e industria*. Febrero 2004. San Salvador, El Salvador.

Carmona P., Francisco. 2005. *Manual del transportista*. Díaz de santos, España.

Casanovas, August. 2003. *Logística empresarial*. Gestión 2000, México

Christopher, Martin. 2004. *Logística Aspectos estratégicos*. Limusa, México.

Fuentes Córdoba, Edgar Luinni. 1996. *Alianzas estratégicas*. Dirección ejecutiva de desarrollo de servicios promocionales, México.

Gras Marín, Odette. 2003. *Apuntes de la asignatura Reingeniería, en el ciclo primavera 2003*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.

Hammer, Michael y Champy, James. 1993. [*Reingeniería empresarial. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo está errado!*]. *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*. Harper Collins, New York, Estados Unidos.

Higuera, Edgar. 2004. "Canasta básica de costo del transporte", *Énfasis logística*, núm. 48, 2004. DF, México.

Manganelli, Raymond L. y Klein, Mark M. 1994. *Reengineering Handbook, The. A step-by-step guide to business transformation*. American Management Association. New York, Estados Unidos.

Marzorati, Osvaldo J. 1996. *Alianzas estratégicas y joint ventures*. Astrea, Buenos Aires, Argentina.

Porter, Michael. 1998, *The competitive advantage of nations*. Free Press, Estados Unidos,

Portillo, Marvin. 2004. "Acajutla navega de nuevo", *Comercio e Industria*, Marzo 2004. San Salvador, El Salvador.

Roldan Rivas, Juvencio. 2004, *Desafiemos al dragón chino*. Medialuna, México.

Ruilbal Handabaka, Alberto. *Gestión logística de la distribución física internacional*. Norma. México.

Schmelkes, Corina. 1998, *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*. Oxford. DF, México.

Thompson, Arthur A. Jr y Strickland, A.J. III, 1994. *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Mc Graw Hill, México.

Vázquez, Luis Pedro. 2005. "Tratados de libre comercio y logística". *Comercio e Industria*, Septiembre 2005. San Salvador, El Salvador.

Zorrilla Arena, Santiago, 1984. *Introducción a la metodología de la investigación*". Océano. DF, México.

Internet.

Asociación Salvadoreña de Empresarios de Transporte de Carga. *Acerca de Nosotros*. (Texto) 2006. <http://asetca.com/historia.html>
13 de agosto de 2006.

A.P. Moller Group. *Our Services*. (Texto). 2006.
http://www.maerskline.com/link/?page=brochure&path=/our_services
13 de agosto de 2006.

Banco Central de Costa Rica.. “Indicadores Económicos – Externo”. (Documento Web). 2006.

<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/IndicadoresEconomicos/frmEstructuralInformacion.aspx?idioma=E&codMenu=%202&DesTitulo=Externo>
5 de septiembre de 2006.

Banco Central de Honduras. “*Balanza de Pagos y Comercio Exterior*”. (Documento web). 2006. http://www.bch.hn/balanza_de_pagos.php
5 de septiembre de 2006.

Banco Central de Nicaragua. “*Comercio Exterior*”. (Documento web). 2006.
<http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/exterior/>
5 de septiembre de 2006

Banco de Guatemala. “Comercio exterior de Guatemala”. (Documento web). 2006.
<http://www.banguat.gob.gt/estaeco/comercio/envolver.asp?karchivo=centroamericaatoc%2Ehtm&ktipo=g&kpath=/países/2005/CG%2Fcentroamerica%2F>
5 de septiembre de 2006

Banco Central de Reserva de El Salvador. *“Estadísticas – Sector Externo – Balanza Comercial”*. (Documento web). 2006.

http://www.bcr.gob.sv/estadisticas/se_balanzacom.html

3 de septiembre de 2006.

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). *“Investigaciones: Los retos de la política comercial y de la agricultura Centroamericana”*. (Documento web). 2006.

