



Serproca
Consultoría Empresarial

PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA SALIM CA

Valencia Noviembre del 2003



CAPITULO 1 Estructura de apoyo estratégico

1.1 Los Grupos de Interés

La empresa **SALIM CA** ha sido creada para satisfacer las expectativas de aquellos grupos de interés que giran a su alrededor:

Grupo de Intereses	Expectativas
Accionistas	Esperan que la empresa sea una firma sana, capaz de generar ganancias sostenibles acordes con los parámetros económicos del país, Debe mantenerse en un grupo selecto de empresas capaces de mostrar un ROI elevado
Clientes	Nuestros clientes esperan que la empresa sea capaz de satisfacer sus necesidades eficientemente, con costos acordes con su capacidad, competitivos y relacionados con los volúmenes que se manejan, creen en la calidad y la flexibilidad, así como en nuestra capacidad de generar soluciones, mas que servicios simplemente
Trabajadores	Nuestros empleados desean establecer una relación de largo plazo, honesta y sincera con la empresa, piensan que su esfuerzo debe ser recompensado adecuadamente, para permitirles mantener un modo de vida decoroso No solo están movidos por el dinero sino por las oportunidades de crecer con la empresa, tanto en lo personal como en lo profesional



Grupo de Intereses	Expectativas
Proveedores	Nuestros proveedores creen que lo mas importante es lograr una relación ganar ganar con la empresa, hacer negocios honestos y capaces de aportar valor a las operaciones
Gobierno	El gobierna espera que la empresa a través del pago de impuestos sea capaz de retribuir los servicios que presta a todo el país
Sociedad	La sociedad espera que la empresa logre participar como un actor importante, generando, puestos de trabajo y en general para la comunidad que rodea a la empresa También espera que sea un actor vivo en los procesos y sus relaciones con ella

1.2 Rasgos culturales de la empresa

Nuestra empresa tiene características muy particulares aunque nace como una empresa familiar, siempre pensamos que la manera de hacer negocios debe estar signada por una sólida cultura de negocios, pensamos que en la organización deben tener cabida aquellas personas que se identifiquen con nuestros valores, sin distingo de sexo, credo o color, solo deben poseer capacidad y ganas de hacer las cosas bien, orientándose al aprendizaje permanente. Solo logramos las cosas si trabajamos duro, sintiendo el trabajo mas como acción y diversión que como una carga, los riesgos a tomar son básicamente evaluados para no tomar decisiones que puedan colocar la compañía en peligro, permanentemente revisamos todo con el fin de hacerlo cada vez mejor

Todos nos tratamos como amigos dentro de un marco respetuoso, somos informales pero muy serios, concientes del rol que jugamos en la empresa. No buscamos el poder como un fin sino como un medio para el logro de nuestras acciones, todos nos apoyamos para que el equipo triunfe

Pensamos que nuestras familias nos esperan por lo cual tenemos que trabajar con seguridad y protección, no queremos improvisar pero si queremos ser flexibles, lo logramos porque nos comunicamos directamente,



sin barreras de ninguna índole, ésto nos permite movernos hacia donde la acción sea necesaria.

Los procesos de nuestra empresa son simples pero efectivos, no nos gusta complicarnos porque pensamos que lo importante es lograr la meta, si alguno de nosotros actúa de manera incorrecta todos se lo hacemos saber, la relación entre supervisores y supervisados es franca y abierta, sobre todo muy clara y honesta.

Ante la sorpresa del entorno siempre debemos tener planes de contingencia, nunca nos encontrarán de manos atadas.

En fin nuestra empresa es de todos, podemos pasar muchas horas en ella y la disfrutamos.

1.3 Valores

Creemos que todas nuestras acciones deben estar orientadas por valores que ponemos en práctica dentro de nuestra actividad diaria

Estos valores reflejan nuestras convicciones:

- ✓ Orientación a la satisfacción de nuestros clientes
- ✓ Honestidad y ética
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Reconocimiento al logro
- ✓ Orientación a la acción
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Eficiencia en nuestros procesos
- ✓ Superación constante
- ✓ Aprendizaje permanente
- ✓ Seguridad en todas las actividades
- ✓ Lealtad

1.4 Visión y misión

Nuestra Misión

Somos el operador logístico que brinda a nuestros clientes la mayor satisfacción de sus necesidades, esto lo logramos mediante el trabajo arduo de nuestros empleados, la mejor tecnología, nuestro afán de superación constante, Calidad integral de nuestras operaciones y sobre todo la profunda convicción de que nuestros clientes son nuestros mejores socios.

Visión 2006

Seremos los mejores en operación logística del mercado andino, prestando servicios a las mayores y mas reconocidas empresa de la zona, Siempre estaremos a la vanguardia en el uso de la tecnología, seremos pioneros en la



implementación de procesos innovadores, todas nuestras labores estarán superando las mas avanzadas normas de calidad, nuestros empleados serán reconocidos como una referencia por sus conocimientos, integridad, ética y honestidad, Mantendremos nuestras metas con niveles de costos competitivos y seremos reconocidos como la empresa mejor capacitada del sector donde competimos.

Visión de calidad

Las normas de calidad que nos hemos impuesto, requieren de la tecnología más avanzada, por lo que permanentemente incorporaremos los más recientes adelantos tecnológicos en la industria, haciendo de cada proceso, el más confiable.

La calidad de nuestros servicios será una constante y tiene su origen en la permanente y rigurosa exigencia con la que abordamos nuestro trabajo cotidiano. El personal está preparado para desarrollar y entregar los servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente y de su proceso logístico,

Por ello en un corto plazo, todos los servicios que prestamos seguirán estándares específicos, bajo normas nacionales e internacionales, que permitirán satisfacer e incluso superar las necesidades de los clientes

1.5 Objetivos

Objetivos Financieros

1. Incrementar El ROI en un 10 % anual de forma sostenida
2. Mantener una disminución de un 2 % anual de la razón Costos operativos vs. Ventas anualmente
3. Aumentar el crecimiento de los dividendos a los accionistas en un valor porcentual mayor a 5% anualmente

Objetivos estratégicos

1. Consolidar operaciones con 3 clientes, compañías líderes, para el año 2005
2. Ser el mejor operador logístico que opere en Venezuela para el año 2006
3. Triplicar la cartera de clientes para el año 2006
4. Lograr el estándar ISO 9000:2000 para el año 2004
5. Adquirir Software de ultima generación para manejo de Transporte para el año 2004



6. Evaluación y adquisición de tecnología de punta para operaciones logísticas cada año
7. Ofrecer a nuestros clientes al menos un servicio nuevo cada año
8. Mantener al personal 100 % entrenado en cada uno de sus puestos para Dic del 2003 y continuar de esta manera permanentemente
9. Establecer alianzas estratégicas con operadores colombianos para integrar operaciones para el año 2005
10. Mantener una permanente búsqueda de la diversificación relacionada con el fin de obtener una base de ingresos variada para la empresa a partir del 2004
11. Lograr el reconocimiento como estándar en operación logística en Venezuela para el año 2005
12. Lograr 100 % de seguridad en nuestras operaciones cada año

1.6 Ética

Nuestra empresa debe transmitir a nuestros empleados los siguientes valores éticos

a) Nuestros clientes son nuestros socios

Por ello siempre negociaremos de manera abierta franca y honesta, consiguiendo el soporte entre ambos logremos los mejores beneficios

b) Apoyo mutuo

Nuestros compañeros son nuestro mejor soporte y a su vez nosotros somos su mejor apoyo, no son nuestros rivales puesto que todos estamos buscando el mismo fin para la empresa, ante la adversidad debemos pensar que todos saldremos adelante, ante el triunfo este es de todos

c) Honestidad

Nuestra relación con todos aquellos con los cuales nos relacionamos es honesta clara y sincera, pagaremos nuestros impuestos y cumpliremos con nuestras obligaciones con la sociedad, clientes, proveedores y trabajadores

d) Seguridad Industrial

Nuestra empresa proveerá a todos nuestros empleados de los conocimientos y equipos necesarios para que protejan su vida y la de los demás. Consideraremos muy grave cualquier acción que ponga en riesgo la integridad de las personas y los equipos de la compañía



e) Confidencialidad

Debido a la honestidad que nos caracteriza nuestros empleados no compartirán con nadie la información que nuestros clientes nos suministren, esta se mantendrá a buen resguardo y bajo estrictas normas de manejo

f) Integridad

Nuestros registros contables cumplen con los procedimientos y normas contables generalmente aceptados, todas nuestras actividades cumplirán con el marco legal de la región y país donde se efectúen

g) Calidad

Todos nuestros servicios serán prestados con alta calidad, acorde con las normas que se hayan adoptado

h) Conflicto de intereses

Cualquier actividad que pueda generar un conflicto de intereses para la compañía será evitada, en el caso de que algún empleado tenga dudas debe suministrar información a su supervisor inmediato.

i) Responsabilidad ambiental

Somos concientes de la importancia que el ambiente tiene sobre las personas, por ello ninguna de nuestras actividades violara las normas ambientales del país, así mismo contribuiremos con la preservación del ambiente y la calidad de vida en la medida de nuestras posibilidades

j) Discriminación

Nuestra empresa es plural por lo tanto no admitimos discriminaciones de raza, sexo, religión o creencias políticas

k) Contribuciones

En función de nuestra sana administración la empresa no contribuirá de ninguna manera a organizaciones políticas y partidistas

l) Comportamiento

Nuestros empleados mantendrán un comportamiento, cortés, respetuoso y honesto con las personas que acudan a nuestra empresa

m) Uso de sustancias nocivas y bebidas alcohólicas

Durante su trabajo los empleados omitirán totalmente el consumo, de drogas ilegales o de bebidas alcohólicas



Serproca
Consultoría Empresarial

n) Violaciones al código de ética

Cualquier empleado debe reportar las violaciones al código de ética de la empresa

CAPITULO 2 Análisis de la Competencia y el Entorno

2.1 El macro entorno

2.1.1 Entorno económico

Venezuela sufrió a principios de año los efectos del paro , lo cual origina una muy fuerte contracción económica

a) Impactos económicos del paro

COSTO ECONOMICO DEL PARO (Millones de Bs.)	POR DIA	POR MES
PIB	248,057	7,441,708
IVA	15,062	451,861
ISLR	4,708	141,238
ADUANAS	2,972	89,162
IDB	2,500	75,000
OTROS	2,029	60,878
Total Ingresos No Petroleros	27,271	818,139
Ingreso Fiscal Petrolero	36,341	1,090,228
Total Ingresos Fiscales	63,612	1,908,367
Exportaciones Petroleras (Millones de US\$)	65.55	1,967

- ✱ Caída en el nivel de actividad económica: un mes de paro puede representar una pérdida alrededor de 6% del PIB, con un nivel de parálisis del 80%.
- ✱ Pérdida directa de reservas internacionales alrededor de US\$ 1.500 millones, pudiendo alcanzar cerca de US\$ 2.000 millones si se utiliza el Fondo de estabilización (FIEM) en una elevada proporción.
- ✱ Pérdida de ingresos fiscales alrededor de 1.7% del PIB.
- ✱ Pérdida potencial de 59 mil puestos de trabajo en el sector formal privado no petrolero.

b) Perspectivas económicas para el año 2003

- ✱ Escenarios de la recuperación de PDVSA:
 - ❖ Bajo un acuerdo político, en el cual habría una amnistía significativa o casi total de la gerencia en conflicto, PDVSA tardaría entre dos y tres meses adquirir un elevado porcentaje de capacidad operativa en la producción de crudos y de cuatro a cinco meses en la refinación, alcanzando para junio una



producción de 2,5 MMBD y entre 2,7 y 2,8 MMBD al cierre de 2003. Este escenario implica una disminución del PIB petrolero alrededor del 12,4% en el año.

- ❖ Si no hay solución del conflicto, PDVSA tardaría más de seis meses en adquirir un elevado porcentaje de capacidad operativa, siendo incierto dicho porcentaje. La mejor estimación se ubica entre 1,3 y 1,5 MMBD en junio y de 2,0 MMBD en diciembre. Este escenario implica una disminución del PIB petrolero alrededor del 38% en el año.

Escenario más pesimista		
Tasas de crecimiento (%)		
PIB Total	-22.1	
Petrolero	-41.2	
No Petrolero	-15.0	
Escenario menos pesimista		
Tasas de crecimiento (%)		
PIB Total	-12.3	
Petrolero	-13.3	
No Petrolero	-12.0	

✿ Escenarios de la recuperación de PDVSA:

- ❖ En virtud de que el sector petrolero aportó para 2002 el 27% del PIB total en forma directa y entre 12 y 13% del PIB total en forma indirecta, en el escenario más *pesimista*, en el cual se mantienen los despidos masivos en PDVSA, se estima una pérdida del PIB total en el año entre 12 y 13 puntos porcentuales por el sector petrolero. En el escenario menos *pesimista*, en el cual se produce una amnistía en PDVSA, se estima que se perderían en el año entre 3 y 4 puntos porcentuales del PIB total por el sector petrolero.



- ❖ Se estima en el escenario más *pesimista* una caída del PIB no petrolero alrededor de 15% y en el escenario menos *pesimista*, una caída del 12%
- Escenarios económicos:
 - ❖ En ambos escenarios se espera un fuerte ajuste cambiario y por ende una aceleración de la inflación. Estos ajustes serán mayores en la medida que el cuadro de expectativas se deteriore por la crisis institucional y política, en cuyo caso es altamente probable que en el escenario más *pesimista* se instauren controles de cambios, dada la recuperación mucho más lenta de los volúmenes de producción y exportación petrolera.
 - ❖ Es altamente probable que un eventual control de cambio sea utilizado como mecanismo de presión política contra el sector privado, particularmente contra los medios de comunicación, como en efecto ocurrió en ocasiones anteriores en Venezuela. Dadas las circunstancias actuales, la presión sobre los medios sería mucho mayor, razón por lo cual se pondría aún más en riesgo la libertad de expresión en el país.
 - ❖ En el escenario más *pesimista* se estima un déficit fiscal del Gobierno Central de 15% del PIB, el cual sería financiado en una elevada proporción mediante el uso de mecanismos monetarios y por ende, con una elevada devaluación, la cual podría alcanzar entre dos dígitos altos y tres dígitos bajos.
 - ❖ En el escenario menos *pesimista* se estima un déficit fiscal alrededor de 10,5% del PIB, del cual se tendrían que monetizar no menos de 5% del PIB si no se obtiene un financiamiento internacional considerable. Ello implicaría una inflación de dos dígitos altos o alrededor del doble de la inflación de 2002, la cual fue de 31%.



RESULTADO FISCAL DEL GOBIERNO CENTRAL					
	2002			2003 1/	2003 2/
	MM Bs.	MM US\$	% del PIB	% del PIB	% del PIB
Ingresos Ordinarios	21,067,070	20,064	18.6	10.5	13.0
Petroleros	12,567,070	11,969	11.1	4.5	6.0
No Petroleros 1/	8,500,000	8,095	7.5	6.0	7.0
Gasto Total Base Caja	25,495,971	24,282	22.5	25.5	23.5
Gasto Primario	20,595,971	19,615	18.2	18.0	17.0
Gasto en Intereses/Deuda	4,900,000	4,667	4.3	7.5	6.5
Superávit o Déficit Fiscal Total 1/	-4,428,901	-4,218	-3.9	-15.0	-10.5
Resultado Primario	471,099	449	0.4	-7.5	-4.0
Necesidades de Financiamiento 1/	9,748,901	9,285	8.6	23.8	19.3
Resultado Fiscal Total	4,428,901	4,218	3.9	15.0	10.5
Amortización de Deuda	5,320,000	5,067	4.7	8.8	8.8

- ❖ De lo anterior se desprende que en el escenario más *pesimista* (no hay acuerdos políticos y por ende se prolonga la crisis institucional y se mantienen los despidos masivos en PDVSA) la contracción del PIB total podría alcanzar un 22%, lo cual implicaría un salto en la tasa de desempleo del 18% al 28% a fines de 2003, lo que representa alrededor de 3 millones de personas, concentrándose dicho salto en los primeros seis meses del año.
- ❖ En el escenario menos *pesimista* la tasa de desempleo podría alcanzar un 23% con una contracción del PIB total alrededor del 12%, también con una alta concentración en el primer semestre del año, lo que representa alrededor de dos millones trescientas mil personas.
- ❖ En un ambiente profundamente recesivo de las magnitudes mencionadas, es altamente probable que el sistema financiero sea afectado sensiblemente, con mayor énfasis en el escenario más *pesimista*, en el cual sería prácticamente inevitable una crisis bancaria de carácter sistémico, la cual podría alcanzar alrededor de un tercio de los activos del sistema financiero y por ende, acelerar aún más la tasa de inflación por la necesidad de auxilios financieros por parte del Banco Central.
- ☛ De los efectos económico del paro se deducen las siguientes consecuencias:
 - ❖ Un profundo impacto recesivo, y por ende en salto sustancial en la tasa de desempleo.
 - ❖ Un fuerte ajuste del tipo de cambio o devaluación de la moneda, la cual podría llegar a alcanzar los tres dígitos bajos en el escenario más *pesimista*.