<http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/articulos/cen562.shtml>

16 de noviembre de 2006.

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). *“Investigaciones: Turismo en El Salvador. El reto de la competitividad”*. (Documento web). 2006.

<http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/articulos/cen620.shtml>

16 de noviembre de 2006.

Moneda. el periódico financiero. *“Inicia construcción del puerto La Unión”*. (Documento web). 2005.

<http://monedagt.terra.com/moneda/noticias/mnd21304.htm>.

13 de mayo de 2005.

Trochim, William. *Center for social research methods. “Likert Skaling”*. (Documento web). 2006. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.htm>

23 de septiembre de 2006.

Value Based Management.net. *Diamond Model. Michael Porter*. (Documento web). 2006.

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_diamond_model.html

2 de noviembre de 2006.

Anexo A.

Formato 1. de Evaluación, página 1.

Proyecto de evaluación "ASETCA – Maersk Sealand"	Formato 1 de Evaluación
---	-------------------------

Evaluación del área estratégica.

La finalidad de esta primera sección a evaluar es detectar la situación actual, en el aspecto estratégico empresarial, de esta forma poder realizar un análisis situacional.

Indicaciones.

Responda cada pregunta con la información que se pide o marque con una "X" según sea el caso.

Para las preguntas con las opciones: "*Muy desacuerdo, desacuerdo, indeciso, de acuerdo, muy de acuerdo*", coloque una "X" a la respuesta que sea la más indicada para su empresa según cada afirmación.

Nombre de la empresa:

1. Los seminarios impartidos como parte del "Proyecto ASETCA – Maersk Sealand", me sirvieron para llevar a cabo mejores prácticas para la empresa.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

2. Se recibió la suficiente asesoría e información, por parte del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*, para llevar a cabo las alianzas estratégicas.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

3. Las fusiones empresariales llevadas a cabo como parte del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*, han dado beneficios significantes a la empresa.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

1

Formato 1. de Evaluación, página 2.

Proyecto de evaluación
"ASETCA – Maersk Sealand"

Formato 1 de Evaluación

4. La empresa se encuentra en una mejor situación gracias a la implementación del *proyecto ASETCA – Maersk Sealand*."

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

5. La empresa cuenta con sistemas de información, los cuales facilita el proceso de los procesos y registros del negocio.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

6. La empresa mantiene en continua capacitación al personal que labora en ella.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

7. Cada año se invierte en mejorar el transporte con el cual se realiza nuestro negocio.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

8. El personal que labora asiste a foros y/o conferencias, incentivados por la misma empresa.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

9. La empresa se encuentra inscrita a sitios de internet y/o revistas relacionadas con la logística y el transporte de carga.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

10. La empresa mantiene una excelente relación con *Maersk Sealand*.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

Formato 1. de Evaluación, página 3.

Proyecto de evaluación
"ASETCA – Maersk Sealand"

Formato 1 de Evaluación

11. La calidad del servicio ha mejorado considerablemente con la implementación del *proyecto ASETCA – Maersk Sealand*.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

12. La empresa se encuentra certificada.

Sí		¿Qué tipo de certificación?	
No			

13. La empresa considera de suma importancia obtener la certificación ISO.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

14. Los precios de nuestro servicio son competitivos y redituables gracias a la implementación del *proyecto "ASETCA – Maersk Sealand"*.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

Formato 1.1. de Evaluación, página 1.

Proyecto de evaluación
"ASETCA - Mærsk Sealand"

Formato 1.1 de Evaluación

Evaluación del área estratégica.

La finalidad de esta primera sección a evaluar es detectar la situación actual, en el aspecto estratégico empresarial, de esta forma poder realizar un análisis situacional.

Indicaciones. Responda cada pregunta con la información que se pide o marque con una "X" según sea el caso.

Nombre de la empresa:

1. ¿Cuentan con una Misión empresarial?.