- ❖ Un impacto considerable en el sistema financiero, con potencialidad de convertirse en una crisis sistémica en el escenario más *pesimista*.
- ❖ Un profundo impacto fiscal, con recortes sustanciales del gasto público, particularmente en la inversión pública, el gasto social y eventualmente, en el servicio de la deuda pública.
- ❖ Por el lado de los ingresos del sector público, se espera una prolongación del IDB para el resto de 2003, un aumento considerable en el precio de la gasolina (sin plomo) y posiblemente un ajuste en el IVA.
- ✱ Supuestos implícitos en el escenario más *pesimista*:
 - ❖ La mayor caída en el volumen de producción y de las exportaciones petroleras implica una contracción económica real mucho mayor y en consecuencia, una agudización de los problemas fiscal, cambiario y bancario.
 - ❖ Por lo anterior, el financiamiento monetario del problema fiscal y bancario aceleraría sustancialmente la tasa de devaluación y podría conducir al Gobierno Central y al BCV a establecer un control de cambios para preservar un cierto nivel de reservas internacionales, cuya modalidad específica es difícil predecir actualmente.
 - ❖ La imposición del control de cambios en medio de las dificultades fiscales y del sistema bancario podrían crear las condiciones para un control de las tasas de interés, con una ampliación del diferencial de tasas, por el aumento en los gastos de transformación producto de la mayor inflación y devaluación, entre otras razones.

✱ **Valores estimados de variables macroeconómicas**

Escenario menos pesimista:

- ♦ Tasa de cambio a fin de año: alrededor de 3.000 Bs./\$.
- ♦ Tasa de cambio promedio en el año: alrededor de 2.200 Bs./\$.
- ♦ Tasa de inflación (IPC): alrededor de 45%.
- ♦ Tasa de inflación según IPM: 80%
- ♦ Tasa de crecimiento del PIB: -12,3 %
- ♦ Tasa anual promedio de interés activa: alrededor de 48%
- ♦ Tasa anual promedio de interés pasiva (DPF): alrededor de 30%.

Escenario más pesimista, con control de cambio y de tasas de interés:

- ◆ Tasa de cambio **libre** a fin de año : alrededor de 4.000 Bs./\$.
- ◆ Tasa de cambio **oficial promedio**: alrededor de 2.500 Bs./\$
- ◆ Tasa de cambio libre promedio en el año: alrededor de 2.700 Bs./\$.
- ◆ Tasa de inflación (IPC): alrededor de 50%.
- ◆ Tasa de inflación según IPM: alrededor de 90%.
- ◆ Tasa de crecimiento del PIB: -22 %
- ◆ Tasa anual promedio de interés activa: alrededor de 40%
- ◆ Tasa anual promedio de interés pasiva (DPF): alrededor de 30%.

2.1.2 Entorno legal

Uno de los aspectos mas preocupantes en la actual coyuntura es la ofensiva gubernamental para la aprobación de leyes que son catalogadas como leyes represivas y producto de una ideología no acorde con los postulados del libre mercado

Estas leyes restringen derechos fundamentales que están consagrados en la Constitución Bolivariana. Tales leyes tal como la ley de contenidos , la ley antiterrorismo, la ley penal cambiaria,. Reforma de la ley del TSJ, Reforma de la ley de bancos, están signadas por un marco represivo y discrecional, esto conjuntamente con las 49 leyes del paquete de la habilitante y la excesiva discrecionalidad con anuencia de sectores judiciales hace al País un lugar “difícil” para la inversión.

Esta ofensiva legal se ha visto relativamente paralizada por la férrea oposición de los factores políticos adversos al régimen quienes han logrado una mayoría circunstancial en la Asamblea Nacional

Los problemas que se han presentado con el referéndum revocatorio son un facto muy negativo para la estabilidad legal y política

2.1.2.1 Entorno social

Según Los indicadores publicados por distintos entes privados y multinacionales la situación social venezolana es critica, los niveles de pobreza alcanzan 80 % y el poder de adquisitivo de la población ha retrocedido a niveles de los años 50, los principales problemas de Venezuela en el aspecto social son los niveles de pobreza, la inseguridad, y el retroceso en el sistema de salud.

Los niveles de Inseguridad han alcanzado niveles inimaginables, lo cual hace al país inestable para los negocios y para la sociedad



Estadísticas de Delitos en Venezuela por Entidad Federal Año 2002

E.F./DELITOS	Hom	Les	Hur	Hur V	Ro	Ro V	Est	Sec	Vio	Port	TOTAL
Distrito Metropolitano	871	2109	3731	4013	2728	3363	1665	17	193	50	18760
Amazonas	3	84	86	0	20	0	1	0	13	0	207
AnzoateguÍ	168	507	1242	430	908	1177	117	1	72	11	4633
Apure	38	245	196	31	89	31	23	1	27	18	699
Aragua	226	725	1456	792	837	1096	334	1	79	35	5581
Barinas	56	353	370	74	306	325	84	3	24	14	1609
Bolívar	197	797	1097	533	1115	1145	169	10	196	57	5316
Carabobo	349	1197	2166	923	2347	2855	716	0	193	143	10889
Cojedes	35	241	288	66	250	329	25	0	17	59	1310
Delta Amacuro	7	81	132	8	27	5	0	0	12	3	276
Falcón	42	259	547	121	269	145	74	0	23	14	1494
Guárico	56	579	687	101	396	233	59	2	52	43	2208
Lara	167	604	938	500	689	1012	141	1	75	15	4142
Mérida	45	462	588	321	262	184	105	2	39	83	2091
Miranda	303	626	1317	378	922	568	272	0	97	32	4515
Monagas	56	599	963	194	382	417	104	2	76	25	2818
Nueva Esparta	33	284	845	59	380	75	94	1	32	37	1840
Portuguesa	106	353	338	84	416	523	64	2	58	21	1965
Sucre	84	426	709	58	372	136	45	1	38	49	1918
Táchira	97	1009	943	396	589	188	209	4	82	109	3626
Trujillo	56	253	279	84	177	142	42	0	29	6	1068
Vargas	98	293	376	150	306	106	71	1	28	0	1429
Yaracuy	31	269	312	67	138	195	28	0	28	15	1083
Zulia	382	493	750	1276	770	1503	234	15	84	54	5561
TOTAL	3506	12848	20376	10659	14695	15753	4676	64	1567	893	85037



Hom: Homicidio	Ro V: Robo de Vehículos	Port: Porte ilícito de armas	Vio: Violaciones
Les: Lesiones Personales	Est: Estafas	Hur V: Hurto de Vehículos	
Hur: Hurto	Sec: Secuestros	Ro: Robos	

Fuente
CICP

La tabla anterior indica la estadística de delitos para el año 2002 donde las cifras de Homicidios y secuestros muestran una magnitud inusual,

2000	2001	2002
182450	181434	85037

Las entidades con mayor incidencia de delitos son la zona metropolitana y Carabobo

Medición de La pobreza en Venezuela

Cuadro 2
Porcentaje de Hogares Pobres, Distribución del Ingreso, Tasa de Desempleo e Informalidad
Segundo Semestre de cada Año

	1998	1999	2000	2001 (6)		Aumento Pobreza (7) Trienio 1999 - 2001	
				A	B	A	B
Hogares No Pobres	42,4	40,8	39,7	38,6	37,8	-3,8	-4,6
Hogares Pobres (1)	57,6	59,2	60,3	61,4	62,2	3,8	4,6
Pobreza No Crítica	28,8	32,7	35,0	33,5	34,0	4,7	5,3
Pobreza Crítica (2)	28,8	26,5	25,3	27,9	28,1	-0,9	-0,7
Intensidad de la Pobreza (3)	27,1	27,6	28,1	n.d.	n.d.		
Severidad de la Pobreza (4)	16,4	16,6	16,9	n.d.	n.d.		
Coefficiente de Gini (5)	44,5	44,3	42,1	n.d.	n.d.		
Tasa de Desempleo	11,0	14,5	13,3	12,6	12,6		
Tasa de Informalidad	49,8	52,4	53,0	49,3	49,3		

n.d. – no disponible

(1) Hogares Pobres: son aquellos cuyos ingresos mensuales son inferiores al valor de una Canasta Normativa de Consumo.
(2) Hogares en Pobreza Crítica son aquellos cuyos ingresos mensuales son inferiores al valor de una Canasta Normativa de Alimentos.
(3) Indica si en promedio los hogares pobres están más cerca o más lejos de la Línea de Pobreza. Si el valor de la Intensidad aumenta esto indica que los hogares serán ahora más pobres.
(4) Permite verificar si los hogares pobres se hacen más pobres aunque el ingreso medio permanezca constante. Si la Severidad aumenta indica que hubo una redistribución regresiva de ingresos entre los pobres. Los hogares de más bajos ingresos serán ahora más pobres.
(5) Mide la distribución del ingreso. Si su valor disminuye, mejora la distribución del ingreso.
(6) Los valores para el año 2001 se obtienen suponiendo que el ingreso medio de los hogares se incrementa entre 9,8% y 13,2% en términos nominales.
(7) Medido en puntos porcentuales.

Fuente: - OCEI, Indicadores de la Fuerza de Trabajo, Segundo Semestre, 1998, 1999 y 2000
- OCEI, <http://www.ocei.gov.ve/>
- Cálculos Propios



Cuadro Anexo 1
Ingreso Medio de los Hogares
Segundo Semestre de cada Año
(Bolívares)

	1998	1999	2000	2001	
				A	B
Ingreso Total de los Hogares	1.185.135.081.068	1.393.617.681.773	1.484.404.567.124	1.713.952.889.384	1.662.473.738.996
Número de Hogares (1)	4.093.362	4.320.816	4.311.906	4.398.144	4.398.144
Ingreso Medio de los Hogares (2)	289.530	322.536	344.257	389.699	377.994

(1) Para el año 2001 se supone un crecimiento de 2% en el número de hogares.

(2) Los valores para el año 2001 se obtienen suponiendo que el ingreso medio de los hogares se incrementa en términos nominales en 13,2% en el caso de la Hipótesis A y en 9,8% en el caso de Hipótesis B.

Fuente : - OCEI, Indicadores de la Fuerza de Trabajo, Segundo Semestre, 1998, 1999 y 2000

- Cálculos Propios

Cuadro Anexo 2
Canasta Normativa de Consumo e Inflación
Segundo Semestre de cada Año

	1999	2000	2001	
			A	B
Valor Canasta Normativa de Alimentos (Bs.) (1)	131.931	147.367	173.746	173.746
Valor Canasta Normativa de Consumo Total (Bs.) (2)	282.480	319.789	364.508	364.508
Inflación Canasta Normativa de Alimentos (%)	7,0	11,7	17,9	17,9
Inflación Otros Bienes y Servicios IPC (%)	22,1	14,5	10,6	10,6
Inflación Canasta Normativa de Consumo Total (%)	14,6	13,2	14,0	14,0

(1) El valor de la Canasta Normativa de Alimentos (OCEI) de diciembre de 1998, se ajustó de acuerdo al comportamiento de los precios de los alimentos que componen la Canasta.

(2) El valor de la Canasta Normativa de Consumo (OCEI) de diciembre de 1998, se ajustó de acuerdo al comportamiento de los precios de los alimentos que componen la Canasta y de acuerdo al comportamiento de los precios del resto de los bienes y servicios que conforman el Índice de Precios al Consumidor.

Fuente : - OCEI, Indicadores de la Fuerza de Trabajo, Segundo Semestre, 1998, 1999 y 2000

- Cálculos Propios

2.1.3 Entorno Político

El Entorno Político venezolano es francamente convulso, el gobierno se empeña en imponer su ideología y la oposición, representada según encuestas recientes por una amplia mayoría se muestra anarquizada y sin liderazgo visible, la violencia política se ha incrementado y la posibilidad de una confrontación violenta es cada vez más cercana



El 19 de agosto del 2003 se llegó a la mitad del periodo presidencial, esto significa la posibilidad de un referéndum para revocar el mandato del presidente Chávez, en el marco de un acuerdo con organismos internacionales

Sin embargo ninguno de los dos escenarios con Chávez o Sin Chávez garantiza una estabilidad política futura

El gobierno que surja luego de efectuarse el referéndum debería abocarse a la idea de reunificar el país, pero es probable que de ser desconocido el derecho referendario, el país entre en una etapa violenta a la que se le ve salida clara

Puede esperarse violencia callejera con consecuencias graves sobre los bienes y la vida de las personas

En un escenario mas optimista el referéndum puede ser una via de pacificar el país sin embargo las diferencias ideológicas son tan grandes que solo un manejo político inclusivo puede terminar con las perspectivas violentas

Mas a largo plazo el país entra en una etapa electoral, el año 2004 habrán elecciones para gobernadores y alcaldes en el 2005 para parlamentarios y en el 2006 elecciones presidenciales, esto podría significar agitación política pero también una mayor intervención del gobierno en la economía. De lograrse un consenso político el país comenzaría a estabilizarse, este es un escenario poco probable

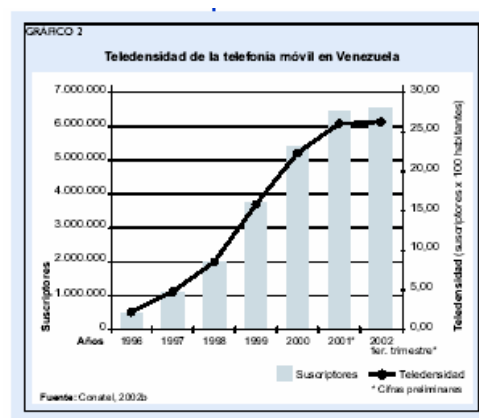
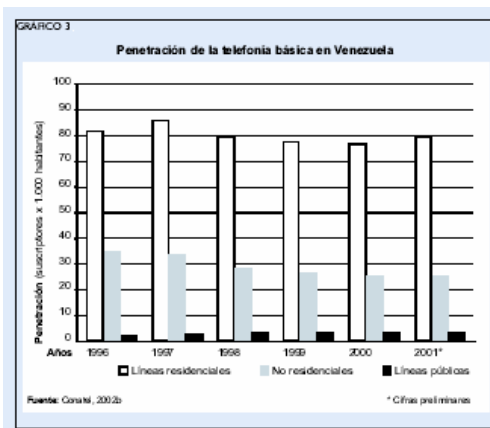
2.1.4 Entorno tecnológico

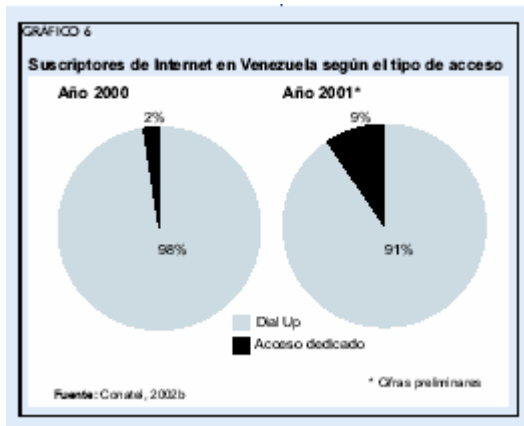
El país como tal esta actualmente golpeado por las restricciones del control de cambio esto tiene repercusión en el desarrollo tecnológico

Venezuela mantuvo la misma posición 69 de 175 países en el ranking del Índice de Desarrollo Humano del PNUD con un leve incremento. En cuanto a los ODM, el Informe destaca pocos progresos en tres Objetivos de Desarrollo del Milenio relativos a la reducción de la pobreza, disminución del hambre, y a la universalización de la educación primaria

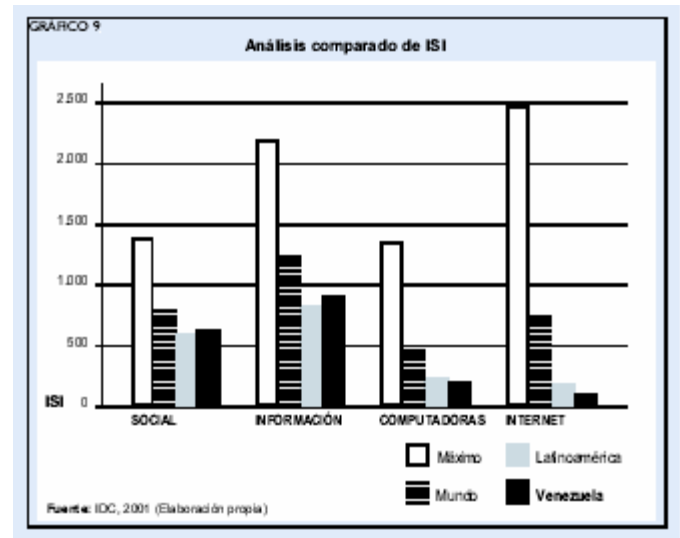
Algunos Indicadores tecnológicos

Telefonia y acceso a Internet





Índice de la sociedad de información



En cuanto a tecnología logística Venezuela se encuentra relativamente atrasada pues solo las grandes compañías tienen acceso a sistemas de clase mundial, sin embargo es común el uso de computadoras a nivel de empresas y establecimientos.

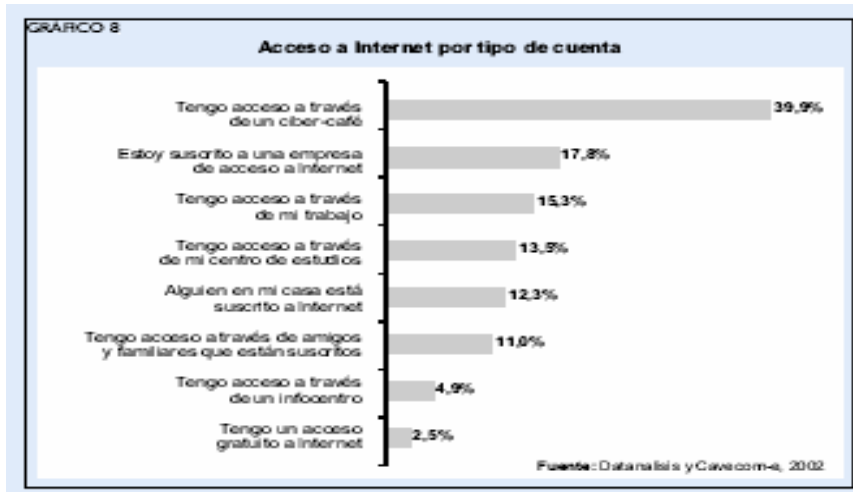
Las compañías desean estar en Internet y usan Internet, pero es fácil notar, con respecto a otros países de Latinoamérica incluso algunos más atrasados que Venezuela, que los industriales y comerciantes no son cuidadosos en instalar y mantener sus sitios web, además de un desorden generalizado en la provisión de información corporativa e institucional.

El uso de internet





Acceso a Internet



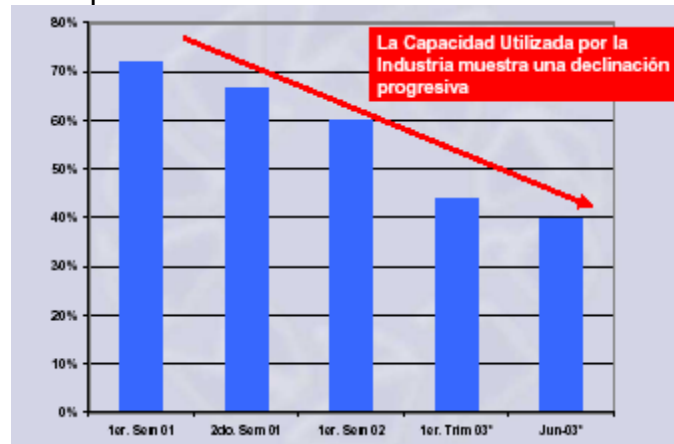
2.1.5 Entorno Industrial

Según los datos obtenidos en la encuesta de coyuntura industrial de Venezuela (Conindustria 2003) se obtienen los siguientes Tips:

- De 11.539 industrias existentes en 1998, hasta el 2002 habían cerrado 5.039.
- El promedio anual de industrias cerradas es de 1000 establecimientos.
- Pero desde agosto de 2002 hasta el 1er. Trimestre de 2003 han cerrado 1.950 industrias aprox.
- En la actualidad sólo existen cerca de 4.500 industrias, lo que representa una disminución de 61% durante el periodo 98-03
- Cerca del 65% de las Industrias considera que su situación es mala, la pequeña y mediana industria es la que más se ha afectado
- Los productos más afectados por la crisis son productos no metálicos, madera y Vestido
- Un Promedio del 90 % de las Industrias no espera que la situación mejore en el 2003
- Todos los estratos de la industria disminuyeron sus pedidos en un 70 %
- En promedio un 70 % de los estratos de la industria solo tienen asegurados un mes de pedidos
- Al menos un 80 % de las industrias disminuyeron sus inventarios



- Mas del 55 % de las industrias están usando solo un 55 % de su capacidad
- La capacidad usada de la industria ha declinado consistentemente



- Al menos el 80 % de las industrias esperan que sus ventas disminuyan sustancialmente
- Al menos 55 % de las industrias preveen disminuir el nivel de empleo
- Mas del 75 % de las industrias que exportan preveen disminuir sus ventas al exterior

2.1.6 Entorno competitivo

Venezuela ocupa el puesto 60 en el ranking de competitividad mundial

Empresas más Importantes de Venezuela

Nro.	EMPRESA	SECTOR	VENTAS	UTILIDAD EN OPERACIONES	UTILIDAD NETA
1	EMPRESAS POLAR	Alimentos, Bebidas y Tabaco	1.088.295		
2	VENCEMOS	No metales	377.772	109.713	73.772
3	BIGOTT	Alimentos, Bebidas y Tabaco	328.712	26.207	16.447
4	PANANCO DE VZLA.	Alimentos, Bebidas y Tabaco	311.237	13.181	16.024
5	TOYOTA	Automotriz	247.278	-13.051	-9.630



Nro.	EMPRESA	SECTOR	VENTAS	UTILIDAD EN OPERACIONES	UTILIDAD NETA
6	PROTER & GAMBLE DE VENEZUELA	Químicos	240.103	nd	18.509
7	FORD MOTOR DE VENEZUELA	Automotriz	222.347	NA	nd
8	MITSUBISHI MOTORS	Automotriz	144.694	-10.274	-11.113
9	MAVESA S.A.	Alimentos, Bebidas y Tabaco	144.484	13.503	9.194
10	CORIMON	Químicos	137.485	1.213	-3.212
11	OWENS ILLINOIS DE VENEZUELA	No metales	124.190	20.756	3.902
12	COLGATE-PALMOLIVE	Químicos	115.100	nd	nd
13	MANUFACTURERAS DE PAPEL(MANPA)	Papel	110.477	-1.366	3.300
14	CEMENTOS CARIBE	No metales	102.730	21.728	16.815
15	MAUF. DE APARADOS DOMESTICOS (MADOSA)	Línea Blanca	76.059	-2.921	-4.211
16	INDUSTRIAS LARA-CARABOBO (INLACA)	Alimentos, Bebidas y Tabaco	67.082	3.770	2.235
17	CORPORACION GRUPO QUIMICO	Químicos	66.222	6.875	-898
18	FABRICA NACIONAL DE CEMENTOS	No metales	65.685	23.523	13.804
19	UNILEVER ANDINA	Alimentos, Bebidas y Tabaco	61.788	-4.776	
20	TABACALERA NACIONAL	Alimentos, Bebidas y Tabaco	60.289	-463	-1.440
21	CERAMICAS CARABOBO	No metales	59.153	5.000	-726
22	ALIMENTOS KELLOG'S	Alimentos, Bebidas y Tabaco	37.640	6.160	3.265
23	ACUMULADORES DUNCAN	Automotriz	34.276	2.200	1.900
24	GRUPO TELARES MARACAY	Textil	31.140	-2.125	-4738
25	PRODUCTOS EFE Y SUS FILIALES	Alimentos, Bebidas y Tabaco	31.046	-1.205	-512
26	VENEPAL	Papel	30.162	-59	-1.271



Nro.	EMPRESA	SECTOR	VENTAS	UTILIDAD EN OPERACIONES	UTILIDAD NETA
27	MANTEX	Textil	27.650	2.413	651
28	SUDAMTEX DE Vzla.	Textil	27.615	848	24
29	PRODUCTORA DE ALCOHOLES HIDRATADOS	Químicos	26.373	-2.123	1.673
30	RON SANTA TERESA	Alimentos, Bebidas y Tabaco	24.639	236	-1884
31	FABRICA NACIONAL DE VIDRIO	No metales	20.068	7.502	6.926
32	PRAXAIR	Químicos	19.292	-2.547	-4518
33	ELMOR	Químicos	18.891	3.833	2.161
34	MAMUSA	Automotriz	16.713		
35	CLARIANT DE VZLA.	Químicos	16.690	nd	nd
36	BOC GASES DE VZLA.	Químicos	16.268	1.834	-1.936
37	RESIMOM	Químicos	16.033	1.065	-413
38	MANAPLAS	Químicos	11.997	2.271	596
39	PRODUCTOS LACTEOS FLOR DE ARAGUA	Alimentos, Bebidas y Tabaco	11.658	836	786
40	SANCHEZ & CIA	Químicos	11.377	889	894
41	CHARVENCA	Alimentos, Bebidas y Tabaco	9.313	-219	-359
42	TELARES DE PALO GRANDE	Textil	8.669	-484	-2.147
43	GRUPO ZULIANO	Químicos	4.123	3.620	3.633
44	INDUTR. MODICAR, TOYOTA	Automotriz	3.865	101	-106
45	FERRIS PACKING	Alimentos, Bebidas y Tabaco	2.702	198	150
46	MARUBENI DE VZLA.	Químicos	2.131	82	560
47	PROTECTOR CARACAS	Papel	669	34	34
48	PETROSEMA	Químicos	462	9	9
49	AISLANTES ORIENTALES	Químicos	322	103	47
50	CORPORACION INDUSTRIAL CARABOBO	Químicos	288	-1368	-1024

Nro.	EMPRESA	SECTOR	VENTAS	UTILIDAD EN OPERACIONES	UTILIDAD NETA
(*)Cifras en millones de Bolívares					
Fuente: www.dinero.com.ve. Elaborado por la Unidad de Análisis Económico e Industrial. CONINDUSTRIA.					
Nota: Del ranking de las 200 empresas más exitosas publicado por la revista Dinero, se tomaron las 50 empresas más importantes en el sector Químico, No metales, Alimentos, bebidas y tabacos, y Automotriz en el año 1998.					

a) La logística: tendencias globales.

- ✓ Integración de actividades.
- ✓ Integración de visiones funcionales.
- ✓ Supply Chain Management.
- ✓ Globalización.

b) Restricciones latinoamericanas.

- ✓ Realidades diversas.
- ✓ Economía.
- ✓ Cultura.
- ✓ Distancias.
- ✓ Infraestructura.
- ✓ Burocracia.
- ✓ Fronteras.

c) Consecuencias

- ✓ Costos altos.
- ✓ Lead times largos.
- ✓ Lead times poco confiables.

d) Evolución de la logística en América Latina.

- ✓ Realidades diversas.
- ✓ Comienzo tardío.
- ✓ Avance desparejo.
- ✓ Compramos tecnología.
- ✓ No comprendemos los procesos.

2.2 Análisis del sector industrial

El Análisis será efectuado siguiendo la Metodología de Michael Porter

2.2.1 Competidores Potenciales

2.2.1.1 Barreras de Entrada

✓ Economías de Escala

El sector de los operadores logísticos es un sector que se caracteriza por presentar grandes ahorros si se realizan operaciones de gran volumen, en el sector de almacenaje se logra ahorro en el costo por unidad manejada, en cuanto al transporte en la medida que este crece en unidades la estructura de soporte a la operación crece pero la relación costos volumen disminuye, así mismo es posible con el uso de tecnología aprovechar las economías de escala para disminuir los costos de mano de obra

✓ Diferenciación del servicio

En este aspecto es importante resaltar que un operador logístico es exitoso en la medida que los clientes les sean leales por lo tanto una marcada diferenciación y personalización del servicio es deseable, así mismo es importante la creación de una lealtad de marca

✓ Requisitos de Capital

La entrada al mercado de operadores logísticos de calidad mundial requiere fuertes inversiones en tecnología de sistemas, equipos de manejo de material y de almacenamiento, esto constituye un elemento limitante para el ingreso y crecimiento de los operadores existentes

✓ Costos de cambio

En aspecto se puede considerar que los clientes potenciales no incurren en costos elevados por cambiar de operador logístico, se trata básicamente de negociaciones ganar ganar donde las mejores condiciones que se ofrezcan tienen altas posibilidades de ser aceptadas por la competencia

En el caso de una empresa de transporte que quiera convertirse en operador logístico el problema es de inversión en nuevos equipos, pero si una empresa manufacturera desea cambiarse a operaciones logísticas debe invertir fuertes cantidades en desinvertir y liquidar sus antiguas actividades.

✓ Canales de distribución

No constituye un factor limitante pues la venta de la actividad de operación logística es más de mercadeo que un problema de distribución per se.

✓ Desventajas de Costo independientes de la economía de escala

Se pueden identificar las siguientes:

- Ubicar sitios favorables para la operación logística, ya que los almacenes en sitios de alta industrialización son caros para los aspirantes a ingresar al negocio
- Curva de aprendizaje, el negocio debe ser manejado con un alto nivel de experiencia
- Políticas Gubernamentales, eventualmente un cambio de en este aspecto afectara el comportamiento de los costos, sin



embargo existe la ventaja que el operador logístico local opera en Bs. Lo cual le permite competir con los competidores extranjeros que desean beneficios en \$

- Cambios en la política laboral del gobierno, constituye una desventaja de costos en las empresas logísticas con uso intensivo de mano de obra

- ✓ Estructura de precios Bajas

No se puede considerar que en el mercado existan variaciones importantes de precios hacia la baja ya que los actores logísticos deben mantener su rentabilidad, y esto no les permite jugar con los precios de manera amplia, generalmente se opera con rentabilidades ajustadas lo cual es crítico para el manejo de precios

CONCLUSION: BARRERAS DE ENTRADA

Se considera que en una escala del 1 al 5 las barreras de entrada para el ingreso de competidores califican con un 3 es decir medias-altas

2.2.1.2 Rivalidad entre competidores existentes

En este aspecto se debe hacer la diferenciación de acuerdo con la operación logística ofrecida

- a) **Operadores logísticos integrales**
- b) **Transportes para acarreo**
- c) **Transportes para Reparto al detal**
- d) **Transportes integrales**
- e) **Servicios de almacenaje**
 - i. **Almacenes generales de deposito**
 - ii. **Almacenes Inbond**
 - iii. **Almacenes aduaneros**
- f) **Operadores logísticos especializados**

- ✓ Equilibrio entre competidores

La operación logística en Venezuela se podría considerar incipiente para operadores logísticos integrales, en el caso de transportes existen pocos transportes manejados profesionalmente, con amplia tecnología sin embargo se puede considerar

- ✓ Operadores logísticos integrales
 - Poca competencia debido a la casi inexistencia de estos en el país
- ✓ Transportes para acarreo
 - Transportes muy grandes organizados muchas veces en cooperativas, algunos provienen de una larga tradición familiar, con un nombre bien ganado, generalmente con equipos viejos bien mantenidos, presencia de competidores pequeños



- ✓ Transportes para Reparto al detal
 - Muy pocos competidores organizados, gran volumen de transportistas independientes que se “venden al mejor postor”, poca conciencia de calidad de servicios
- ✓ Transportes integrales
 - Escasos en el país, solo algún grupo selecto los posee, presencia de flotas muy fuertes propiedad de empresas industriales, (Polar) pero con características muy especializadas
- ✓ Servicios de almacenaje
 - Almacenes generales de deposito
 - Frecuente la existencia de estos en ciudades principales del país compiten en función de convenios con sus clientes, tarifas semejantes competitivas, el mercadeo es básicamente venta directa
 - Almacenes Inbond
 - Característicos en zonas portuarias, producto de concesiones gubernamentales, se manejan en acuerdos con agentes de aduana
 - Almacenes aduaneros
 - Característicos en zonas portuarias, producto de concesiones gubernamentales, se manejan en acuerdos con agentes de aduana
- ✓ Operadores logísticos especializados
 - Hay algunos almacenes de frío o de productos químicos, su clientela es producto de convenios particulares con clientes
- ✓ Consideraciones sobre Crecimiento del sector

Como todas las actividades en Venezuela en los últimos años el crecimiento ha sido nulo y en algunos casos salen competidores (Ej. Almacenadora Provincial) esto obliga a los competidores a mantener especial cuidado en mantener precios de mercado por lo cual es obligante ser muy competitivo y productivo.

En el mercado de transporte se observe una competencia feroz, debido a mal manejo del negocio y omisión de ciertos costos en la formación de los precios

- ✓ Costos Fijos

Especialmente en el caso del transporte se puede considerar que la recesión ha originado que los costos de mantenimiento del capital se han elevado derivado del gran volumen de unidades paradas, así mismo la disminución de la actividad económica del país ha hecho que las almacenadoras vean incrementar sus costos de mantenimiento y alquiler de locales a niveles preocupantes

Se presenta la disyuntiva de disminuir capacidad para disminuir costos

✓ Barreras de salida

En este aspecto se debe considerar que las barreras de salida de operadores logísticos integrales y de transporte son altas derivados de la dificultad para la liquidación de activos especializados

Relación entre Barreras de entrada y salida

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Rendimientos Bajos, estables	Rendimientos bajos Riesgosos
	Altas	Rendimientos Elevados , Estables	Rendimientos Elevados, Riesgosos

Derivado de Barreras de entrada medias altas y Barreras de salida Altas Se considera que la operación logística es un negocio de Rendimientos Elevados riesgosos.

CONCLUSION: RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA

Se considera una rivalidad alta derivado del poco crecimiento del mercado en un escala de 1 al 5 se considera un 4

2.2.1.3 Presión De Productos Substitutos

Esta área es quizás una de las fuerzas que menos presiona en el sector industrial, las empresas industriales están tratando de ir al outsourcing y no están dispuestas a invertir en el sector de operación logística, Prácticamente no existe un sustituto para la operación logística

CONCLUSION: PRESION DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS

Prácticamente Nula, en la escala de 1 a 5 se considera un 1

2.2.1.4 Poder negociador de los compradores

Esta es una fuerza de gran importancia para el sector de operación logística, generalmente los operadores logísticos no poseen una base de clientes muy elevadas y adicionalmente siempre mantienen convenios con clientes considerados grandes, por tal motivo partiendo de que la oferta sea variada un cliente puede retirarse sin un gran costo de salida, lo cual puede tener un efecto fuerte en la salud financiera del operador logístico

CONCLUSIÓN PODER: DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES ALTA

En una escala del 1 al 5 se puede considerar un 4

2.2.1.5 Poder negociador de los proveedores

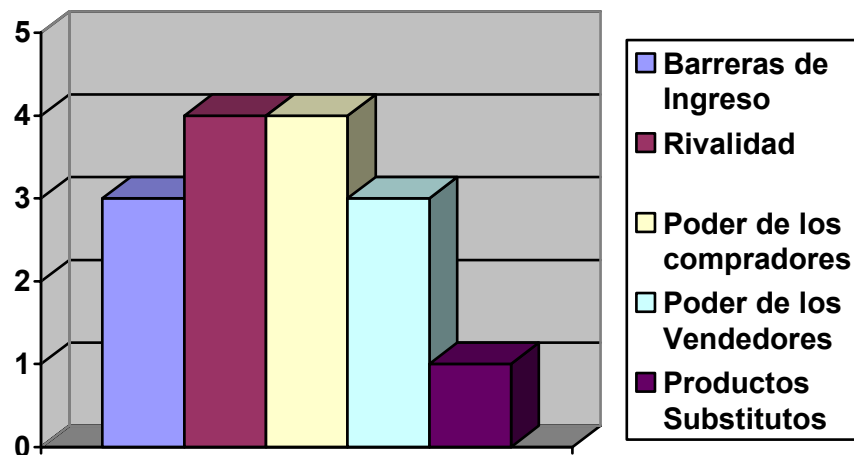
En este aspecto existen dos Vulnerabilidades, los proveedores de tecnología de información los cuales pueden presionar o abandonar al cliente en un momento dado pero adicionalmente obligarlos a pagar precios elevados por mantener la plataforma de informática y los proveedores de vehículos que constituyen mercados oligopólicos, con fuerte tendencia a la cartelización de precios, sin embargo en este caso se pueden manejar alternativas dentro del marco global

CONCLUSIÓN: PODER DE LOS PROVEEDORES

En función del análisis se puede considerar que esta fuerza en una escala de 1 al 5 representa un 3 es decir de carácter medio

2.2.1.6 Estructura del sector

De acuerdo con los datos analizados en los incisos a-e se concluye que la estructura del sector industrial es la siguiente





2.3 Análisis de la competencia

Operadores logísticos

ADUANTIR	
Origen	Venezolano
Servicios prestados	Almacenes Inbound, Transporte Maritimo Y Aereo en Containers, Servicio De Transporte Y Distribución En Venezuela, Operaciones Aduaneras, tracking de mercancía en transito
Filosofía	Solidez, confiabilidad, seriedad y seguridad
Comentario	Operan en Italia
Grado tecnológico	Almacenes propios, Equipos de manejo de materiales avanzados

EUROCOM	
Origen	Venezolano
Servicios prestados	Almacenes E tracking
Filosofía	La misión de nuestra empresa ha sido desde el inicio ofrecer los mejores productos y el mejor servicio al cliente
Comentario	Operan en Valencia . Operador logístico que ofrece los servicios de almacenaje, control de inventario, recepción y despacho de mercancía para otras empresas. También en esta división, como lo es para la división de herramientas y maquinaria industrial, se aplica la filosofía de prestar al cliente el mejor servicio posible, con personal capacitado e innovación tecnológica continua.



EUROCOM	
Grado tecnológico	La instalaciones constan de 50.000 m ² de terreno, de los cuales cerca de 25.000 m ² están techados, y comprenden un patio de 12.000 m ² al cual se accede a través de vías estudiadas específicamente para la circulación de vehículos de carga de grandes dimensiones. Los galpones son de 1.200 o 2.600 m ² cada uno con altura del techo de 8 hasta 12 m. Actualmente disponemos de 8.000 m ² habilitados para almacenaje. Las operaciones de ampliación de espacio disponible para almacenaje siguen en la actualidad; aumentando próximamente el área disponible de 4.000 m ² más. Sistema Computarizado

Corporación Ensila	
Origen	Venezolano
Servicios Prestados	Almacenaje de cereales en silos
Filosofía	En Corporación Ensyla nuestras empresas tienen como característica conjugar una búsqueda de rentabilidad - no con fines de acumulación sino de aumento de nuestra capacidad de inversión - con una definición clara de impacto económico y social para la comunidad.
Grado tecnológico	Instalaciones Propias en las zonas agrícolas del país, tecnología apropiada a la operación
Comentario	La empresa forma parte de un grupo diversificado

Defisa	
Origen	Venezolana
Servicios prestados	Depósitos financieros, depósitos de aduana Servicios Logísticos, dentro de servicios logístico, almacenaje , distribución , picking, kitting, proyectos Logísticos Llave en mano
Filosofía	El Grupo de Empresas DEFISA le ofrece un servicio integral, práctico y seguro, con ejecutivos de enlace responsables de su carga. Con el Grupo de Empresas DEFISA, sus operaciones son atendidas y canalizadas por personal calificado en las distintas áreas que nos competen. Al trabajar con nuestro Grupo de empresas usted asegura una reducción sustancial de riesgos, daños y COSTOS por manipulación de mercancía
Nivel tecnológico	La empresa cuenta con servicio computarizado de control y además poder financiero



EXPOTRAN, S.A		
Origen	es el representante exclusivo para Venezuela de BAX Global , una de las empresas de transporte internacional más importantes del mundo, con mas de 1.000 oficinas y 7.600 empleados en nómina directa, distribuidos en 123 países a lo largo de 5 continentes. Esta alianza nos permite ofrecer las siguientes ventajas:	
Servicios prestados	Asesoría, aduana, exportación, Almacenaje in bond, Proyectos, LOGISTICA DE DISTRIBUCION Y GERENCIA DE INVENTARIO Tercerización de procesos de logística de distribución nacional e internacional y de administración de almacenes (outsourcing).	
Filosofía	Una empresa Venezolana especializada en ofrecer un servicio personalizado de logística para el transporte internacional de mercancía, con el mayor nivel de calidad.	
Nivel tecnológico	Comunicaciones de clase mundial para una logística de calidad mundial BAX Global/Expotran - SISTEMA ARGUS+® Red de comunicaciones enlazada por satélite que conecta a Expotran, S.A. con las oficinas de BAX Global en todo el mundo ExpoNet - Red Privada de Comunicaciones de Expotran, S.A. (Datos, Voz, Fax, Intranet, Internet)	

CLOVER		
Origen	Transnacional	
Servicios prestados	Transporte Internacional,• Transporte Aéreo y Marítimo, Transporte Terrestre y Distribución, Mudanzas Internacionales y Nacionales, Almacenes,• Logística de Proyectos Aduanas, Asesoría Logística y Aduanera,• Procura	
Filosofía	El Grupo Clover está comprometido a ofrecer excelencia en Servicios de Logística Integral. Esto nos obliga a optimizar la atención al Cliente, partiendo de soluciones innovadoras en el manejo de la cadena de suministros y establecer estándares de calidad. Persiguiendo el mejoramiento de nuestro personal y la rentabilidad de la corporación".	
Nivel tecnológico	Transporte propio, E tracking, Almacenes bajo su cuenta con centros de distribución de 100000 metros cuadrados, Prestan todos los servicios de operación logística	



Danzas DHL	
Origen	Transnacional
Servicios	Almacenaje y distribución, Proceso de ordenes de compra. Control de inventarios. Logística de entrega. Cross-Docking. Depósitos de última generación con gerencia propia, además Aduanas Fletes aéreos, estudios logísticos, Soluciones Logísticas, E tracking
Filosofía	Danzas es el socio ideal para todas sus complejas tareas de logística ofreciendo soluciones a medida y para cada sector de la industria una serie de servicios adicionales importantes de valor agregado
Nivel tecnológico	Full Computarizado, experiencia en paquetería, apoyo de Trasnacional reconocida

ANIXTER	
Origen	Venezolano
Servicios Prestados	Compras Manejo de Inventarios, Kitting, Transporte, Jit , Manejo de Inventarios en almacenes del cliente
Filosofía	Suministro Integrado es el nivel más avanzados de administración de procesos, pues se enfoca a la reducción del costo total de la cadena de suministro. Va más allá de visión de compra-venta tradicional entre el cliente y el proveedor pues involucra la adquisición, administración del inventario e implantación del producto.
Grado tecnológico	3000 metros de almacenes , Se orienta mas que todo a Tecnología de Información
Comentario	

Schenker Entra CA	
Origen	Empresa registrada en Venezuela Con accionista trasnacional
Servicios Prestados	Aduana, transporte Y Logística, No en Venezuela pero son operadores Logísticos en muchas partes del Mundo
Filosofía	ENTRA C.A. ha estado presente en el mercado venezolano por más de 38 años con una amplia gama de servicios relacionados con Transporte Internacional y Logística.
Grado tecnológico	ENTRA C.A. cuenta con una infraestructura ampliamente capacitada para ofrecer una gran gama de servicios como complemento a aquellos ofrecidos por la organización mundial de Schenker.
Comentario	No tiene operación de logística como tercerista en Venezuela



2.3.1 Matriz de perfil competitivo

Como Resumen en función de la información muestral recabada se obtiene la siguiente **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Issue	Pond	Salim CA	Aduantir	Eurocom	Defisa	Expotran	Ensila	Clover	Schenke	Anixter	Danzas
Origen	5%	5 0.25	8 0.40	8 0.5	5 0.5	10 0.5	5 0.25	10 0.5	10 0.5	5 0.25	10 0.5
Servicios	50%	5 3.0	7 3.5	7 3.5	8 4.0	7 3.5	4 2.0	8 3.5	4 2	5 2.5	6 3.0
Filosofía	20%	8 1.6	8 1.6	8 1.6	8 1.6	8 1.6	8 1.6	8 1.6	8 1.6	8 1.6	9 1.6
Tecnología	25%	5 0.75	7 1.75	8 2	7 1.75	9 2.25	6 1.5	7 1.75	7 1.75	5 0.75	9 2.25
Totales		5.60	7.25	7.35	7.85	7.85	5.35	7.35	5.85	5.1	7.6

La puntuación es del uno al 10 y los resultados son ponderados
En el caso del origen se considera que las empresas de origen trasnacional tiene la ventaja de la múltiple experiencia

2.4 Amenazas y oportunidades

2.4.1 Matriz externa

Refleja las oportunidades y amenazas para la empresa **SALIM CA**

- Oportunidades para la empresa
 - Grupos o Empresas trasnacionales que están dentro de las tendencias de tercerización logística
 - Integrarse hacia atrás con Legisa
 - Oportunidades de aprovechar precios bajos en la adquisición de equipo de transporte
 - Aprovechar que empresas de transporte están “desocupadas” para contratar servicios en términos favorables
 - Mercado con potencial de crecimiento según los factores del entorno lo propicien o sean favorables
- Amenazas potenciales
 - Posible ingreso de firmas internacionales poderosas como operadores logística
 - Incremento de los costos y especialmente el costo de tecnología importada
 - Situación del país
 - Exigencias de los clientes las cuales no se puedan satisfacer



- Problemas relacionados con la situación del país
- Fuerza de los clientes para contratar

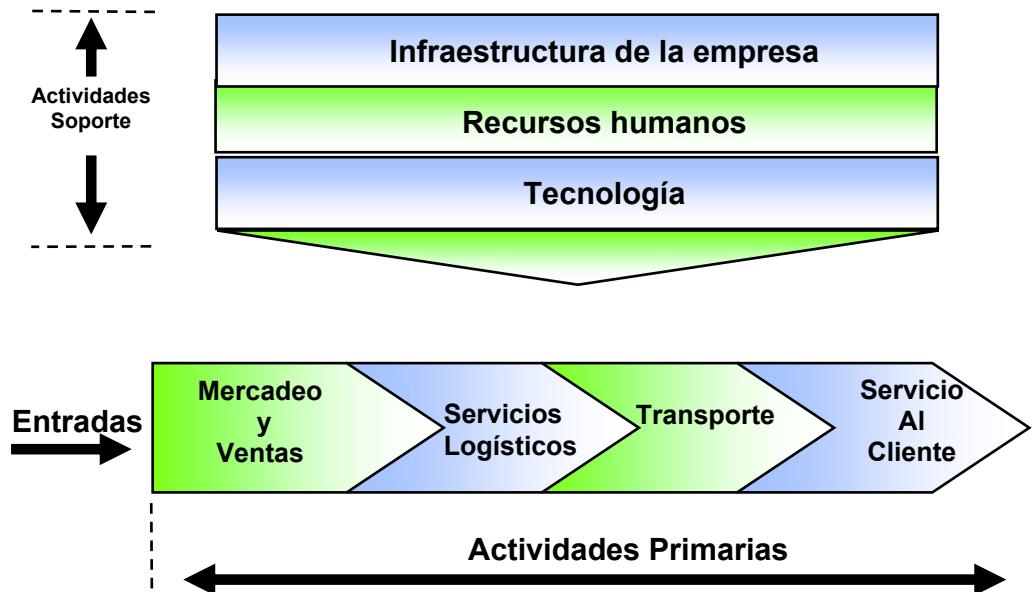
Issue	Pond.	Puntos	Total
Situación económica del País	12%	1	0,12
Inseguridad	6%	1	0,06
Quiebra de empresas Clientes	12%	2	0,24
Competidores Internacionales Potenciales	15%	1	0,15
Tasas de Interés	3%	2	0,06
Inflación	10%	1	0,10
Inseguridad Jurídica	1%	1	0,01
Empresas tienden a disminuir Costos y enfocarse	20%	4	0,80
Infraestructura potencialmente económica	7%	3	0,21
Transportes Con poco trabajo	11%	4	0,44
Equipos Disponibles a bajos costos	3%	3	0,09
Total			2.28

1 =amenaza mayor 2= Amenaza menor 3= oportunidad menor, 4=Oportunidad mayor
En La Actualidad La Empresa Presenta Mas Oportunidades Que Amenazas



CAPITULO 3 Análisis Interno

3.1 Estudio de la cadena de Valor de la empresa



SALIM CA es una empresa cuyo éxito descansa en la siguiente estructura de generación de Valor

Actividades primarias

- **Mercadeo y ventas**

Un constante monitoreo a las tendencias de mercado y del requerimiento de los servicios logísticos, con una imagen seria y responsable son capaces de ganar la confianza de los clientes, es muy importante la capacidad de negociar contratos con precios competitivos y en las condiciones más convenientes tanto para la empresa como para el cliente

La venta personal y la capacidad de instalar facilidades en zonas logísticamente aceptables son los principales pilares de las funciones de promoción y plaza de la empresa respectivamente

- **Servicios Logísticos**

Constituyen la médula de generación de valor en la empresa consiste en la administración de sistemas de inventario, custodia, kitting, cross docking, almacenaje

Deben prestarse muy eficientemente para alcanzar costos competitivos para los clientes



- Transporte

Complementa los servicios Logísticos comprende sistemas de carga descarga, monitoreo, escolta y entrega

- Servicio al cliente

En esta función se engloba la generación de información, los cálculos de indicadores de gestión, la solución de los problemas en ruta, el proceso de devoluciones y recojos

Actividades secundarias

- Tecnología

Esta función de apoyo es medular, ya que en ella descansa la posibilidad de generar la información requerida por los clientes, el proceso transaccional, E tracking, EDI, E Commerce , por su naturaleza es un generador de eficiencia y calidad.

- Recursos Humanos

Pilar fundamental de la organización, su nivel de identificación hace que la organización sea capaz de responder ante los retos que se le presenten

- Infraestructura de la empresa

Capacidades financieras y de planificación, Misión, Visión y elementos de valores y políticas capaz de generar rumbo a la empresa y aportar los recursos para su funcionamiento

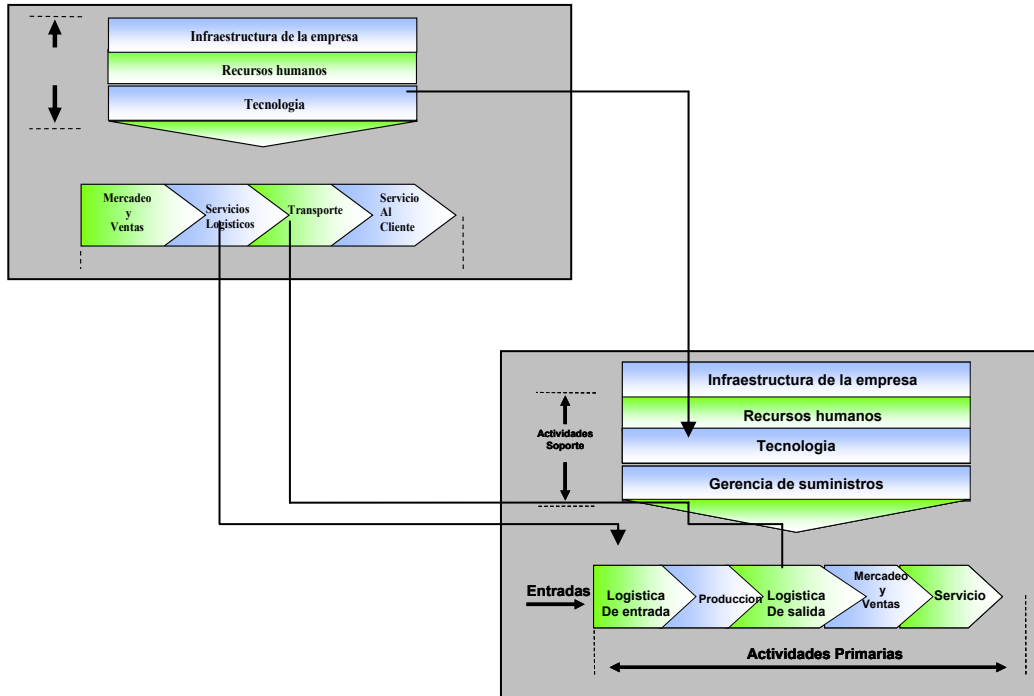
En el cuadro siguiente se señalan las conexiones directas entre las cadenas de valor de **SALIM CA** con las cadenas de valor de los Clientes de **SALIM CA**

Los puntos de entrada para los eslabonamientos son tanto la generación de servicios como el transporte en cuanto a **SALIM CA** y las funciones logísticas de los clientes de **SALIM CA**

Es importante apuntar que **SALIM CA** es un proveedor directo de cara a las Clientes finales mediante la función de transporte de bienes y a través de la función Servicio al cliente

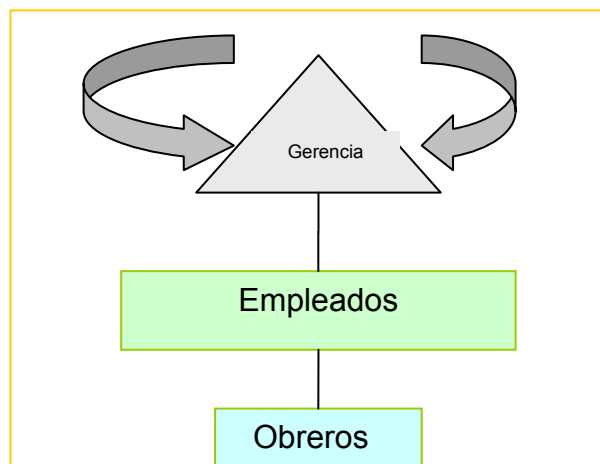


Eslabonamiento de las cadenas de Valor



3.2 Estructura de la compañía

Actualmente la empresa presenta una estructura muy simple no formal, se podría decir que la estructura es triangular. Esto quiere decir que la gerencia se ejerce mediante un liderazgo compartido ejercido básicamente por tres personas los cuales son reconocidos por los empleados como "jefes"



3.3 Productividad

No se llevan medidas de la productividad de los activos ni del personal

3.4 Recursos

La compañía cuenta con una base financiera apuntalado en las ventas, en oportunidades presenta crisis de liquidez derivadas básicamente de los retrasos en las cobranzas o por variaciones negativas derivadas de no alcanzar los volúmenes de venta previstos

Otro factor que influye en los problemas de liquidez es la ausencia de un adecuado y formal control de los costos

El recurso humano esta bien formado y cuenta con personal que se compromete con el trabajo de manera incondicional

La empresa cuenta con software de clase mundial como son Paragon para control de transporte y Forsite para control de operaciones logísticas

Hay un amplio know how en materia de transporte como consecuencia de su relación con el grupo Legisa, el cual es un grupo con una muy amplia tradición y buen rendimiento

Bajo condiciones excepcionales el Grupo Legisa presta apoyo financiero a **SALIM CA**

En la actualidad **SALIM CA** ha alquilado galpones en la zona de Santa Cruz de Aragua donde se lleva a cabo el Crossdocking para la empresa Nestle, asi mismo hay un galpón el cual esta alquilado por **SALIM CA** en el cual Nestle almacena Materia Prima, En Maracaibo la empresa tiene un galpón donde realiza Cross Docking tanto para Unilever como para Nestle

Las Instalaciones son alquiladas

3.5 Habilidades distintivas

Se puede señalar claramente que **SALIM CA** tiene como principal habilidad el hecho que siendo una compañía pequeña es propietaria de un software capaz de manejar grandes operaciones

Las propietarias de la empresa le imprimen un ritmo acelerado, con mucha atención a la posibilidad de ofrecer nuevos servicios y atender al cliente de manera personalizada

Es una empresa con orientación al cliente y al crecimiento en el mercado

3.6 Posición competitiva

De acuerdo con la matriz de perfil competitivo que se analizo en el punto 2.3.1 se puede considerar que **SALIM CA** afronta una fuerte competencia



potencial, la cual debe vencer usando sus potencialidades internas y mediante el aprovechamiento de las oportunidades de negocio

3.7 Fortalezas y debilidades

Para el análisis de las Fortalezas y debilidades se van a verificar una serie de aspectos que permitirán reforzar el concepto fuerza de la empresa

a. Que tan bien esta funcionando la estrategia de la empresa?

Ante esta pregunta lo primero que cabe preguntarse Tiene **SALIM CA** una estrategia Formal La respuesta es NO, **SALIM CA** solo mantiene un norte que es Ser una empresa Rentable y eficiente , sin embargo se puede decir lo siguiente

- Su presencia en el mercado ha permanecido estancada
- No muestra resultados económicos favorables
- El primer año no logro consolidar su posición, mas bien retrocedió
- Su fortaleza financiera es no auditable y muy dependiente de la venta
- Las ventas no crecen
- La imagen sufrió deterioro en el primer año

b. Cuales son las Fortalezas y debilidades de la empresa?

- Habilidades Y destrezas Importantes
 - Es propietaria de Un Software de Calidad Mundial para operar
 - Habilidad de la empresa para negociar
 - Forma parte de un grupo con tradición
 - Recursos Humanos Valiosos identificados con la empresa
 - Empleados motivados
 - Mística en todos los empleados
 - Buena voluntad de los clientes por permitir a la empresa su crecimiento
 - Agilidad para establecer una nueva operación
 - Disposición de la empresa a afrontar nuevos retos
- Debilidades Importantes
 - No hay dirección estratégica clara
 - Balance financiero débil
 - Costos muy volátiles
 - No ha construido imagen como **SALIM CA** , depende de Legisa
 - Recursos limitados para acometer inversiones cuantiosas que le permitan crecer
 - Problemas de calidad de Servicio
 - Fuerte estructura de empresas familiar

3.7.1 Matriz Interna

Issue	Pond.	Puntos	Total
Ausencia de procedimientos escritos	8%	2	0,16
Manejo dependiente de las propietarias	10%	1	0.10
Personal Muy motivado que conoce la operación	15%	4	0,60
Historia de un fracaso pasado ronda en la memoria corporativa	5%	2	0.1
No tiene infraestructura propia	16%	1	0,16
Apoyo De Legisla	3%	3	0,09
Software de clase Mundial	17%	4	0,68
Disposición al Cambio	10%	3	0,3
No mediciones de Indicadores	6%	2	0,16
Vision de futuro muy optimista	8%	4	0,32
Total			2.67

1 =debilidad mayor 2=debilidad menor 3= fortaleza menor, 4=fortaleza mayor

Según la matriz **SALIM CA** mayores fortalezas que debilidades

3.7.2 Identificación de competencias y capacidades de la compañía

Se podría considerar una *competencia central* de la compañía su capacidad para operar de manera flexible y adaptable sobre la base de un recurso humano muy motivado e identificado con la empresa.

Su competencia distintiva esta relacionada con la capacidad de establecer una relación de servicio personalizada con el cliente.

3.7.2.1 Análisis del valor distintivo de estas competencias

¿Es difícil de imitar este recurso?

En este aspecto se podría decir que ciertamente una relación personalizada se puede construir en cualquier empresa sin embargo en **SALIM CA** se logra una interacción fructífera con el cliente la cual debe ser mantenida y potenciada

¿Es posible mantener en el tiempo esta potencialidad?

Si, siempre y cuando la compañía se adapte a las exigencias de sus clientes



¿Es un Recurso realmente superior desde el punto de vista competitivo?

Si lo es pero mas que se superior es un recurso que esta presente y que debe potenciarse

Puede ser superado este recurso por la competencia?

La competencia puede desarrollarlo pero cada empresa mantendra su estilo, el recurso de **SALIM CA** es de **SALIM CA** es decir tiene un sesgo propio

3.7.3 Las oportunidades de Mercado

La empresa tiene la posibilidad de contratar con empresas líderes en Venezuela con el fin de operar sistemas de almacenaje y operación logística manejando especialmente carga hacia el centro occidente del país

Las empresas Nestle, Kellogs, Procter & Gamble y Unilever son en primer termino clientes preferentes para abordar

c. ¿Los precios y costos de la compañía son Competitivos?

SALIM CA cotiza con precios competitivos, sin embargo es extremadamente difícil mantener los costos pues son altamente dependientes del volumen de operación, la volatilidad de estos no permite que las utilidades sean estables Solo se podra mantener el costo si se estabiliza el volumen de operación dentro de rangos aceptables

d. ¿Que tan poderosa es la posición estratégica de la compañía frente a sus rivales?

Señales de Fortaleza Competitiva

- capacidad de establecer relaciones con personalizadas con los clientes
- La identificación del recurso humano
- Una administración emprendedora y alerta

Señales de Debilidad Competitiva

- Escasez de recursos Financieros
- Grupo estratégico con rivales de fuerza y experiencia
- Dimensión reducida
- Calidad no estable
- Capacidad de infraestructura menor que la de los rivales

3.8 Problemas estratégicos de la compañía

Debemos entonces preguntarnos

¿La estrategia actual de la compañía es suficientemente fuerte como para defenderse ante ataques de sus rivales?



Respuesta : no hay una estrategia definida que prevenga ataques o se a capaz de reaccionar ante ellos

¿Debe entonces crearse o ajustarse la estrategia de la compañía para afrontar retos?

Respuesta : si es necesario como punto de sobrevivencia

¿Se ajusta la estrategia actual a futuros factores claves?

Respuesta : Es necesario crear una estrategia de desarrollo para el largo plazo

¿Cuales oportunidades ameritan mayor atención?

Respuesta : Grupos o Empresas trasnacionales que están dentro de las tendencias de tercerización logística

¿La compañía tiene una ventaja competitiva o debe reforzarla y/o desarrollarla?

Respuesta: La tiene pero debe potenciarla con mejores sistemas empresariales y con estrategias de fondo

¿Son necesarias acciones adicionales para mejora de los costos?

Respuesta: Si, es indispensable que la empresa cuente con un sistema sólido de contabilidad de costos, en el cual estos tengan connotación estratégica



CAPITULO 4 Diseño del Perfil Estratégico de la Compañía

4.1.1 Matriz DOFA

	Amenazas	Oportunidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica del País 2. Inseguridad 3. Competidores Internacionales Potenciales 4. Inflación 5. Inseguridad Jurídica 6. Quiebra de empresas Clientes 7. Tasas de Interés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura potencialmente económica 2. Equipos Disponibles a bajos costos 3. Empresas tienden a disminuir Costos y enfocarse 4. Transportes Con poco trabajo
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1) Consolidar Una sede apropiada para operaciones logísticas (D2,A3) 2) Formular los procedimientos generales con estándares ISO (D3,A3) 3) Establecimiento de sistemas de medición y control (D5,A4) 4) Plan de mercadeo (D4,A6) 5) Desarrollo de sistema presupuestario (D5,A1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estudiar la posibilidad de de contratar una sede propia (O1,D2) 2) Plan de Mercadeo y negociación para contratar con nuevos clientes(O3,D4) 3) Estructurar la organización (O3,D1) 4) Negociar contratos con transportes que mantengan capacidad ociosa (O4,D2)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo dependiente de las propietarias 2. No tiene infraestructura propia 3. Ausencia de procedimientos escritos 4. Historia de un fracaso pasado ronda en la memoria corporativa 5. No mediciones de Indicadores 		
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estructurar plan estratégico de ataque para (F3,A3) 2) Implementación de los sistemas computarizados siguiendo sus estándares (F4,A3) 3) Negociar con clientes grandes asumiendo retos y compromisos de largo plazo (F5,A3) 4) Establecer el plan de negocios claro y definido (F5,A1) 5(Establecer un joint Venture con Legisa (F1,A1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Contratar con empresas Grandes operaciones de envergadura (F2,O3) 2) Contrataciones con transportes que tengan capacidad ociosa (F3,O4) 3) Oferta de servicios integrada , para uso de software (F4,O3) 4) evaluar adquisiciones de equipos de transporte (F5,O4)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo De Legisa 2. Disposición al Cambio 3. Personal Muy motivado que conoce la operacion 4. Software de clase Mundial 5. Vision de futuro muy optimista 		



4.1.2 Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acción)

Dimensiones Internas	Escala/puntaje	
Fuerza Financiera (FF)	+1	+6
* ROI		2
* Apalancamiento		3
* Liquidez		3
* Capital de Trabajo		2
* Flujos de efectivo		3
* Riesgos		1
* Facilidad para salir del mercado		3
Ventaja Competitiva (VC)	-1	-6
* Participación en el mercado		-5
* Calidad del servicio		-3
* Ciclo de vida del servicio		-2
* Lealtad de los clientes		-3
* Utilización de la capacidad de la competencia		-4
* Conocimientos tecnológicos		-2
* Control sobre los clientes		-3
* Know how		-3
Dimensiones externas		
Estabilidad del ambiente (EA)	-1	-6
* Cambios tecnológicos		-2
* Tasa de Inflación		-6
* Tasa de Interés		-4
* Variabilidad de condiciones económicas del país		-6
* Presión Competitiva		-2
* Barreras para entrar al mercado		-3
* Inseguridad y ambiente social		-4
Fuerza de la Industria (FI)	+1	+6
* Potencial de crecimiento		6
* Potencial de utilidades		4
* Estabilidad Financiera		3
* Economías de escala		2
* Conocimientos y uso de tecnología		3
* Intensidad de capital		1



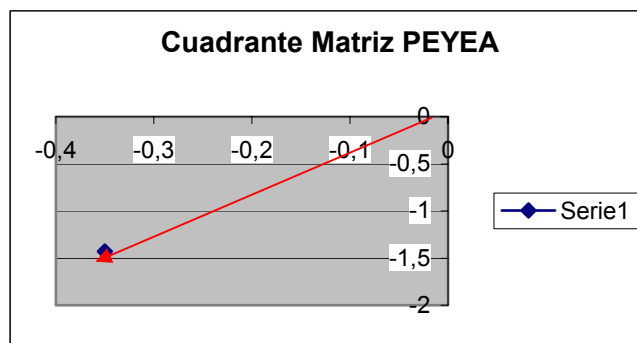
✱ Productividad	2
✱ Sistemas de avanzada	2
✱ Aceptación de los clientes	2

Resumen de Calificaciones PEYEA

	Tot.	Prom	
Fuerza Financiera (FF)	17	2.42	Debil
Estabilidad del ambiente (EA)	-27	-3.85	inestable
Fuerza de la Industria (FI)	25	2.77	Media baja
Ventaja Competitiva (VC)	-25	-3.12	media

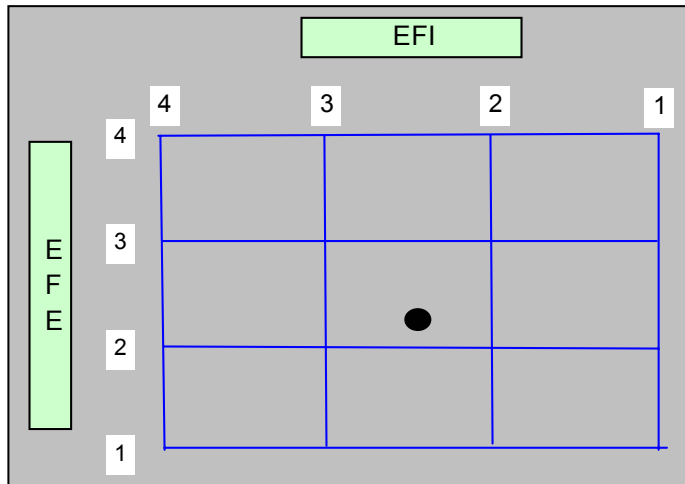
$$\text{Eje X} = \text{FI} + \text{VC} = 2.77 - 3.12 = -0.35$$

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EA} = 2.42 - 3.85 = -1.43$$



La empresa se posiciona en el cuarto cuadrante Tiene una posición competitiva media con tendencia a débil y en una industria que en este momento no es fuerte con crecimiento bajo pero con potencial, la fuerza financiera de la empresa es muy vulnerable en un ambiente inestable En la actualidad la empresa debe usar estrategias defensivas, pues aunque no esta siendo objeto de ataques por parte de los competidores es vulnerable derivado de su posición financiera y del ambiente inestable

4.1.3 Matriz Interna Externa

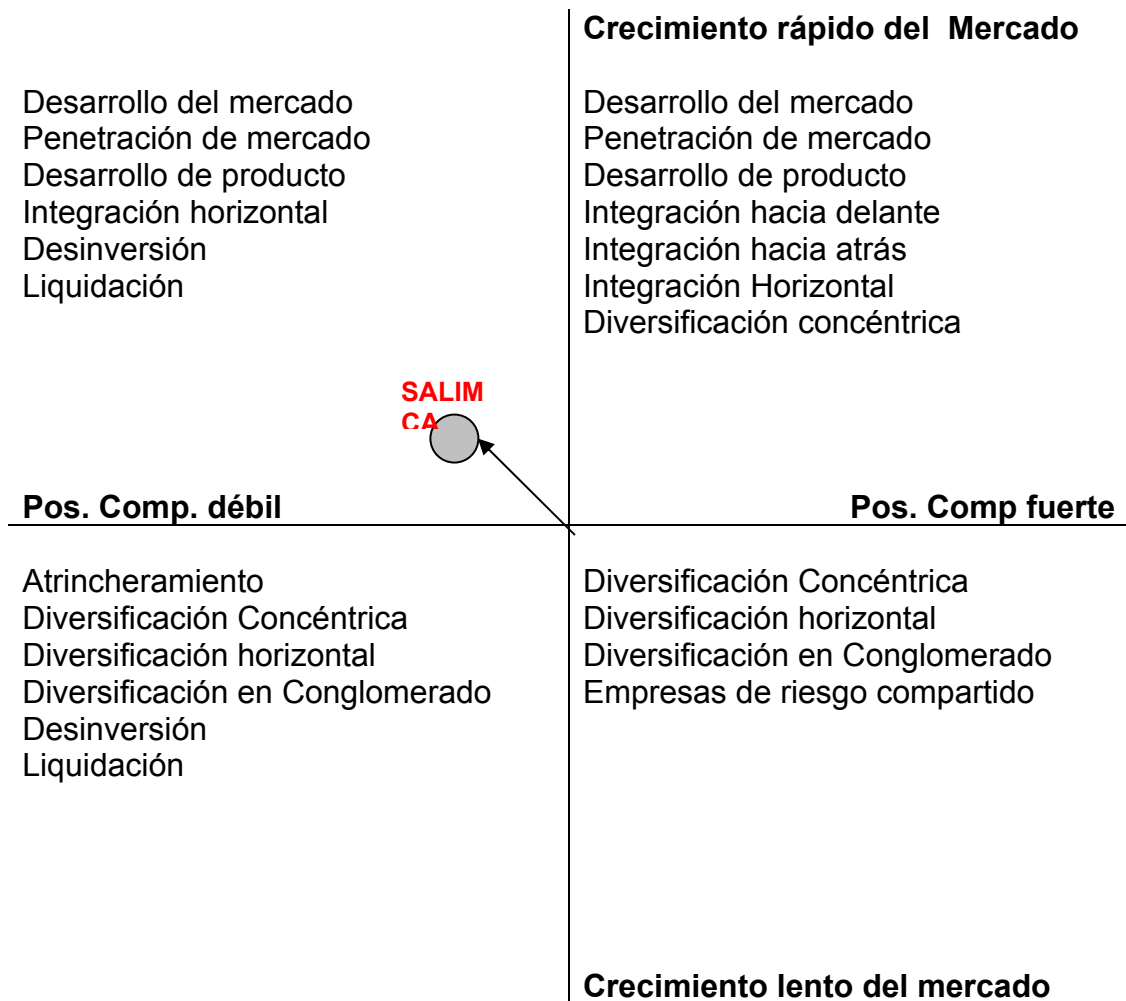


Según la matriz Interna externa esta empresa tiene una ubicación promedio en cuanto a DOFA, Según la normativa que rige la interpretación de la matriz la empresa solo puede tomar posiciones estratégicas **RETENER Y MANTENER** lo cual significa usar los recursos actuales para afianzar su posición estratégica

Esto significa que hay que ser conservador pero firme en la toma de posiciones hasta consolidar su posicionamiento

4.1.4 Matriz de la Gran estrategia

Esta matriz recomienda una toma de posición estratégica para la empresa



Grandes Estrategias

De Acuerdo Con la matriz anterior **SALIM CA** puede escoger cualquiera de los siguientes caminos estratégicos

- Desarrollo del mercado
- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto



- Integración horizontal
- Desinversión
- Liquidación

4.1.5 Perfil estratégico

a. Innovación

Se observa en el diagnóstico estratégico que la empresa debe retener y mantener su posición actual, esto a todas luces no recomienda Crecimiento, sin embargo una vía de manejar la posibilidad de romper la inercia es siendo innovador en el servicio ofrecido, **SALIM CA** puede manejar el aspecto innovación dentro del mercado venezolano haciendo uso intensivo del software Paragon y de Foursite, siempre y cuando use sus Capacidades Integralmente

Sistemas que tenga la capacidad de reinventarse así mismo y desarrollar nuevas formas de servir al mercado para generar una ventaja competitiva.

b. Orientación hacia el riesgo

Aunque los propietarios de la empresa son personas con tendencia al riesgo, la posición de la empresa es relativamente débil como para exponerse, El riesgo debe ser medido y solo debe manejar proyectos en los cuales pueda asegurarse o predecirse el resultado favorable

c. Capacidad de Construir el futuro

SALIM CA es una empresa que mira al futuro con optimismo, esto le permite optar por nuevos negocios, lo cual la hace una empresa Proactiva, Conoce sus proceso por lo cual puede con la adecuada organización asumir retos

d. Posición competitiva y generación de bloques de ventaja competitiva

No se puede negar que la empresa tiene fuertes debilidades y amenazas pero el mercado venezolano está contraído, si la empresa genera bloques competitivos se puede encontrar en una buena posición ante un mercado que luce prometedor pues se espera que en Venezuela se pueda manejar la “moda” de la tercerización

Un Posible camino es orientar la empresa hacia los siguientes aspectos:

- Flexibilidad: Un sistema logístico puede crear una ventaja competitiva debe ser suficientemente flexible como para personalizar el servicio y el costo ofrecido.
- Un incremento de la eficiencia mediante procesos claros y flexibles, fuertes controles operativos y mediciones orientadas al logro de objetivos



- Una clara orientación de servicio efectivo a los clientes y a los clientes de los clientes, con respuestas rápidas y apropiadas en términos de calidad de servicio

4.1.6 Elementos para el diseño de la estrategia

a. Líneas de negocio

- Logística de Almacenaje
- Transporte
- Administración de almacenes
- Cross Docking
- Kitting
- E Tracking
- Almacenaje por outsourcing

b. Perspectiva del cliente

- Servicio de Calidad siguiendo los lineamientos del cliente , considerando relaciones de largo plazo, con trato personalizado, adaptando los procesos a los del cliente de tal manera que este sienta que es un proveedor de servicios confiables al mejor costo
- Mejorar el servicio al consumidor: incluyendo ciclos de pedidos cortos. Estas medidas también pueden incluir precisión en los pedidos y facturación, acceso a la información del estado de los pedidos, o habilidad para responder a las inconformidades de los consumidores, entre otras.
- Servicios de valor agregado: Proporcionar servicios que mejoren la habilidad de sus consumidores para competir, proporcionando actividades tales como fijación de precio y etiquetado de productos, palets con diversos productos, hacer viajes de última hora, entrega directa a las empresas, arreglos para aprovisionamiento continuo o rápido, y dar entretenimiento y software a los consumidores.

c. Perspectiva financiera

- Sano crecimiento basado en la generación de recursos propios con una rentabilidad acorde con el mercado
- Bajo costo: a través de una mayor eficacia, la logística puede contribuir a una ventaja de coste que puede ser potenciada de tal forma que permita



incrementar la participación en el mercado y mejorar la rentabilidad

d. Perspectiva interna

- Desarrollo de las operaciones de forma eficiente basado en parámetros de calidad y buenas practicas empresariales
- Uso intensivo de las habilidades del recurso humano para la ejecución de las operaciones de manera correcta
- Medición de la operación mediante un manejo de indicadores de productividad
- Autocrítica constante
- Búsqueda de sistemas de avanzada para garantizar la calidad de los resultados

e. Perspectiva de adaptación y cambio organizacional

- Búsqueda permanente de nuevas formas de hacer negocio y de nuevos mercados, asociaciones con los clientes y con posibles socios que mejoren la capacidad de prestar servicio

f. Indicadores críticos de éxito (KPI)

- Orientados a la medición de:
 - Calidad
 - Rentabilidad
 - Servicio al cliente
 - Eficiencia y productividad

4.1.7 Ciclo de Vida de la empresa

SALIM CA es una empresa que se encuentra en fase de **crecimiento temprano** dentro de un mercado en crecimiento

4.1.8 Ciclo de vida de los servicios

Los servicios logísticos en Venezuela han estado reducidos a almacenaje en almacenes generales y de depósitos, aduana y manejo de carga internacional transporte y tercerización de kitting, solo en los últimos años se ha comenzado a ofrecer servicios integrales de operación logística. Las empresas con tradición han descubierto el potencial y están comenzando a ofrecer el servicio

Es de apuntar que ha habido fracasos de empresas trasnacional y nacional, posiblemente por el mal manejo de la cultura del venezolano

Los servicios de operación logística se pueden catalogar como servicios en fase de **crecimiento temprano**



4.1.9 Aspectos no competitivos del entorno industrial

a. Clientes

En Venezuela es importante apuntar que la probable tendencia de uso de servicios logísticos solo será usada en un principio por empresas trasnacionales y aquellas empresas nacionales de tamaño grande que han sido vanguardistas en el uso de técnicas gerenciales

No es de esperar que pequeñas empresas, en una primera fase sean usuarias de servicios logísticos

Todavía se ve con cierto recelo el entregar a terceros funciones que ellos creen son medulares

Ante este hecho es importante el trabajo de mercadear y posicionar adecuadamente el servicio de operación logística

b. Disponibilidad de Servicios clave

En Venezuela se puede contar con insumos adecuadas para la servucción de operación logística:

Existen

- 3 compañías fabricantes de equipos de Almacenaje (racks)
- Varias compañías con servicio de alquiler de montacargas
- Variados distribuidores de Transpaletas
- Fabricación de paletas en la zona central
- Servicio telefónico y de datos por varias vías incluidas satelitales
- Disponibilidad variada de galpones pero con limitación, generalmente, en su área de carga
- Servicios Aduanales con tradición
- Hay cierta mejora en el manejo de la liquidación aduanal
- Existen buenos proveedores de equipo de transporte y fabricación de carrocerías
- En cuanto a equipo especializado de manejo de materiales se pueden fabricar localmente
- También es de apuntar que Venezuela cuenta con mano de obra Calificada bien entrenada para logística así como muy buen apoyo en el área de informática

CAPITULO 5 Auditoria de Desempeño

5.1.1 Auditoria de desempeño

5.1.2 Análisis de Procesos

La metodología que se usa para analizar las funciones de la empresa es la metodología de Pristche una compañía norteamericana que se especializa en estudios de empresas

Los mapas de Proceso se presentan como un adendum al presente plan

CAPITULO 6 Formulación de Estrategias

6.1 Estrategias de negocios

1. Estrategia Genérica

Por la característica de la empresa y del mercado la estrategia genérica que se adoptara será la del mejor costo, es decir el cliente debe sentir que no siendo **SALIM CA** el proveedor de servicios mas económico si es el proveedor que le ofrece mayor seguridad en el servicio, con características adecuadas a sus necesidades

2. Estrategias de enfoque

La empresa se enfocará al mercado de la región centro-occidental contratando con empresas de reconocida trayectoria y volumen

6.1.1 Base Para la estrategia escogida

Objetivo estratégico	Concientizar y convencer al cliente sobre el valor que SALIM CA les puede aportar
Base para la ventaja Competitiva	Relaciones ganar ganar, con resultados superiores a los que el cliente de SALIM CA pueda logra de la competencia
Línea de productos	Servicios de operación logística según descrito en 4.1.6 a
Características del servicio	Atributos excelentes según la especificación del cliente
Mercadotecnia	Orientada al servicio personalizado ágil y flexible, con la creación de una imagen sólida ante los clientes, Ventas personalizadas
Sostenibilidad	Relación Ganar Ganar , Máximo aprovechamiento del recurso humano para mantener la oferta de costos y de generación de valor

3. Estrategias de sostenibilidad.

Las estrategias de sostenibilidad para la empresa se desarrollan en los incisos que siguen

6.2 Generar la ventaja competitiva

6.2.1 Estrategias integradas

De acuerdo con los perfiles detectados en el análisis de la empresa las recomendaciones de grandes estrategias son las siguientes

- Desarrollo del mercado
- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración horizontal
- Desinversión
- Liquidación

Sin embargo es intención de la empresa continuar operando por lo cual las estrategias de sostenibilidad a adoptar descartan la Desinversión y la liquidación, Se maneja un esquema estratégico que permita ser consistente con la posición de mantener y Retener la posición estratégica La estrategia de integración horizontal implica tratar de adquirir control sobre los competidores mediante compras de empresas competidoras, en el caso de **SALIM CA** es difícil pues no posee la fuerza y capacidad financiera para tal fin

Según este razonamiento la empresa debe entonces escoger estrategias INTENSIVAS hacia donde trabajar

- **Desarrollo del mercado**
 - **SALIM CA** debe buscar nuevos mercados para ofrecer su servicio adaptándose en todo momento a los productos existentes, esto le permitirá expandir su área de influencia, manteniendo siempre la calidad del servicio , sin embargo el objetivo de expansión a nuevos mercados debe ir acompañado de un crecimiento en su capacidad operativa
- **Penetración de mercado**
 - **SALIM CA** Puede mantener mejor participación en el mercado siempre y cuando mejore su capacidad operativa y haga una gran esfuerzo de comercialización
- **Desarrollo de producto/Servicio**
 - Aumento de la venta mediante la mejora continua de la calidad del Servicio
De acuerdo con la matriz Interna Externa esta es la estrategia medular para avanzar hacia la consolidación y el posterior crecimiento de la empresa



Además de las estrategias anteriores es válido mantener y sostener una *alianza estratégica* con LEGISA como un proveedor de servicios de transporte esta estrategia debe tener la característica de una estrategia cooperativa en donde se unan los esfuerzos para compartir experiencias, know how y prestar servicios integrales, ambas compañías pueden comenzar con un proceso de crecimiento armónico, manteniendo su crecimiento y efectuando negocios que sean rentables y atractivos para ambas empresas

6.2.2 Estrategias Ofensivas

SALIM CA *esta en un periodo de crecimiento temprano por ello es importante que establezca la base estratégica para comenzar a crecer sanamente y generar una sólida ventaja competitiva*

El hecho cierto que la empresa sea pequeña le da un primer escalón para tal fin, es posible comenzar con un proceso de Modernización de los sistemas empresariales usando como pivote central la motivación de sus propietarias hacia el logro y la capacidad del recurso humano para trabajar fuerte en el logro de los objetivos que se les asignen

El fin de la modernización de los sistemas es lograr la igualdad o exceder las capacidades de los competidores

SALIM CA debe proceder a potenciar e implementar el uso del Software Paragon Y Foursite, establecer sedes (almacenes) cerca de los clientes o en los puntos más idóneos para prestar el servicio, e implementar sistemas políticas y procedimientos estándares para lograr una alta calidad de servicio y máxima eficiencia

No se debe perder el foco de que estas estrategias serán desarrolladas sin confrontar de manera abierta a la competencia sin embargo al momento de una negociación se deben entonces manejar alternativas de precios y ofertas de servicio factibles para ser el proveedor de servicios escogidos

Es una estrategia de actuación en Privado mediante una estrategia funcional de mercadeo basada en un servicio adaptable, Personalizado, con el precio que garantice la relación costo valor y negociado mediante una labor profunda de venta personal por parte de la alta dirección.

Como estrategia muy importante se debe concentrar en clientes prestigiosos y ofrecer servicio en áreas que los rivales no estén atacando con alta participación en el mercado

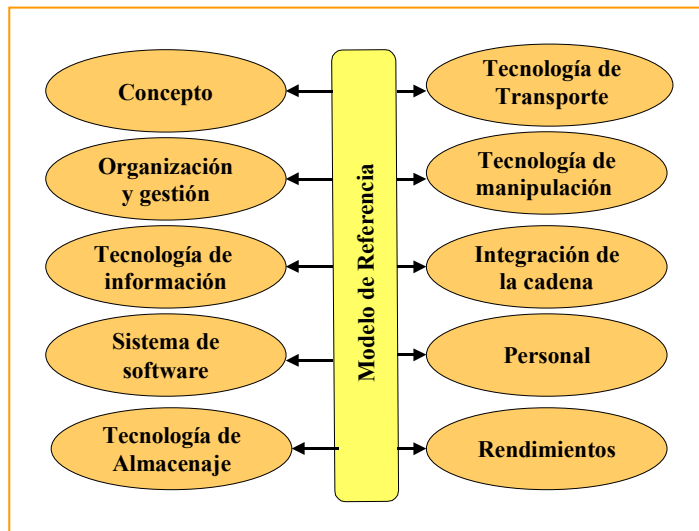
6.2.3 Estrategias defensivas

Es previsible que si **SALIM CA** comienza a crecer y a obtener clientes según el plan diseñado en los objetivos estratégicos pueda entonces recibir ataques de los competidores, entonces es necesario mantener una batería defensiva sólida



Se mencionan entonces las estrategias que se emplearan de ser necesario:

- Estrategias de Producto/Servicio
 - **SALIM CA** se concentrara en ofrecer un servicio de operación logística que incluya Recepción, Almacenaje, Despacho y Crossdocking
 - Proveerá además servicio de transporte bajo su responsabilidad desde el cliente hasta el almacén y de allí al cliente final



- Estrategia de Plaza
 - Los almacenes de **SALIM CA** estarán situados en los sitios que permitan aprovechar la economía de escala para los despachos y que a su vez minimicen el traslado planta almacén
- Estrategia de precios
 - Las negociaciones de precios se efectuaran según cualquiera de los siguientes métodos
 - Estructura de Precios Transaccional. Según el numero de transacciones efectuadas para el cliente
 - Fijación de Precios basada en Actividades. Sistema mediante el cual los costos se manejan según las actividades Esta estrategia de precios se basa no sólo en tarifas netas, sino en tarifas variables también
 - Fijación de Precios por Costo-Agregado.



Basada en el cobro de un plus sobre el costo neto de las operaciones

- Estrategia de promoción
 - Sobre la base de Venta personalizada
- Estrategia de calidad
 - Calidad estándar cumpliendo con los requisitos del cliente
- Estrategia de Servicio al Cliente
 - Un cliente informado
 - Un cliente satisfecho
 - Control estratégico basado en indicadores
- Estrategia Tecnológica
 - Actualización permanente del software de apoyo
 - Adquisiciones de nuevos software
 - Uso Intensivo de tecnología de información
- Estrategia de Operaciones
 - Basada en la estandarización de la operación bajo parámetros de tiempo y eficiencia y Mejoramiento continuo
- Estrategia de Costos
 - Usos de los costos como herramienta para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo

6.2.4 Estrategias preventivas

- Estas estrategias estarán dirigidas a lograr capacidades competitivas que impidan a los rivales incursionar en nuestra area de influencia con tal fin se asumirán las siguientes estrategias
 - Negociaciones y contratos con clientes prestigiosos
 - Entrenamiento permanente del personal
 - Monitoreo permanente del mercado para conocer sus requerimientos y adaptar los servicios a estos
 - Venta de una imagen en la cual se haga énfasis en la capacidad que tiene de la empresa en satisfacer las necesidades del cliente como empresa que genera la mejor relación beneficio costo
 - Presencia en los “mejores lugares del área centro occidental” Cagua, Maracaibo Barquisimeto, San Cristóbal (encrucijadas logísticas)

6.3 Consistencia estratégica

- a. Estrategias según el ciclo de vida de la empresa



Según se ha definido la industria de operaciones logísticas esta en una fase de desarrollo temprano, aunque en Venezuela el sector de operadores logísticos para almacenaje in bond o almacenes generales de depósito así como transportes tiene larga data, es reciente la formación de empresas orientadas a la tercerización de la operación de almacenaje, crossdocking y transporte, por tal motivo la empresa **SALIM CA** debe adoptar estrategias consistentes con las estrategias de negocio y las estrategias intensivas

Estas estrategias serán:

- Mantener una oferta de servicios con flexibilidad y creatividad
- Usar Intensivamente tecnología de información para garantizar el servicio al cliente
- Formación de alianzas con clientes prestigiosos
- Uso de estrategias de negociación que permitan la firma de contratos con garantía de mejor relación precio valor
- Desarrollar un sistema de respuesta modular capaz de responder rápidamente ante los nuevos requerimientos de los clientes
- Confiar en nuestros asociados como parte del negocio
- Enfoque en reducción permanente del costo mediante aumento de la eficiencia
- Énfasis en la calidad
 - b. Estrategia de Consolidación en el posicionamiento estratégico

SALIM CA, como empresa que quiere ser la mejor reconocida y no la líder en ventas dentro del mercado, debe entonces manejar estrategias consistentes con tal visión para ello **SALIM CA**

- Se concentra en satisfacer a sus clientes brindándole el servicio en los términos que requiera
- Irrumpe en aquellas áreas que los líderes de la industria no están satisfaciendo siempre y cuando los negocios que de aquí surjan garanticen la rentabilidad de la empresa
- **SALIM CA** se concentrara en su misión como Operador Logístico sin desviar su ámbito de acción
- Garantiza la calidad de acuerdo con lo requerido por CADA cliente
- No ataca a los líderes para evitar guerras por intereses estratégicos comunes pero mantiene la relación estrecha con los clientes previniendo ataques
- Siempre muestra una imagen de empresa eficiente, confiable y adaptable



6.4 Actuación Estratégica alternativa

Cuando se observan las recomendaciones estratégicas intensivas se recomiendan estrategias de cosechar y mantener así como eventualmente liquidación,

No esta en la mente de los accionistas que la empresa salga del mercado, sin embargo es necesario tomar en cuenta que la situación del país y la posibilidad de no lograr concretar nuevos negocios esta latente como amenaza que debilitaría el negocio ante esta posibilidad la empresa debe tener una vía estratégica, entonces ante un debilitamiento del negocio se actuara como sigue

- Cosechar
 - Ante una situación la cual no permita defender la posición competitiva pues esto es tan costoso que puede llevar la empresa a la quiebra
 - Ante la perspectiva de no poder revitalizar el negocio debido al costo
 - Ante un ataque masivo de la competencia que no pueda ser manejado por escasez de recursos financieros
 - Ante un deterioro de la rentabilidad producto de una intervención del gobierno

Si se presentan las condiciones antes descritas la empresa tomara las siguientes estrategias

- Reducción de Costos
- Búsqueda de fuentes alternas de ingresos mediante aumento de las ventas
- Liquidación de activos no rentables

6.5 Creación de Valor

La creación de valor para clientes y accionistas será posible mediante la aplicación de principios coherentes para que las estrategias sean exitosas

1. Se asignará prioridad al diseño de estrategias que mejoren la posición competitiva en el largo plazo
2. Mantener estrategias claras y congruentes con la misión de tal forma de crear una reputación y reconocimiento serio en el mercado
3. En cuanto a estrategias genéricas nunca operar de tal manera que se entre en una campo difuso , “pegado a la mitad”
4. Invertir en la mejora del recurso humano y tecnológico como armas para la generación de ventajas competitivas
5. Mantener la línea de acción estratégica para incursionar en el negocio siempre observando la posición del mercado



6. Operar estratégicamente sin descuidar la evolución táctica es decir crear condiciones para el éxito de largo plazo sin dejar de lado el corto plazo
7. No encerrar la compañía en un solo grado o línea estratégica lo cual crea una chaqueta de fuerza para el desarrollo futuro de la empresa , es decir operar con flexibilidad racional estratégica
8. **SALIM CA** no debe atacar rivales de mayor tamaño y poder financiero de manera abierta
9. Estar conciente de los riesgos que entraña atacar negocios de los rivales, no hacerlo sin tener un plan contingente en caso de respuesta
10. Ser sensato al momento de negociar contratos, no llevar los precios a niveles insostenibles en el tiempo tanto para **SALIM CA** como para el cliente

6.6 Estrategias Funcionales adicionales

Además de las estrategias funcionales esbozadas en la sección correspondiente a estrategias defensivas

6.6.1 Recursos Humanos

SALIM CA mantendrá un recurso humano permanentemente entrenado, siempre escogerá su recurso humano observando la aptitud y competencia del personal para el puesto así como la actitud hacia la observación de los valores fundamentales de la organización

El personal de la empresa recibirá una remuneración competitiva acorde con su nivel de entrenamiento y su esfuerzo

Los sueldos de los empleados serán revisados periódicamente con el fin de mantener su competitividad

6.6.2 Finanzas

La sana administración es requerida para que la empresa pueda ser eficiente las estrategias de la empresa en este sentido se orientaran a :

- Mantener correctamente la contabilidad de la empresas de acuerdo a los PCGA
- Usar la contabilidad de costos como una herramienta para la toma de decisiones y un elemento de control de la eficiencia
- Mantener al día el pago de impuestos
- Realizar inversiones acordes con la capacidad de la empresa para generar recurso
- Solo recurrir al apalancamiento financiero bajo condiciones operativas viables



CAPITULO 7 Puesta en marcha de la estrategia

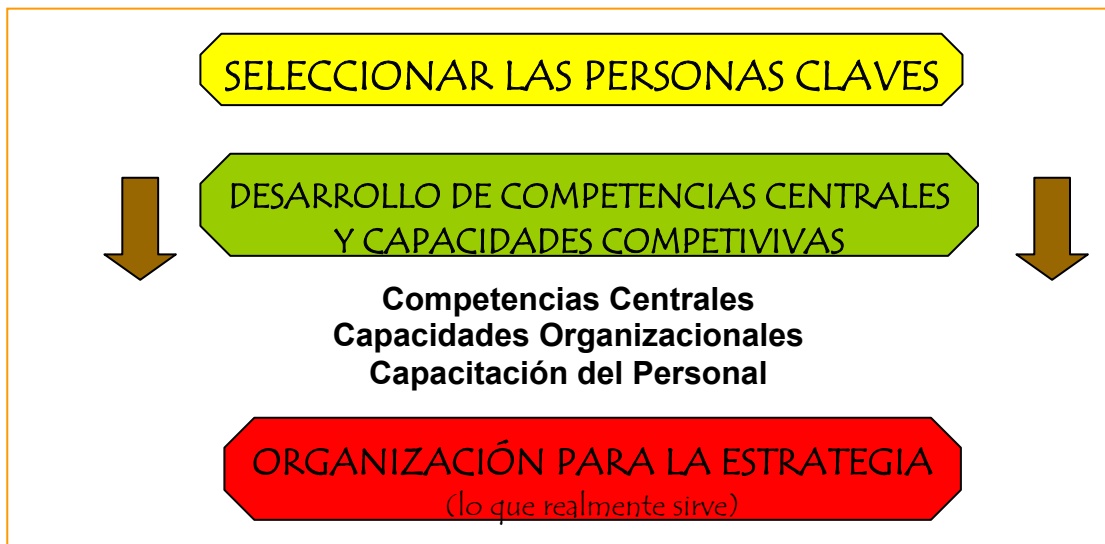
7.1 Las acciones para la puesta en práctica de la estrategia

1. Desarrollo de la organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos necesarias para la ejecución exitosa de la estrategia
2. Desarrollar presupuestos para focalizar los recursos en las actividades medulares que son decisivas para el logro del éxito
3. Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia
4. Instituir dentro de la empresa el uso de las mejores practicas de negocio, el mejoramiento continuo y la orientación a la generación de valor
5. Instalar y potenciar el uso de tecnología de Información
6. Vincular las recompensas a los empleados con el logro de los objetivos
7. Crear una ambiente de trabajo acorde con los valores de la organización
8. Ejercer por parte de la alta dirección un liderazgo que impulse el trabajo creador de acuerdo con los postulados estratégicos

7.2 Guía del Proceso

El proceso de implementación estratégica estara guiado por la alta dirección, deben prevalecer la experiencia, las relaciones con el personal, el ejercicio sano de la autoridad y la discusión abierta de los objetivos organizacionales

7.3 Desarrollo de la organización



Los pasos que se describen antes son la clave para el éxito en la práctica estratégica

7.3.1 Selección de Personas Clave

El equipo de **SALIM CA** estará formado por 2 Niveles el personal Directivo y el personal Operativo,

El personal Directivo concentrara sus esfuerzos en la conducción exitosa de la empresa, es necesario que se combine el conocimiento del negocio con una actitud positiva y comprometida con la implementación de la guía estratégica, con la aceptación de los valores fundamentales de la empresa y el esfuerzo constante en cumplir con los objetivos

Sus principales características han de ser

1. El compromiso
2. La disciplina
3. La delegación
4. La asesoría
5. El liderazgo

El personal operativo debe demostrar conocimiento de las tareas que se le van a asignar, debe ser responsable por su desempeño y entender el proceso

La empresa maneja la selección y administración de personal aplicando el modelo siguiente:

7.3.1.1 Modelo De Manejo del personal

a) Planeación del recurso humano conectando con la estrategia de la compañía, esto

- Crea un enfoque de causa-efecto entre desempeño de la organización y los procesos de Recursos Humanos.
- Permite tener un punto común para todos los diferentes procesos de Recursos Humanos lo que tiene un efecto sinérgico.
- Permite definir metas de Recursos Humanos directamente alineadas a las metas estratégicas de la organización.

b) Proceso de Selección basado en las competencias que sean claves para el desempeño deseado, lo cual :

- Aumenta la probabilidad de que exista una buena integración entre el puesto y la persona.
- Reduce la curva de aprendizaje.



- Incrementa la productividad de la persona.
- Mantiene la rotación bajo control.
- Garantiza el cumplimiento efectivo y eficaz de las funciones asignadas.

c) En lo referente a administración del desempeño se debe de alinear las metas individuales con las metas estratégicas y las competencias personales para lo cual:

- Los empleados comprenden que es lo que se espera de ellos y su contribución hacia el logro de un alto desempeño.
- La atención se concentra en ambos, la conducta y el desempeño, es decir, causa-efecto.
- Se maximiza el desempeño de la empresa a través del desempeño de las personas.
- Se identifican y priorizan las necesidades de formación o brechas desde el principio para logra los resultados y el desempeño buscado.

d) En los planes de carrera se seleccionan a los líderes del futuro usando el capital humano de manera estratégica de la siguiente manera:

- Se selecciona únicamente a aquellos que estén certificados en las competencias de su puesto.
- Se identifican aquellos verdaderamente talentosos y de alto desempeño.
- Solo se selecciona a aquellos que contribuirán con su trabajo a formar una ventaja competitiva a través de su talento

e) En lo referente a compensación se debe alinear las recompensas financieras con el comportamiento y el desempeño,. tomando en cuenta lo siguiente:

- Se determina el rol del puesto su nivel de compensación y se evalúa cada persona contra este modelo para asignar su compensación.
- La compensación variable esta directamente conectada con las metas estratégicas.
- Se fomenta la creación de una organización de aprendizaje y mejora continua.



- Se conecta la compensación de corto plazo con los resultados y el desempeño del futuro.
- Se motiva a las personas a cumplir eficientemente con sus funciones.

f) En el proceso de capacitación, para alinear las necesidades, con el alto desempeño y las metas estratégicas ::

- Se detectan las brechas de desarrollo individuales y grupales en base a roles y evaluaciones de competencias 360 grados.
- Se asigna de manera eficiente el presupuesto de capacitación
- Se maneja el entrenamiento de forma tal que tenga un impacto inmediato en el desempeño individual y el logro de las metas estratégicas.
- Se obtienen datos para monitorear el proceso, determinar medidas correctivas, reducciones de brechas y certificar empleados.

7.3.1.2 Guía de Selección de personal mediante competencias

Al momento de la selección el personal de SALIM CA debe cumplir al menos con 6 competencias de las que se indican a continuación

1. *Ser una persona de muchos recursos:* saber adaptarse a las circunstancias cambiantes y a menudo ambiguas; capaz a la vez de pensar estratégicamente y de tomar decisiones acertadas bajo presión; capaz de poner a punto sistemas de trabajo complejos y de adoptar conductas flexibles de resolución de problemas; capaz de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar los problemas de gestión complejos.
2. *Hacer lo que se debe:* perseverar y se concentra ante los obstáculos; asume, sabe lo que es necesario y sigue adelante; es capaz de trabajar solo y es también capaz de aprender de los demás en caso de necesidad.
3. *Aprender de prisa:* domina rápidamente nuevos elementos técnicos y comerciales.
4. *Tener espíritu de decisiones:* prefiere actuar con rapidez y de forma aproximativa antes que lentamente y con precisión en numerosas situaciones de dirección
5. *Dirigir a subordinados:* delega eficazmente en sus subordinados, les procura amplias oportunidades y da muestras de justicia a sus ojos.
6. *Crear un clima propicio para el desarrollo:* multiplica los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de sus subordinados.



7. *Hacer frente a los subordinados con problemas*: obra con decisión y equidad cuando trata a subordinados con problemas.
8. *Estar orientado hacia el trabajo en equipo*: lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.
9. *Contratar colaboradores con talento*: contrata gente con talento para su equipo.
10. *Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás* : sabe cómo establecer y mantener relaciones de trabajo con colaboradores y grupos externos; puede negociar y regular los problemas de trabajo sin enajenarse las personas; comprende a los demás y es capaz de conseguir su cooperación dentro de relaciones no jerárquicas.
11. *Ser humano y sensible*: da pruebas de un interés sincero por los demás y de sensibilidad ante las necesidades de sus subordinados.
12. *Enfrentarse con sangre fría*: es firme; confía en las opiniones basadas en hechos, no censura a los demás por sus errores y es capaz de salir de situaciones embarazosas.
13. *Equilibrar el trabajo y la vida personal*: equilibra las Prioridades del trabajo y las de la vida privada para que ni las unas ni las otras queden desatendidas.
14. *Conocerse*: tiene una idea exacta de sus puntos fuertes y de sus debilidades y está dispuesto a mejorar respecto a estas últimas.
15. *Hacer que las personas se sientan a gusto*: se manifiesta afable y da muestras de buen sentido del humor.
16. *Actuar con flexibilidad*: puede adoptar comportamientos que a menudo son considerados opuestos, ser a la vez duro y compasivo, dirigir y dejar que los otros dirijan.

7.3.2 Desarrollo de competencias centrales y capacidades competitivas

En el punto 3.7.2 se dijo que SALIM CA se caracterizaría por lo siguiente:

“Se podría considerar una *competencia central* de la compañía su capacidad para operar de manera flexible y adaptable sobre la base de un recurso humano muy motivado e identificado con la empresa.

Su competencia distintiva esta relacionada con la capacidad de establecer una relación de servicio personalizada con el cliente”

Analizadas y aceptadas como tales es necesario entonces trabajar para su desarrollo

Por ello se deben seguir los siguientes lineamientos

1. Recordar que la competencia central es resultado del trabajo conjunto y coordinado del equipo, en el cual todos los departamentos aportan su capacidad

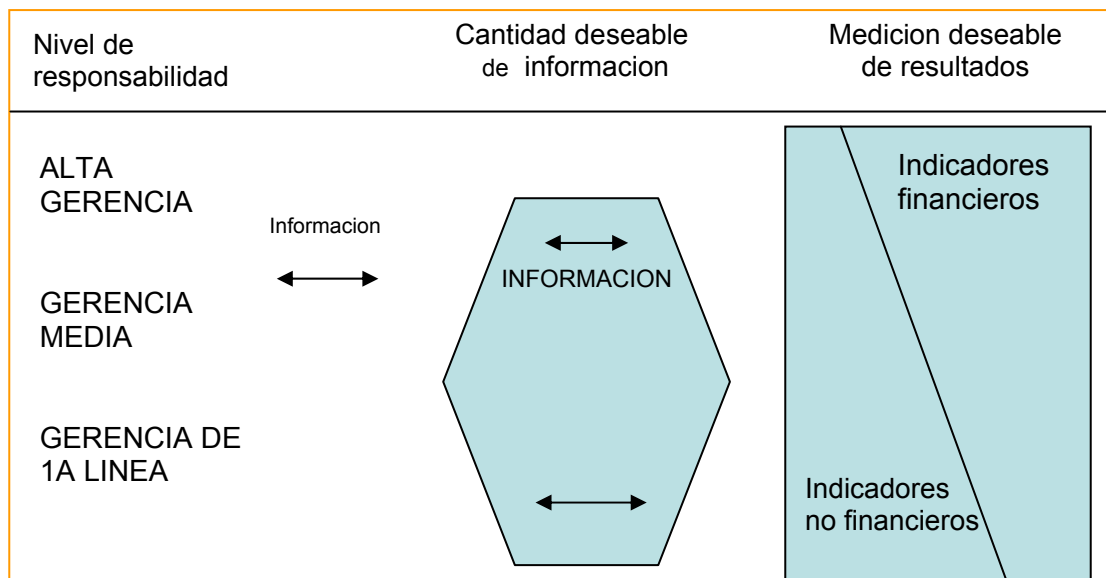


2. Así mismo el aporte al desarrollo de esta competencia no es una responsabilidad individual de los directivos y supervisores
3. Los empleados deben saber que deben emplearse a fondo en el desarrollo de la competencia , mucho mas que los competidores
4. Recordar que las competencias se desarrollan con el fin de servir al cliente por lo cual hay que adaptarse a lo que los clientes requieren

En cuanto a las capacidades competitivas la labor esta orientada a la generacion de redes de comunicación definidas dentro de la empresa con el fin de mantener el flujo de la información permanente

Se define la red de comunicación en el sentido bidireccional

La información debe distribuirse bajo la siguiente pauta



Esto permitirá que todos los niveles puedan aportar información valiosa para trasmitirla al cliente según los lineamientos estratégicos

Es importante apunar que una vez logrado el grado de integración con el cliente la empresa debe mantenerla por lo cual en largo plazo debe desarrollar metodologías CRM para garantizar la fidelización de clientes



7.3.3 Capacitación del personal

SALIM CA desarrollara un plan de capacitación del personal en forma permanente este plan debe monitorearse y controlarse por parte de la directiva

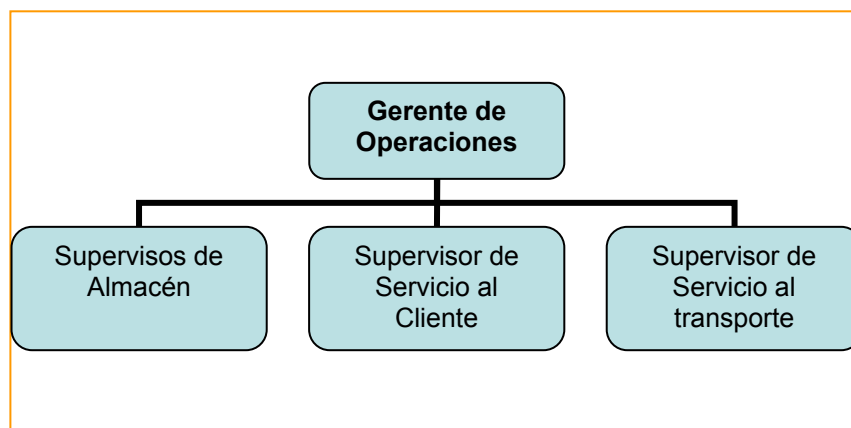
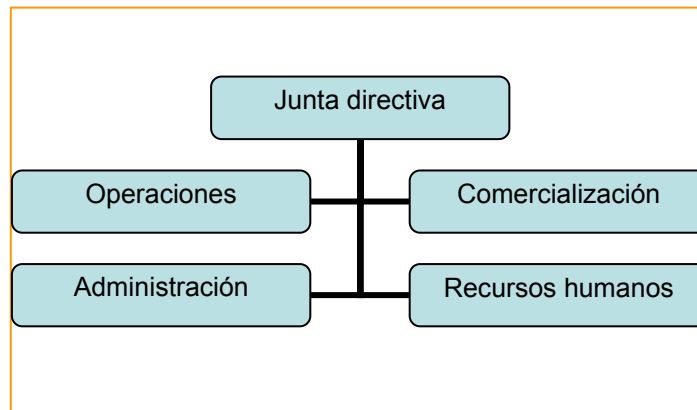
La capacitación estará orientada a desarrollar y consolidar las capacidades competitivas de la empresa y a mantener a los empleados actualizados en los aspectos técnicos, organizacionales y éticos

Como punto de arranque para la conducción de la empresa estratégicamente manejada se capacitara a los empleados en aspectos fundamentales de la estrategia tales como misión, valores y visión corporativa

7.3.4 Ajuste de la organización y la estrategia

Es imposible que la empresa logre cambiar si la estructura no cambia, es imprudente intentar un vuelco estratégico si la estructura no cambia
Por tal motivo se Propone la una nueva estructura organizativa

7.4 Estructuras Propuesta





es necesario aclarar que **SALIM CA** puede tener sedes en varias partes del país todas las sedes estarán coordinadas por el gerente de operaciones el cual controla las actividades descentralizadas

La función de Comercialización queda reservada para el Presidente de la empresa debido a la importancia que esta función tiene en cuanto a la negociación con los clientes

Complemento estructural de la organización

Bajo circunstancias especiales la empresa podrá manejar estructuras de apoyo tales como

- Equipos de proyectos
- Comités inter funcionales
- Task Forces

7.5 Políticas

7.6 Presupuestos

7.7 Sistemas de Apoyo

La Base de apoyo para la operación de **SALIM CA** es la siguiente

1. Sistemas de Información
 - a. Base Sobre la plataforma de Foursite y Paragon
 - b. Sistemas de Control basados en Windows NT elaborados in house
 - c. Automatización de Oficinas basada en MS Office
2. Sistemas de Apoyo Procedimental
 - a. Base en el plan estratégico
 - b. Manual de operaciones
 - c. Políticas
3. Entrenamiento Externo



Serproca
Consultoría Empresarial

CAPITULO 8 Control Estratégico

Balanced scorecard