Si	<input type="checkbox"/>	<i>Pasar a pregunta 1(a)</i>
No	<input type="checkbox"/>	

1(a). ¿Cuál es la Misión de su empresa?

2. ¿Cuentan con una Visión empresarial?.

Si	<input type="checkbox"/>	<i>Pasar a pregunta 2(a)</i>
No	<input type="checkbox"/>	

2(a). ¿Cuál es la Visión de su empresa?

Formato 1.1. de Evaluación, página 2.

Proyecto de evaluación
"ASETCA - Macrnik Sealand"

Formato 1.1 de Evaluación

.

3. Anexar un organigrama de la empresa.

Formato 2. de Evaluación, página 1.

Evaluación del área logística.

La finalidad de esta primera sección a evaluar es detectar la situación actual, en el aspecto técnico y logístico de cada empresa, así poder realizar un análisis situacional.

Indicaciones.

Responda cada pregunta con la información que se pide o marque con una "X" según sea el caso.

Para las preguntas con las opciones: *Muy desacuerdo, desacuerdo, indeciso, de acuerdo y muy de acuerdo*, coloque una "X" a la respuesta que sea la más indicada según cada afirmación.

Nombre de la empresa:

1. ¿Cuántas unidades (cabezales) tiene la empresa para realizar su labor de carga? (por año).

Año	2002	2003	2004	2005	2006
#Unidades					

2. ¿La empresa cuenta con espacio de estacionamiento propio para sus unidades?

Si	<i>Pasar a pregunta 2(a).</i>
No	<i>Pasar a pregunta 3.</i>

- 2(a). El espacio de estacionamiento es suficiente para todas las unidades de la empresa.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

3. El taller común que se planeó para el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" ha ayudado a reducir gastos para la empresa.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

Formato 2. de Evaluación, página 2.

Proyecto de evaluación
"ASETCA – Maersk Sealand"

Formato 2 de Evaluación

4. La compra de diesel en conjunto, de acuerdo al proyecto "ASETCA – Maersk Sealand", ha ayudado a reducir gastos para la empresa.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

5. Todas las unidades de transporte cuentan con seguro de daño a terceros.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

5(a). ¿Con que frecuencia ha sido utilizado el seguro?

Año	2002	2003	2004	2005	2006
#Veces					

6. ¿Con cuantos operadores (choferes) contó la empresa? (por año)

Año	2002	2003	2004	2005	2006
#Operarios					

7. ¿Los viajes que se realizan se mantienen bajo algún tipo de contrato con *Maersk Sealand*?

Sí	
No	

7(a). Incluya en la tabla el número de viajes (aproximado), que se han realizado bajo el proyecto "ASETCA – Maersk Sealand" (por año).

Año	2002	2003	2004	2005	2006
#Viajes					

Formato 2. de Evaluación, página 3.

Proyecto de evaluación
"ASETCA – Maersk Sealand"

Formato 2. de Evaluación

7(b). El número de viajes (aproximado) mensual por cada unidad, se ha incrementado gracias al proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

8. La relación con las empresas a quienes se les distribuye carga, por parte de *Maersk Sealand*, ha mejorado notablemente después de la implementación del proyecto "ASETCA – Maersk Sealand".

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

9. La empresa cuenta con otros clientes además de *Maersk Sealand*.

Sí		<i>Pasar a pregunta 9(a)</i>
No		<i>Pasar a pregunta 10</i>

9(a). En la actualidad tenemos una excelente relación con los otros clientes.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

10. ¿Cuentan con algún historial postventa?

Sí	
No	

10(a). Las entregas a nuestros clientes siempre son a tiempo. No tenemos ningún retraso.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

Formato 2. de Evaluación, página 4.

Proyecto de evaluación
"ASETCA – Maersk Sealand"

Formato 2 de Evaluación

11. El proceso de negocios es mucho mas eficiente ahora, con la implementación del *proyecto ASETCA – Maersk Sealand*, que anteriormente.

Muy desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo