

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
**Maestría en Administración**



## **ALTERNATIVAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO COMERCIAL DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS EN LA EMPRESA ITRADE MÉXICO**

---

**TESIS** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta: **JOSÉ LUIS BELTRÁN CONTRERAS**

Asesor **IGNACIO ÁLVAREZ PLACENCIA**

Tlaquepaque, Jalisco. 19 de septiembre de 2021.

## **AGRADECIMIENTOS**

Por todo el apoyo brindado de mi asesor y amigo Ignacio Álvarez Placencia durante el desarrollo de intervención, dedicación, paciencia y enseñanza, Gracias.

A mi mentor y amigo Ricardo Cortez Amezcua por su motivación y empuje en todo momento, Gracias por su confianza, consejos e invitación a desarrollarme profesionalmente.

Agradezco a mi esposa y familia por sus palabras de aliento, consejos, tiempo y apoyo durante mi formación y desarrollo de mi trabajo de obtención de grado. Gracias por siempre estar ahí conmigo.

Agradezco a mi institución académica y al equipo de trabajo por brindarme los recursos, a mi lector de tesis por sus consejos, maestros de aula por sus enseñanzas y al departamento y sus coordinadores por su esfuerzo y excelente labor.

Debo agradecer a compañeros y amigos de mi equipo de trabajo, por su confianza y apoyo en la gestión del cambio dentro de la organización, Gracias.

## **RESUMEN**

Durante el desarrollo del presente trabajo se logro implementar un proceso de mejora durante la intervención aplicada a lo largo de dos años, optimizando el proceso comercial de la organización y la aplicación de controles para eliminar la probabilidad de falla, atendiendo la causa raíz presentada, maximizando el rendimiento y cumpliendo los objetivos establecidos.

Las principales causas identificadas y atendidas fueron el seguimiento a nuevos clientes, la estrategia a implementar durante la prospección y la segmentación de la industria como mercado meta, causas que originan la problemática percibida de la reducción de nuevos clientes y de embarques coordinados.

Los factores críticos fueron la prospección, tiempo de respuesta por parte de proveedores y el envío de cotizaciones, atendidos mediante el desarrollo de un estado mejorado delimitando actividades por puesto y realizando las especificaciones correspondientes. Se brindo capacitación del nuevo proceso al equipo de trabajo y los resultados obtenidos fueron medibles.

Teniendo como resultado una evaluación de proveedores estandarizada, formatos de cotizaciones claros, base de datos con información relacionada a la oferta, estado mejorado aplicado, resultados positivos en su aplicación en campo y envío de cotizaciones en menor tiempo, intervención aplicada en el departamento comercial y de costos de la empresa ITRADE México dedicada a la prestación de servicios logísticos internacionales como fletes marítimos, fletes aéreos y procesos aduanales.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>7</b>
<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>7</b>
<i>1.1 Descripción del escenario</i>	<b>8</b>
<i>1.2 Contexto de la empresa y la industria</i>	<b>10</b>
1.2.1 Análisis del entorno	<b>17</b>
<i>1.3 Problemática percibida</i>	<b>19</b>
<i>1.4 Validación de las condiciones del proyecto y del cambio</i>	<b>22</b>
1.4.1 Delimitación de las áreas a intervenir	<b>23</b>
<i>1.5 Propósitos de la intervención</i>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>25</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>25</b>
<i>2.1 Bases teóricas</i>	<b>26</b>
<i>2.2 Herramientas e instrumentos</i>	<b>30</b>
<i>2.3 Marco del proyecto</i>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>32</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>32</b>
<i>3.1 Marco conceptual</i>	<b>33</b>
<i>3.2 Estrategia metodológica</i>	<b>36</b>
<i>3.3 Justificación de la estrategia</i>	<b>37</b>
<i>3.4 Cronograma de trabajo</i>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>41</b>
<b>MEDICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>41</b>
<i>4.1 Etapa de Medición</i>	<b>42</b>
4.1.1 Nivel de frecuencia por actividad	<b>43</b>
4.1.2 Clientes activos vs clientes nuevos	<b>44</b>
4.1.3 Embarques mensuales periodo 2014-2020	<b>46</b>
4.1.4 Ventas promedio trimestrales 2014-2020	<b>47</b>
4.1.5 Frecuencia por servicio	<b>47</b>
4.1.6 Nivel de interés de clientes	<b>48</b>

<b>4.2 VSM estado actual</b>	<b>52</b>
4.2.1 Proceso prospección comercial estado actual	56
4.2.2 Proceso primer contacto	59
4.2.3 Proceso solicitud de cotización estado actual	62
4.2.4 Proceso solicitud de costos estado actual	63
4.2.5 Aceptación de tarifa	64
4.2.6 Proceso comercial general	67
4.2.7 Tiempo promedio prospección a cierre de embarque	70
4.2.8 Tiempo promedio de elaboración de cotización	72
4.2.9 KPI's críticos	73
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>74</b>
<b>ANÁLISIS DEL PROBLEMA</b>	<b>74</b>
<b>5.1 Etapa de análisis</b>	<b>75</b>
5.1.1 Análisis causa y efecto	77
<b>5.2 Análisis de modo y efecto de fallas</b>	<b>79</b>
<b>5.3 Análisis de ventas realizadas</b>	<b>81</b>
5.3.1 Satisfacción del cliente	83
<b>5.4 Análisis de VSM y diseño de estado mejorado futuro</b>	<b>85</b>
<b>5.5 Análisis de VSM y diseño de estado mejorado futuro Plan de acción para eliminar la probabilidad de riesgo de falla en la calidad de prospección comercial</b>	<b>92</b>
5.1.2 Plan de acción interno emergencia sanitaria	93
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>94</b>
<b>PROPUESTAS DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>94</b>
<b>6.1 Metas de mejora</b>	<b>95</b>
6.1.1 Tormenta de ideas	100
6.1.2 Análisis FODA	101
<b>6.2 Planeación de recursos y presupuesto</b>	<b>102</b>
6.2.1 Perfil de puesto pricing/costos	104
<b>6.3 Proceso mejorado</b>	<b>107</b>
6.3.1 Proceso de prospección mejorado	107
6.3.2 Proceso de determinación de costos mejorado	109
<b>6.4 Resultados de la implementación</b>	<b>112</b>
6.4.1 Prospectos contactados	113

6.4.2 Clientes nuevos alcanzados	115
6.4.3 Contacto con nuevos prospectos	116
6.4.4 Flujo de efectivo	118
6.4.5 VSM futuro	120
<b>CAPÍTULO VII</b>	<b>122</b>
<b>CONTROL</b>	<b>122</b>
<i>7.1 Implementación de controles y procesos para las soluciones</i>	<b>123</b>
7.1.1 Acreditación de proveedores	124
<i>7.2 Control del proceso mejorado prospección comercial</i>	<b>126</b>
7.2.1 Evaluación de servicio	138
7.2.3 Políticas alta de nuevos clientes	140
<i>7.3 Control del proceso mejorado determinación de costos</i>	<b>142</b>
<i>7.4 Hojas de trabajo</i>	<b>149</b>
<i>7.5 Capacitación</i>	<b>156</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>159</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>163</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>165</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>167</b>

## **CAPÍTULO I**

### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN**

## *1.1 Descripción del escenario*

ITRADE México es una empresa dedicada a la logística internacional, que se desenvuelve en el mercado mediante la intermediación de servicios de transporte de carga. Fue fundada en el 2014 en la ciudad de Zapopan en el estado de Jalisco, una empresa de capital 100% mexicano. Actualmente su infraestructura se encuentra en la misma ciudad en que fue constituida, consta de un equipo de 11 especialistas, oficina administrativa, almacén para carga general y unidades propias para el servicio de transporte terrestre nacional. Actualmente la oferta de los servicios se realiza en zona metropolitana de Guadalajara en el estado de Jalisco y Culiacán Sinaloa.

Los principales servicios que ofertan son: asesoría en comercio exterior, coordinación de aduanas, almacenaje, transporte internacional terrestre, marítimo y aéreo. La apertura de nuevos clientes se realiza por medio de una prospección, consiste en contactar a los posibles compradores por medio de llamadas, correos y visitas comerciales, principalmente en la ZMG.

Los proveedores son de vital importancia por el modelo de negocios de intermediación de servicios. La empresa ITRADE México realiza la contratación de servicios con sus proveedores una vez que un cliente desea realizar un envío nacional, importación o exportación.

Una de sus principales fuerzas es la alianza con proveedores para realizar la oferta de sus servicios sin importar el punto geográfico de cada prospecto y de acuerdo con su misión empresarial el desarrollar un servicio que cumpla las necesidades individuales e intereses de cada cliente.

Los valores de la empresa son:

Respeto

Amor

Honestidad

Ética

Constancia

Misión: Brindar tranquilidad y soluciones logísticas específicas a todos nuestros clientes mediante nuestra coordinación de embarques.

Visión: Desarrollamos una empresa sustentable con valores humanos que aporta a nuestro equipo de trabajo un bienestar social, emocional y profesional.

Logramos la satisfacción de nuestros clientes mediante la oferta de servicios de alta calidad.

Impactamos de manera positiva a nuestra sociedad y medio ambiente.

Objetivos estratégicos:

Incrementar en un 100% la cartera de clientes activos para el 2021 a nivel nacional en relación con el año 2019.

Aumentar los niveles salariales en un 35% para el año 2021.

Incrementar la operación de exportación en un 50% en los tráficos marítimos y aéreos para el año 2021.

La intervención se llevará a cabo en el departamento comercial, el cual es conformado por dos personas. El objetivo del departamento es desarrollar la prospección de nuevos clientes y generar el cierre de nuevos embarques.

El proceso actual de una prospección en ITRADE México se desarrolla de la siguiente manera:

- 1 Búsqueda de empresas con flujo de importaciones y exportaciones.
- 2 Selección de prospectos y primer acercamiento vía telefónica.
- 3 Evaluación sobre las posibles necesidades del prospecto.
- 4 Visita comercial para un mejor acercamiento.
- 5 Presentación de propuesta comercial, con niveles de costos y opciones de ruta.
- 6 Análisis de retroalimentación y mejora en caso de ser necesario.
- 7 Cierre de cuenta e inicio de operación de embarque.

## *1.2 Contexto de la empresa y la industria*

Para visualizar el entorno de ITRADE México se analizó el aspecto económico con base al análisis de PESTEL y la dinámica competitiva de la industria, que nos permitió entender el contexto competitivo de acuerdo con lo propuesto por Michael E Porter con las cinco fuerzas.

Las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. (Porter M. E., 2008)

De acuerdo con los datos encontrados del entorno en INEGI, las unidades económicas en logística presentan un incremento en el periodo 2009 al 2014, ver tabla 1.1 Unidades económicas Jalisco, Clúster Logística periodo 2009, 2014.

Un incremento en las unidades y un decremento sobre el personal ocupado, las remuneraciones obtenidas presentan un decremento, mientras que en la parte de la inversión refleja un incremento sobre lo dedicado al estado de Jalisco.

**Tabla 1.1**

*Unidades económicas Jalisco, Clúster Logística periodo 2009, 2014.*

<b>JALISCO</b>			
<b>REGIÓN</b>	<b>ESTATAL (I-CLÚSTER)</b>		
<b>CLÚSTER</b>	<b>LOGÍSTICA</b>		
		<b>2009</b>	<b>2014</b>
<b>INDICADOR</b>	UNIDADES ECONÓMICAS	110	408
	PERSONAL OCUPADO	15386	12070
	REMUNERACIONES*	\$1,420,451.00	\$133,341.00
	INVERSIÓN TOTAL*	\$ 227,115.00	\$ 606,148.00
(*) CANTIDAD EXPRESADA EN MILES DE PESOS			

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía

*Nota:* Esta tabla muestra el crecimiento de las unidades económicas durante el periodo 2009 al 2014.

Las unidades económicas en servicios logísticos presentan un incremento en el periodo 2009 al 2014, ver tabla 1.2 Unidades económicas Jalisco, Sector servicios logísticos periodo 2009, 2014

aquí podemos considerar empresas dedicadas a los tramites aduanales y transporte de mercancía, las remuneraciones presentan un incremento.

**Tabla 1.2**

*Unidades económicas Jalisco, Sector servicios logísticos periodo 2009, 2014*

<b>JALISCO</b>			
<b>REGIÓN</b>	<b>ESTATAL (SECTORES ESTRATÉGICOS)</b>		
<b>SECTOR</b>	<b>SERVICIOS LOGÍSTICOS</b>		
		<b>2009</b>	<b>2014</b>
<b>INDICADOR</b>	UNIDADES ECONÓMICAS	179	828
	PERSONAL OCUPADO	21203	25252
	REMUNERACIONES*	\$1,550,062.00	\$1,768,471.00
	INVERSIÓN TOTAL*	\$ 235,163.00	\$ 541,941.00
	TASA INGRESOS	\$ 9,680,745.00	\$ 13,138,156.00
(*) CANTIDAD EXPRESADA EN MILES DE PESOS			

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

*Nota:* Esta tabla muestra el crecimiento de unidades económicas del sector logístico durante el periodo 2009 y 2014.

En relación con las exportaciones del año 2018 al 2019 existe un incremento en cada trimestre, podemos apreciar que los estados con mayor actividad exportadora son: Coahuila, Nuevo León y Baja California Norte. Ver tabla 1.3 Exportaciones de Estados Unidos Mexicanos periodo 2018,

2019 de principales entidades trimestrales y gráfica 1.1 Exportaciones de Estados Unidos Mexicanos de principales entidades exportadoras periodo 2018, 2019 trimestrales.

**Tabla 1.3**

*Exportaciones de Estados Unidos Mexicanos de principales entidades exportadoras periodo 2018, 2019 trimestrales.*

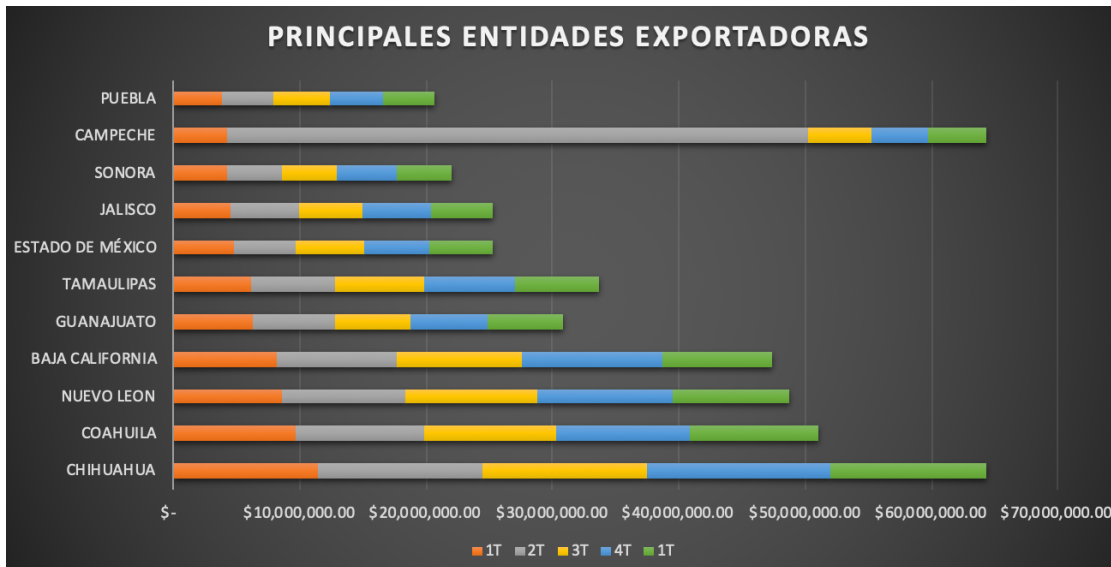
EXPORTACIONES					
TRIMESTRAL					
	2018				2019
	1T	2T	3T	4T	1T
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	\$ 88,814,004.00	\$ 97,249,591.00	\$ 99,028,724.00	\$ 102,350,470.00	\$ 93,026,785.00
PRINCIPALES ENTIDADES EXPORTADORAS					
TRIMESTRAL					
	2018				2019
	1T	2T	3T	4T	1T
COAHUILA	\$ 9,703,425.00	\$ 10,092,970.00	\$ 10,507,442.00	\$ 10,602,160.00	\$ 10,113,468.00
NUEVO LEON	\$ 8,544,847.00	\$ 9,784,111.00	\$ 10,452,947.00	\$ 10,725,565.00	\$ 9,213,131.00
BAJA CALIFORNIA	\$ 8,129,939.00	\$ 952,499.00	\$ 9,934,955.00	\$ 11,054,524.00	\$ 8,754,934.00
GUANAJUATO	\$ 6,323,818.00	\$ 6,533,524.00	\$ 5,866,674.00	\$ 6,189,671.00	\$ 5,913,612.00
TAMAULIPAS	\$ 6,188,198.00	\$ 6,667,560.00	\$ 6,924,923.00	\$ 7,258,640.00	\$ 6,681,387.00
ESTADO DE MÉXICO	\$ 4,781,797.00	\$ 4,827,791.00	\$ 5,457,407.00	\$ 5,219,157.00	\$ 4,937,990.00
JALISCO	\$ 4,576,090.00	\$ 5,309,402.00	\$ 5,050,672.00	\$ 5,469,574.00	\$ 4,867,065.00
SONORA	\$ 4,301,575.00	\$ 4,308,605.00	\$ 4,324,334.00	\$ 4,793,301.00	\$ 4,350,022.00
CAMPECHE	\$ 4,234,394.00	\$ 45,986,613.00	\$ 4,992,044.00	\$ 4,515,474.00	\$ 4,559,434.00
PUEBLA	\$ 3,827,029.00	\$ 4,045,517.00	\$ 4,547,416.00	\$ 4,153,938.00	\$ 4,061,604.00

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

*Nota:* Esta tabla muestra el valor de las operaciones de exportación de los principales estados con mayor actividad durante el 2018 y el primer trimestre de 2019.

## Gráfica 1.1

*Exportaciones de Estados Unidos Mexicanos de principales entidades exportadoras periodo 2018, 2019 trimestrales.*



INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

*Nota:* Esta gráfica muestra el valor de las operaciones de exportación de los principales estados con mayor actividad durante el 2018 y el primer trimestre de 2019.

Las principales entidades exportadoras presentan un incremento en sus operaciones en el año 2018 en comparación con los años 2016 y 2017, según datos obtenidos en INEGI. Ver tabla 1.4 Exportaciones de Estados Unidos Mexicanos de principales entidades exportadoras periodo 2014 al 2018 anuales y gráfica 1.2 Exportaciones de Estados Unidos Mexicanos de principales entidades exportadoras periodo 2014 al 2018 anuales.

**Tabla 1.4**

*Exportaciones de Estados Unidos Mexicanos de principales entidades exportadoras periodo 2014 al 2018 anuales.*

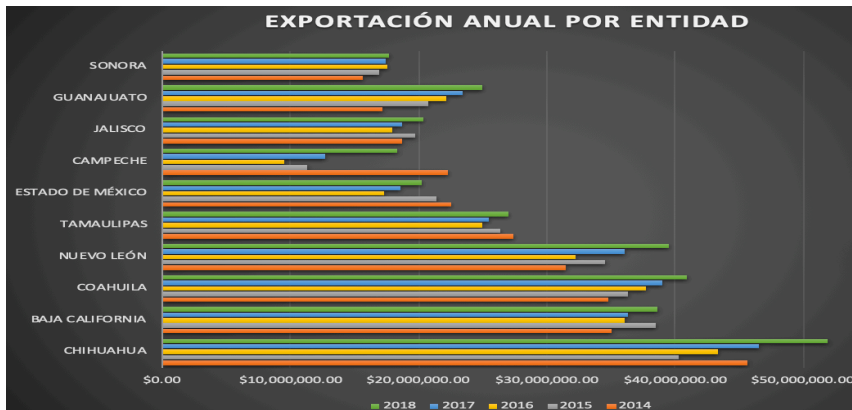
PRINCIPALES ENTIDADES EXPORTADORAS					
EXPORTACIÓN ANUAL					
	2014	2015	2016	2017	2018
CHIHUAHUA	\$45,594,451.00	\$40,302,945.00	\$43,342,067.00	\$46,491,551.00	\$51,944,047.00
BAJA CALIFORNIA	\$35,002,851.00	\$38,441,997.00	\$35,997,279.00	\$36,315,716.00	\$38,661,917.00
COAHUILA	\$34,838,927.00	\$36,251,769.00	\$37,699,563.00	\$38,950,677.00	\$40,905,997.00
NUEVO LEÓN	\$31,513,013.00	\$34,522,156.00	\$32,177,306.00	\$36,004,726.00	\$39,507,469.00
TAMAULIPAS	\$27,397,995.00	\$26,300,101.00	\$24,926,225.00	\$25,507,316.00	\$27,039,321.00
ESTADO DE MÉXICO	\$22,472,407.00	\$21,392,725.00	\$17,332,224.00	\$18,601,992.00	\$20,286,153.00
CAMPECHE	\$22,327,077.00	\$11,288,367.00	\$9,515,108.00	\$12,726,092.00	\$18,338,525.00
JALISCO	\$18,737,712.00	\$19,737,684.00	\$17,877,862.00	\$18,687,649.00	\$20,405,738.00
GUANAJUATO	\$17,204,369.00	\$20,787,831.00	\$22,099,836.00	\$23,360,291.00	\$24,913,687.00
SONORA	\$15,611,884.00	\$16,895,882.00	\$17,544,422.00	\$17,443,597.00	\$17,727,814.00

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

*Nota:* Esta tabla muestra el valor de las operaciones de exportación de los principales estados con mayor actividad durante el 2014 al 2018.

**Gráfica 1.2**

*Exportaciones de Estados Unidos Mexicanos de principales entidades exportadoras periodo 2014 al 2018 anuales.*



INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

*Nota:* Esta gráfica muestra el valor de las operaciones de exportación de los principales estados con mayor actividad durante el 2014 al 2018.

Los ingresos obtenidos en miles de pesos por el suministro de servicios según datos de INEGI presentan incremento en el servicio aéreo y terrestre, ver tabla 1.5 Ingresos por suministro de bienes y servicios periodo 2015 a 2017 anuales.

**Tabla 1.5**

*Ingresos por suministro de bienes y servicios periodo 2015 a 2017 anuales México.*

<b>Ingresos por suministro de bienes y servicios</b>			
<b>Denominación</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
481111 Transporte aéreo regular en líneas aéreas nacionales	68,310,145	79,626,080	87,462,517
482110 Transporte por ferrocarril	37,741,506	43,907,389	41,986,410
483111 Transporte marítimo de altura	2,850,574	2,650,257	2,412,068
483112 Transporte marítimo de cabotaje	6,265,582	4,377,408	3,355,050
484 Autotransporte de carga	117,136,612	123,636,052	144,836,761

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

*Nota:* Esta tabla muestra los ingresos por suministro de bienes y servicios periodo 2015 a 2017 anuales México.

Las operaciones en comercio exterior aumentaron cada trimestre y las unidades económicas activas en el sector, esto representa un mercado más atractivo para nuevos participantes, un mercado más competitivo y que espera costos mejores.

### 1.2.1 Análisis del entorno

En algunos servicios como fletes aéreos existen pocos proveedores, lo cual les brinda poder en la negociación de precio, ofertando costos altos e incluso logrando la oferta directa de servicio directamente con clientes finales.

Existen empresas que ofertan servicios sustitutos y lo hacen directamente a clientes finales. Las paqueterías internacionales utilizan su infraestructura y tecnología para realizar importaciones globales, ofertando precios más bajos y manteniendo relación comercial con clientes que no requieren comprobación fiscal de importación. La comprobación fiscal se obtiene al realizar la importación legal de algún bien bajo nombre del interesado, generando un documento denominado pedimento a nombre del importador y no de la prestadora de servicios.

Los clientes suelen tener una participación importante en los precios de venta, las empresas con mayores volúmenes de carga son más atractivas para las empresas que ofertan los servicios. El precio de un servicio baja conforme el volumen de compra aumenta, el cliente al tener un mayor volumen de operaciones requiere nivelar sus precios de compra, presionando al proveedor a reducir costos.

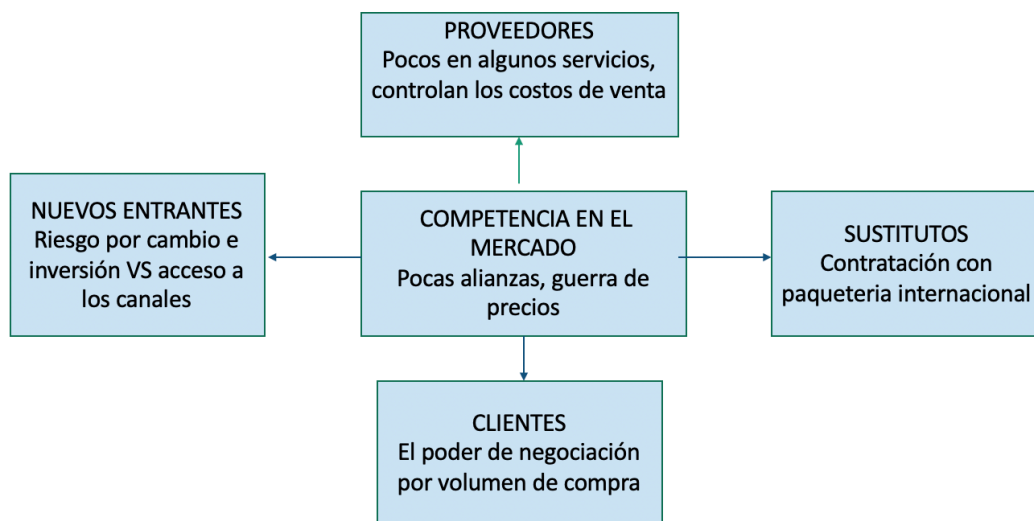
La competencia en el mercado con nuevos participantes provoca una disminución en los costos ofertados por los proveedores, existen servicios más sensibles al precio, por ejemplo, aquellos contratados vía terrestre por el mismo número de participantes en el mercado. Los servicios son elásticos y los competidores ofertan a mejores precios para generar mayor volumen de operaciones.

No existen barreras gubernamentales para nuevos entrantes, sin embargo, los obstáculos son la experiencia, tecnología y el capital de trabajo para solventar las operaciones logísticas.

De acuerdo con el análisis del entorno podemos apreciar que la competencia en el mercado y los sustitutos son lo que más afectan a la empresa ITRADE México por su modelo de negocio que corresponde a la intermediación de transporte de carga. En la siguiente ilustración 1.1 Análisis del entorno ITRADE México mediante las cinco fuerzas de Porter, podemos apreciar los participantes y su entorno.

### Ilustración 1.1

*Análisis del entorno ITRADE México mediante las cinco fuerzas de Porter*



Elaboración del autor mediante las 5 fuerzas de Porter. (Porter M. , Estrategia competitiva, 2019)

*Nota:* Esta ilustración muestra el análisis de la empresa ITRADE México desde el uso de las 5 fuerzas de Porter.

En conjunto con el análisis previo, el sector económico de PESTEL y las 5 fuerzas de Porter podemos concluir que el incremento de nuevos participantes en el mercado provoca que la competencia en el mercado sea más compleja y los ingresos se distribuyan entre más empresas dedicadas al servicio de intermediación de transporte.

Identificando dentro de la compañía la aceptación al cambio y la debilidad en el cierre de negocios.

Para lograr un cambio dentro de una organización se requiere evaluar distintos aspectos entre ellos poder observar y definir un diagnóstico del presente, sabiendo de las necesidades que se tienen al cambio (Richard & Reuben, 1980).

### *1.3 Problemática percibida*

Según el diagnóstico previo se aprecia que las ventas a nuevos clientes presentan una disminución considerable y enciende las alertas sobre la estabilidad y el futuro de la compañía.

La problemática percibida corresponde a la falta de ventas en nuevos clientes y en la falta del cierre de nuevas cuentas que no permiten lograr nuevos negocios y maximizar las utilidades de la compañía. Los gastos administrativos continúan al mismo nivel y el porcentaje de productividad se ve afectado. Entendiendo por porcentaje de productividad el resultado de lo vendido entre lo gastado, quiere decir que una empresa aumentará su porcentaje de productividad al incrementar sus ventas sin que exista un incremento equitativo de los gastos, en otras palabras, una empresa será más productiva si vende más y gasta menos.

Los objetivos planteados a inicios de año comienzan a ser pocos probables por el presente problema. En la ilustración 1.2 Causa y efectos de problemática percibida en ITRADE México podemos apreciar las posibles orígenes y reacciones.

### Ilustración 1.2

*Causa y efectos de problemática percibida en ITRADE México.*



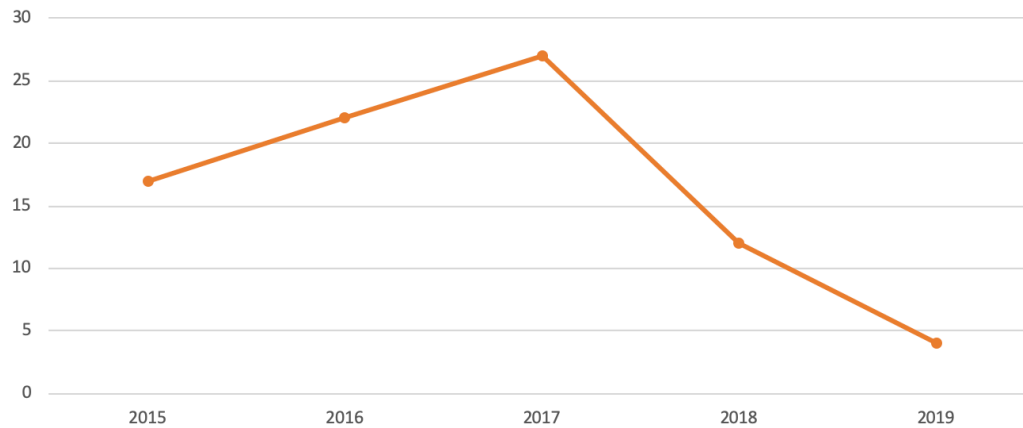
Elaboración del autor, causas y efectos de problemática percibida.

*Nota:* Esta ilustración define los efectos y causas de la problemática percibida dentro de ITRADE México.

Para entender la problemática percibida, se consideraron el número de clientes nuevos y los clientes activos. En la gráfica 1.3 Clientes nuevos por año 2015 a 2019 en ITRADE México, podemos apreciar el descenso del cierre de nuevos clientes.

### Gráfica 1.3

*Clientes nuevos por año 2015 a 2019 en ITRADE México*



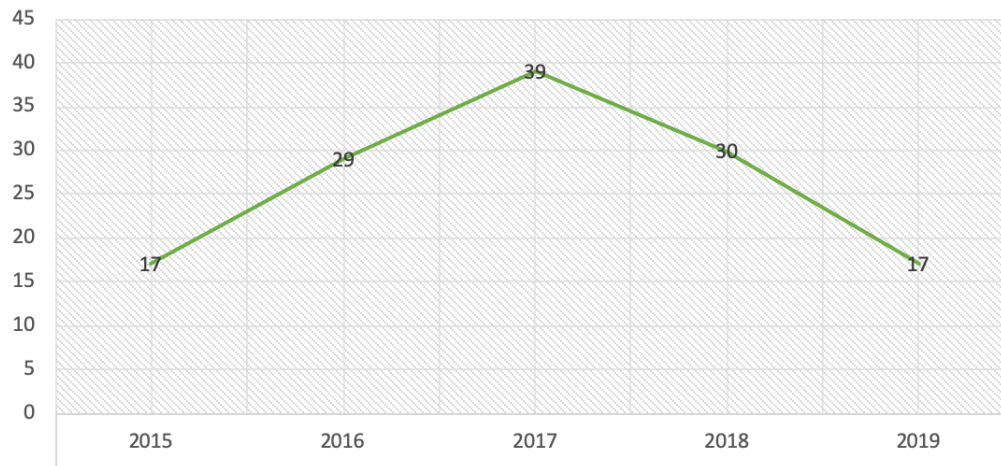
Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* Esta gráfica muestra el número de clientes activos durante el periodo de 2015 a 2019.

Considerando a los clientes nuevos durante un año y los clientes activos desarrollados un año anterior, de la misma manera, podemos apreciar el descenso en ventas. Ver gráfica 1.4 Clientes nuevos y clientes activos por año 2015 a 2019 en ITRADE México.

## Gráfica 1.4

*Clientes nuevos y clientes activos por año 2015 a 2019 en ITRADE México*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* Esta gráfica muestra el número de clientes nuevos y activos durante el periodo de 2015 a 2019.

### *1.4 Validación de las condiciones del proyecto y del cambio*

La problemática comercial percibida es de carácter urgente para ser atendida y se pretende un tiempo estimado de intervención de 12 meses con la finalidad de medir resultados y realizar el análisis correspondiente.

El desarrollo de esta intervención se llevará a cabo con el apoyo de las personas involucradas del departamento comercial, en un tiempo estimado de 4 horas por semana y se considera como un proyecto adicional y no como una actividad diaria. El equipo ITRADE México es consciente de las necesidades y problemática actual. Se cuenta con el apoyo del director.

#### 1.4.1 Delimitación de las áreas a intervenir

La intervención se llevará a cabo en el departamento comercial en los siguientes procesos:

- Prospección comercial de clientes en México.
- Selección de clientes confiables.
- Atención a clientes, post venta.
- Cotizaciones y presentación a clientes.
- Prospección a socios comerciales.

#### 1.5 Propósitos de la intervención

El propósito de este proyecto de intervención es optimizar el proceso comercial que facilite el cierre de nuevos clientes y la coordinación de nuevos embarques. Identificar las nuevas zonas comerciales que puedan beneficiar a la empresa y concentrar la fuerza comercial en esas regiones.

Con los datos obtenidos se puede apreciar lo atractivo que es para nuevos competidores entrar a la industria de servicios logísticos, los estados con mayores exportaciones no están siendo prospectados por la empresa a intervenir y plantear una estrategia comercial para ITRADE México sobre estas entidades brindaría mayor probabilidad de venta.

Es importante para ITRADE México consolidarse como una empresa de logística internacional a nivel nacional, con una estructura comercial solida, que permita ofertar sus servicios de una manera eficaz y eficiente. Incrementar sus oportunidades comerciales, desarrollando nuevos negocios y maximizando los niveles de productividad internos.

De acuerdo con el análisis del entorno, macro y micro, se observa la factibilidad del desarrollo de esta intervención, existe un incremento de nuevos competidores y a la vez incremento en las operaciones de las empresas exportadoras. El mercado cuenta con zonas altamente atractivas para la oferta de servicio en entidades distintas nunca prospectadas.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## *2.1 Bases teóricas*

Estandarizar el proceso. En este nivel se deciden acciones para asegurar las mejoras a través de cambios en los sistemas y estructuras que forman el proceso, tratando de no depender de controles manuales y de vigilancia sobre el desempeño. (Humberto Gutiérrez Pulido, 2013)

Documentar el plan de control. Se busca trabajar para mejorar o desarrollar nuevos documentos que faciliten el apego a los procedimientos estándar de operación del proceso. La estandarización vía documentación contempla procedimientos bien escritos, videos y hojas de trabajo ilustradas. (Humberto Gutiérrez Pulido, 2013)

Los datos por sí solos no resuelven los problemas del cliente y del negocio, por ello es necesaria una metodología. En  $6\sigma$  los proyectos se desarrollan en forma rigurosa con la metodología de cinco fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (en inglés DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve and Control) (Humberto Gutiérrez Pulido, 2013)

En su primera etapa se definirá el alcance y los beneficios esperados con el apoyo de métricas específicas (Gutiérrez-Pulido & De la Vara-Salazar, 2013).

Con base en los siguientes criterios se logrará determinar a los clientes mediante una estrategia: Necesidades de compra, crecimiento potencial, posición estructural y costo del servicio (Porter M., Estrategia competitiva, 2019)

El servicio al cliente se obtiene desde la perspectiva logística una vez alcanzado todas las acciones que con lleva el servicio, se debe diseñar con base a la proyección de utilidad esperada y relacionados con lo ofertado (Ballou, 2004)

Desarrollar la habilidad de la observación permitirá generar un flujo de información continuo que se le denomina mapa de cadena de valor, comprendiendo que existe información que generará valor y otra que no lo hará (Rother & Shook, 1999).

Ofrecer servicios o producto que muestren alguna diferencia frente a sus competidores permitirá a medida de lo posible y en relación con lo especial que pudiera ser la oferta maximizar las utilidades, imponiendo precios más altos que la competencia o beneficios equivalentes como la lealtad y permanencia de cliente con proveedor, facilitando al mismo tiempo un mejor desempeño comercial (Porter M. , Ventaja competitiva, 2016)

Para lograr un cambio dentro de una organización se requiere evaluar distintos aspectos entre ellos poder observar y definir un diagnostico del presente, sabiendo de las necesidades que se tienen al cambio (Richard & Reuben, 1980).

Las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. (Porter M. E., 2008)

Para lograr un cambio dentro de una organización se requiere evaluar distintos aspectos entre ellos poder observar y definir un diagnostico del presente, sabiendo de las necesidades que se tienen al cambio (Richard & Reuben, 1980).

Mediante el uso de la herramienta SIPOC por sus siglas en ingles, Suppliers, Inputs, Process, Outputs y Customer que significa Proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes. De acuerdo con esta herramienta nos permitirá entender y visualizar de una manera más detallada el proceso, mencionado quien suministra los insumos o servicios por prestar, los clientes o mercado objetivo y que al final ayudará a definir el proyecto (Simon, s.f.).

Mediante el uso de la herramienta VSM (mapeo de flujo de valor) podemos apreciar el flujo de información e identificar parte de la cadena que no genera valor a los clientes y al proceso interno. (Rother Mike, 1999)

Mapear el estado actual, en este paso es cuando se trabaja directamente en el piso de producción y se obtiene los datos necesarios del value stream seleccionado, con el fin de empezar la elaboración del mapa. (Alberto Villaseñor Contreras, 2007)

Para lograr una visión clara del futuro y analizando el presente se utilizará el proceso desarrollado por dos expertos en transiciones organizacionales.

El proceso de cambio en un sistema institucional de gran complejidad tiene varios aspectos:

- 1) Diagnosticar la condición presente, incluyendo la necesidad de cambio;
- 2) establecer metas y definir el estado de la organización después del cambio;
- 3) definir la transición por realizar que distinga entre el presente y el futuro;
- 4) desarrollar estrategias y planes de acción para administrar esta transición;
- 5) evaluar los resultados del cambio;

Estabilizar la nueva condición y hacer un balance entre estabilidad y flexibilidad. (Beckhard & Harris, 1980)

Las cinco Ps representa cinco específicos e interrelacionados conceptos de consulta que a menudo adoptan en el análisis y recomendaciones cuando atiende a crear una fuerte e integrada administración de sistema de operaciones y prácticas (Greiner & Poulfelt, 2005).

1. Personas
2. Plantas
3. Partes
4. Procesos
5. Planeación y control

Mejías, Ana y Prado, Carlos dicen que la subcontratación de servicios es una herramienta que permite optimizar la gestión logística de aquellas empresas en las que realmente resulta posible y necesario al desarrollar ventajas competitivas, el creciente énfasis en proporcionar un buen servicio al cliente de forma eficiente y efectiva. (Mejías & Prado, 2002)

De acuerdo con Díez de Castro, Enrique, nos dice que la distribución es la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados. (Díez de Castro, 2004)

La integración de nuevos competidores se encuentra en aumento en porcentajes altos y que podría ser por el crecimiento de las empresas exportadoras.

El servicio al cliente se obtiene desde la perspectiva logística una vez alcanzado todas las acciones que con lleva el servicio, se debe diseñar con base a la proyección de utilidad esperada y relacionados con lo ofertado (Ballou, 2004)

Desarrollar la habilidad de la observación permitirá generar un flujo de información continuo que se le denomina mapa de cadena de valor, comprendiendo que existe información que generará valor y otra que no lo hará (Rother & Shook, 1999)

## *2.2 Herramientas e instrumentos*

Mediante el uso de algunas herramientas e instrumentos se pretende definir, medir, analizar, mejorar y controlar el proceso comercial dentro de la empresa ITRADE México que impactará de manera positiva a los diferentes departamentos incluyendo principalmente al mayormente involucrado. El desarrollo de una cultura organización abierta a los cambios y promoviendo la autogestión en la que las decisiones son tomadas con las personas de experiencia e involucradas de manera directa. (Laloux, 2017).

Algunas herramientas utilizadas:

- Diagrama de flujo
- Diagrama supplier input process output customer
- Mapeo de flujo de valor
- Diagrama CTQ para medir los requerimientos del cliente
- Diagrama Ishikawa
- VSM

### 2.3 Marco del proyecto

**Tabla 2.1**

*Marco del proyecto*

MARCO DEL PROYECTO	
Título	Optimización del proceso comercial
Necesidades del negocio	Bajos niveles de ventas
Declaración del problema	La problemática que se puede apreciar es: Disminución en el cierre de clientes nuevos El departamento comercial se encuentra con números negativos por la falta de nuevos negocios. Falta de capacidad en el proceso de prospección.
Objetivo	Desarrollar una mejora en el proceso comercial con calidad y propuesta de valor definida que permita incrementar en un 100% la cantidad de clientes nuevos para el año 2021.
Alcance	Proceso comercial
Roles y responsabilidades	Dirección, departamento comercial y pricing (costos)
Propietarios	Dirección, departamento comercial y pricing (costos)
Patrocinador	Director general
Equipo	Ejecutivo de ventas
Recursos	Base de datos, estado de resultados y libros contables
Métricas	Conformidad en el servicio y puntualidad en entregas
Fecha de inicio	lunes, 20 de enero de 2020
Fecha de fin	domingo, 20 de diciembre de 2020
Entregable del proyecto	Estadísticas, propuesta de valor, diagrama, VSM

Elaboración del autor.

*Nota:* Esta tabla muestra el marco del proyecto, con información relacionada a los involucrados y alcance.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### *3.1 Marco conceptual*

Mediante este trabajo de obtención de grado en la modalidad de intervención se tendrá como objetivo desarrollar y documentar el problema, proceso y demanda de los clientes, atendiendo la metodología DMAIC por su acrónimo en inglés Define, Measure, Analyze, Improve y Control, que se caracteriza por su resolución de problemas en procesos ya creados, correspondiente a sus definición y siglas: define, mide, analiza, mejora y controla DMAMC.

Los proyectos realmente generan ahorros o aumento en ventas. Un aspecto que caracteriza a los programas Seis Sigma exitosos es que los proyectos DMAMC realmente logran ahorros y/o incremento en las ventas. Esto implica varias cosas: se seleccionan proyectos clave que en realidad atienden sus verdaderas causas, se generan soluciones de fondo y duraderas, y se tiene un buen sistema para evaluar los logros de los proyectos. Esto tiene que ser así, porque es sabido que la mala calidad y bajo desempeño de los procesos generan altos costos de calidad. (Humberto Gutiérrez Pulido, 2013)

Define: Delimitando la zona de trabajo y de intervención dentro de la organización brindando una alta probabilidad de éxito, contando con el apoyo por parte del equipo a intervenir y de dirección. Objetivos claros y alcanzables para atender los efectos fundamentales crear un beneficio dentro de la empresa.

Mide: Mediante la comprensión y entendimiento de un estado actual de una organización se cuantifica el problema, tomando en consideración el flujo de un proceso y su capacidad de impacto negativo o deficiente existente dentro del mapeo o de la obtención de los datos.

Analiza: Su objetivo es identificar la causa raíz del problema posterior a la medición, profundizando sobre sus posibles causas. “Entonces, se trata de entender cómo y por qué se genera el problema, buscando llegar hasta las causas más profundas y confirmarlas con datos” (Humberto Gutiérrez Pulido, 2013). Preguntándonos en repetidas ocasiones la razón del problema para atenderlo de raíz y no solo sobre poner una posible solución que cubra la causa de inicio.

Mejora: Mediante la propuesta de un cambio con el objetivo de eliminar la causa raíz del problema se realiza el diseño de un proceso que aplique una corrección al estado anterior o al diseño de proceso antiguo, teniendo como resultado un estado mejorado medible y capaz de aplicar dentro de la organización.

Control: Para finalizar el proyecto diseñar una estrategia de adaptación y aceptación por parte del equipo intervenido, manteniendo el diseño mejorado, reduciendo la posibilidad de falla y regreso al estado anterior. Continuar con la aplicación de la mejora para optimizar los procesos y cumplir con los objetivos organizacionales.

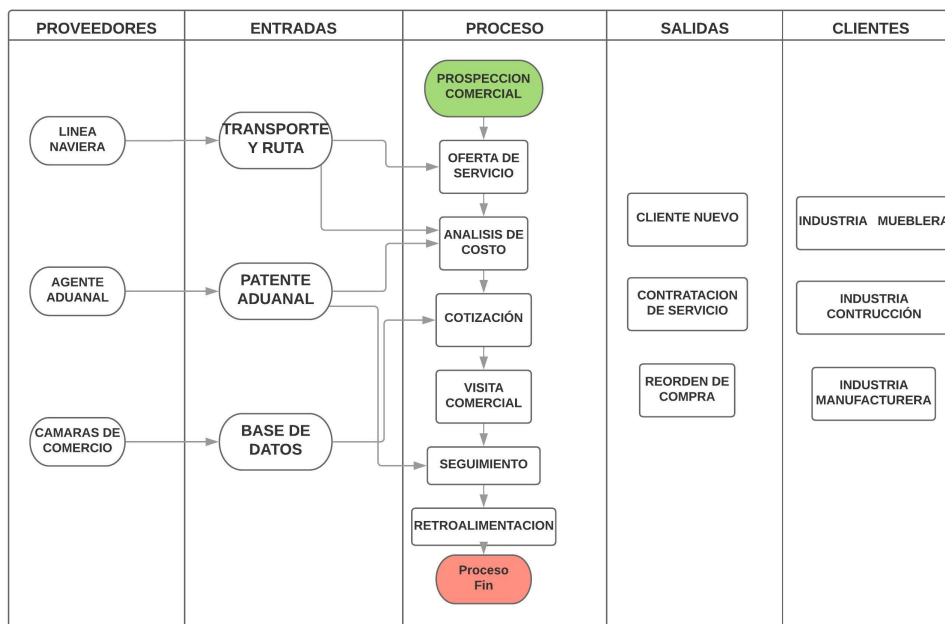
Considerando los siguientes parámetros:

- Tiempo de respuesta de cotización
- Niveles de venta en clientes nuevos
- Clientes recurrentes
- Conformidad en el servicio (cuántas no conformidades)
- Determinar el índice de conformidad
- Puntualidad de entrega, número de eventos

Diagrama PEPSU Este diagrama de proceso tiene el objetivo de analizar el proceso y su entorno. Para ello se identifican los proveedores (P), las entradas (E), el proceso mismo (P), las salidas (S) y los usuarios (U). El acrónimo en inglés de este diagrama es SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs and customers). (Humberto Gutiérrez Pulido, 2013)

### Diagrama 3.1

Diagrama SIPOC en ITRADE México



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* Este diagrama muestra detalle de proveedores y la información entrega y salida durante un proceso.

### *3.2 Estrategia metodológica*

Mediante el uso de la herramienta VSM (mapeo de flujo de valor) podemos apreciar el flujo de información e identificar parte de la cadena que no genera valor a los clientes y al proceso interno. (Rother Mike, 1999)

La estrategia implementada durante la primera etapa fue el estudio y análisis del entorno, comprendiendo así la situación actual de la industria, los posibles nuevos integrantes al sector económico y la viabilidad del proyecto. El planteamiento del problema con base a un ejercicio de lluvia de ideas y el desarrollo de un árbol de problemas, delimitando el alcance y los objetivos de este proyecto de intervención.

Elaborando la medición del estado actual de la organización, obteniendo datos y resultados de cada ejercicio durante el periodo evaluado, identificando así las características principales de su funcionamiento, procesos internos y entorno laboral.

Durante la segunda etapa establecida y con el uso de la metodología DMAIC se logró definir el problema, interpretando el proceso actual comercial dentro de la empresa, resaltando con diagramas de flujo el proceso comercial y con la ayuda de las personas involucradas dentro de los procesos internos. Acercamiento con las personas a cargo del proceso y otros involucrados de manera indirecta que podrían afectar o favorecer el rendimiento de las actividades.

Para mejorar la calidad de un sistema de manufactura o servicio es necesario utilizar un enfoque formal al análisis de desempeño del sistema y a la búsqueda de formas de mejorar dicho desempeño. (Jared R. Ocampo, 2012)

Elaboración de diagramas de trabajo que faciliten la interpretación e identificación de cada persona dentro del proceso, objetivo de dar conocimiento sobre el estado actual y la posibilidad del mejorado.

### *3.3 Justificación de la estrategia*

El programa de intervención cuenta con la característica principal de desarrollar una mejora dentro de una empresa existente, identificar alguna área de oportunidad desde una perspectiva profesional o escuchar el llamado del equipo sobre sus necesidades más importantes a fines del programa administrativo. La intervención permite impactar de manera positiva dentro de mi empresa formando una estructura sólida y capaz de mantener un crecimiento estable.

De acuerdo a las características de la metodología DMAIC y la actividad preponderante de la organización a intervenir se considera una aplicación importante para su desarrollo y mejora indispensable. La posibilidad al aprendizaje y la mejora continua permiten una relación de desarrollo mutua desde la organización, sus integrantes y el autor del trabajo aplicable.

### *3.4 Cronograma de trabajo*

Durante el proceso de intervención se cumplirán algunas etapas en las cuales estarían divididas de la siguiente manera.

Tercera etapa mayo 2020:

- Seguimiento de tabla de Gantt
- Planteamiento de problema
- Medición del problema de calidad
- Gestión del cambio organizacional
- Propuesta de valor y ventajas competitivas
- Análisis

Durante la cuarta etapa diciembre 2020:

- Mejora y controlar el proceso comercial
- Presentación del entregable
- Integración de los departamentos durante el nuevo proceso interno

**Tabla 3.1.**

*Cronograma de trabajo periodo 2020, parte 1.*

CRONOGRAMA DE TRABAJO	2020																			
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
<b>Proyecto:</b> <b>PROCESO DE PROSPECCION</b> <b>Partes interesadas:</b> <b>DIRECCION</b> <b>Fecha de inicio:</b> <b>ENERO 2020</b> <b>Fecha de término:</b> <b>DICIEMBRE 2020</b> <b>Responsable:</b> <b>J Luis Beltrán</b>	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
<b>Actividades</b>																				
<b>Validación</b>																				
<b>Planteamiento</b>																				
<b>Medición del problema</b>																				
<b>Implementación</b>																				
<b>Seguimiento</b>																				
<b>Ajustes de estrategia</b>																				
<b>Presentación</b>																				

Elaboración del autor.

*Nota:* Esta tabla muestra las actividades a realizar.

**Tabla 3.2**

*Cronograma de trabajo periodo 2020, parte 2.*

CRONOGRAMA DE TRABAJO	2020																			
	AGOSTO				SEP				OCT				NOV				DIC			
<b>Proyecto: PROCESO DE PROSPECCION</b> <b>Partes interesadas: DIRECCION</b> <b>Fecha de inicio: ENERO 2020</b> <b>Fecha de término: DICIEMBRE 2020</b> <b>Responsable: J Luis Beltrán</b>	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
<b>Actividades</b>																				
<b>Hallazgos</b>																				
<b>Mejora de proceso</b>																				
<b>Controla el proceso</b>																				
<b>Métricos finales</b>																				
<b>Presentación</b>																				

Elaboración del autor.

*Nota:* Esta tabla muestra las actividades a realizar.

**CAPÍTULO IV**  
**MEDICIÓN DEL PROBLEMA**

#### *4.1 Etapa de Medición*

Durante la etapa de Medición se recolectará la información enfocada al planteamiento del problema para determinar el desempeño que se presenta en la actualidad para posteriormente continuar a la siguiente etapa según la metodología aplicada.

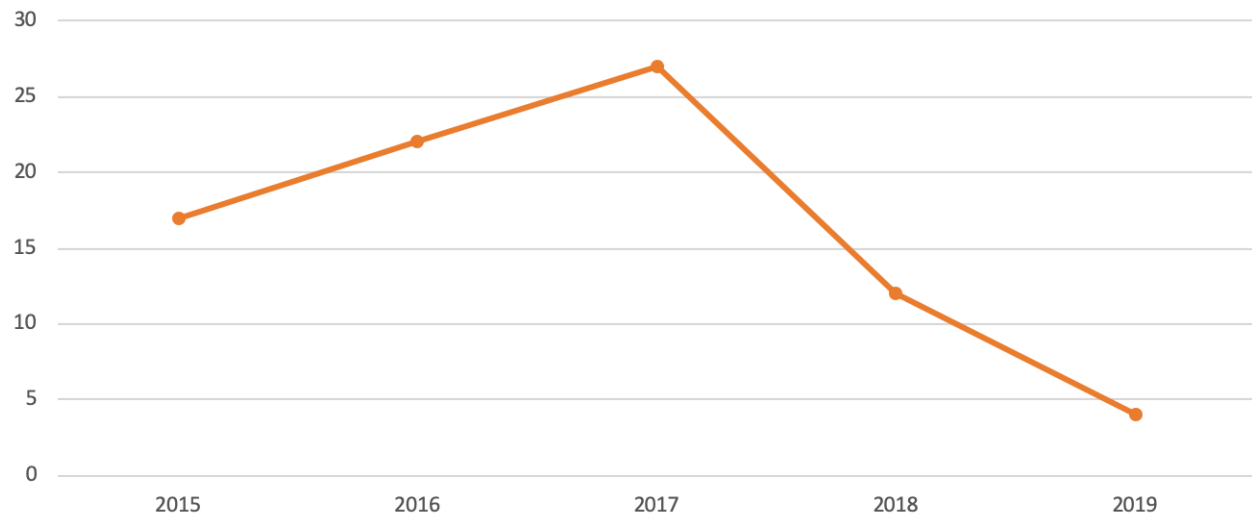
Algunos parámetros para considerar en su desarrollo junto a las herramientas de trabajo son:

- Tiempo de respuesta de cotización
- Niveles de venta en clientes nuevos
- Clientes recurrentes
- Conformidad en el servicio (cuántas no conformidades)
- Determinar el índice de conformidad
- Puntualidad de entrega, numero de eventos y cuantos

Para entender la problemática percibida, en la gráfica 1.1 podemos apreciar el descenso en el desarrollo de nuevos clientes, en comparación con el año 2017 en el cual se lograron ventas a 25 clientes nuevos, en el 2019 en lo que va del año se tiene una reducción de un poco más del 80% sobre el número de clientes nuevos. El proceso comercial muestra una decadencia en la obtención de resultados deseados. Desde la creación de la empresa en el 2014 al 2017 se presentó un incremento en la apertura de nuevas cuentas, un incremento aproximado del 30% en cada año.

## Gráfica 4.1

*Clientes nuevos por año periodo 2014 a 2019.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

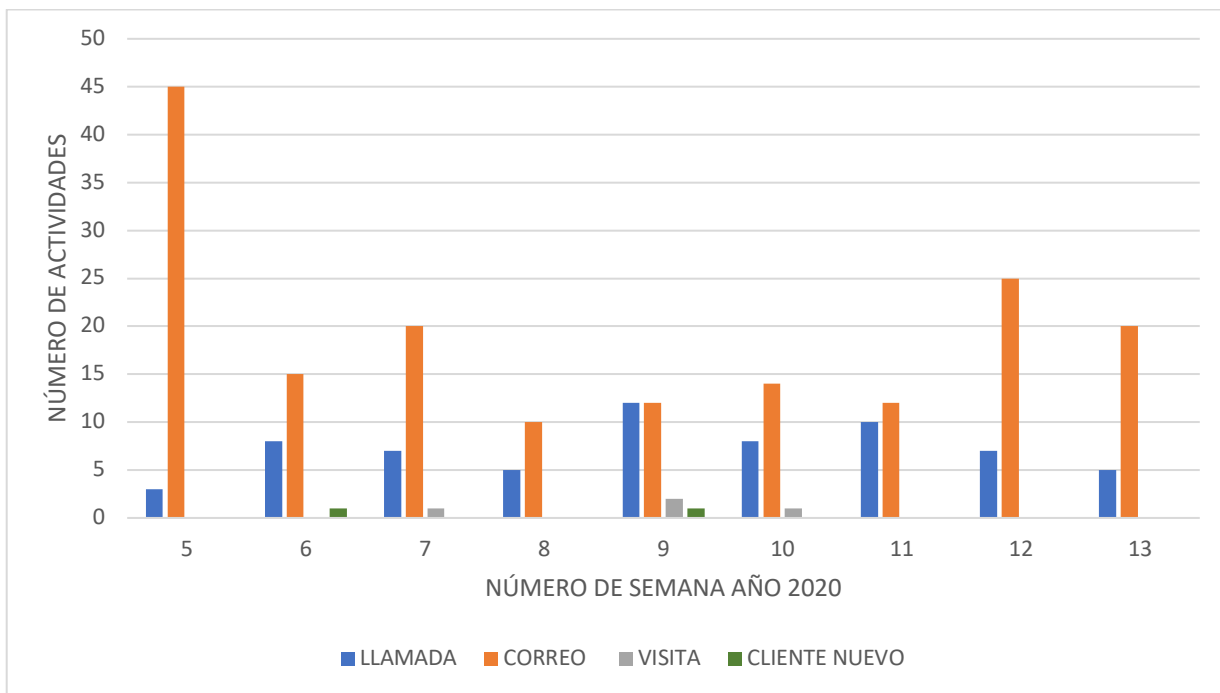
*Nota:* En esta tabla se aprecia el número de clientes nuevos durante el 2014 al 2019

### 4.1.1 Nivel de frecuencia por actividad

Mediante la recolección de datos se logró recabar la frecuencia con la que una actividad se repite a cada semana directamente por el departamento comercial, en la siguiente gráfica 4.2 se encuentran la medición de actividades constantes; contactar a los prospectos por medio de diferentes herramientas o formas tales como llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas comerciales. Siendo el correo electrónico el canal de comunicación más utilizado por el ejecutivo de ventas.

## Gráfica 4.2

*Frecuencia semanal por actividad comercial.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar la frecuencia por actividad durante el proceso comercial.

### 4.1.2 Clientes activos vs clientes nuevos

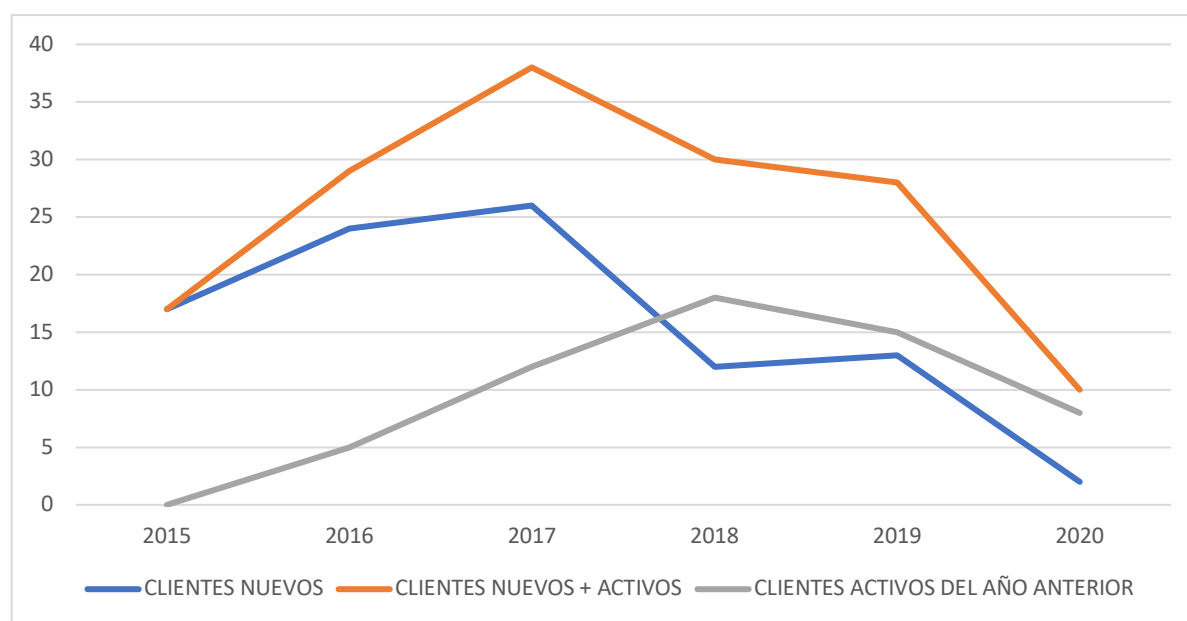
Según el histórico obtenido por parte de la empresa ITRADE México podemos medir el número de clientes nuevos, clientes activos con relación al año anterior inmediato y hacer un conteo de los clientes totales de cada año considerando los nuevos y los ya relacionados, notablemente en la gráfica 4.3 podremos apreciar que el comienzo operacional de la compañía prestadora de servicios a finales del 2014 y durante todo el año 2015 fue bastante favorable, el número de clientes nuevos presento un incremento hasta el año 2017, durante el año 2018 a la fecha la empresa presenta un

decremento en el número de clientes nuevos y en el número de clientes nuevos más los activos, tan solo lo que va del primer trimestre del año en curso (2020) existe un cierre de nuevas cuentas con tan solo 2 clientes y la relación comercial con 10 empresas durante el mismo periodo.

Relación de clientes nuevos y activos periodo 2015 a 2020.

### Gráfica 4.3

*Comparativa de clientes nuevos, clientes nuevos más activos y clientes activos al año anterior.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

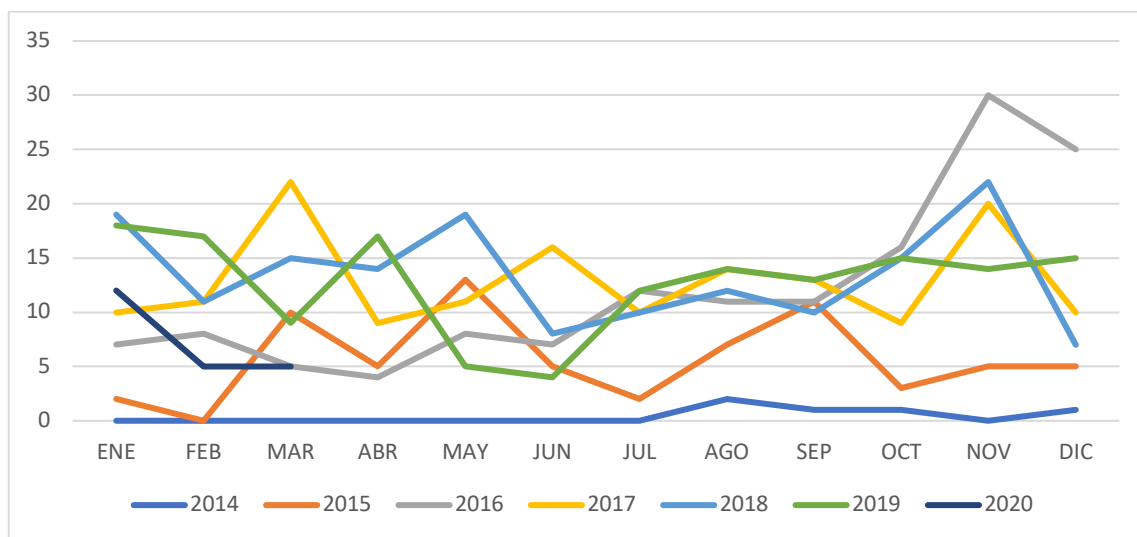
*Nota:* Esta gráfica muestra una comparativa de clientes nuevos, clientes nuevos más activos y clientes activos al año anterior.

### 4.1.3 Embarques mensuales periodo 2014-2020

De acuerdo con la medición y análisis obtenido se logró recabar la siguiente información plasmada en la gráfica 4.4 el nivel promedio de embarques que maneja ITRADE México es cambiante cada mes, determinado por el temporal de embarques que concentra una mayor demanda para cada cierre de año por diversos factores económicos, el mes de abril reincide como el mes con el número más bajo de embarques durante los años 2016 y 2017, si consideramos el año 2014 como el comienzo de la empresa y enfocamos la atención al resto de los años, el mes más bajo en número de embarques es febrero 2015 con ningún embarque coordinado y el mes más alto es noviembre 2016 con treinta embarques, según la gráfica 1.3 el año 2016 cerro con 29 clientes activos.

#### Gráfica 4.4

*Embarques Mensuales periodo 2014 a 2020.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

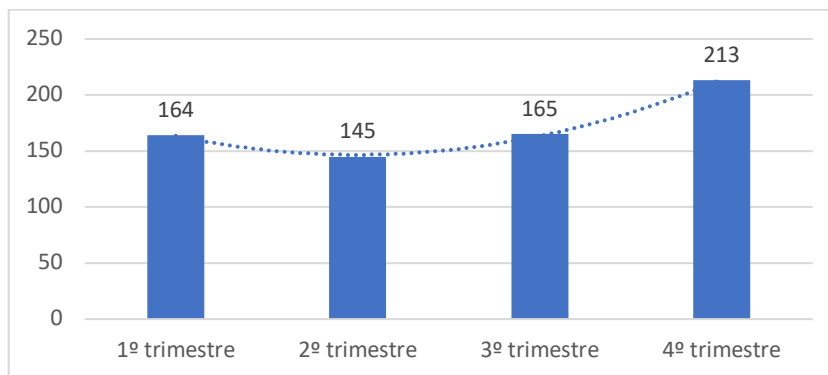
*Nota:* Esta gráfica muestra el tráfico de embarques durante un periodo de tiempo de 2014 a 2020.

#### 4.1.4 Ventas promedio trimestrales 2014-2020

Según los datos obtenidos el trimestre con los niveles de venta más bajo es el segundo de cada año, comprendido por abril, mayo y junio, la siguiente gráfica 4.5, muestra el total de embarques realizados en un periodo de tiempo desde el 2014 a 2019.

#### Gráfica 4.5

*Ventas promedio trimestrales periodo 2014 a 2019.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar el volumen de tráfico en un periodo de tiempo.

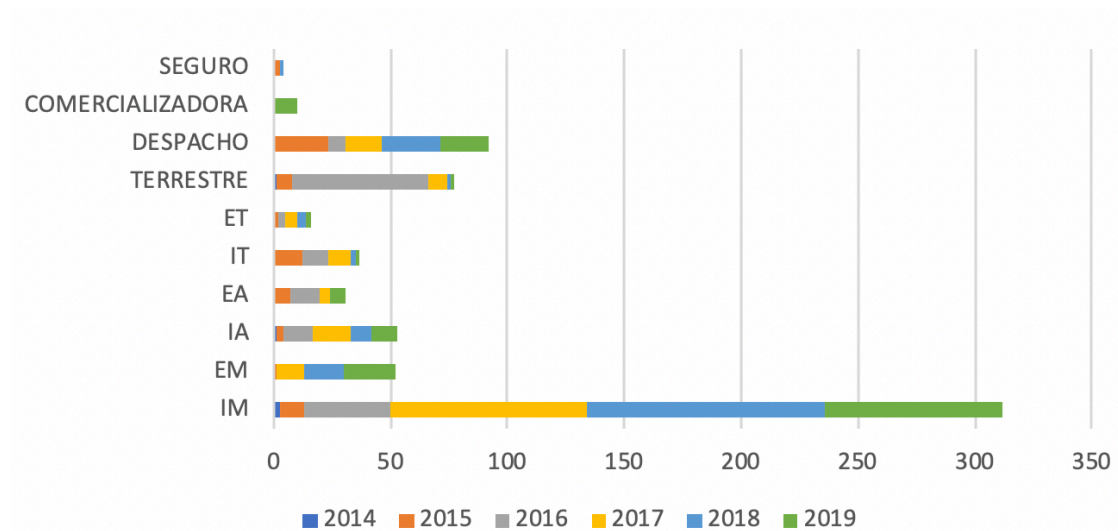
#### 4.1.5 Frecuencia por servicio

De los servicios más vendidos para ITRADE México son las importaciones marítimas con un 46% del total de todas las operaciones desde el comienzo en el 2014 al cierre del año 2019, la gráfica 4.6 nos muestra la dispersión de los servicios.

Los servicios marítimos a menudo requieren algunos adicionales como el seguro de mercancía, flete terrestre, despacho de aduanas entre otros, esta gráfica considera el servicio primario como el principal y único, aunque podrían ser más servicios complementarios entre las contrataciones.

#### Gráfica 4.6

*Embarques anuales por servicio periodo 2014 a 2019.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar los embarques coordinados durante un periodo de tiempo.

#### 4.1.6 Nivel de interés de clientes

Para determinar el posible interés de los prospectos en contratar los servicios de la empresa ITRADE México, dentro del directorio comercial interno, se realizaron y establecieron los siguientes parámetros para clasificar y obtener datos que nos permitan medir y analizar la

probabilidad de compra por parte de los prospectos descritos. El ejecutivo comercial al momento de desarrollar sus actividades determina el estatus de cada prospecto según la siguiente tabla 4.1:

**Tabla 4.1**

*Estatus de prospecto*

NULO
BAJO
MEDIO
ALTO
ACTIVO

Elaboración del autor.

*Nota:* En esta tabla de datos se puede apreciar la descripción con la cuál se segmentarán a los prospectos por su estado de prospección e interes.

- NULO: El prospecto no tiene ningún interés en proveedor de servicios logísticos
- BAJO: El prospecto muestra falta de interés y no permite acercamiento
- MEDIO: El prospecto permite envío de presupuesto, pero poco interés en brindar retroalimentación o interés real de compra
- ALTO: El prospecto muestra un interés de compra, brinda retroalimentación y esta en contacto con la empresa
- ACTIVO: El prospecto se convierte en un cliente frecuente al contratar el primer servicio.

Considerando los parámetros anteriormente señalados se logro identificar la poca movilidad de estatus de un prospecto, en la tabla 4.2 y en la gráfica 4.2 nos muestra como los posibles clientes se mantienen de una manera estática sin representar grandes cambios o aumentando la probabilidad de venta. Con un promedio de 335 prospectos atendidos y en un periodo de 9 semanas entre febrero y marzo del año 2020 se identifico que el porcentaje de probabilidad para el registro de un cliente nuevo es del 0.59%, durante este periodo se logro concretar la negociación con 2 empresas, aquellos que según la tabla 4.1 de parámetros, se les denomina Activos, todo cliente que realizar su primera contratación de servicios.

El total de empresas prospectas tiende a cambiar según la actividad y búsqueda de nuevas empresas y cumpliendo con el proceso de prospección establecido en esta etapa de medición. La búsqueda de nuevos prospectos se llevo a cabo de la misma manera mediante el uso del internet.

Durante el mismo periodo de 9 semanas el número de empresas prospectadas incremento en un 7% que en número de establecimientos ofertados se traduce en 23 nuevos posibles clientes, estos nuevos prospectos pertenecen a diferentes industrias.

**Tabla 4.2**

*Nivel de interés de clientes periodo 2020.*

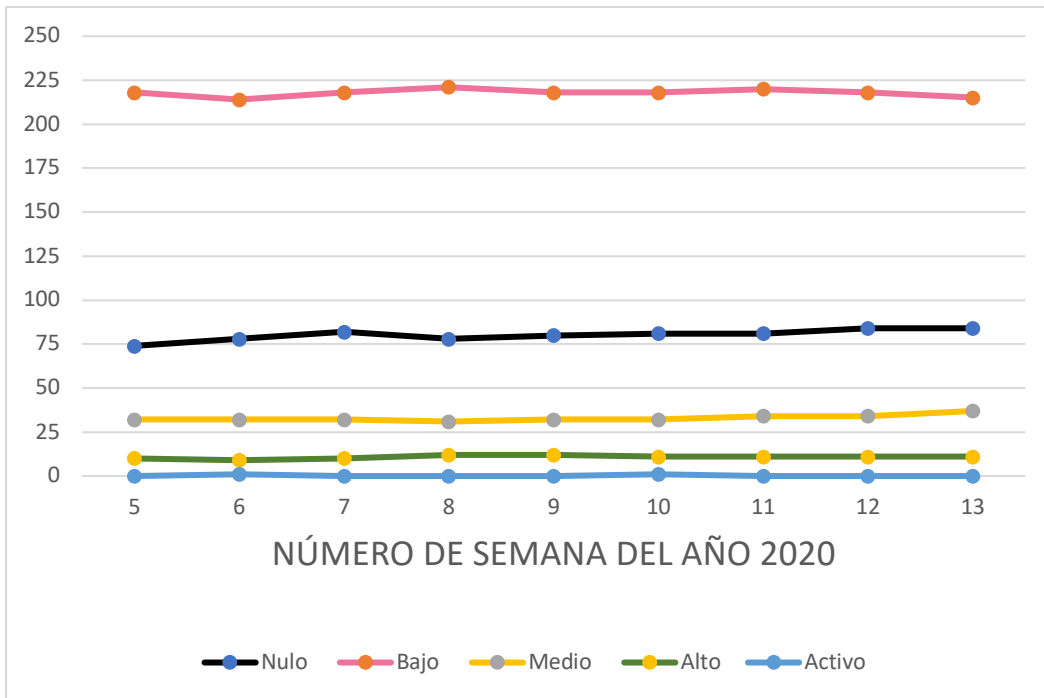
SEMANA	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nulo	74	78	82	78	80	81	81	84	84
Bajo	218	214	218	221	218	218	220	218	215
Medio	32	32	32	31	32	32	34	34	37
Alto	10	9	10	12	12	11	11	11	11
Activo	0	1	0	0	0	1	0	0	0
TOTAL	324	334	342	342	342	343	346	347	347

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se puede apreciar el número de prospectos por segmentación de interes.

### Gráfica 4.7

*Interes de prospectos según parametros establecidos.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar el interes de prospectos según parametros establecidos.

Analizando la gráfica presentada 4.7 podemos apreciar que las líneas que marcan el interés de compra no tienden a tener gran movimiento, tan solo en la semana 6 y 10 del año en curso, existe un ligero movimiento en la línea de estatus **ACTIVOS**, la denominada estatus **ALTO** esta ligeramente arriba por la de los clientes nuevos y realmente bastante alejada a la línea que traza los de un estatus **BAJO**. Midiendo el promedio durante las 9 semanas, tan solo el 3% de las empresas prospectadas tiene un nivel de interés **ALTO** en la contratación de los servicios contra el denominado **BAJO** que representa un 63% de las empresas ya contactadas.

## 4.2 VSM estado actual

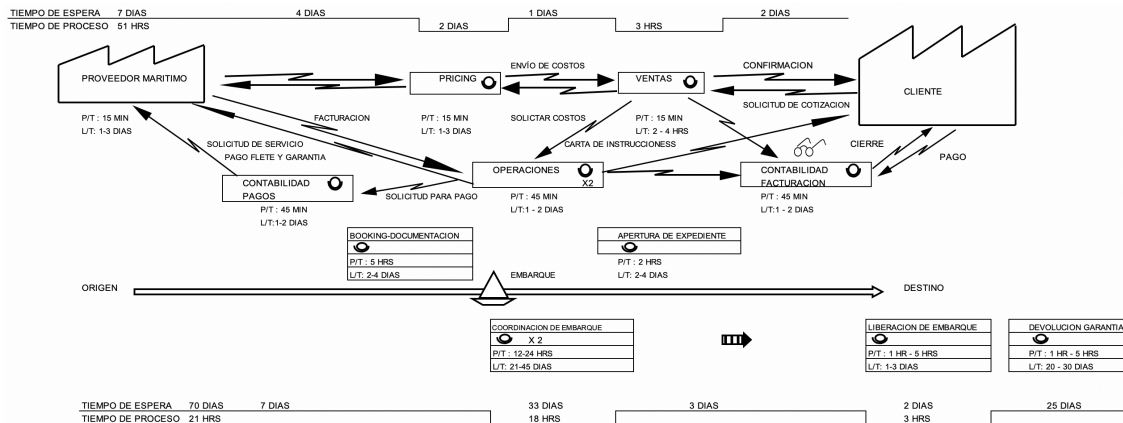
Mediante el uso de la herramienta VSM (mapeo de flujo de valor) podemos apreciar el flujo de información e identificar parte de la cadena que no genera valor a los clientes y al proceso interno. (Rother Mike, 1999)

Para la elaboración de un mapa de cadena de valor actual se involucró en la actividad del día a día para entender e identificar las áreas de oportunidad, a continuación, se explicará el proceso en el diagrama 4.3 la cadena de valor se lee de derecha a izquierda.

La prestación de servicios de importación marítima conlleva una serie de etapas las cuales se le determinarán por un nombre, se explicarán los pasos a seguir, canal de comunicación, comentarios adicionales y los departamentos involucrados, clientes o proveedores.

### Diagrama 4.3

Mapeo de proceso estado actual proceso comercial ITRADE México, VSM.



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama se puede apreciar el flujo de información y proceso de la prospección comercial.

## I. PROSPECCIÓN

- 1.1 El cliente envía una solicitud de cotización al vendedor.
- 1.2 El vendedor recibe la información y envía preguntas al cliente para aclarar cualquier duda.
- 1.3 Analiza el requerimiento y es procesada la información.
- 1.4 Envío de información a departamento de pricing/costos.

**Canal de comunicación:** Vía telefónica, correo electrónico o presencial.

**Áreas involucradas:** Comercial y cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 2 días y el tiempo de ejecución de 3 horas.

## II. ANALISIS DE COSTO

- 2.1 El departamento de pricing/costos recibe la solicitud del vendedor y aclara cualquier duda.
- 2.2 Elabora la solicitud de costos y envía a cinco proveedores.
- 2.3 Recibe información por parte de proveedores.
- 2.4 Analiza la mejor oferta con base al tiempo, costo y calidad.
- 2.5 Envía la mejor propuesta al ejecutivo de ventas.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Comercial y Pricing/costos.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 4 días y el tiempo de ejecución de 15 min.

### III. VENTA DE SERVICIO

3.1 El ejecutivo de ventas elabora cotización y envía propuesta de servicio al prospecto

3.2 El cliente acepta el servicio

3.3 El ejecutivo de ventas envía la información necesaria para el inicio de servicio

**Canal de comunicación:** correo electrónico, vía telefónica o presencial.

**Áreas involucradas:** Comercial y cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 2 días y el tiempo de ejecución de 3 horas.

### IV. COORDINACION DE EMBARQUE

4.1 El ejecutivo de operaciones analiza las instrucciones recibidas por el vendedor y aclara cualquier duda.

4.2 El ejecutivo de operaciones realiza la reservación de servicios

4.3 Envía información al cliente sobre el inicio de servicio

4.4 Realiza la apertura de expediente en el sistema

4.5 Envía estatus de embarque sobre el avance en su coordinación.

4.6 Actualiza sistema sobre estatus.

4.7 Gestiona el pago de garantía por uso de contenedor con naviera.

4.8 Recibe factura de servicio.

4.9 Verifica que los costos sean correctos y envía solicitud de pago.

**Canal de comunicación:** correo electrónico

**Áreas involucradas:** Comercial, Proveedores, Contabilidad y cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 33 días y el tiempo de ejecución de 18 horas.

## V. PAGOS Y COBRANZA

5.1 El ejecutivo de contabilidad envía pago al proveedor por flete y garantía.

5.2 El ejecutivo de contabilidad envía factura al cliente.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Contabilidad y Proveedor.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 2 días y el tiempo de ejecución de 90 minutos.

## VI. LIBERACIÓN DE EMBARQUE

6.1 El ejecutivo de operaciones recibe confirmación de pago por parte de contabilidad.

6.2 Gestiona la liberación del embarque con el cliente posterior a recibir el pago.

6.3 Coordina la devolución del contenedor vacío a puerto.

6.4 Solicita papeleta de confirmación de entrega.

6.5 Gestiona la solicitud de devolución por concepto de garantía de contenedor.

6.6 Da seguimiento a la devolución y acredita con contabilidad.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Contabilidad, Operaciones, Proveedor y Cliente

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 27 días y el tiempo de ejecución de 10 horas.

## VII. CIERRE DE EMBARQUE

7.1 El ejecutivo de operaciones agradece la coordinación de embarque al cliente.

7.2 Envía pruebas de entrega y solicita firma de documentos.

7.3 Envía cuenta de gastos, facturas y cuentas de gastos.

7.4 Cierra el expediente en sistema.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Operaciones y Cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 27 días y el tiempo de ejecución de 10 horas.

### 4.2.1 Proceso prospección comercial estado actual

El proceso actual de una prospección en ITRADE México se desarrolla de la siguiente manera:

1. Búsqueda de empresas con flujo de importaciones y exportaciones.
2. Selección de prospectos y primer acercamiento vía telefónica cumpliendo con las siguientes características.
  - Ser una empresa establecida.
  - Ubicarse en la ZMG.
  - Actividad comercial en comercio exterior
3. Identificar los posibles servicios posibles a demandar por el prospecto.
4. Presentación de propuesta comercial, con niveles de costos y opciones de ruta.

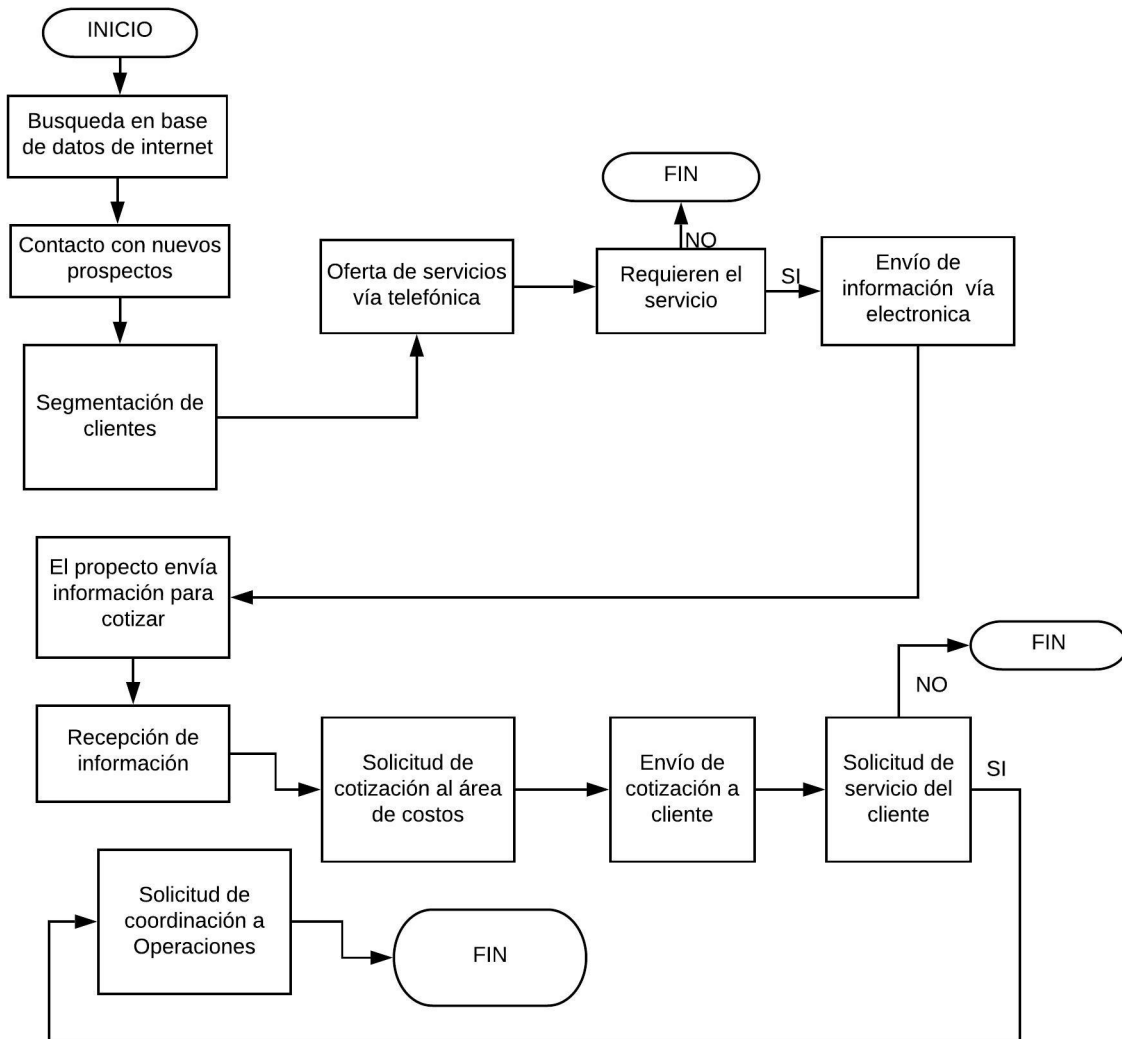
5. Análisis de retroalimentación y mejora en caso de ser necesario.
6. Cierre de cuenta e inicio de operación de embarque.
7. Seguimiento comercial y servicio postventa.

El siguiente diagrama de flujo 4.1 muestra el proceso de prospección comercial actual. Entre las características a destacar son: que la empresa no cuenta con una base de datos confiable e invierte tiempo en esta actividad durante el proceso de prospección, los servicios son ofertados vía telefónica y correo electrónico quedando a la espera de una respuesta positiva para continuar con el siguiente paso de obtención de información.

Los datos proporcionados por un prospecto pueden ser enviados sin un orden o protocolo a seguir, los prospectos suelen enviar la información de manera libre mediante un correo electrónico u otros medios de comunicación. No se percibe una prospección comercial mediante visitas personales a las instalaciones de cada prospecto aparentemente por falta de aceptación de los prospectos, lo que podría facilitar que por medio de la observación identificar otras áreas de necesidad y poder ser ofertadas por el equipo de ventas.

#### Diagrama 4.4

*Proceso de prospección comercial estado actual ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

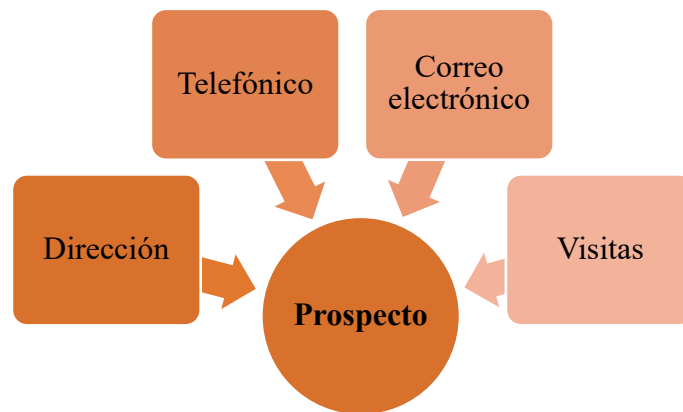
*Nota:* En este diagrama se puede apreciar el flujo de actividades del proceso comercial.

#### 4.2.2 Proceso primer contacto

El proceso consiste en realizar una búsqueda de nuevos prospectos o posibles candidatos a una prospección y oferta de servicio, siguiendo parámetros de importancia desarrollados en juntas comerciales, siendo importación, exportación, movimiento de mercancías nacionales las características de mayor importancia. La búsqueda se realiza de distintas maneras entre lo cotidiano entre visita y visita, la búsqueda virtual para la obtención de directorios comerciales, reuniones, eventos a fines, exposiciones y recomendaciones, siendo el ultimo el lazo más fuerte entre el prospecto y la empresa ITRADE México.

#### Diagrama 4.5

*Primer contacto con prospecto ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama se puede apreciar los canales de contacto.

2.- Se identifican las páginas web de cada empresa para conocer más sobre los posibles clientes, la información más relevante para realizar un directorio en el cual se trabajará la prospección, se debe contar con información necesaria para realizar un primer contacto.

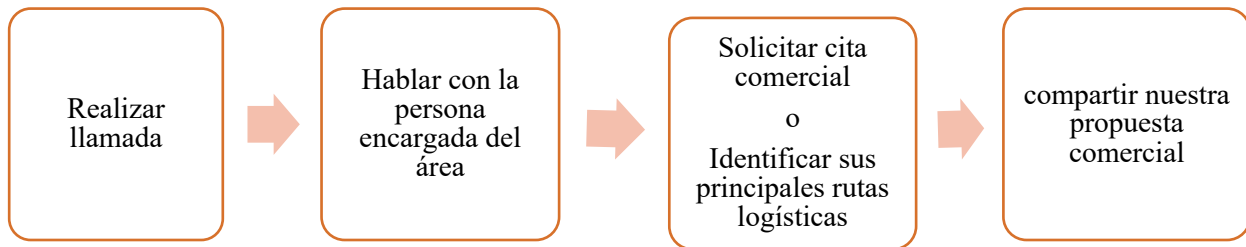
Teléfono

Giro de la empresa

Ubicación

3.- Se realizan las llamadas correspondientes a las empresas identificadas como posibles prospectos, las conversaciones telefónicas son casuales y no se prepara un dialogo o una oferta de servicios establecida, se considera que cada empresa y persona al teléfono del lado de prospecto es distinta y se lleva según la conversación entre ambas personas.

Durante la llamada se tiene como objetivo realizar un diagnostico rápido sobre las posibles necesidades del prospecto para llevar a cabo una oferta de servicios. Es importante mencionar que no se cuenta con los datos de la persona a cargo por lo cual será importante realizar la llamada solicitando de su atención. Entre las ideas primarias es agendar una cita con el prospecto para brindar una atención personalizada.

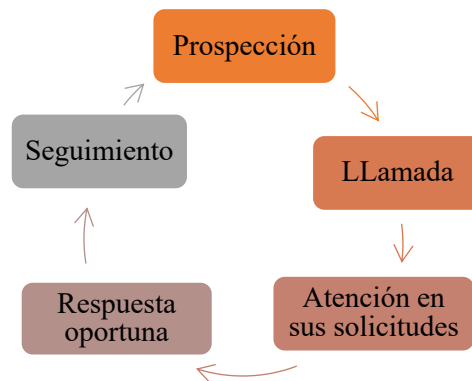


4.- Posterior al primer contacto y recibir la información sobre el prospecto, la persona a cargo de la actividad comercial y en conjunto con su departamento de pricing/costos elaboran una oferta de servicios con base a los requerimientos brindados por el prospecto.

Entre los cuales puede ser tipo de servicio, tiempo en transito, modalidad de transporte, origen, destino, detalle de mercancía entre otros. La oferta se presentará con el nivel de venta establecido, analizando a la competencia discretamente e implementando el margen de utilidad por cantidad monetaria y no por porcentaje, la oferta de servicio será proporcionada con el nivel de utilidad más alto con la intención de maximizar utilidades y por otro lado con la posibilidad de recibir retroalimentación y realizar un ajuste al nivel de venta.

#### Diagrama 4.6

*Ciclo de prospección Itrade México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama se aprecia el ciclo de prospección.

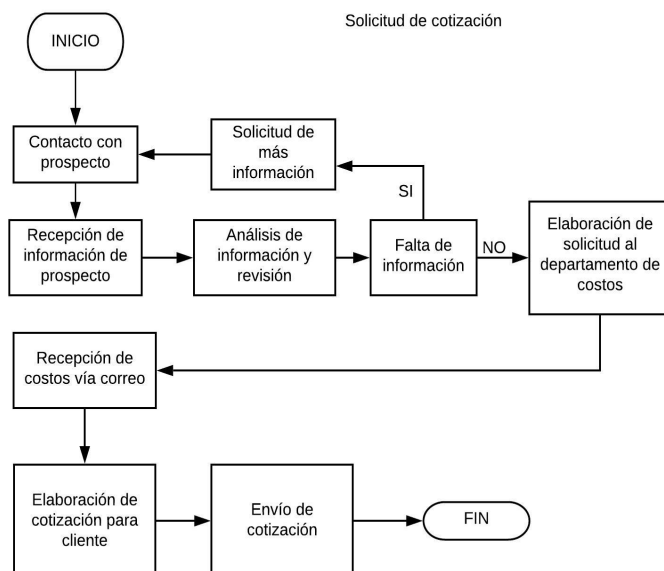
### 4.2.3 Proceso solicitud de cotización estado actual

El siguiente diagrama de flujo 4.7 muestra el proceso de solicitud de cotización.

Durante el proceso de solicitud de cotización el departamento de ventas (comercial) recaba toda la información posible para su análisis y oferta de servicios. Los datos proporcionados por un prospecto pueden ser enviados sin un orden o protocolo a seguir, los prospectos suelen enviar la información de manera libre mediante un correo electrónico u otros medios de comunicación. Para la elaboración de una cotización se requiere el apoyo directo por las personas a cargo del proceso de costos, en el que el comercial dirige un correo con la información necesaria para la búsqueda de mejores costos y proveedores que cumplan con las necesidades del prospecto.

#### Diagrama 4.7

*Solicitud de cotización en ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama se muestra el proceso de solicitud de cotización.

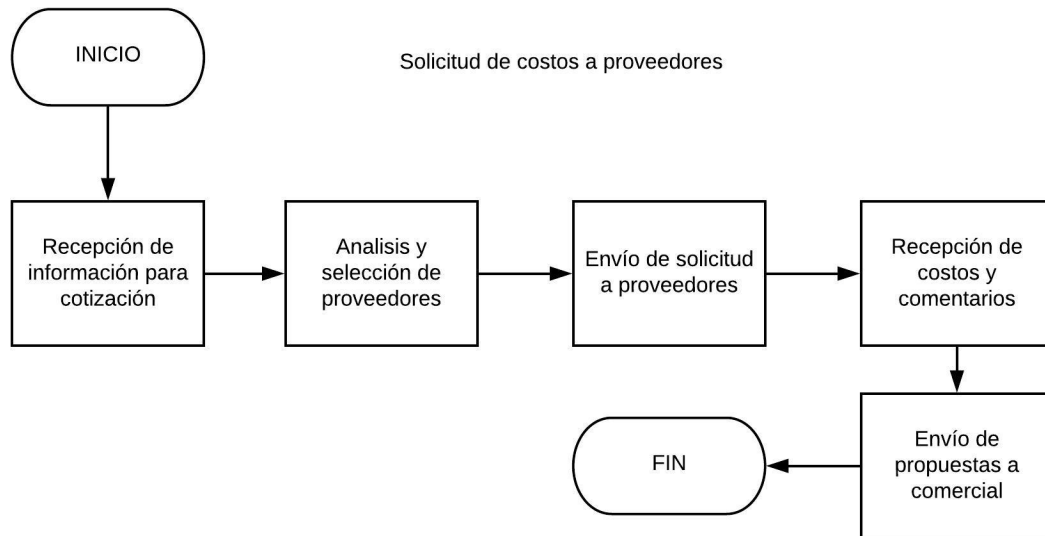
#### 4.2.4 Proceso solicitud de costos estado actual

El siguiente diagrama de flujo 4.8 muestra el proceso de solicitud de costos a proveedores. Durante el proceso de análisis de costo la persona a cargo recibe la información según el compañero comercial, no cuenta con un proceso o formato a seguir que sea claro, en el cual sus compañeros puedan solicitar las tarifas o los servicios a presupuestar, en la etapa de selección de proveedores se desarrolla a criterio de la persona a cargo y el nivel de confiabilidad por experiencia o trato especial entre empresas.

La solicitud de costos que se envía a cada proveedor es en formato libre y de acuerdo con las necesidades de cada proyecto. Durante la etapa final del proceso, la persona a cargo de los costos realiza la presentación de tarifas mediante una propuesta y selección previa de proveedor a compañero del departamento comercial.

## Diagrama 4.8

*Solicitud de costos a proveedores en ITRADE México.*

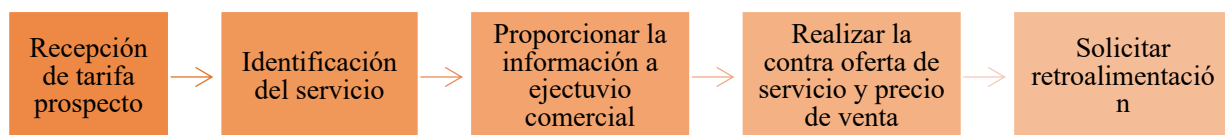


Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

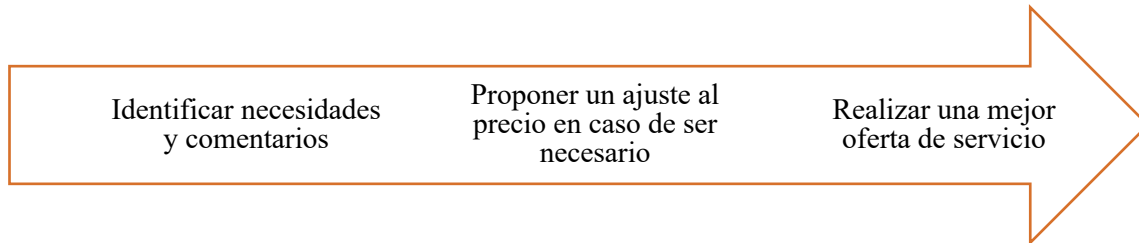
*Nota:* En este diagrama se aprecia el proceso de solicitud de costos.

### 4.2.5 Aceptación de tarifa

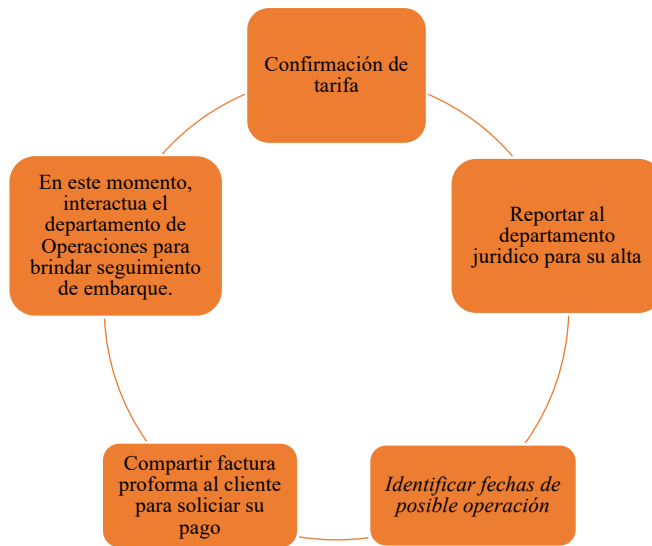
1.- Durante la etapa de primer contacto el ejecutivo comercial se mantiene a la espera de recibir la solicitud de servicio y proporcionar al departamento de pricing/costos la información más relevante para la confirmación de los precios por servicio.



2.- Solicitar retroalimentación al prospecto y en caso de ser necesario realizar los ajustes correspondientes a los costos y oferta de servicio. Considerando la estrategia comercial de ofertar los servicios al costo más alto para maximizar la utilidad de cada operación, es importante este elemento de contra ofertar y de solicitar la retroalimentación de los servicios para llegar al nivel de venta deseado y aceptable por el prospecto.



3.- Una vez aceptada la tarifa por parte del prospecto se contacta al departamento jurídico para comenzar con registro de alta de cliente con la intención de recabar la documentación necesaria para su registro. El departamento correspondiente se encarga de la interacción y cambio de documentos para su registro previo y es tan importante por la razón de medir el riesgo de pago crédito o contado por parte del nuevo cliente a registrar.



4. Durante la etapa de contacto entre departamento jurídico, departamento comercial y el nuevo cliente es aquí el momento en el que el departamento de operaciones comenzará a involucrarse en el contacto y seguimiento de la operación. El departamento de operaciones se pondrá en contacto con el nuevo cliente realizando una breve presentación para comenzar la encomienda de embarque mediante una conversación casual sin más elementos por resaltar y tomando en cuenta las peticiones del nuevo cliente.

#### 4.2.6 Proceso comercial general

El siguiente diagrama 4.9 muestra el proceso comercial general involucrando a los departamentos de la empresa ITRADE México, proveedores y clientes.

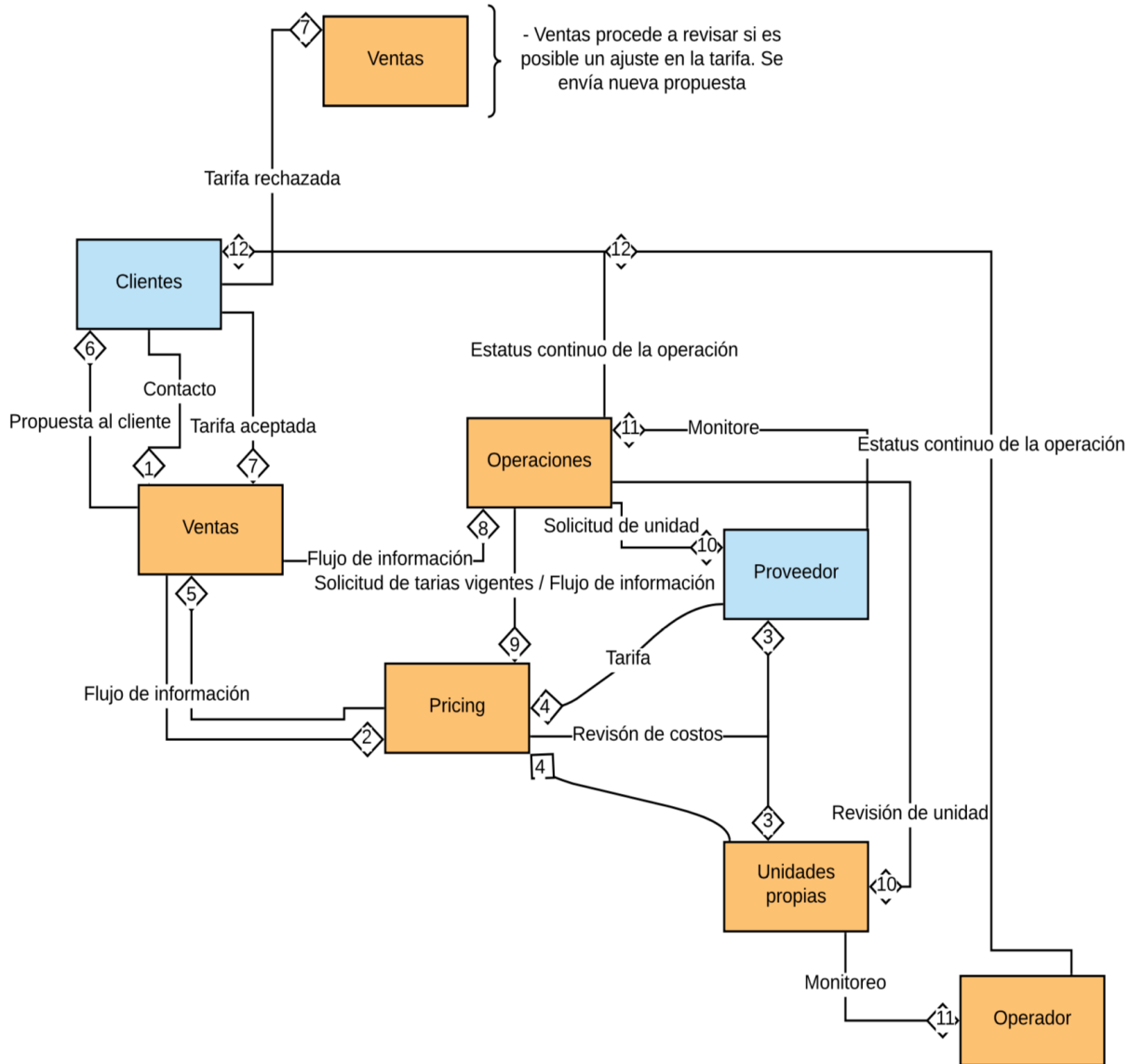
1. El ejecutivo de ventas realiza el primer contacto con el prospecto para realizar la oferta de servicios y obtener información relevante sobre el tráfico de mercancías y medios de transporte utilizados, información adicional sobre políticas de trabajo y condiciones generales internas que puede ser relevantes durante la negociación, formas de pago y de ser posible niveles de precio que actualmente se manejan y relación con otros proveedores en el mercado.
2. El ejecutivo de ventas contacta a su departamento de pricing/costos para obtener los costos y opciones de servicio más aptos con base al tiempo de respuesta, precio y calidad. Durante el traslado de esta información se realiza de manera verbal o por algún canal de comunicación electrónico y haciendo uso de un formato libre.
3. El departamento de pricing/costos realiza la búsqueda de proveedores para obtener el mejor precio posible, tiempo de respuesta, disponibilidad y relación comercial por otro lado y no menos importante la elaboración de los costos se realizan con las unidades propias de la empresa.
4. El departamento de pricing/costos recibe las ofertas por parte de proveedores.

5. El departamento de pricing/costos analiza los costos y comparte comentarios a su departamento comercial.
6. El ejecutivo de ventas realiza la propuesta al prospecto y queda en espera de comentarios que permitan realizar un ajuste en la oferta o una instrucción para la realización del embarque por contratar.
7. El nuevo cliente contacta a su vendedor para confirmar la solicitud de servicio y comparte la información necesaria y documentos relacionados a la solicitud de embarque.
8. El ejecutivo de ventas contacta a su departamento de operaciones para llevar a cabo la coordinación del embarque contratado, brindando la información recibida de primera mano y compartiendo de manera verbal o escrito las instrucciones platicadas con el nuevo cliente.
9. El departamento de operaciones contacta al departamento de pricing/costos para garantizar la tarifa y selección de proveedor.
10. El departamento de operaciones al tener confirmación por parte de pricing/costos procede a colocar orden de compra con el proveedor o a revisar la coordinación con unidad propia si fuera el caso.
11. El departamento de operaciones realiza el monitoreo del embarque con el proveedor o con el compañero operador que llevaría la unidad propia.

12. El seguimiento al embarque se lleva a cabo de manera continua por parte del departamento de operaciones.

**Diagrama 4.9**

*Proceso prospección comercial en ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

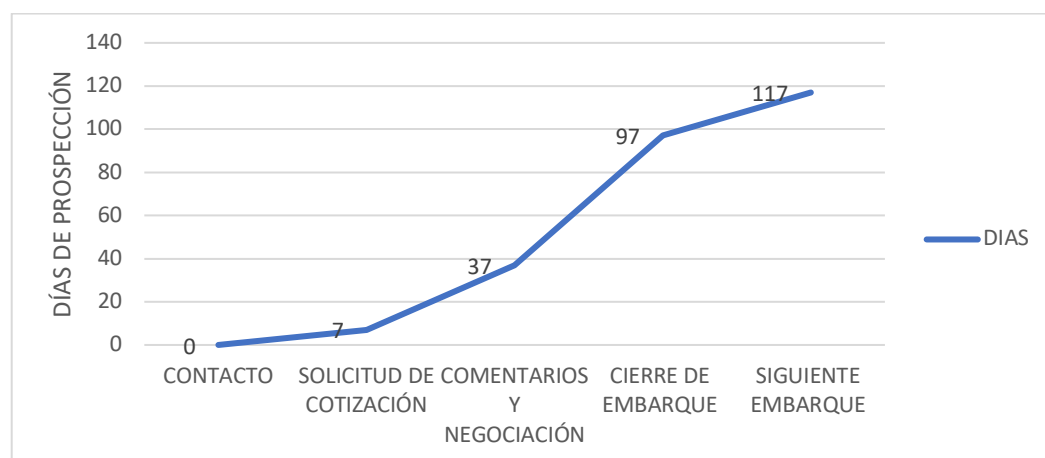
*Nota:* En este diagrama se puede apreciar la forma de realizar la actividad de prospección.

#### 4.2.7 Tiempo promedio prospección a cierre de embarque

Durante el proceso de elaboración de una cotización influyen diferentes personas y departamentos de la empresa ITRADE México, se involucran el departamento de pricing/costos, departamento comercial y el área de ventas del proveedor. Como anteriormente se mencionaba en el proceso comercial general el ejecutivo de ventas encargado de la prospección se encarga de realizar los primeros contactos con prospectos, recabar la información necesaria para brindar una oferta de servicio y consultar con su equipo pricing/costos las opciones viables para llevar a cabo la logística deseada. En la siguiente grafica 4.8 podremos apreciar un promedio de tiempo en el cierre de un primer embarque con un prospecto nuevo, desde su primer contacto hasta su posible colocación de orden de embarque. El dato considerado como relevante es el total de días que involucran un nuevo cierre, un tiempo estimado desde el primer contacto hasta su primera compra con un total de 97 días.

#### Gráfica 4.8

*Tiempo promedio de prospección en clientes en ITRADE México.*



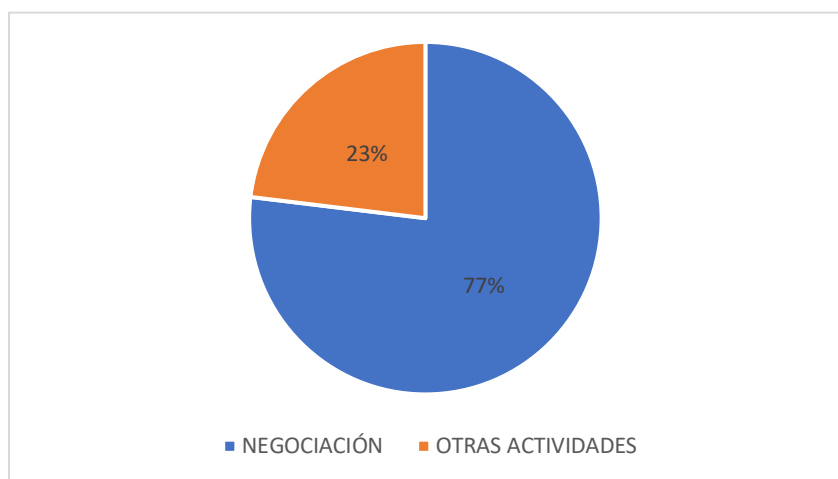
Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar el tiempo invertido promedio para el cierre de un embarque desde el primer contacto realizado.

Tomando en consideración la misma medición de tiempo durante una prospección podemos resaltar que el tiempo invertido para recabar la información y elaborar una cotización 7 días, el tiempo promedio para que se realice una segunda son 20 días después de la primer compra de servicio que puede verse afectado por factores externos entre producto y temporada a embarcar pero más sobresaliente el tiempo que toma poder cerrar una negociación con un prospecto, la grafica 4.9 nos muestra el tiempo de negociación en comparación con el resto de las actividades a desempeñar. La mayor parte del tiempo con un 77% se centra en la negociación que consiste desde el envío de la primera cotización hasta el cierre de un primer embarque. El 23% representa al primer contacto y una segunda compra.

#### **Gráfica 4.9**

*Tiempo promedio de prospección negociación y otras actividades en ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar el tiempo invertido durante la prospección.

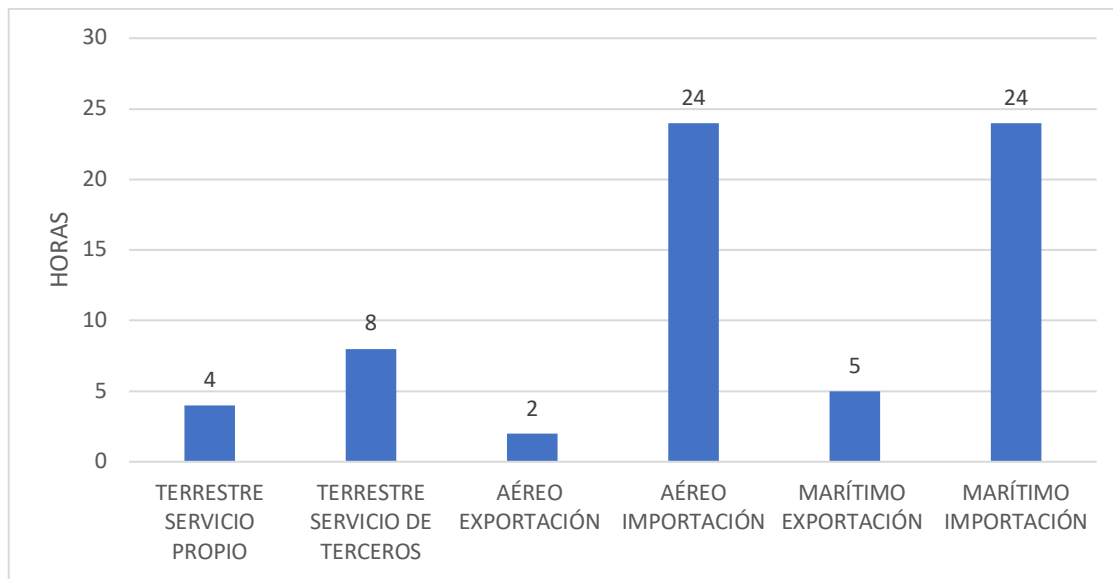
Durante dicha actividad el 23% equivale a 27 días invertido en buscar un nuevo prospecto, proporcionar información de los servicios empresariales en comparación con el 77% del tiempo invertido que conlleva la realización de las actividades de negociación entre las que destacan la elaboración, envío de cotización, retroalimentación y cierre de primer embarque.

#### 4.2.8 Tiempo promedio de elaboración de cotización

Para el envío de la mercancía a nivel nacional e internacional el tiempo es un factor determinante para la contratación de un servicio, considerando el tiempo de tránsito de un medio de transporte entre barco, avión o vía terrestre, los tiempos de respuesta y de cotización son importantes para toma de decisión para el abastecimiento de partes o de cualquier producto. Para realizar una cotización dentro de la empresa ITRADE México se identifican la flexibilidad de sus servicios por atender diferentes medios de transporte, por cada modalidad existen diferentes proveedores que proporcionan los costos e información general sobre la posible logística a seguir, en la siguiente grafica 4.10 se muestra el tiempo promedio de respuesta entre el proveedor y el departamento comercial para elaborar una cotización según el tipo de servicio a ofertar.

## Gráfica 4.10

*Tiempo promedio en la elaboración de una cotización en ITRADE México*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar el tiempo de elaboración en las cotizaciones por servicio.

### 4.2.9 KPI's críticos

- A) Nuevos clientes
- B) Ventas por servicio
- C) Satisfacción del cliente
- D) Tiempo medio de ventas
- E) Fidelización de clientes
- F) Calidad en el servicio
- G) Flexibilidad en la oferta
- H) Proveedores

CAPÍTULO V  
ANÁLISIS DEL PROBLEMA

### *5.1 Etapa de análisis*

Durante la etapa de Análisis identificaremos la causa del problema de falta de ventas en la empresa ITRADE México que se identifica como falta de calidad en la prospección comercial, considerando el hallazgo de datos durante la etapa de medición que fueron altamente relevantes y por otro lado haciendo enfoque a los factores críticos identificados.

Los factores críticos identificados son (CTQs):

1. Nuevos clientes, prospección
1. Respuesta de Proveedores
2. Tiempo de Cotizaciones

Adicional uno de los factores sorpresa y realmente jamás esperado durante la etapa de madurez de la empresa ITRADE México y de esta intervención es el COVID-19 que es considerado un factor externo que afecta directamente a la mayoría de las industrias. A finales del primer trimestre y principios del segundo del año 2020 se elaboro un plan de acción para ajustar toda actividad comercial y medidas de seguridad a nivel operativo dentro y fuera de la empresa con la finalidad de salvaguardar la salud del personal y el recurso financiero.

El tiempo de prospección es elevado, tiempo estimado de 90 días para realizar una primer venta, los servicios de mayor número de ventas se encuentra el servicio marítimo, despacho de aduanas y servicio terrestre, la probabilidad de venta es del menos de 1% a nivel de prospección tradicional por los tres canales de comunicación mencionados en la etapa de medición, solo el 3% de las empresas que se prospectan tienen un interés alto identificados como el grupo de empresas con

intención de compra, el trimestre de menor venta es el segundo de cada año y para este 2020 las estadísticas muestran el descenso de clientes nuevos.

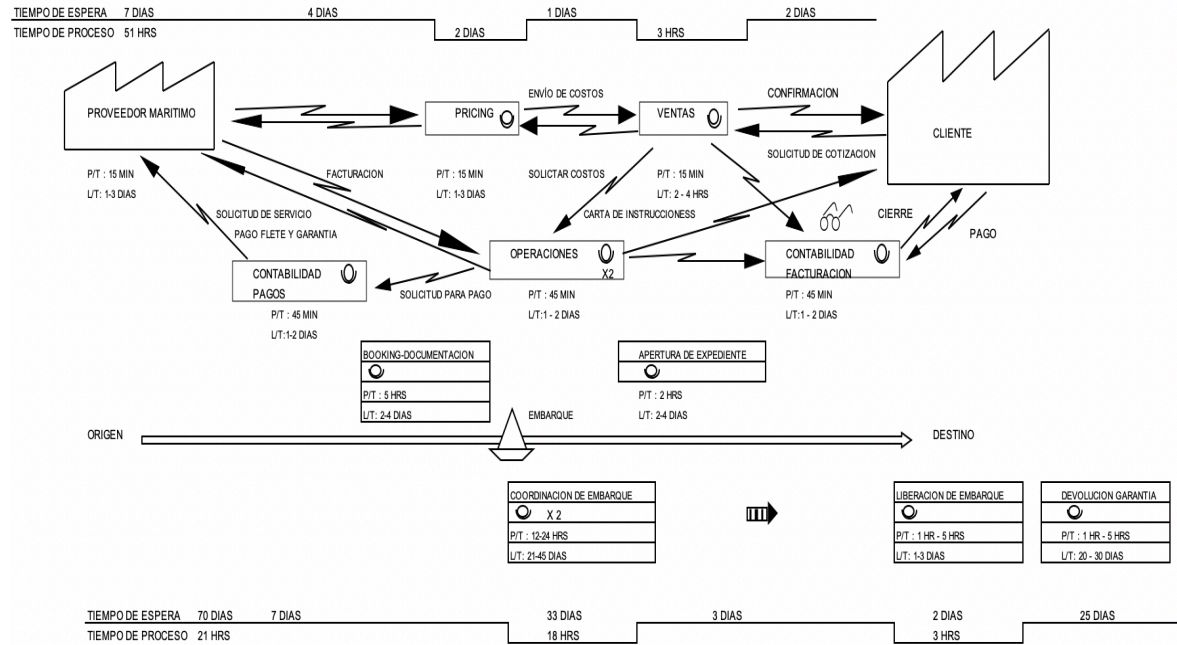
El siguiente diagrama 5.1 nos muestra el mapa de flujo de valor en el servicio de mayor venta de la empresa ITRADE que corresponde al tráfico marítimo, se involucran los diferentes departamentos de la empresa, el tiempo invertido en cada etapa del proceso y por otro lado el tiempo total de espera.

Durante el proceso de un embarque se requiere un tiempo estimado de 70 días considerando el total de tiempo en tránsito de un embarque. Aunque el tiempo de prospección tiende a ser de más de 100 días para una nueva cuenta, en el presente diagrama se aprecia una venta con un tiempo de aceptación por parte del cliente más rápido.

Los factores críticos son el proveedor que es determinante para la oferta de servicio y las cotizaciones que se presentan al prospecto. Durante el proceso primario se considera un tiempo estimado de 7 días en comparación con el secundario que corresponde a 70 días.

## Diagrama 5.1

Mapeo de proceso estado actual proceso comercial ITRADE México, VSM



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

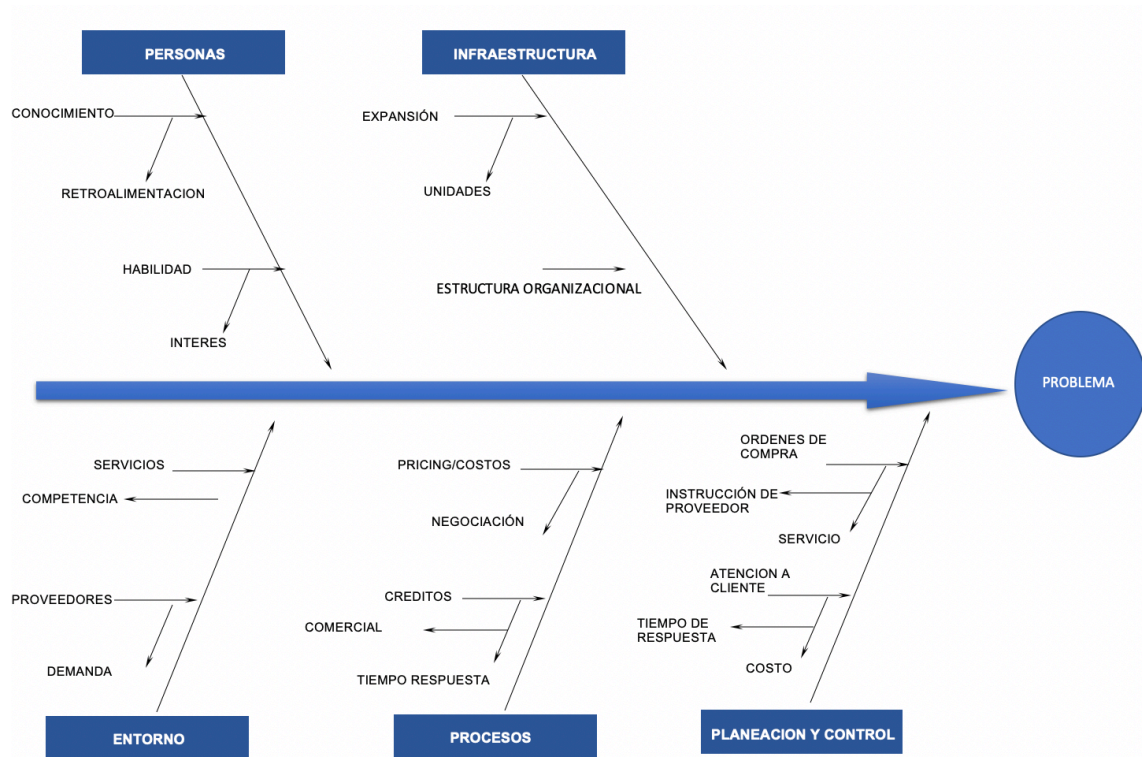
*Nota:* En este diagrama se puede apreciar el flujo de información, trabajo y canales del proceso comercial, estado actual.

### 5.1.1 Análisis causa y efecto

Para analizar el problema a intervenir se utilizó el diagrama de Ishikawa para determinar las causas y el efecto que actualmente presenta la empresa en mención. Se analiza que las causas se encuentran en el proceso comercial desarrollado por los ejecutivos de ventas y que se ve involucrado el departamento de pricing/costos.

## Diagrama 5.2

*Causa y efecto Ishikawa.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México, mediante el modelo Ishikawa.

*Nota:* En este diagrama se puede apreciar las causas y efectos del presente problema, contemplando aspectos como la infraestructura empresarial, el grupo de personas que conforman, procesos actuales previamente diseñados, planeación desde la parte directiva y el entorno considerando a los competidores.

## 5.2 Análisis de modo y efecto de fallas

Se utilizó el método AMEF (FMEA Failure Mode and Effect Analysis) para analizar los riesgos del proceso comercial, tomando en consideración los aspectos críticos para la calidad en la oferta de los servicios internos.

En la siguiente tabla 5.1 se analiza el proceso de prospección para nuevos clientes identificando con el número más alto de riesgo (RPN risk priority number) la función del envío de la información, debido que es considerada como la última etapa antes del envío de cualquier cotización y que es vital para captar la atención del prospecto, durante esta actividad del proceso, se tiene contacto directo con la persona a cargo del puesto de logística y que podría ser el encargado de toma de decisiones para la contratación de servicios.

Durante el proceso de prospección se ejecutan dos funciones adicionales, la búsqueda correcta de nuevos prospectos y el primer acercamiento con el posible cliente.

**Tabla 5.1**

*AMEF proceso de prospección prospectos nuevos en ITRADE México.*

No.	Operación	Función	Falla potencial	Efecto	SEV	Causas potenciales	OCC	Controles actuales	DECT	RPN	Acciones recomendadas	Responsables
1	Prospección	Busqueda de nuevos prospectos	Busqueda incorrecta de empresas	Las empresas no requieren servicios de logística	3	El ejecutivo de ventas realiza la busqueda sin segmentación	4	Ninguno	3	36	Proporcionar directorio de empresas con las características necesarias	Departamento comercial
1	Prospección	Primer contacto	No se identifica a la persona a cargo de logística	La información no es transmitida a la persona a cargo	4	El primer contacto no es claro y efectivo	4	Ninguno	3	48	Elaborar un plan de primer contacto efectivo	Departamento comercial
1	Prospección	Envío de información relacionada a servicios	La información de servicios no es clara	El prospecto no identifica como una necesidad los servicios ofertados	5	No se cuenta con una presentación de servicios simple y clara	5	Ninguno	5	125	Elaborar y presentar una descriptiva de la oferta clara y sencilla con los servicios más	Departamento comercial

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se aprecia el proceso con mayor probabilidad de falla que representa la prospección.

La operación de contactar al proveedor para la oferta de servicio tiene un número de riesgo inferior al de prospección, se cuenta con una red de proveedores que brindan la atención y el servicio a ITRADE México sin embargo existen fallas potenciales como el tiempo de respuesta y las tarifas altas que sus causas potenciales corresponden a no contactar al proveedor indicado según la infraestructura, flexibilidad, alcance y capacidad de respuesta, la siguiente tabla 5.2 nos muestra el análisis del contacto con el proveedor.

**Tabla 5.2**

*AMEF proceso de contacto con proveedor en ITRADE México.*

No.	Operación	Función	Falla potencial	Efecto	ASG	Causas potenciales	OCC	Controles actuales	DECT	RPN	Acciones recomendadas	Responsables
2	Contacto con proveedor	Colocar la demanda de servicio	Tiempo de respuesta	Elaboración de cotización en mayor tiempo	4	No es el proveedor correcto para el requerimiento	3	Ninguno	3	36	Identificar a los proveedores según la oferta de servicios y evaluar su desempeño	Departamento Pricing/costos
2	Contacto con proveedor	Oferta del proveedor, tarifa	Tarifa alta y no competitiva	El prospecto no acepta el presupuesto	5	El volumen de compra con el proveedor no es bueno y no mejora los precios	4	Ninguno	3	60	Concentrar la solicitud de cotización con un proveedor y el volumen de compra	Departamento Pricing/costos

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se identifica el proceso con menor probabilidad de falla, correspondiendo al contacto con proveedores en los tiempos de respuesta y solicitud.

Durante este análisis la operación de envío de cotización revela el riesgo más alto en dos funciones esenciales para el proceso primario; la elaboración de la cotización y su seguimiento para obtener retroalimentación. El tiempo de reacción es determinante para la toma de decisiones y el

no contar con una retroalimentación por parte del prospecto no permite realizar ningún ajuste a los precios de venta, la tabla 5.3 atiende la operación de envío de cotizaciones.

Con los cuales se desarrollarán los planes de acción para reducir los riesgos existentes durante el proceso.

**Tabla 5.3**

*AMEF proceso de envío de cotización ITRADE México*

No.	Operación	Función	Falla potencial	Efecto	SEI	Causas potenciales	OCC	Controles actuales	DECT	RPN	Acciones recomendadas	Responsables
3	Envío de cotización	Elaborar la cotización para el prospecto	El tiempo de respuesta	El prospecto no considera la cotización para su toma de decisión	5	Elaborar el formato de cotización y esperar respuesta por parte de proveedor	5	Ninguno	4	100	Realizar los formatos de cotización claros, limpios y sencillos	Departamento comercial
3	Envío de cotización	Seguimiento al envío de cotización	No dar seguimiento y contacto con el prospecto	No se contrata el servicio ofertado	5	No se brinda un seguimiento en tiempo y/o solicita retroalimentación para mejora	5	Ninguno	5	125	Elaborar el plan de seguimiento a cuentas, atención a clientes	Departamento comercial

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se aprecia el proceso de envío de cotización con probabilidad alta de falla.

*5.3 Análisis de ventas realizadas*

La prospección comercial deberá de contar con cambios y mejoras en el proceso, actualmente existen fallas que son ilustrados con los resultados obtenidos en el área de ventas, de acuerdo con el análisis de ventas realizadas durante el primer trimestre del 2020 se realizó el envío de 312 cotizaciones a prospectos y a clientes activos, de las cuales 22 solicitudes fueron cerradas sin realizar ningún ajuste en el precio, quiere decir que los 22 embarques coordinados fueron aceptados

y ejecutados sin realizar descuentos posteriores al envío de una primer respuesta. Estas 22 cotizaciones no existieron cambios a los costos o descuentos.

Por otro lado 290 cotizaciones no fueron aceptadas por los prospectos o clientes activos, importante resaltar que los comentarios recibidos por parte de los destinatarios de estas ofertas fueron bastante limitados, los comentarios no dieron oportunidad de realizar una contra oferta y menos del 5% de las solicitudes recibidas para cotizar fueron acompañadas de con el nivel de costo que el cliente estaba buscando. La grafica 1.10 muestra el análisis de las cotizaciones enviadas.

Durante esta etapa de análisis se logro identificar que de las 312 cotizaciones enviadas solo de 65 se logro tener comentarios sobre la oferta realizada y de los cuáles se encontraron los siguientes resultados.

#### **Tabla 5.4**

*Porcentaje por reacción y razones.*

RAZON	PORCENTAJE
Tiempo de respuesta	41%
Relación y confianza	11%
Precio	17%
Información y claridad	31%

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se arecia el porcentaje por evaluación de las encuestas a clientes, considerando el tiempo de respuesta con mayor impacto y toma de decisión.

## Grafica 5.1

*Cotizaciones enviadas no cerradas o no vendidas VS cotizaciones cerradas o vendidas.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica podemos apreciar los porcentajes de reacción en un 93% de cotizaciones enviadas y no cerradas.

### 5.3.1 Satisfacción del cliente

Para determinar la satisfacción del cliente en los servicios contratados y analizar su posibilidad de colocar una nueva orden de compra se evaluaron como indispensables cinco aspectos:

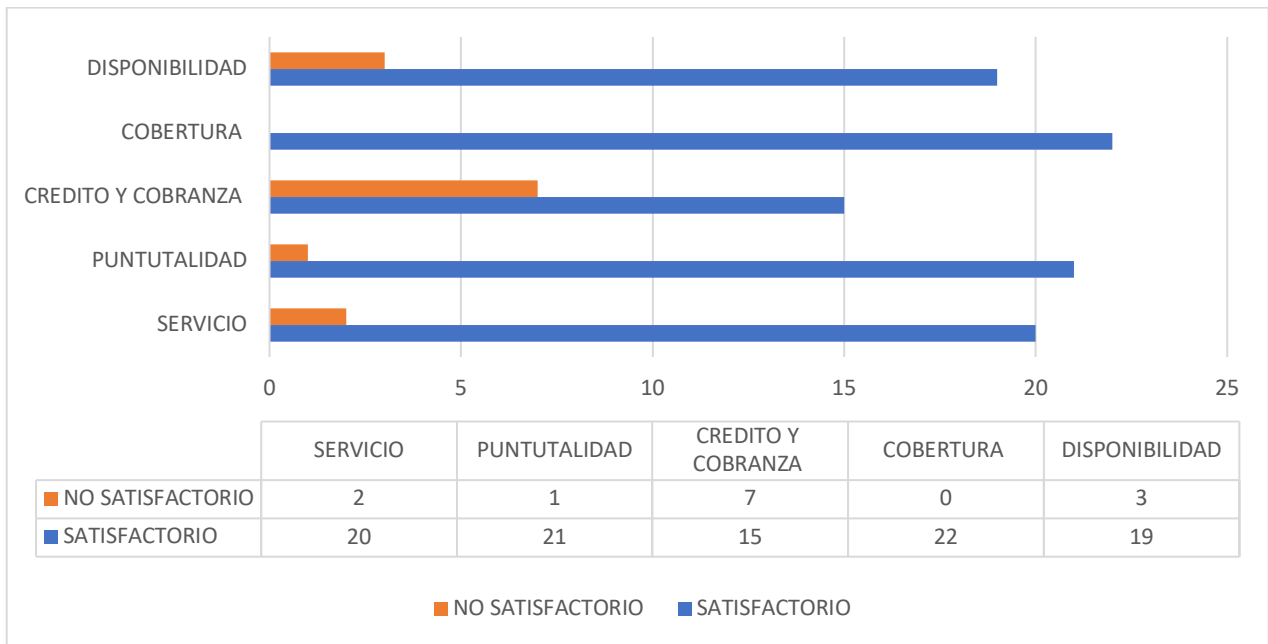
- Servicio: Nivel de servicio ofertado según su costo
- Puntualidad: Tiempo de posicionamiento de unidad para carga o descarga según el tipo de transporte contratado
- Crédito y cobranza: Flexibilidad y apoyo brindado durante el servicio
- Disponibilidad: Para programar y efectuar el servicio

- Cobertura: Alcance de servicio para las entregas y recolecciones

En la grafica 1.11 muestra el nivel de satisfacción según los parámetros importantes para el solicitante del servicio, se realizo mediante llamada telefónica.

### Gráfica 5.2

*Satisfacción del cliente en ITRADE México*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En la siguiente gráfica podemos apreciar la calificación otorgada de acuerdo con los parámetros establecidos.

De acuerdo con el análisis de satisfacción de los clientes el 90% se encuentra satisfecho con el servicio contratado, a nivel de servicio, puntualidad, cobertura y disponibilidad para la contratación. El elemento que muestra un valor más bajo de satisfacción por debajo del 70% es a

nivel de crédito y cobranza, que de acuerdo con los comentarios los clientes no gozan de una línea de crédito y requieren de pago de transporte para poder liberar las mercancías.

Comparando el nivel de satisfacción con las principales razones por las cuales una empresa no contrata los servicios ofertados por ITRADE México que la falla no se encuentra en el servicio, precio o infraestructura, se puede identificar en la calidad aplicada durante la prospección y la oferta de servicio. Que entre los dos factores mencionados se encuentra el 72% de las razones de falla.

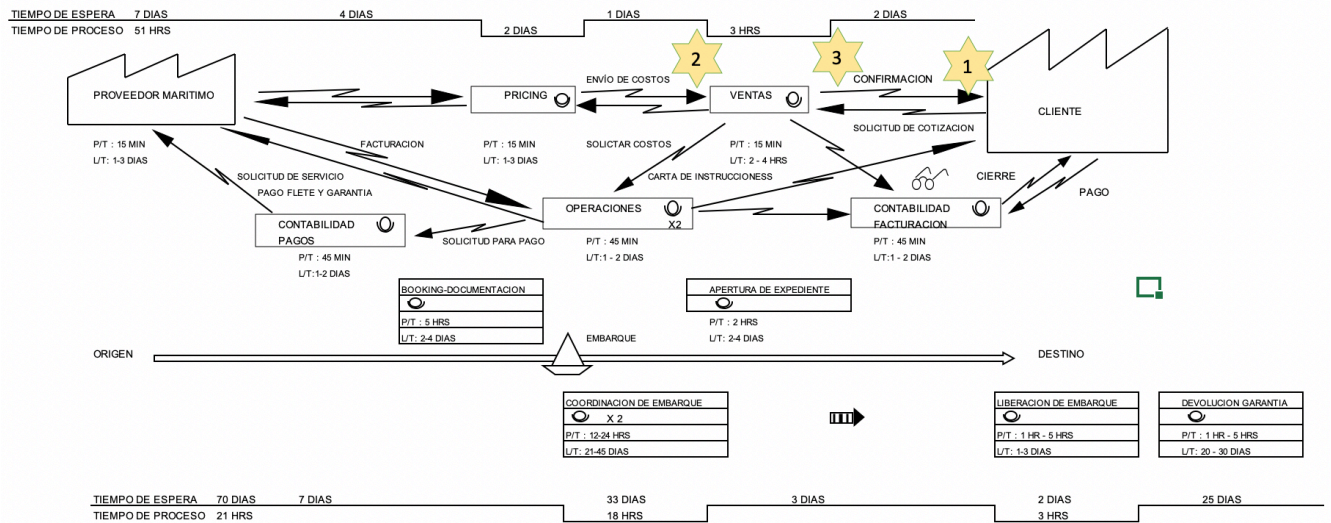
La falta de información o la obtención de ella podría ser un reto ya que del total de cotizaciones enviadas solo se logró obtener retroalimentación cerca del 20% de ellas.

#### *5.4 Análisis de VSM y diseño de estado mejorado futuro*

En consideración con el VSM actual presentado en el diagrama 5.3 podremos identificar los puntos marcados en el siguiente diagrama 1.4 las zonas de observación y las cuales se identifican con el valor más alto de riesgo de falla, coincide con el resultado obtenido en el análisis AMEF.

## Diagrama 5.3

VSM Mapa de flujo de valor con indicadores de riesgo.



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama se puede apreciar los indicadores de riesgo, mencionadas y considerados de acuerdo con el proceso comercial.

Parte del proceso identificado como posible a fallar es:

1. Envío de la oferta de servicio del personal de ventas al prospecto
2. Desarrollo de cotización clara y tiempo de respuesta
3. Seguimiento y atención al prospecto

El VSM futuro pretende eliminar las fallas y reducir la probabilidad que sean persistentes, la propuesta del estado ideal sería eliminar el tiempo desperdiciado por parte de la persona a cargo de la prospección e involucrar más a la persona a cargo de los costos.

Actualmente el vendedor contacta al cliente para ofrecer los servicios y espera recibir cualquier requerimiento del prospecto, recabar información necesaria para la oferta de servicio, negociar con el futuro cliente y proporcionar todos los datos a la persona de costos para desarrollar el proyecto con proveedores, fluyendo del cliente a vendedor, analista de costos, proveedor y retornando toda la información hasta llegar al cliente.

La propuesta del estado futuro es eliminar ciertas actividades por parte de la persona de ventas y que sean desarrolladas por el analista de costos, el vendedor se encargaría de ofertar los servicios generales de la importación en su primer contacto y al finalizar los servicios en espera de retroalimentación por parte del cliente en comparación con el analista de costos que recibiría de manera directa los requerimientos del prospecto y sería atendidos de manera directa ya sea con los controles desarrollados o con apoyo de proveedores que también serán evaluados, se elimina al vendedor en su función de intermediario o vocero entre costos y cliente.

El desarrollo de controles es indispensable para medir los tiempos de respuesta al cliente en sus requerimientos, embarques contratados, cotizaciones atendidas y cerradas, conocimiento de las causas de nuevos proyectos o servicios no contratados. Contar con retroalimentación por parte de los prospectos para realizar un futuro análisis y determinar las nuevas áreas de oportunidad. Solicitar los niveles de costos esperados para conocer el nivel de precio que un prospecto pudiera pagar y entrar en el porcentaje de gastos esperado por parte del cliente.

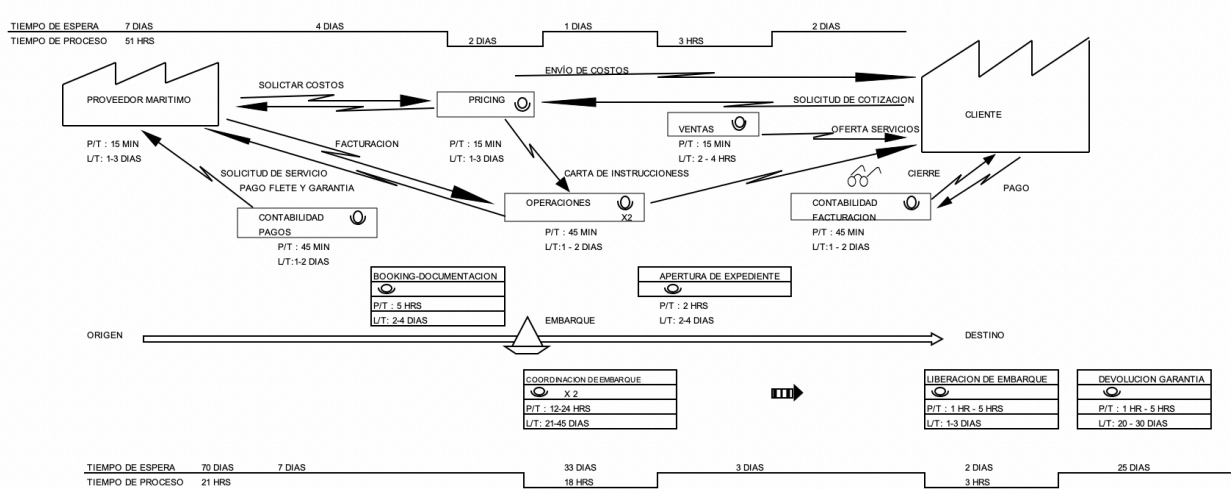
Tabulador de costos que permitan brindar tiempos menores de respuesta a los prospectos y mejorar el nivel de costo de venta, reducir los porcentajes de utilidad y reducir los costos existentes para captar la atención y satisfacer al cliente. Desarrollo de una línea de negocio propia en su

modalidad camión cargado ida y vuelta, optimizando los recursos y reduciendo las pérdidas por viajar sin mercancías.

En el siguiente diagrama 1.5 podemos apreciar el cambio de flujo de información entre ventas y costos, para realizar una cotización no es necesario que el vendedor reciba la información proveniente del cliente o prospecto, teniendo el conocimiento y habilidad la persona a cargo de costos para determinar la oferta de servicio especial para el solicitante, la función principal y del personal de ventas será prospectar a clientes nuevos y atender de manera inicial o a todo prospecto, retomando al finalizar de cada servicio la misma actividad para reunir la retroalimentación por parte de cliente.

### Diagrama 5.4

*VSM Mapa de flujo de valor estado futuro.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama podemos apreciar el estado mejorado en el mapa de cadena de valor, reduciendo las acciones y optimizando la información en cada proceso, en un estado futuro deseado.

Con esta proyección de VSM futuro se pretende potencializar el uso del tiempo de un vendedor y enfocar el 80% en la búsqueda de nuevos prospectos, en realizar el primer contacto y recabar la retroalimentación al final de cada embarque, originalmente se dedicaba solo el 23% del tiempo en esta actividad.

Los vendedores tendrían como funcional principal; contactar a todo aquel posible cliente, compartir la información general de la empresa, recabar información relevante para una futura solicitud de servicio, permitir la interacción de pricing/costos con el prospecto para recibir todos los requerimientos y ser cotizados a la brevedad por las personas del departamento de costos.

## **Tabla 5.5**

### *Proyecto A3 Estado Mejorado parte 1.*

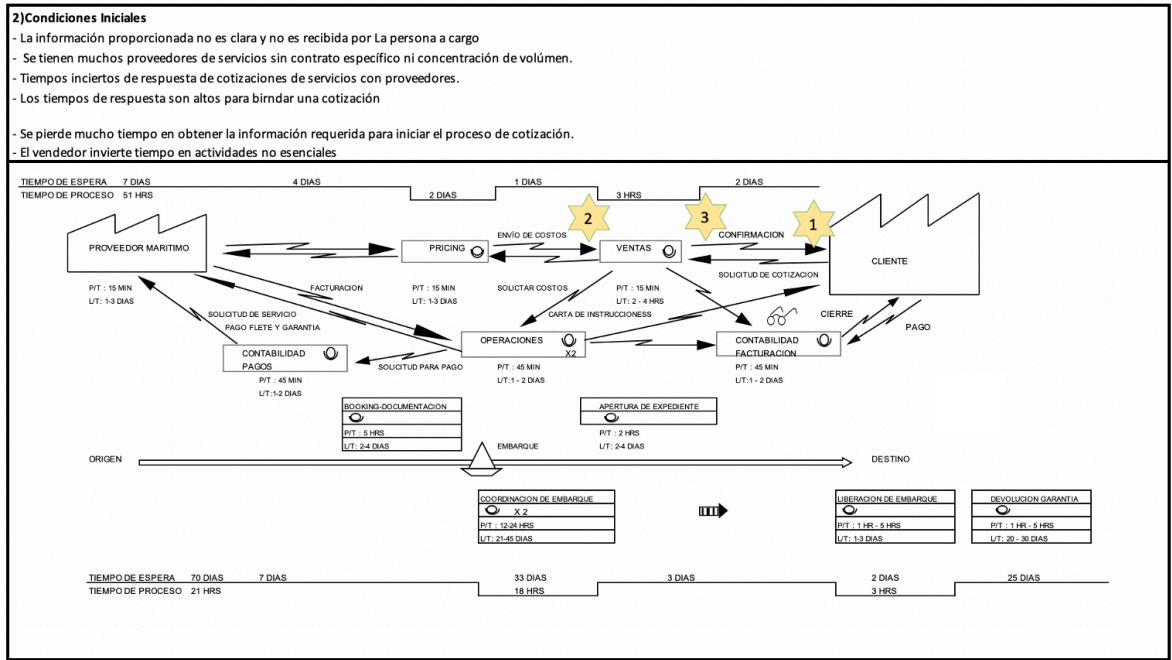
<b>INFORME A3: PROYECTO DE FLUJO CONTINUO</b> <b>EMPRESA: ITRADE</b> <b>FECHA: 1 DE MAYO 2020</b> <b>AREA: PROCESO DE OPERACIÓN MARÍTIMO</b>
<b>1)Background/Caso del Negocio</b>  <b>Producto:</b> Servicios de Logística Internacional <b>Lugar:</b> ITRADE MÉXICO <b>Necesidades:</b> 1) Oferta de servicios clara 2) Selección de proveedores 3) Reducir tiempos de atención a cliente y cotizaciones 4) Reducción de tiempo en proceso inicial cotización cliente-ventas. 5) Atención especial al seguimiento de ofertas a prospectos

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* La siguiente tabla de reporte de VSM corresponde al plan de trabajo y resultados esperados.

**Tabla 5.6**

*Proyecto A3 Estado Mejorado parte 2.*

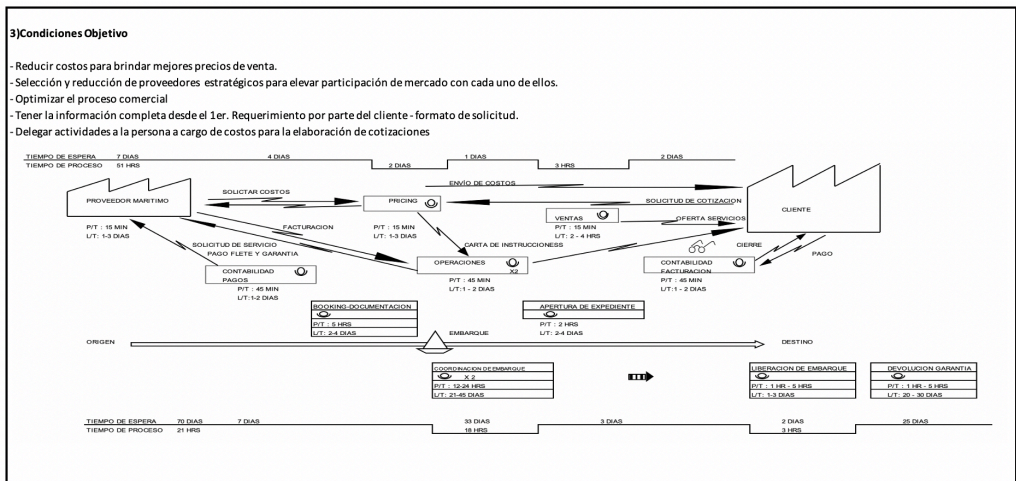


Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* La siguiente tabla de reporte de VSM corresponde al plan de trabajo y resultados esperados.

**Tabla 5.7**

*Proyecto A3 Estado Mejorado parte 3.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

Nota: La siguiente tabla de reporte de VSM corresponde al plan de trabajo y resultados esperados.

**Tabla 5.8**

*Proyecto A3 Estado Mejorado parte 4.*

4)Implementación			PROGRAMACIÓN MENSUAL						
Inicio: 18 DE MAYO 2020			MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP
Lider del Equipo: José Luis Beltrán Contreras									
Encargado del Mapa: José Luis Beltrán Contreras									
Departamento Involucrado	Objetivo del Mapa	Metas (Medibles)							
Pricing	Negociación con proveedores	Reducción del tiempo de entrega de cotizaciones al 50%							
Pricing	Oferta de servicios en menor tiempo	Negociación y mejora de costos en un 10%							
Ventas	Oferta de servicios clara	3 nuevos clientes por mes							
Ventas	Atención a clientes	Incremento de interes ALTO de prospectos en un 80%							
Dirección General	Revisión descripción de puestos de la organización	100% de puestos revisados							

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

Nota: La siguiente tabla de reporte de VSM corresponde al plan de trabajo y resultados esperados.

**Tabla 5.9**

*Proyecto A3 Estado Mejorado parte 5.*

Empresa: ITRADE MÉXICO												
PROGRAMACIÓN MENSUAL										Programación Auditoria		
MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	Responsable	Auditor	Fecha
										Luisa Gonzalez	Luis Beltr	01/06/20
										Luisa Gonzalez	Luis Beltr	01/06/20
										Ingrid Mendoza	Luis Beltr	01/06/20
										Ingrid Mendoza	Luis Beltr	01/06/20
										Luis Beltran		01/06/20

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

Nota: La siguiente tabla de reporte de VSM corresponde al plan de trabajo y resultados esperados.

**Tabla 5.10**

*Proyecto A3 Estado Mejorado parte 6.*

5)Indicadores							
Número de							
% Utilización	Operadores	% Disponibilidad	Tiempo Setup	% Scrap	LT (Días)	Tiempo VA	% VA
Pendiente	8	N/A	N/A	N/A	70	21	
Pendiente	10	N/A	N/A	N/A	44	19	
↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↑

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* La siguiente tabla de reporte de VSM corresponde al plan de trabajo y resultados esperados.

*5.5 Análisis de VSM y diseño de estado mejorado futuro Plan de acción para eliminar la probabilidad de riesgo de falla en la calidad de prospección comercial*

Durante la etapa de medición y análisis se logro identificar las zonas de mayor riesgo y que presentan una mayor probabilidad de falla y aunque la falla es presente según los datos fue importante identificarlos mediante diferentes herramientas. Para desarrollar un plan de acción con diversas contramedidas que permitirán eliminar y/o reducir la probabilidad de falla en los procesos por desarrollar e innovar.

1. Evaluación de proveedores, selección y aprobación
2. Formatos de cotizaciones para realizarlas en un menor tiempo
3. Desarrollo de un tabulador de costos para reducir el tiempo del análisis
4. Implementar un estado mejorado en el VSM
5. Mejorar y controlar el proceso optimizado de prospección
6. Medir y análisis continuamente el estado de las cotizaciones enviadas.
7. Transformar de manera creativa la oferta de servicio para lograr un enfoque claro.
8. Capacitación del equipo de trabajo y simulaciones.

### 5.1.2 Plan de acción interno emergencia sanitaria

De manera determinante y urgente se desarrollo un plan de acción para continuar operando la actividad económica esencial de transporte de mercancías y siguiendo en todo momento las indicaciones por parte de autoridades, consta de las siguientes medidas a seguir:

- Modalidad de trabajo desde casa para todo el personal administrativo.
- Prospección comercial para todo el personal administrativo sin descuidar las actividades primarias de cada departamento.
- No visitas comerciales dentro o fuera de las instalaciones, videoconferencias con clientes, prospectos y proveedores.
- Objetivo a corto plazo: un cliente mensual por persona y apoyo en la prospección a todos los departamentos.
- Reducción de precio de venta para los servicios propios y de terceros
- Descuentos y promociones en asesoría en comercio exterior y servicio de transporte para insumos médicos.
- Búsqueda de áreas de oportunidad para desarrollar como actividades alternas.
- Oferta de comercialización e importación de insumos médicos.
- Desarrollo de servicio propio y ruta Manzanillo-Guadalajara camión completo.
- Reducción de costos operativos.
- Desarrollo de un nuevo esquema de comisiones e incentivos comerciales.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTAS DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN**

### 6.1 Metas de mejora

Con base a los resultados obtenidos en el análisis AMEF las operaciones con mayor probabilidad de falla se concentran en el envío de oferta, desarrollo de cotización y seguimiento al cliente, siendo los anteriormente mencionados los puntos más críticos e indispensables en el proceso de mejora.

Las metas de mejora y medidas establecidas para su cumplimiento de mejora son:

1) Desarrollo de cotización.

Reducir los tiempos en el envío de una cotización de la siguiente manera de acuerdo con la tabla 5.1 para la determinación de los tiempos:

**Tabla 6.1**

*Tiempos por cotización en estado mejorado en ITRADE México.*

SERVICIO	TIEMPO EN HORAS
Unidades propias terrestre	1
Unidades de terceros terrestre	2
Unidades especiales terrestre	24
Servicio de aduana importación y exportación	6
Servicio marítimo y aéreo	6
Gastos de operación fuera de México	24
*Peligroso, refrigerado o sobredimensión.	No mencionado

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se puede apreciar los tiempos de respuesta en el envío de cotizaciones del estado mejorado.

## 2) Determinación de actividades según la zona de trabajo

### 2.1 Descripción de actividades primordiales departamento de ventas.

- a) Búsqueda de nuevos clientes.
- b) Realizar catálogo de prospectos para seguimiento y envío de publicidad.
- c) Búsqueda y prospección de nuevos clientes por medio de diferentes canales de comunicación, solicitar retroalimentación de cotizaciones y de servicios realizados.
- d) Atención a clientes en general de la empresa.
- e) Captura y seguimiento sobre los controles establecidos para su análisis y estadística.
- f) Búsqueda de retroalimentación de cotizaciones y de embarques realizados.
- g) Posterior a una visita comercial, envío de cotización por el departamento de costos y al finalizar un embarque se deberá enviar correo de agradecimiento o contacto telefónico.
- h) Enviar reporte comercial cada sábado antes de la 1:00 PM.
- i) Programar visitas con anticipación
- j) Tomar fotografía de la fachada y enviar punto de ubicación a dirección
- k) Trabajar en conjunto del departamento de costos las instrucciones de embarque para el departamento de operaciones.

## 2.2 Descripción de actividades primordiales departamento de pricing/costos.

- a) Búsqueda de nuevos proveedores.
- b) Mejorar costos y condiciones con proveedores.
- c) Elaboración y envío de solicitudes de costos y cotizaciones para clientes o prospectos.
- d) Analizar, evaluar y retroalimentar a proveedores según los controles establecidos.
- e) Desarrollo de negocio con agentes de carga.
- f) Ingreso de costos en expedientes vía sistema.
- g) Análisis de costos en operaciones.
- h) Elaboración de costos navieras, aerolíneas, NVOCC, agentes y otros.

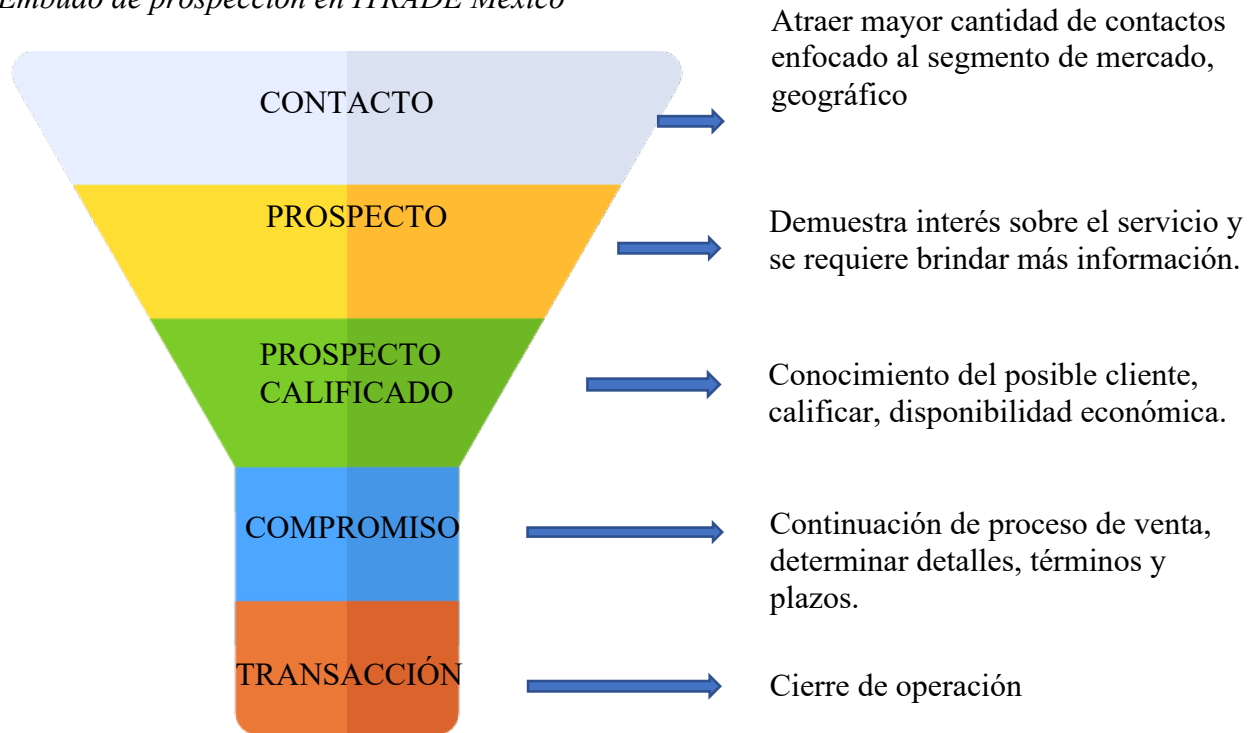
## 3) Segmentación

Promoción y prospección de servicios según zona geográfica, atendiendo en primera instancia las empresas con actividades comerciales en comercio exterior o nacional con probabilidad de solicitar servicios de transporte que se encuentren en parques industriales o cerca de la zona para optimizar los tiempos de visitas y desplazamiento.

Atención especial a empresas con exportaciones e importaciones por el puerto de manzanillo en diferentes volúmenes de carga. Desarrollar una oferta de servicio integral para incrementar la posibilidad de compra o interés por parte del prospecto utilizando la herramienta de embudo para filtrar y atender los posibles clientes, tabla 6.2 muestra su estructura.

**Tabla 6.2**

*Embudo de prospección en ITRADE México*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se puede apreciar las etapas y cambios en un prospecto en un representación de embudo.

Contacto: Desarrollo y actualización de base de datos y desarrollo Web.

Envío de información general y actualización de los servicios.

Prospecto: Atención constante por departamento de ventas primer contacto con prospecto y departamento con pricing/costos vigentes.

Oferta de servicios generales de la compañía.

Prospecto calificado: Ventas realiza evaluación y analiza la capacidad del prospecto, obtiene información necesaria y sede el requerimiento a departamento de pricing/costos.

Compromiso: Crea necesidad y resalta la oferta de valor.

Pricing/costos realiza la oferta final y en espera de retroalimentación.

Transacción: Departamento de ventas agradece la confianza y nuevo embarque y sede la coordinación al departamento de operaciones

Los próximos requerimientos podrían ser directamente a operaciones o de lo contrario atendidos nuevamente por pricing/costos.

#### 4) Proveedores

Evaluación periódica de proveedores, de acuerdo con los parámetros establecidos para determinar la calidad en el servicio recibido y la atención durante la coordinación.

TIEMPO DE RESPUESTA	SOLUCION DE PROBLEMAS	CREDITO Y COBRANZA	COBERTURA	DISPONIBILIDAD
------------------------	--------------------------	-----------------------	-----------	----------------

#### 5) Servicios

Determinación de servicios base en los cuales el tiempo de respuesta sea favorable y la probabilidad de obtención de tarifa se ajuste a lo establecido en lo propuesto en tabla de tiempos para el envío de una cotización.

Potencializar los servicios de exportación de mercancías y el tráfico de importación marítima por Manzanillo, permitiría el desarrollo y crecimiento de servicios propios terrestres.

Aquellos servicios en los cuales se deberá prestar más atención son:

- Refrigerado terrestre (no se cuenta con registro de proveedores competitivos y no existe registro de venta, solo cotizaciones no alcanzadas)
- Mercancía en su presentación para traslado en góndolas o ferroviario (no se cuenta con registro de proveedores competitivos y no existe registro de venta, solo cotizaciones no alcanzadas)
- Movimiento terrestre consolidado (concentrar la carga con un solo proveedor hasta desarrollar el servicio por falta de volumen de venta)

#### 6.1.1 Tormenta de ideas

De desarrollo una sesión de trabajo entre las personas involucradas de cada departamento, exponiendo la causa raíz, el escenario actual y planteando el estado futuro obteniendo como resultado una tormenta de ideas para atender los cambios del desempeño mejorado.

Los puntos más destacados fueron:

- Reducir el tiempo de respuesta en cotización.
- Definir la segmentación de clientes por un tipo geográfico con la posibilidad de requerir algún servicio
- Selección y evaluación de proveedores

- Definición de servicios a ofertar, eliminando aquellos en los cuales no se es competitivo
- Mejorar el proceso comercial, prospección
- Desarrollo de promociones y publicidad

### 6.1.2 Análisis FODA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal en constante capacitación.</li> <li>- Experiencia en el medio.</li> <li>- Servicio personalizado.</li> <li>- Asesoría en el servicio a cliente.</li> <li>- Proveedores de alta calidad.</li> <li>- Control de la operación de inicio a fin.</li> <li>- Empatía con el cliente.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento en el comercio internacional</li> <li>- Programas de fomento y tratados de libre comercio.</li> <li>- Necesidad de expertos en el medio.</li> <li>- Demanda de asesoría y servicio.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de espera de respuesta en cotizaciones con proveedores.</li> <li>- Falta de comunicación interna.</li> <li>- Seguimiento a la prospección.</li> <li>- Elaboración de cotizaciones.</li> <li>- Cantidad de servicios propios bajo.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia directa o indirecta del ramo logístico.</li> <li>- Modificaciones a las legislaciones.</li> <li>- Aumentos abruptos en costos de la operación.</li> <li>- Cambios en los itinerarios de la operación.</li> </ul>

## *6.2 Planeación de recursos y presupuesto*

Para llevar a cabo el proceso y cambio dentro de los departamentos involucrados se requiere el apoyo de una persona encargada del desarrollo y envío de cotizaciones a la cual se involucrará directamente en el departamento de Pricing/Costos la actividad de envío de cotizaciones será desde su cuenta y aplicación de actividad, agregando un segundo contacto vía telefónica a cada prospecto posterior al envío de una cotización.

Nueva contratación con un presupuesto inicial de \$12,000 mxn para atender el puesto divididos en los costos derivados de una contratación en un pago mensual.

Atendiendo el departamento de ventas no se prevé alguna nueva contratación o aumento de presupuesto nominal, se atiende un nuevo esquema de comisiones y estructura de los bonos posibles de la siguiente manera, ilustrado en tabla 6.3.

Llevando a cabo el ajuste de presupuesto y nuevos integrantes al capital humano se espera implementar el cambio deseado y cumplir con los objetivos establecidos. El presupuesto de comisiones favorecerá el desarrollo y motivación en el cumplimiento de una venta.

**Tabla 6.3***Plan de comisiones comerciales.*

PLAN DE COMISIONES CORTE MENSUAL POR VENTA CLIENTES NUEVOS		
UTILIDAD MIN	UTILIDAD MAX	COMISIÓN VENTAS
\$ 1.00	\$ 7,999.00	0.00%
\$ 8,000.00	\$ 15,000.00	5.00%
\$ 15,001.00	\$ 20,000.00	6.00%
\$ 20,001.00	\$ 25,000.00	7.00%
\$ 25,001.00	\$ 35,000.00	8.00%
\$ 35,001.00	\$ 50,000.00	9.00%
\$ 51,000.00	\$ 100,000.00	9.50%
\$ 100,001.00	\$ 1,000,000.00	10%
* GASTOS LOCALES EN DESTINO, CARGOS ADICIONALES BANCARIOS NO SON COMISIONABLES, LOS CLIENTES DENOMINADOS COMO FIELES DESPUÉS DEL 1er AÑO SE COMISIONARÁ EL 3% SOBRE LA UTILIDAD Y NO SUMA PARA LOS CORTES MENSUALES, EL CUAL NO BENEFICIA EL RANGO DE LA BASE COMISIONABLE, NO APLICA PARA GUIAS ELECTRONICAS		

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se puede apreciar una planeación de pago de comisiones para incentivar el incremento de ventas.

## 6.2.1 Perfil de puesto pricing/costos

### **EJECUTIVO DE COSTOS**

#### **Descripción:**

Desarrolla las actividades relacionadas a la obtención de costos con proveedores y servicios propios, búsqueda y negociación con nuevos y actuales proveedores, análisis de costo y desarrollo de cotizaciones para clientes mediante su contacto constante con prospectos.

#### **Actividades principales:**

- Búsqueda de nuevos proveedores para la aplicación de servicios.
- Negociación con proveedores actuales y nuevos.
- Recepción y atención de requerimientos por parte de clientes nuevos, prospectos, requerimiento interno de compañeros y entre empresas del grupo.
- Envío de cotizaciones a sus destinatarios.
- Contacto y solicitud de retroalimentación de cada cotización enviada.
- Alimentar base de datos con información de clientes, prospectos y cotizaciones realizadas.
- Desarrollo de nuevos controles para determinar la calidad de los proveedores a nivel de presupuesto.
- Asistencia al departamento de dirección para el desarrollo de nuevos negocios y servicios.
- Oferta de servicio a prospectos y clientes por el canal establecido de comunicación, según la campaña comercial y cierre de negocios asistiendo al departamento de ventas

**Personas a cargo:** N/A

**Dependencia y atención:**

- Gerente de operaciones
- Dirección general

**Personalidad:**

Proactiva-Honesta-Responsable- Innovadora -Creativa-Honesta-Comprometida

Pensamiento crítico-Trabajo en equipo-Desarrollo profesional

Tolerancia al estrés, frustración y presión

Rápida respuesta y facilidad para atender un conflicto

Facilidad de palabra, buena comunicación

**Responsabilidad:**

- Realizar las cotizaciones de forma correcta y evitar la perdida.
- Seleccionar a los proveedores adecuados para el servicio con apoyo de operaciones.
- Determinar el margen de utilidad según los parámetros mínimos establecidos.
- Aplicar los ajustes a las cotizaciones en caso de ser necesarios.
- Evaluar de forma establecida a proveedores y clientes en caso de aplicar
- Desarrollar mejoras continuas en cualquiera de los procesos y comunicación con los departamentos internos.
- Comunicación efectiva y honesta con los demás compañeros, búsqueda constante de las posibles áreas de oportunidad y aceptación de cualquiera personal que se tuvieran.

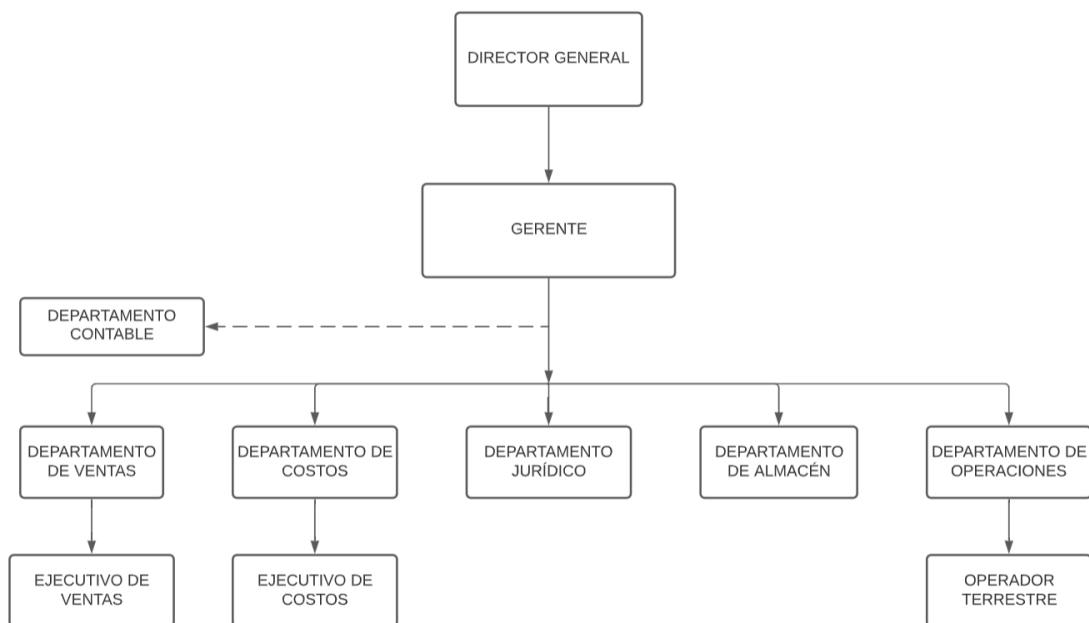
## Objetivos:

- Formar una red de proveedores estable y de buena relación.
- Negociar tarifas competitivas para la oferta de nuestros servicios.
- Cumplir con los tiempos establecidos en el envío de cotizaciones.
- Relación trabajo en equipo para el incremento de ventas en servicios propios.
- Cumplir con las metas establecidas por volumen de carga, clientes nuevos y margen de utilidad esperada.

## Posición en organigrama:

### Diagrama 6.1

*Organigrama ITRADE México.*



Estructura organizacional interna ITRADE México

*Nota:* En este diagrama podemos apreciar la distribución de puestos dentro de la organización.

### *6.3 Proceso mejorado*

Se desarrollo una propuesta de mejora por proceso, atendiendo los puntos críticos de falla y más susceptibles al cliente, encontrando una mejora considerable en los resultados obtenidos, se atendió el proceso de prospección y el de realización de cotizaciones.

#### *6.3.1 Proceso de prospección mejorado*

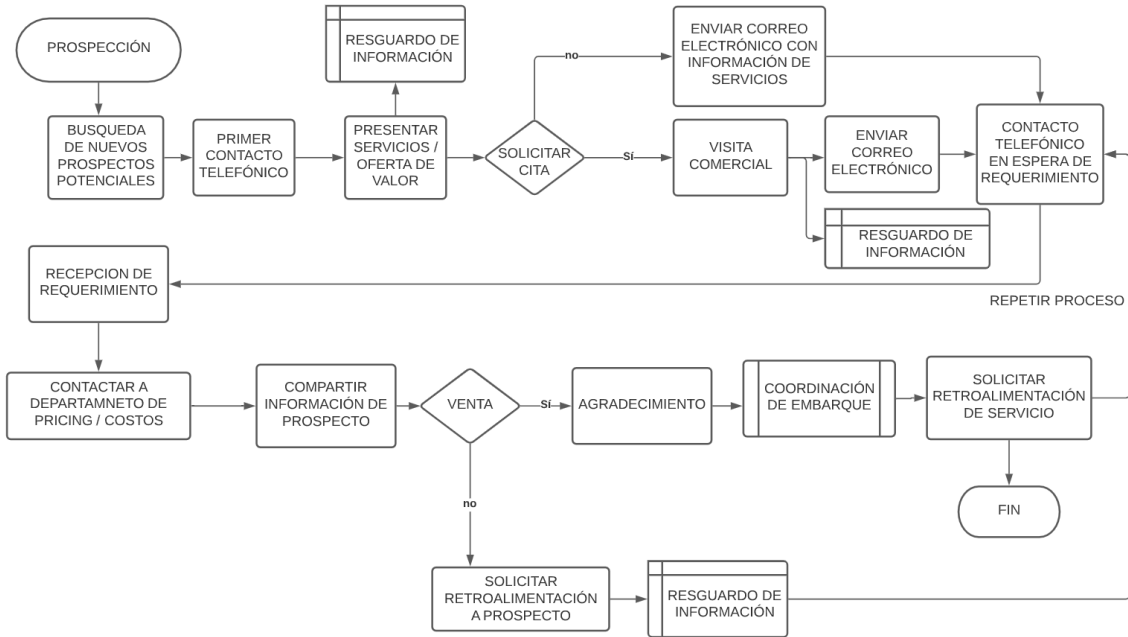
El proceso de prospección tendría algunos cambios mayormente sobresalientes, la elaboración de cotización, envío de propuesta y negociación sería por el departamento de pricing/costos, quien en su primera instancia podría recibir las solicitudes por parte de algún compañero ya se de cualquier otro departamento o desde el área comercial (vendedor)

Se llevaría a cabo mediante platicas y recomendaciones a los prospectos y clientes activos, de manera interna con capacitación del cambio y tolerancia en la adaptación del nuevo proceso a seguir.

El diagrama 6.2 nos muestra el nuevo proceso con los cambios más importantes.

## Diagrama 6.2

Proceso comercial mejorado ITRADE México.



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* Este diagrama muestra el nuevo proceso con los cambios más importantes.

La búsqueda de nuevos prospectos tendrá como parte indispensable un punto geográfico cercano una empresa de otra, es decir se tendrá que prospectar por parque industrial o por colonias para reducir los tiempos de entrega o visitas comerciales sin embargo esto no quiere decir que la prospección no podrá ser en otra ciudad o estado.

Los prospectos deberán tener ciertas necesidades para se contactados, las cuales son trafico de importación, exportación embarques nacionales o locales vía terrestre.

Es indispensable solicitar una cita para presentar la oferta de servicio, puede ser personal o vía electrónica, captar la mayor cantidad de información y necesidades del prospecto.

Inmediatamente posterior a una visita o reunión, realizar el envío de correo electrónico para brindar seriedad y agradecimiento por el tiempo recibido.

Al recibir un requerimiento de manera directa deberá ser compartido al departamento de pricing/costos para su atención y preparación de propuesta comercial, en esta instancia la labor comercial impartida por el analista de costos será muy importante, el tiempo de entrega es sensible para el prospecto y existe el antecedente de evaluación propensa a falla.

La elaboración de una contra oferta o ajuste de tarifa podrá ser directamente desde el analista de costos, a sabiendas de su conocimiento y búsqueda de servicios con proveedores o algún desarrollo con servicio propio.

Al llevar a cabo un servicio el vendedor volverá a contactar al cliente para conocer su retroalimentación y así periódicamente buscando nuevos embarques.

### 6.3.2 Proceso de determinación de costos mejorado

Se determino un cambio en el proceso de obtención de costos, desarrollando herramientas para su obtención en servicios propios, determinar porcentaje de utilidad por cada uno de ellos en servicios de terceros y tabla de costos según el tiempo y distancia recorridos, entre otros factores que determinan un costo.

Un cambio dentro de los servicios a ofertar que representa la eliminación de aquellos por cuales no se tiene registro de venta y se continúan ofreciendo, estos servicios son:

Maniobras de carga y descarga dentro de un almacén.

Transporte terrestre mercancía refrigerada.

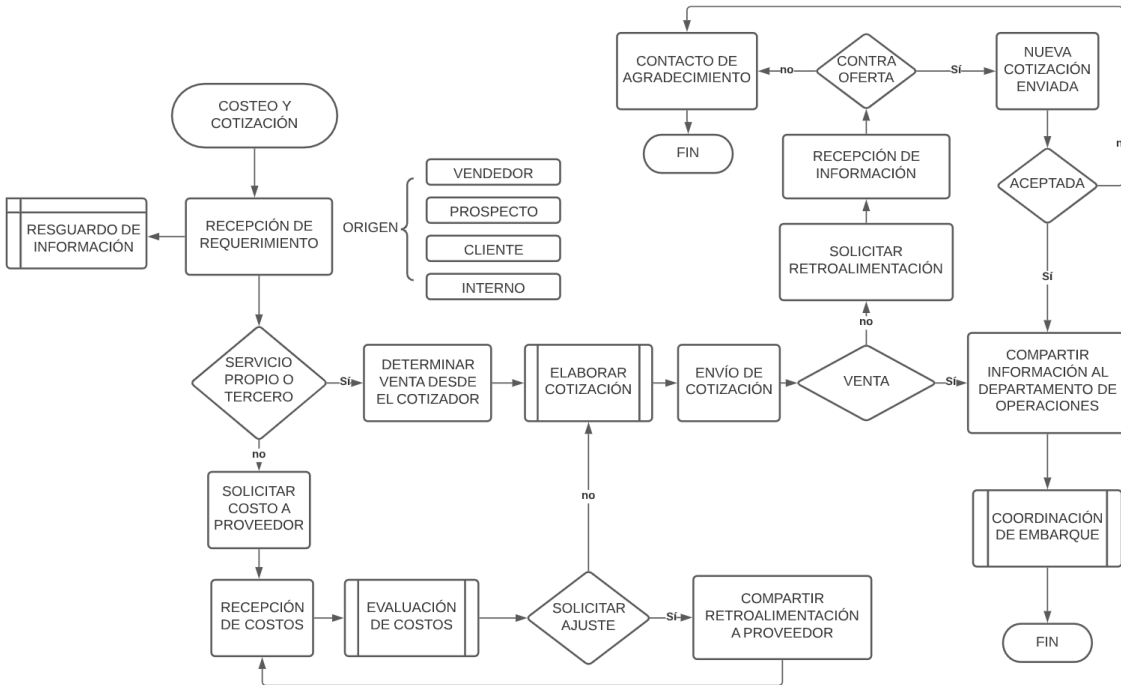
Transporte terrestre fuera de ruta.

El departamento de costos actualmente enfoca la obtención de los precios de dos formas principalmente, bajo los servicios propios en los que tendrá la información disponible en cuestión de minutos, con términos y condiciones de servicio y por otro lado la búsqueda y solicitud de tarifas con proveedores en servicios con terceros, en los cuales podría tomar algunas horas según la modalidad del servicio y tráfico solicitado.

En el siguiente diagrama 6.3 se puede apreciar el proceso de obtención de costos según la modalidad a ofertar, teniendo como cambios destacables el recibir los requerimientos directamente por parte del prospecto, cliente o algún compañero de empresa.

### Diagrama 6.3

Proceso de determinación de costos mejorado ITRADE México.



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama se puede apreciar el proceso mejorado para la obtención de costos.

Solicitar de manera directa retroalimentación a los clientes o prospectos con finalidad de realizar un posible ajuste o modificar la oferta de servicio en caso de no ser clara.

Compartir información al departamento de operaciones para ejecutar los embarques vendidos, proporcionar la información relevante al servicio, incluyendo la información del posible proveedor a elegir con algunas características especiales

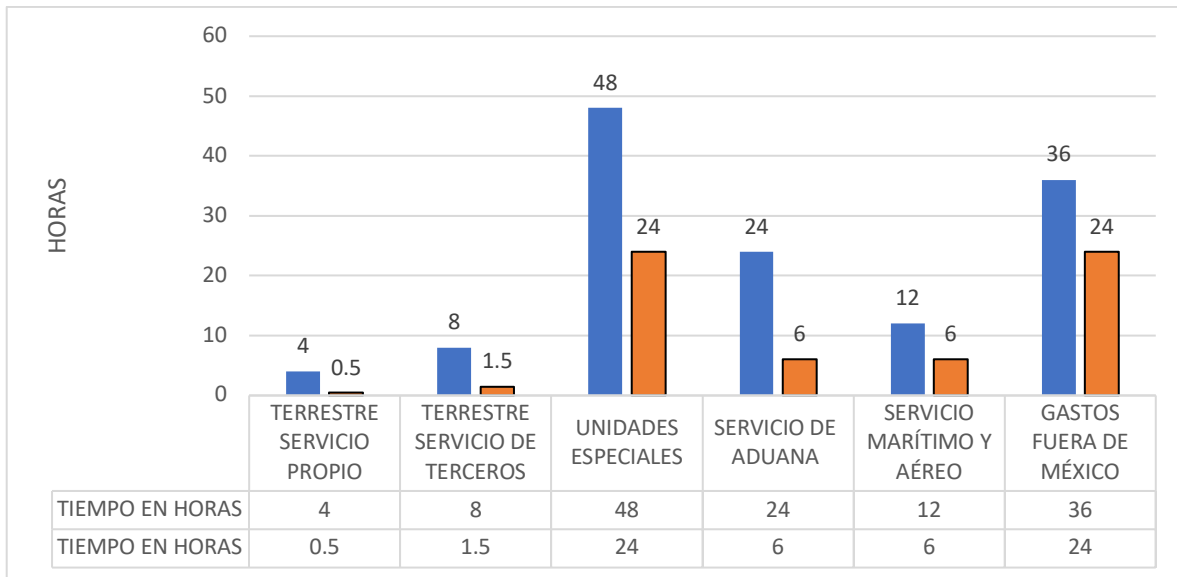
Negociar de manera directa y constante con proveedores será una parte importante para la obtención de mejores niveles de costo e importante el tiempo de respuesta, desde el análisis realizado es susceptible para el cliente.

#### *6.4 Resultados de la implementación*

Entre los resultados obtenidos durante esta intervención se cumplió con la reducción de tiempo en el proceso de la elaboración de cotización de acuerdo con la grafica 6.1 presentada a continuación, los resultados con mayor impacto para el proceso fueron una reducción de un 85% en el envío de cotizaciones bajo los servicios propios, resultado obtenido al soporte de un tarifario estandarizado con porcentaje de utilidad preestablecidos y con los destinos a los cuales se puede ofertar. En el servicio contratado con proveedores cerca de un 80% estableciendo los volúmenes de compra estimados con los socios comerciales de la empresa y determinando las rutas posibles a ofertar, eliminando aquellas rutas por las cuales no se tiene registro de venta o un escenario claro de un cierre comercial. Entre el resto de los servicios ofertados la reducción promedio en el tiempo de generación y envío es del 52% aproximadamente.

## Gráfica 6.1

Tiempo promedio en la elaboración de una cotización ITRADE México.



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar el tiempo mejorado en cada una de las opciones a cotizar.

### 6.4.1 Prospectos contactados

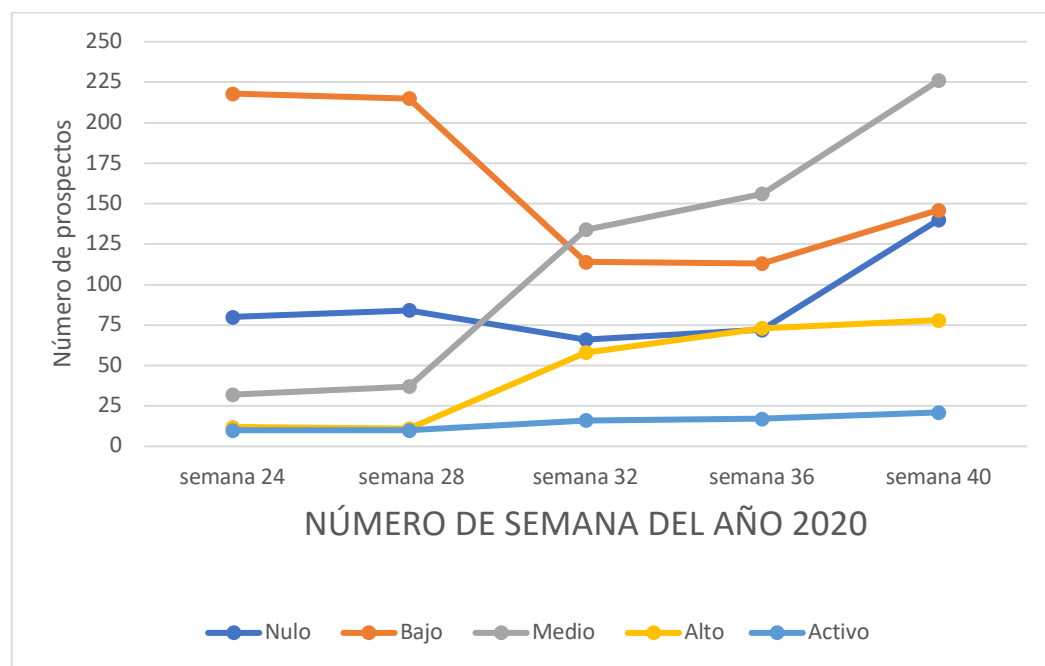
Se logró identificar resultados positivos en el interés de los prospectos para realizar una contratación, en la siguiente gráfica 6.2 podemos apreciar la reducción de prospectos con un interés bajo cerca del 33% y un incremento superior al 500% sobre los prospectos de interés alto, aquellos que solicitan cotización, brindan retroalimentación y desean darse de alta para la contratación de los servicios, comparación obtenida entre la semana 24 y semana 40 del periodo 2020.

El número de empresas prospectadas aumento durante el mismo periodo en un 90% de la semana 24 a la semana 40, algunos prospectos como los nulos también incrementaron en un 80% y clientes activos en un 110%, esto representa una mayor probabilidad de venta, un alcance mayor de promoción y conocimiento sobre los servicios de la empresa ofertados.

Interés de prospectos según parámetros ITRADE México.

### Gráfica 6.2

*Interes de prospectos según parametros*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar el interes en la contratación de los servicios antes y después del estado mejorado.

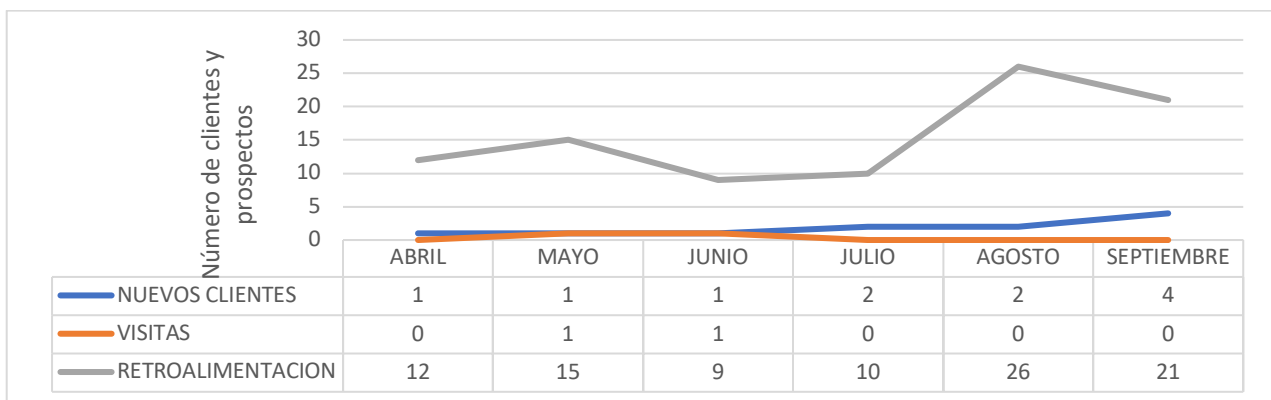
### 6.4.2 Clientes nuevos alcanzados

Referente a los resultados obtenidos y el alcance de nuevos clientes determinado en la siguiente gráfica 1.3 se puede apreciar una tendencia de por lo menos un cliente nuevo durante el mes de abril a septiembre 2020, los meses en los cuales existe un incremento comienza en julio con dos clientes nuevos y septiembre con el mayor número de clientes nuevos que corresponde a 4, un incremento del 100% con relación al mes inmediato anterior.

El segundo trimestre del año 2020 se logró obtener un total de 3 nuevos clientes en comparación con el tercer trimestre con 8 nuevos clientes cerca de un 180% de nuevos clientes. Se logró obtener mayor retroalimentación por parte de los prospectos cerca de un 50% considerando mismo periodo de tiempo trimestral.

### Gráfica 6.3

*Nuevos clientes ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar el número de clientes y prospectos con un incremento posterior al estado mejorado.

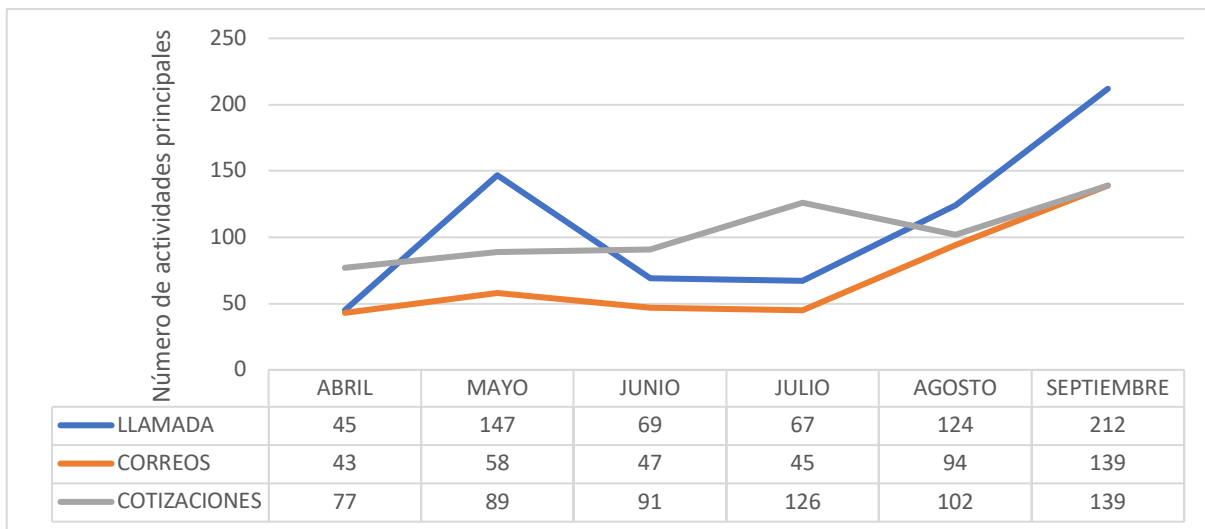
### 6.4.3 Contacto con nuevos prospectos

Se obtuvo un mayor número de contacto entre los diferentes canales, así como un mayor número de cotizaciones enviadas en la siguiente gráfica 6.4 se puede apreciar un incremento considerable entre el número de cotizaciones del segundo trimestre al tercer semestre del año 2020, representa un aumento en las tarifas enviadas del 42% con el apoyo de controles para los presupuestos se alcanza un mayor número de envíos. Un incremento del 54% en los contactos telefónicos con prospectos y un mayor intercambio de correos en un 87% del segundo trimestre al tercero.

En esta ocasión las visitas comerciales no fueron relevantes para su análisis por su ausencia y complicaciones del entorno externo.

#### Gráfica 6.4

*Contacto con nuevos prospecto ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

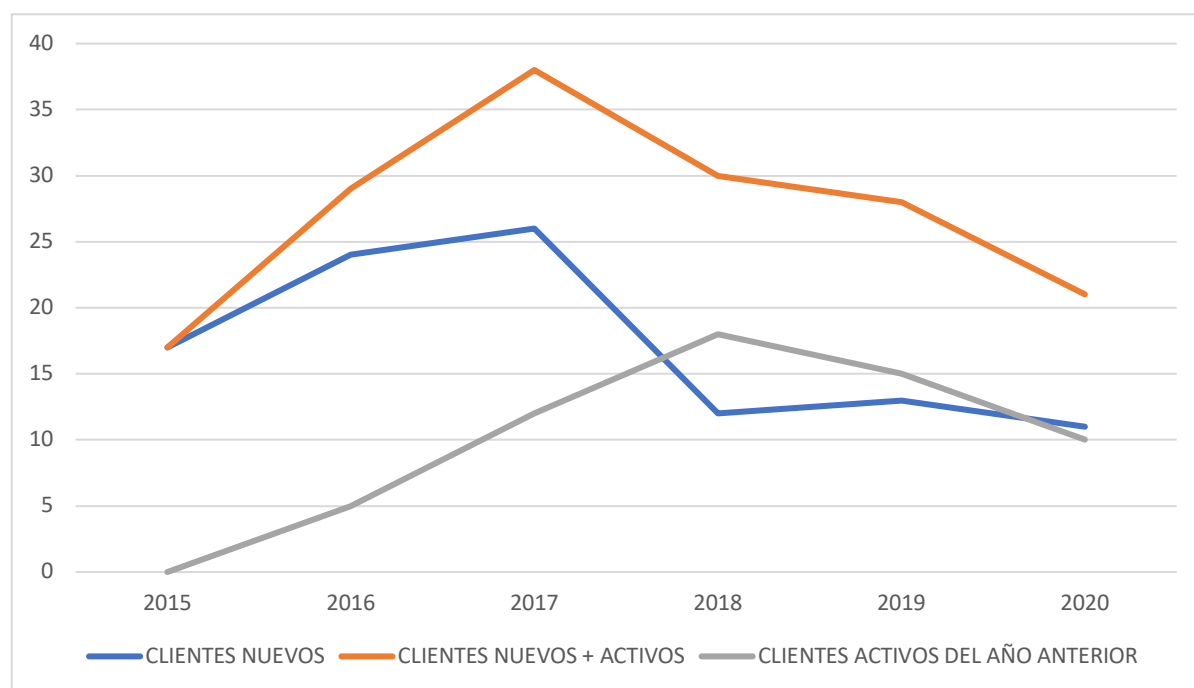
*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar el incremento de los nuevos prospectos.

Se aprecia una recuperación de clientes nuevos y activos del periodo 2020 al termino de su tercer trimestre y se prevé un incremento durante el ultimo trimestre del año. En la siguiente gráfica 6.5 podemos apreciar el estado actual de clientes nuevos y activos en relacionados con los años anteriores, considerando hasta el 30 de septiembre de 2020.

En comparación con el año 2019 el estado actual septiembre 2020 se encuentra a solo 2 clientes nuevos de igualarlo y 7 clientes activos para mantener el mismo nivel, el promedio de clientes nuevos del 2018 al 2020 es de 12 clientes nuevos por año y un promedio de clientes activos de 26.

### Gráfica 6.5

*Relación de clientes nuevos y activos ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica se puede apreciar la comparativa de los clientes y prospectos durante el estado anterior y el mejorado.

#### 6.4.4 Flujo de efectivo

Con base a los resultados obtenidos gracias a la intervención y el cambio al proceso de prospección y obtención de costos en la siguiente tabla 6.4 de flujo de efectivo se puede apreciar las utilidades estimadas con las nuevas ventas y el incremento de los costos con relación a los nuevos proyectos y la contratación del encargado de pricing/costos. Se distingue en la tabla de flujo de efectivo un incremento en el total de egresos del mes de junio al mes de septiembre de 2020 por un porcentaje cerca del 100% y en las ventas superiores al 45% en el mismo periodo de tiempo.

El efectivo final que da como resultado el incremento de los clientes activos y clientes nuevos nos permite apreciar de agosto a septiembre de 2020 un aprovechamiento del 27% en el efectivo final.

**Tabla 6.4**

*Flujo de efectivo año 2020 ITRADE México.*

FLUJO DE EFECTIVO 2020				
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
EFFECTIVO INICIAL	\$ 100,000.00	\$ 125,600.00	\$ 156,240.00	\$ 186,960.00
<b>INGRESOS</b>				
VENTAS	\$ 390,000.00	\$ 416,000.00	\$ 468,000.00	\$ 572,000.00
TOTAL DE INGRESOS	\$ 490,000.00	\$ 541,600.00	\$ 624,240.00	\$ 758,960.00
<b>EGRESOS</b>				
SUELDOS	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
COMPRAS	\$ 300,000.00	\$ 320,000.00	\$ 360,000.00	\$ 440,000.00
COMISIONES	\$ 5,400.00	\$ 5,760.00	\$ 6,480.00	\$ 7,920.00
GASTOS EN GENERAL	\$ 9,000.00	\$ 9,600.00	\$ 10,800.00	\$ 13,200.00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 364,400.00	\$ 385,360.00	\$ 437,280.00	\$ 521,120.00
EFFECTIVO FINAL PERIODO	\$ 125,600.00	\$ 156,240.00	\$ 186,960.00	\$ 237,840.00

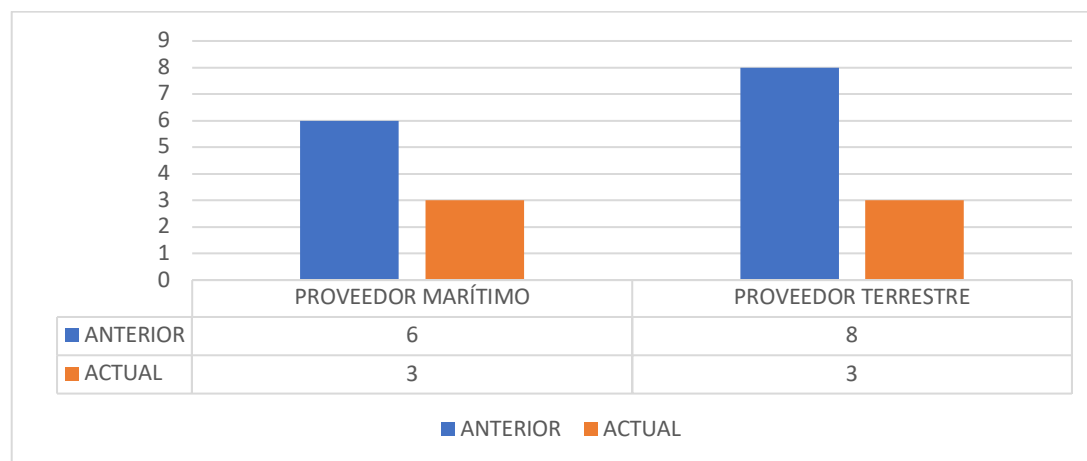
Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla podemos apreciar el flujo de efectivo con un incremento en cada rubro.

Adicional a los cambios en los procesos, se llevaron a cabo algunas estrategias adicionales que favorecieron directamente en la negociación de los costos de algunos servicios, uno de ellos fue en el servicio marítimo de importación proveniente de China a Guadalajara, embarcando de los puertos base de origen a su destino al puerto de Manzanillo, Colima, complementando su entrega terrestre a la zona metropolitana de Guadalajara. En la siguiente grafica 6.6 se distingue la reducción del número de proveedores para estos servicios.

**Gráfica 6.6**

*Proveedores trafico importación marítima China-Guadalajara terrestre adicional ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta gráfica podemos apreciar reducción y concentración con proveedores.

Estos servicios son externos, se requiere de la contratación de proveedores para llevar a cabo la coordinación y venta del servicio, se logro negociar con navieras teniendo una reducción en el costo por aumento de volumen del 10% en promedio y en el caso de los servicios terrestres un 15% de ahorro para esta contratación.

#### 6.4.5 VSM futuro

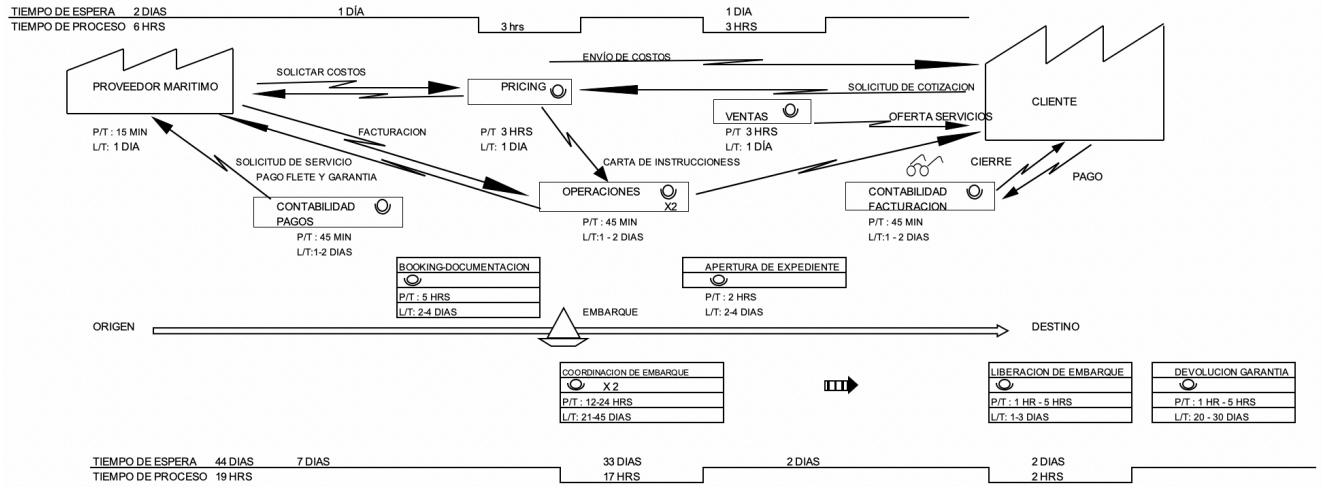
Se desarrollo el siguiente VSM mejorado atendiendo con resultado a la intervención las siguientes necesidades:

- Oferta de servicios y promoción.
- Selección de proveedores acreditados.
- Reducción en los tiempos de proceso y de espera.
- Atención especial al envío de cotizaciones, desarrollo y obtención de costos.

En el siguiente diagrama 6.3 se puede apreciar el estado mejorado, teniendo como resultado una reducción en el tiempo de proceso, el tiempo de espera podría ser de hasta dos días, por contacto con cliente corresponde a uno, mientras que del lado de proveedor podría ser uno más, del tiempo de proceso en promedio se determino 6 horas para la prospección y envío de cotización.

### Diagrama 6.3

#### VSM Futuro mejorado ITRADE México.



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama se puede apreciar el estado mejorado con la reducción de acciones y tiempos por actividad.

**CAPÍTULO VII**  
**CONTROL**

### *7.1 Implementación de controles y procesos para las soluciones*

Durante esta etapa de control se implemento la integración del manual de procesos para la presentación de la nueva estructura de contacto con el cliente por medio de los canales establecidos y puestos involucrados, de acuerdo con los resultados obtenidos se determino que la intervención fue favorable y que su seguimiento será aprovechado para cumplir los objetivos de la organización atendida.

Se desarrollo y documento las acciones a seguir para el cumplimiento del cambio establecido, llevando a su organización a un incremento de productividad, formando una estructura y organización organizada.

Las acciones establecidas permitirán la estandarización del proceso y la capacitación constante del equipo de trabajo para mantener el cambio en un estado deseado por sus integrantes. No permitiendo retornar al estado anterior cuya intervención fue atendida e implementada con satisfacción.

Los controles fueron desarrollados atendiendo los cambios en el proceso de prospección y obtención de costos, los puestos involucrados son ventas y pricing/costos.

### 7.1.1 Acreditación de proveedores

Se realizó la siguiente acreditación de los proveedores, haciendo una evaluación desde el contacto con el departamento de pricing/costos y por otro lado el departamento de operaciones.

La siguiente tabla 7.1 brinda apoyo para la selección de proveedor registrado, en el cual se deberá considerar una calificación mínima de 8 puntos para su coordinación de embarque, una calificación inferior generaría una insatisfacción para el cliente ya sea durante la prospección que corresponde el envío de presupuestos o en la parte de la contratación de servicio representada por la coordinación de embarque.

**Tabla 7.1**

*Acreditación de proveedores ITRADE México.*

		SUNWAY	COSCO	FRACHT	MAERSK
<b>PRICING/COSTOS</b>	TIEMPO DE RESPUESTA	10			
	CREDITO Y FORMAS DE PAGO	9			
	COBERTURA DE SERVICIOS	9			
	CONFIANZA	8			
	ASESORIA Y OFERTA DE SERVICIO	8			
<b>OPERACIONES</b>	TIEMPO DE RESPUESTA	9			
	CREDITO Y FORMAS DE PAGO	9			
	CONFIANZA	9			
	NIVEL DE COMPROMISO	9			
	CALIDAD EN EL SERVICIO	9			
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	8			
	PUNTUALIDAD	10			
	LIMPIEZA	10			
	DISPONIBILIDAD DE SERVICIO	9			
FLEXIBILIDAD EN EL SERVICIO	9				
<b>TOTAL</b>		9			

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se aprecia la evaluación por proveedor.

Durante la etapa de Mejora e implementación se realizó la selección de proveedores con los cuales se debería estar trabajando en las próximas operaciones de embarque, brinda las siguientes fortalezas:

- Proveedores acreditados
- Mayores volúmenes de compra con proveedores
- Relación comercial estable
- Menor desgaste de trabajo por parte del equipo interno
- Mayor confiabilidad a proveedor
- Menor riesgo de falla
- Reducción de tiempo en proceso de prospección
- Incremento de satisfacción de cliente o prospecto

En la siguiente tabla 7.2 muestra las calificaciones establecidas y el nivel de severidad en cada uno.

**Tabla 7.2**

*Evaluación y puntaje de proveedores ITRADE México.*

<b>Calif.</b>	<b>Severidad</b>
10	<b>Menor</b> (cliente no lo nota)
9	<b>Baja</b> (ligera incomodidad del cliente probablemente note un pequeño deterioro)
8	
7	<b>Media</b> (alguna insatisfacción del cliente, nota un deterioro en el desempeño del servicio)
6	
5	
4	<b>Alta</b> (Alto grado de insatisfacción del cliente, hace inoperable el servicio)
3	
2	<b>Muy Alta</b> (Cliente molesto, servicio reprobable)
1	

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se muestra las calificaciones establecidas y el nivel de severidad en cada uno

## 7.2 Control del proceso mejorado prospección comercial

**Objetivo:** Reducir el tiempo de respuesta con el prospecto, brindando la información clara y descripción de los servicios ofertados.

**Justificación:** A mayor número de empresas prospectadas mayor número de ventas y nuevas cuentas, atendiendo mediante la estructura mayor cantidad de empresas.

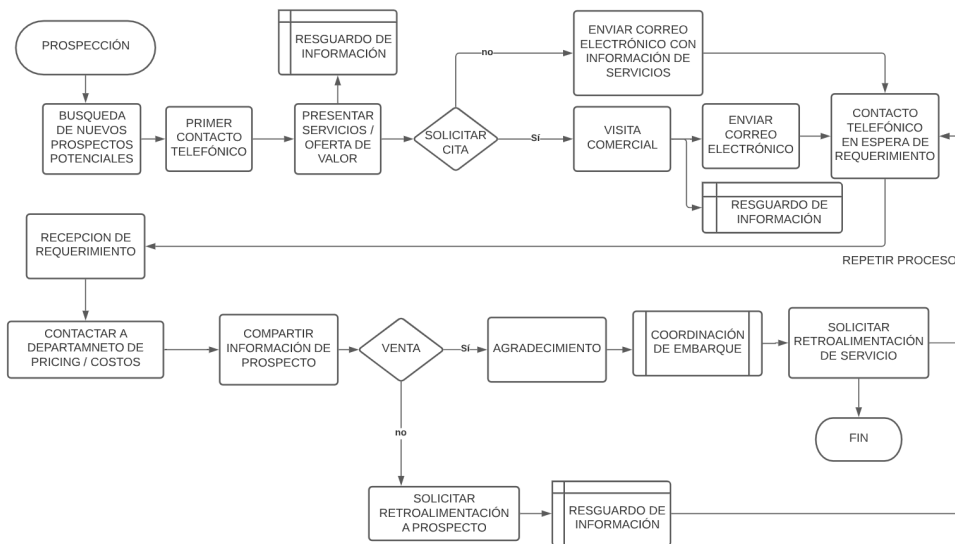
**Alcance:** Atendido de manera directa por el personal para su desarrollo e implementación en las actividades diarias descritas, impactando de manera directa a los ingresos de la empresa.

**Participantes:** Departamento comercial atendido por personal de ventas y departamento de pricing/costos por el analista de costeo.

### Diagramas:

#### Diagrama 7.1

*Proceso de prospección mejorado ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama se aprecia el proceso de prospección mejorado.

## Actividades:

1. Búsqueda de nuevos prospectos para contactar, revisar descripción del cliente. Canal:

Electrónico y recomendaciones

Descripción del cliente:

Departamento: ventas

Características esenciales de prospectos:

Requerimiento de logística local, nacional e internacional.

Compra, venta o consumo de bienes

Empresa legalmente constituida o persona física con actividad empresarial

Ubicación preferentemente bajo el plan comercial vigente

Industria preferentemente bajo el plan comercial vigente

Trafico de importaciones o exportaciones

2. Contacto previo para la obtención de información, tema clave para la próxima oferta de servicios.

Canal: Electrónico

Departamento: ventas

Mensaje: ¡Hola, buen día! Mi nombre es.... de la empresa ITRADE MÉXICO somos una empresa de logística internacional y nacional enfocada a brindar soluciones y servicios especializados de acuerdo con sus necesidades, me gustaría conocer un poco sobre sus actividades y posibles necesidades logísticas. Me podría compartir su correo electrónico por favor, a la brevedad le enviaremos un mensaje con información relevante sobre nuestra amplia gama de servicios logísticos y aduaneros.

3. Presentación de servicios y envío de información complementaria.

Canal: Electrónico

Departamento: ventas

Mensaje: ¡Hola, buen día! Gracias por atender mi llamada, en documento adjunto comparto presentación de nuestra empresa con nuestra cobertura de servicios y nuestra oferta de valor que estamos convencidos que pudiera ser aprovechado para potencializar su negocio con el nuestro respaldo en servicios y asesoría logística y aduanera, nos gustaría presentarnos en persona y brindarle nuestra atención personalizada, podría recibirnos próximamente. Sin más por el momento agradezco su atención.

Adjuntar presentación de servicios según la campaña comercial vigente.

Al recibir aceptación de cita se continua a la presentación personal, de lo contrario se mantiene el contacto vía telefónica y electrónica.

Resguardar la información recibida en directorio comercial atendiendo el siguiente control de prospección comercial:

**Tabla 7.3**

*Instrucciones de captura de información prospectos directorio ITRADE México.*

PROSPECTO/CLIENTE	SEGMENTACION DE CLIENTE	DOMICILIO	CIUDAD	ESTADO	PAIS	SITIO WEB	SECRETARIO / ASISTENTE
-------------------	-------------------------	-----------	--------	--------	------	-----------	------------------------

CONTACTO ENCARGADO	PUESTO	TELÉFONO	EXTENSIÓN	CELULAR	E-mail	COMENTARIOS DE ENCARGADO
--------------------	--------	----------	-----------	---------	--------	--------------------------

<b>COMENTARIOS DE SECRETARÍA</b>	<b>COMENTARIOS ADICIONALES</b>	<b>ULTIMO CORREO</b>	<b>ULTIMA LLAMADA</b>	<b>ULTIMA VISITA</b>	<b>PROXIMA ACTIVA</b>	<b>EJECUTIVO COMERCIAL</b>	<b>OFERTA INTERNA</b>	<b>ESTATUS</b>
----------------------------------	--------------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------------

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se puede apreciar las instrucciones a considerar para su captura.

**Tabla 7.4**

*Instrucciones de captura de información prospectos directorio ITRADE México.*

	<b>OPCIONES DISPONIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
PROSPECTO/CLIENTE	NO DISPONIBLE	Nombre de la empresa a prospectar (nombre comercial)
SEGMENTACION DE CLIENTE	LOGÍSTICA	Empresas dedicadas a la oferta de servicios de transporte
	FINAL	Empresas dedicadas a la compra y venta de artículos diversos
DOMICILIO	NO DISPONIBLE	Calle y número de la oficina comercial para realizar visitas
CIUDAD	NO DISPONIBLE	Información de domicilio
	NO DISPONIBLE	Información de domicilio

ESTADO	NO DISPONIBLE	Información de domicilio
PAÍS	NO DISPONIBLE	Sitio web con hipervínculo para acceso rápido
SECRETARI@ ASISTENTE	/ NO DISPONIBLE	Nombre y apellido primer letra en Mayúscula, persona que recibe las llamadas
CONTACTO ENCARGADO	/ NO DISPONIBLE	Nombre y apellido primer letra en Mayúscula, persona que recibirá la oferta de servicio directamente
PUESTO	NO DISPONIBLE	Información de puesto que representa el contacto o encargado
TELEFONO	NO DISPONIBLE	Número telefónico a 10 dígitos en caso de nacionales sin espacios, sin guiones
EXTENSIÓN	NO DISPONIBLE	Número de extensión, sin espacios, sin guiones
CELULAR	NO DISPONIBLE	Número telefónico a 10 dígitos en caso de nacionales sin espacios, sin guiones
E-MAIL	NO DISPONIBLE	Correo electrónico de quien recibirá la oferta de servicios
NOTAS ENCARGADO	DE NO DISPONIBLE	Información adicional compartida por el encargo del puesto, toma de decisiones, recomendaciones
NOTAS SECRETARI@	DE NO DISPONIBLE	Información adicional compartida por el asistente, horario de atención

COMENTARIOS ADICIONALES	NO DISPONIBLE	Información relacionada a la descripción de la empresa y servicios solicitados
ULTIMO CORREO	NO DISPONIBLE	Formato de fecha día-mes-año
ULTIMA LLAMADA	NO DISPONIBLE	Formato de fecha día-mes-año
ULTIMA VISITA	NO DISPONIBLE	Formato de fecha día-mes-año
PROXIMA ACTIVIDAD	NO DISPONIBLE	Formato de fecha día-mes-año
EJECUTIVO COMERCIAL	NO DISPONIBLE	Nombre y apellido primer letra en Mayúscula, persona que oferta el servicio
OFERTA INTERNA	ITRADE México	Empresa representada para la oferta del servicio
	ITRADE México	Empresa representada para la oferta del servicio
ESTATUS	Nulo	El prospecto no tiene ningún interés en proveedor de servicios logísticos
	Bajo	El prospecto muestra falta de interés y no permite acercamiento
	Medio	El prospecto permite envío de presupuesto, pero poco interés en brindar retroalimentación o interés real de compra

	Alto	El prospecto muestra un interés de compra, brinda retroalimentación y esta en contacto con la empresa
	Activo	El prospecto se convierte en un cliente frecuente

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se puede apreciar las instrucciones para su captura.

#### 4. Visita comercial

Departamento: ventas

Protocolo: Llevar una conversación amigable con el prospecto de temas casuales o de interés particular visibles durante la atención cordial, tiempo recomendado mínimo 5 min.

Aceptar la invitación de alguna bebida, favorece el entorno y permite mayor tiempo de conversación.

En caso de recibir la visita ofrecer alguna bebida disponible para amenizar la platica.

Presentar la oferta de servicio enfocando en el interés de pertenecer a su red de proveedores actual, haciendo mención sobre la propuesta de valor establecida.

Información por solicitar para oferta de servicio y en espera de requerimiento:

Servicio requerido:

Tipo de mercancía:

Valor de mercancía:

Origen:

Destino:

Incoterm:

Frecuencia de embarque:

Seguro de mercancía:

Despacho de aduanas:

Aduana de entrada/salida:

Volumen de carga:

Peso de mercancía:

Carga en contenedor:

Control de temperatura:

5. Resguardo de información en carpeta de prospecto en sistema y control de prospección sobre las actividades desarrolladas durante la semana.

Canal: Electrónico

Departamento: ventas

**Tabla 7.5**

*Captura de actividades comerciales por ejecutivo ITRADE México.*

<b>EJECUTIVO</b>		<b>SEMANA</b>	
<b>COMERCIAL</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OCTUBRE 43</b>	
Luisa González	LLAMADA		
	CORREOS POR LLAMADA		
	REACCIONES		
	SEGUIMIENTO / COTIZACIONES		
	COTIZACIONES		
	VENTAS		
	NUEVOS CLIENTES		
	VISITAS		

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se puede apreciar el contro por persona para las actividades relacionadas a la prospección comercial.

6. Segundo contacto, denominado presencia comercial. El objetivo es obtener un requerimiento y la oportunidad de cotizar servicio para realizar una venta.

Canal: Telefónico

Departamento: ventas

7. Recepción de requerimiento, durante esta etapa se realiza la interpretación de la información recibida, de ser necesario se aclaran las dudas existentes con el prospecto, hasta este momento la atención con la empresa prospectada había sido por parte del vendedor, comienza el contacto con el departamento de pricing/costos.

8. Compartir información del requerimiento al departamento de pricing/costos, siguiendo la estructura y orden de la información captada en la visita comercial o en las diferentes oportunidades para realizar contacto con el prospecto.

Departamento: ventas

9. Realizar la oferta de servicio mediante formato de cotización vigente con información de condiciones y costos, siguiendo los niveles de utilidad establecidos de acuerdo con el tabulador desarrollado por servicio y costo de compra.

Departamento: Pricing/costos

Canal: Electrónico o presencial

Formato: PDF

## Ilustración 7.1

### Formato de cotización ITRADE México.

Por medio de la presente nos permitimos poner a su consideración nuestra propuesta de tarifas para su proyecto de flete internacional.

**Detalles de mercancía:**

Contenedor 20DV / 40DV / 40HC  
Volumen: 60.86 M3

Peso bruto: 21, 504 KG  
Commodity: Platos, vasos, entre otros artículos de la misma gama

FLETE TERRESTRE				
ORIGEN	DESTINO	TIEMPO EN TRANSITO	SERVICIO	TARIFA SENCILLO 20/40
DELTA Ave. Conchello S/N a 150 mts, pasando Ave. San Nicolás Col. 1ro de Mayo, Monterrey, N.L Mty. N.L.C.P 64580	PUERTO DE ALTAMIRA	2 DIAS APROX	DEDICADO	1,410.00 USD
	PUERTO DE VERACRUZ	1 DIA APROX	DEDICADO	2,520.00 USD

Tarifa por contenedor

FLETE MARITIMO INTERNACIONAL				
ORIGEN	DESTINO	TIEMPO EN TRANSITO	TARIFA 20 DV	TARIFA 40 DV / HC
ALTAMIRA, MX	MONTEVIDEO, UY	31 DIAS APROX	525.00 USD	495.00 USD
VERACRUZ, MX	MONTEVIDEO, UY	32 DIAS APROX	620.00 USD	490.00 USD
ENN: USD 95.00 PER CONTAINER (Only applicable under customer's request and file as FIXED AMOUNT)				
GASTOS LOCALES EN ORIGEN				
AMS		Por embarque	35.00 USD	
HANDLING		Por embarque	50.00 USD	
DOC FEE		Por embarque	50.00 USD	
WIRE TRANSFER		Por embarque	50.00 USD	

**OTROS (Opcional) \*:**

Seguro de Mercancía: 1% sobre el valor de la mercancía (Mínimo 80.00 USD)  
Emisión de Póliza: 25.00 USD por certificado + IVA

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta ilustración podemos apreciar el formato a enviar a los clientes o prospectos sobre cada requerimiento.

**Tabla 7.7**

*Control de utilidades por costo y venta ITRADE México.*

COSTO / VENTA SERVICIOS ADICIONALES						
SERVICIO	ADUANA	CARGA	COSTO	VENTA	PROVEEDOR	MONEDA
CRUCE LTL	NORTE	GENERAL	120	220	TREVIÑO	USD
CRUCE FTL	NORTE	GENERAL	120	220	TREVIÑO	USD
TRANSBORDO	NORTE	GENERAL	100	190	TREVIÑO	USD
HORAS EXTRAS	NORTE	GENERAL	55 X HR	95 X HR	TREVIÑO	USD
DESPACHO MEXICANO NORTE	NORTE	GENERAL	200	350	TREVIÑO	USD
DESPACHO AMERICANO	NORTE	GENERAL	250	350	TREVIÑO	USD
ESTADIA EN MÉXICO	NORTE	GENERAL	3000	4000	TREVIÑO	MXN
ESTADIA EN USA/CANADA	NORTE	GENERAL	250	350	TREVIÑO	USD
CRUCE LTL	NORTE	GENERAL	120	220	INNOVACION L.	USD
CRUCE FTL	NORTE	GENERAL	120	220	INNOVACION L.	USD
TRANSBORDO	NORTE	GENERAL	100	190	INNOVACION L.	USD
HORAS EXTRAS	NORTE	GENERAL	55 X HR	95 X HR	INNOVACION L.	USD
DESPACHO MEXICANO SUR	NORTE	GENERAL	185	255	INNOVACION L.	USD
DESPACHO GUATEMALA	NORTE	GENERAL	250	350	INNOVACION L.	USD
ESTADIA EN MEXICO	NORTE	GENERAL	3000	4000	INNOVACION L.	MXN
ESTADIA EN CENTROAMERICA	NORTE	GENERAL	250	350	INNOVACION L.	USD

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla podemos apreciar una simulación y aplicación de costos y la venta por servicio.

**Tabla 7.8**

*Instrucciones de captura de información cotización realizada ITRADE México.*

FECHA	C	COMPLEMENTO	EMPRESA PROSPECTADA	CIUDAD ORIGEN	ESTADO ORIGEN	CIUDAD DESTINO	ESTADO DESTINO	RUTA
06/08/2020	C1429	N/A	XXXXXXXX	VERACRUZ	VERACRUZ	TABASCO	TABASCO	NACIONAL

SERVICIO	INFRAESTRUCTURA	UNIDAD	PESO	VOL	PROVEEDOR	REFERENCIA	RESPUESTA PROVEEDOR	TT	CARGA	COSTO
FTL	PROPIA	EXPERT	1200	N/A	QUICKTRUCK	N/A	1	1	GENERAL	4230

VENTA	MONEDA	% DE UTILIDAD	UTILIDAD	EJECUTIVO COMERCIAL	COTIZANDO	FECHA DE ENVIO	ESTATUS DE COTIZACIÓN	FECHA DE COMPRA	RESPUESTA AL CLIENTE	ESTATUS CLIENTE	COMENTARIOS ESPECIFICOS
5600	MXN	32%	1370	IMENDOZA	RECURRENTE	06/08/2020	ENVIADA	N/A	2	PROSPECTO	PRECIO

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla podemos apreciar una simulación de la captura de información con costos y servicios..

10. Aceptación de servicio, enviar agradecimiento sobre la contratación, se llevaría el proceso de coordinación de embarque por el departamento de operaciones según el tipo de servicio contratado. El cliente puede enviar formato de instrucciones de manera libre.

Canal: Electrónico, telefónico o presencial.

Departamento: ventas

11. Solicitar retroalimentación del servicio al termino del mismo.

Departamento: ventas

Canal: Electrónico

Control: Evaluación del servicio

#### 7.2.1 Evaluación de servicio

Solicitar retroalimentación del servicio al termino del mismo.

Departamento: ventas

Canal: Electrónico

Control: Evaluación del servicio

**Tabla 7.9**

*Evaluación de servicio ITRADE México.*

Califique del 1 al 5 su nivel de satisfacción de acuerdo a los siguientes criterios, donde 1 es nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho \*

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
Tiempo de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza de unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención del operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoreo/rastreo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación precio calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla podemos apreciar la evaluación para tomar datos e información con relación a lo esperado en cada prospecto o cliente.

### 7.2.3 Políticas alta de nuevos clientes

**Políticas:** Realizar el alta de cliente en la base de datos y recabar la información necesaria para la elaboración de contratos de prestación de servicios, recibir el pago de servicio en el tiempo pactado para su liberación de embarque en cuentas de contado, cumplir con los requisitos establecidos a continuación:

Departamento: jurídico / dirección

Documentos generales:

- Copia Legible del RFC (inscripción).
- Constancia de Situación Fiscal (descargar del portal del SAT mes en curso).
- Opinión del Cumplimiento de Obligaciones Fiscales (descargar del SAT).
- Copia del Acta Constitutiva y en su caso el último instrumento notarial modificatorio.
- Copia de comprobante de domicilio oficial con antigüedad no mayor a 3 meses.
- Copia de la Identificación del Representante Legal.
- Fotografías del domicilio fiscal interior y exterior.
- Oficio de verificación de domicilio por parte del SAT.
- Copia del Acuse del Encargo Conferido (solo importación).
- Proporcionar los Sellos Digitales para la firma de los documentos en la Ventanilla Electrónica, en caso de contratar este servicio (Clave Web service, Llave privada y archivos \*.cer y \*.key).
- Caratula de los estados de cuenta MXN / USD para devolución de saldos.

- Copia Legible de cambio de domicilio (en caso de aplicar).
- Copia del Poder Notarial del Representante Legal (en caso de aplicar).
- Formato de carta de instrucciones firma y sello (hoja membretada).
- Carta de encomienda en original (hoja membretada).

Documentos para elaborar:

- Convenio de colaboración para clientes (SPC-FO-021).
- Cuestionario de seguridad para clientes (SPC-FO-020).
- Contrato de prestación de servicios cliente-proveedor.

Documentos para cada embarque:

- Factura de mercancía
- Lista de empaque
- Descripción de mercancía
- Ficha técnica
- Fotografías del producto
- Carta de instrucciones

### 7.3 Control del proceso mejorado determinación de costos

**Objetivo:** Reducir el tiempo de respuesta con el prospecto, brindando la información clara y descripción de los servicios ofertados.

**Justificación:** A mayor número de empresas prospectadas mayor número de ventas y nuevas cuentas, atendiendo mediante la estructura mayor cantidad de empresas.

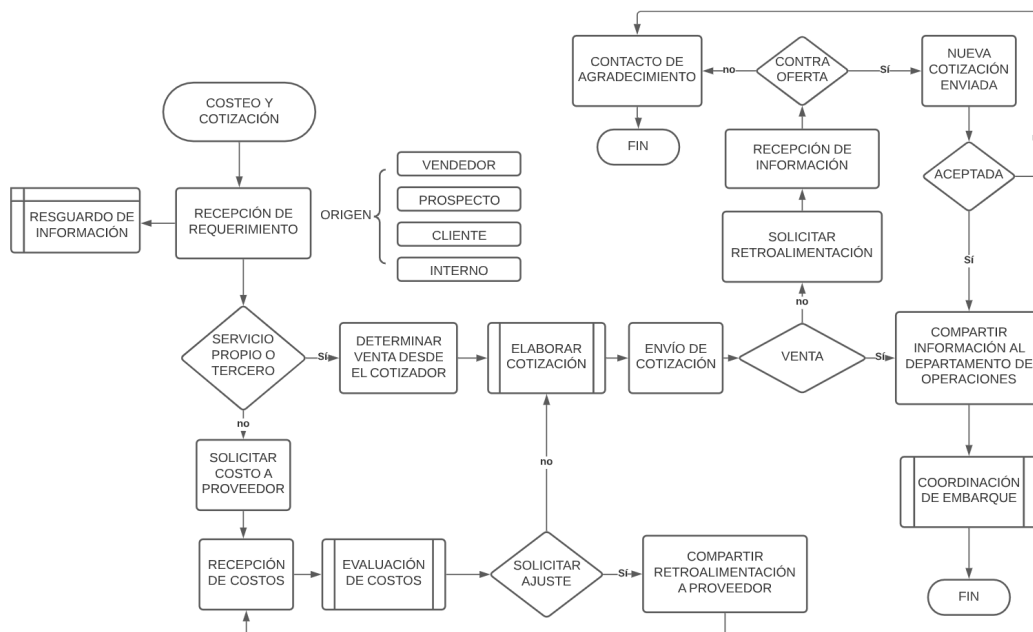
**Alcance:** Atendido de manera directa por el personal para su desarrollo e implementación en las actividades diarias descritas, impactando de manera directa a los ingresos de la empresa.

**Participantes:** Personal del departamento de Pricing/costos.

**Diagramas:**

#### Diagrama 7.2

*Determinación de costos proceso mejorado ITRADE México.*



Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En este diagrama podemos apreciar el proceso mejorado para la determinación de costos.

1. Recepción de requerimiento proveniente de cuatro posibles fuentes, entre el vendedor que tiene contacto directo hasta el momento con el prospecto, el prospecto directamente, el cliente al ser catalogado como activo y por último de manera interna que corresponde a otros compañeros de la empresa o a relaciones comerciales internas con otras del medio.

Departamento: pricing/costos

Canal: Electrónico

Control: Resguardo de información en base de datos para el seguimiento a cotizaciones.

**Tabla 7.10**

*Instrucciones de captura de información cotización realizada ITRADE México.*

FECHA	C.	COMPLEMENTO	EMPRESA PROSPECTADA	CIUDAD ORIGEN	ESTADO ORIGEN	CIUDAD DESTINO	ESTADO DESTINO	RUTA
06/08/2020	C1429	N/A	XXXXXXXX	VERACRUZ	VERACRUZ	TABASCO	TABASCO	NACIONAL

SERVICIO	INFRAESTRUCTURA	UNIDAD	PESO	VOL	PROVEEDOR	REFERENCIA	RESPUESTA PROVEEDOR	TT	CARGA	COSTO
FTL	PROPIA	EXPERT	1200	N/A	QUICKTRUCK	N/A	1	1	GENERAL	4230

VENTA	MONEDA	% DE UTILIDAD	UTILIDAD	EJECUTIVO COMERCIAL	COTIZANDO	FECHA DE ENVIO	ESTATUS DE COTIZACIÓN	FECHA DE COMPRA	RESPUESTA AL CLIENTE	ESTATUS CLIENTE	COMENTARIOS ESPECIFICOS
5600	MXN	32%	1370	IMENDOZA	RECURRENTE	06/08/2020	ENVIADA	N/A	2	PROSPECTO	PRECIO

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta taba podemos apreciar la información a capturar sobre cada cotización desarrollada y enviada.

2. Evaluación de servicio, es presentado dos opciones posibles, servicio propio o servicio tercero, el primero es bajo unidades propias y el segundo se requiere realizar la contratación y pago con un proveedor externo

Departamento: pricing/costos

Canal: Electrónico

Control: Tabulador de costo para unidades propias

**Tabla 7.11**

*Tabulador de costos unidades propias México, ITRADE México.*

FECHA	ORIGEN	DESTINO	ESTADO	COSTO	PRECIO + IVA
				PISTAS SENCILLAS	35%
21/11/19	GUADALAJARA	CANCUN	QUINTANA ROO	\$ 41,292.60	\$ 55,745.00

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* Esta tabla se aprecia el tabulador de costos desarrollada para el envío de cotizaciones con un nivel de utilidad esperado.

**Tabla 7.12**

*Control de cotizaciones unidades propias ITRADE México.*

Origen	Destino	No. De Cotización			
Manzanillo	Guadalupe	C1201			
Unidad	Rendimiento	Lt / Diesel	Comisión / KM Carga	Recuperación / KM	
HINO 816	6	\$ 23.00	\$ 3.00	\$ 3.00	
Total KM	KM Cargados	Pistas Sencillas	Total de días		
2180	1090	\$ 2,074.00			

Transporte / Desgaste	\$ 6,540.00
Total / Diesel	\$ 7,204.02
Pistas	\$ 3,575.86
Viaticos	
Comisión / Operador	\$ 3,270.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$20,589.89</b>

DIMENSIONES HINO 6 TON				
Largo (m)	Ancho (m)	Alto (m)	Volumen (m³)	Carga útil (Ton)
4.4	2.2	1.9	18.392	5
DIMENSIONES HINO 3 TON				
Largo (m)	Ancho (m)	Alto (m)	Volumen (m³)	Carga útil (Ton)
3.2	2.2	1.9	13.376	5

KM ESTIMADOS LOCALES 3 TON 4.5 KM/LT  
 KM ESTIMADOS LOCALES 6 TON 4 KM/LT  
 KM ESTIMADOS FORANEOS 6 KM/LT

\*TODA TARIFA DEBERÁ SER CALCULADA SIN EL IMPUESTO IVA

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* Esta tabla se aprecia el tabulador de costos desarrollada para el envío de cotizaciones con un nivel de utilidad esperado, considerando la información más importante durante la determinación de costos.

**Tabla 7.13**

*Control de precios de venta ITRADE México.*

COSTO / VENTA SERVICIOS ADICIONALES						
SERVICIO	ADUANA	CARGA	COSTO	VENTA	PROVEEDOR	MONEDA
CRUCE LTL	NORTE	GENERAL	120	220	TREVIÑO	USD
CRUCE FTL	NORTE	GENERAL	120	220	TREVIÑO	USD
TRANSBORDO	NORTE	GENERAL	100	190	TREVIÑO	USD
HORAS EXTRAS	NORTE	GENERAL	55 X HR	95 X HR	TREVIÑO	USD
DESPACHO MEXICANO NORTE	NORTE	GENERAL	200	350	TREVIÑO	USD
DESPACHO AMERICANO	NORTE	GENERAL	250	350	TREVIÑO	USD
ESTADIA EN MÉXICO	NORTE	GENERAL	3000	4000	TREVIÑO	MXN
ESTADIA EN USA/CANADA	NORTE	GENERAL	250	350	TREVIÑO	USD
CRUCE LTL	NORTE	GENERAL	120	220	INNOVACION L.	USD
CRUCE FTL	NORTE	GENERAL	120	220	INNOVACION L.	USD
TRANSBORDO	NORTE	GENERAL	100	190	INNOVACION L.	USD
HORAS EXTRAS	NORTE	GENERAL	55 X HR	95 X HR	INNOVACION L.	USD
DESPACHO MEXICANO SUR	NORTE	GENERAL	185	255	INNOVACION L.	USD
DESPACHO GUATEMALA	NORTE	GENERAL	250	350	INNOVACION L.	USD
ESTADIA EN MEXICO	NORTE	GENERAL	3000	4000	INNOVACION L.	MXN
ESTADIA EN CENTROAMERICA	NORTE	GENERAL	250	350	INNOVACION L.	USD

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En la siguiente tabla se puede apreciar la información para cada servicio considerando los costos y ventas de acuerdo a cada proveedor.

3. Solicitar ajuste a proveedores para cerrar la venta con el prospecto, se requiere retroalimentación de cliente en formato libre, para ser compartida a proveedor.

Departamento: pricing/costos

Canal: Electrónico o telefónico

4. No aceptación de compra por parte de cliente, se requiere solicitar retroalimentación de servicio, para obtener información relacionada al costo o en alguna de las características del servicio para ser presentadas a proveedores o evaluadas de manera interna. Es indispensable solicitar la información puntual sobre el tipo de cotización que la

competencia brindo al cliente, importante poder realizar una comparativa bajo el mismo nivel de servicio y condiciones brindadas.

Repetir el envío de cotización a prospecto y en espera de nuevos comentarios.

Departamento: pricing/costos

Canal: Electrónico o telefónico

5. Al recibir comentarios por parte del prospecto o cliente activo se requiere realizar una contra oferta en el siguiente paso, reduciendo el margen de utilidad en un 25%, en espera de contar con una respuesta positiva y una colocación de orden de compra por parte del receptor.

Departamento: pricing/costos

Canal: Electrónico o telefónico

6. Si la respuesta por parte del cliente posterior a la contra oferta no fue positiva, se requiere extender agradecimiento por la atención brindada, comunicando que se trabajará en la mejora de costos siempre y cuando sea el caso.

Departamento: pricing/costos

Canal: Electrónico o telefónico

7. Envío y cierre de venta, al recibir autorización por parte de prospecto se deberá compartir la información al departamento de operaciones para su seguimiento y solicitud de carta de instrucciones, la información recibida por cualquiera de los solicitantes deberá ser compartida junto con la descripción del cliente, desarrollada por el departamento de ventas. En esta etapa se brindarán comentarios al equipo de ventas será importante para que el

ejecutivo comercial pueda contactar a su cliente y agradecer la oportunidad de contratar los servicios ofertados.

Departamento: pricing/costos

Canal: Electrónico

Formato: PDF

## Ilustración 7.2

*Formato de cotización.*

Por medio de la presente nos permitimos poner a su consideración nuestra propuesta de tarifas para su proyecto de flete internacional.

**Detalles de mercancía:**

Contenedor 20DV / 40DV / 40HC  
Volumen: 60.86 M3

Peso bruto: 21, 504 KG

Commodity: Platos, vasos, entre otros artículos de la misma gama

FLETE TERRESTRE				
ORIGEN	DESTINO	TIEMPO EN TRANSITO	SERVICIO	TARIFA SENCILLO 20/40
DELTA Ave. Conchello S/N a 150 mts, pasando Ave. San Nicolás Col. 1ro de Mayo, Monterrey, N.L Mty. N.L.C.P 64580	PUERTO DE ALTAMIRA	2 DIAS APROX	DEDICADO	1,410.00 USD
	PUERTO DE VERACRUZ	1 DIA APROX	DEDICADO	2,520.00 USD

Tarifa por contenedor

FLETE MARITIMO INTERNACIONAL				
ORIGEN	DESTINO	TIEMPO EN TRANSITO	TARIFA 20 DV	TARIFA 40 DV / HC
ALTAMIRA, MX	MONTEVIDEO, UY	31 DIAS APROX	525.00 USD	495.00 USD
VERACRUZ, MX	MONTEVIDEO, UY	32 DIAS APROX	620.00 USD	490.00 USD
ENN: USD 95.00 PER CONTAINER (Only applicable under customer's request and file as FIXED AMOUNT)				
GASTOS LOCALES EN ORIGEN				
AMS		Por embarque	35.00 USD	
HANDLING		Por embarque	50.00 USD	
DOC FEE		Por embarque	50.00 USD	
WIRE TRANSFER		Por embarque	50.00 USD	

**OTROS (Opcional) \*:**

Seguro de Mercancía: 1% sobre el valor de la mercancía (Mínimo 80.00 USD)

Emisión de Póliza: 25.00 USD por certificado + IVA

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta ilustración se puede apreciar el nuevo formato para el envío de cotizaciones.

8. Coordinación de embarque comienza la etapa del servicio por parte del equipo de operaciones, contar con la información complementaria por parte del equipo de trabajo será indispensable para brindar la calidad en el servicio según lo determinado.

Durante el proceso de coordinación de embarque, el ejecutivo realizará evaluación para continuar con la acreditación de los proveedores contratados. Siendo la calificación mejor evaluada el 10 siguiente los parámetros del punto de acreditación de proveedores.

Departamento: operaciones

Canal: Electrónico o telefónico

**Tabla 7.14**

*Evaluación de acreditación de proveedores ITRADE México.*

		SUNWAY	COSCO	FRACHT	MAERSK
<b>PRICING/COSTOS</b>	TIEMPO DE RESPUESTA	10			
	CREDITO Y FORMAS DE PAGO	9			
	COBERTURA DE SERVICIOS	9			
	CONFIANZA	8			
	ASESORIA Y OFERTA DE SERVICIO	8			
<b>OPERACIONES</b>	TIEMPO DE RESPUESTA	9			
	CREDITO Y FORMAS DE PAGO	9			
	CONFIANZA	9			
	NIVEL DE COMPROMISO	9			
	CALIDAD EN EL SERVICIO	9			
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	8			
	PUNTUALIDAD	10			
	LIMPIEZA	10			
	DISPONIBILIDAD DE SERVICIO	9			
	FLEXIBILIDAD EN EL SERVICIO	9			
<b>TOTAL</b>		9			

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se puede apreciar la evaluación para aplicar a cada proveedor.

**Tabla 7.15**

*Evaluación y puntaje de proveedores ITRADE México.*

<b>Calif.</b>	<b>Severidad</b>
10	<b>Menor</b> (cliente no lo nota)
9	<b>Baja</b> (ligera incomodidad del cliente probablemente note un pequeño deterioro)
8	
7	<b>Media</b> (alguna insatisfacción del cliente, nota un deterioro en el desempeño del servicio)
6	
5	
4	<b>Alta</b> (Alto grado de insatisfacción del cliente, hace inoperable el servicio)
3	
2	<b>Muy Alta</b> (Cliente molesto, servicio reprobable)
1	

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se puede apreciar la evaluación para aplicar a cada proveedor y su calificación.

#### 7.4 Hojas de trabajo

De acuerdo con la estandarización de los procesos de llevo el desarrollo de una hoja de trabajo en la que se resguardará la información recibida desde el primer contacto por parte del comercial del departamento de ventas. Misma que será compartida al equipo de trabajo de pricing/costos y de ser necesario atendida por el equipo de operaciones para transmitir la descriptiva del perfil de cliente.

Con la siguiente hoja de trabajo se estandariza el contacto con el prospecto, para captar la información necesaria para realizar una oferta de servicio diseñada por el volumen de embarques, origen, destino y servicios requeridos, la hoja de trabajo servirá para compartir la información en las siguientes atenciones a clientes de la misma forma.

Otro de los puntos a destacar es la captura de la información de la persona a cargo, que completa la distribución de las cuentas o prospectos atendidos. Los pasos mínimos para comenzar el proceso estarían marcados en círculo que son los de primer contacto y búsqueda de prospectos desde diferentes fuentes y la retroalimentación que puede ser generada desde un portal de evaluación previamente desarrollado.

Los puntos críticos para la calidad son: la presentación de servicio y el envío de cotización continuado con lo previsto en el estado futuro el tiempo de respuesta y forma será indispensable para atender las necesidades de prospectos y clientes. Los pasos de seguridad serán el resguardo de la información y transmitirlo a otras personas del equipo.

**Tabla 7.16**

*Diagnostico de cliente ITRADE México.*

HOJA DE TRABAJO				
<b>PARTE:</b>	DIAGNOSTICO DE CLIENTE	<b>FECHA:</b>	05-nov-20	
<b>NO. PARTE</b>	01-2020	<b>NO.</b>	1/25	
<b>PROCESO:</b>	PROSPECCIÓN COMERCIAL	<b>META MENSUAL</b>	25	
<b>EJECUTIVO:</b>	INGRID MENDOZA	<b>SUPERVISOR</b>	MAGALI DUARTE	
<b>PROSPECTO:</b>		<b>TELÉFONO:</b>		
<b>CONTACTO:</b>		<b>CORREO:</b>		
<b>PUESTO:</b>		<b>PAGINA WEB:</b>		
NO.	PASO	CANAL	COMENTARIO	RESULTADO
1	BUSQUEDA PROSPECTOS	GENERAL	VENTAS	
2	CONTACTO	ELECTRÓNICO	VENTAS	
3	PRESENTACIÓN DE SERVICIO	ELECTRÓNICO	VENTAS	
4	RESGUARDO DE INFORMACIÓN	ELECTRÓNICO	VENTAS	
5	SOLICITAR CITA ENTREVISTA	PERSONAL	VENTAS	
6	SEGUNDO CONTACTO	ELECTRÓNICO	VENTAS	
7	RECEPCIÓN REQUERIMIENTO	ELECTRÓNICO	PROSPECTO	
8	COPARTIR HOJA DE TRABAJO	ELECTRÓNICO	VENTAS	
9	REALIZAR OFERTA COTIZACIÓN	ELECTRÓNICO	PRICING	
10	ACEPTACION SERVICIO	ELECTRÓNICO	PROSPECTO	
11	SOLICITAR RETROLIMENTACIÓN	ELECTRÓNICO	VENTAS	
<b>BALANZA:</b>	IMPORTACION	EXPORTACION	NACIONAL	SEGURO CARGA
<b>TRAFICO:</b>	MARÍTIMO	TERRESTRE	AÉREO	ADUANA
<b>VOLUMEN:</b>	FCL	FTL	(-500)	(-25,000 USD)
	LCL	LTL	(+500)	(+25,000 USD)
<b>ORIGEN:</b>				
<b>DESTINO:</b>				
<b>ENTREGA:</b>				
<b>INCOTERMS:</b>				
<b>EXTRAS:</b>	SEGURO CONTENEDOR	MANIOBRA	CUSTODIA	INSPECCIÓN
<b>INSTRUCCIONES</b>				
<b>ESTADO</b>				<b>SEMAFORO</b>
SE PUEDE EMBARCAR O LIBERAR SIN DOCUMENTOS				●
REQUIERE SUPERVISIÓN AUTORIZACIÓN				●
INDISPENSABLE PARA LA COORDINACIÓN				●

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se aprecia la información obtenida por cliente para su diagnostico.

Previo a la realización de cualquier tipo de servicio prestado por proveedores o realizado a cualquier cliente nuevo deberán estar debidamente registrados, proceso que se detalla más adelante en el presente documento.

Bajo ningún motivo deberá detonarse instrucción alguna para la prestación de un servicio por parte de un proveedor que no cuente con su expediente completo o para un cliente siguiendo las hojas de trabajo y las observaciones marcadas en semáforo.

El ejecutivo de ventas deberá solicitar el alta de su prospecto interesado en contratar los servicios, vía correo electrónico, considerando que el tiempo de registro podría variar entre 1 y 5 días aproximadamente, dependiendo de la disposición de la parte interesada al proporcionar la documentación vigente y correcta que se le solicite, así como el tiempo que tomará la revisión de cada documento por parte del supervisor de operaciones.

El ejecutivo de pricing/costos deberá solicitar el alta de su proveedor interesado en contratar sus servicios, vía correo electrónico, considerando que el tiempo de registro podría variar entre 1 y 5 días aproximadamente, dependiendo de la disposición de la parte interesada al proporcionar la documentación vigente y correcta que se le solicite, así como el tiempo que tomará la revisión de cada documento por parte del supervisor de operaciones.

El checklist que deberá compartirse vía correo al interesado, de acuerdo con lo dispuesto en las políticas del proceso de prospección.

El perfil legal de la parte interesada deberá ser revisado a detalle, corroborando que la razón social, el RFC, nombre del representante legal, domicilio fiscal y vigencias, sean correctos y coincidan entre sí. Posterior a esta primera revisión, cada documento deberá rotularse de acuerdo con las listas siguientes y según sea el caso (persona física o persona moral).

Lo anterior quiere decir que, a cada documento le corresponderá un número, por ejemplo, 01 siempre deberá colocarse al principio al nombrar el documento que ataña a el acta constitutiva.

Asimismo, al realizar la revisión, y dependiendo del tipo de persona, se entenderá que, algunos documentos podrían no aplicar, dada la naturaleza de la entidad, es decir, una persona física con actividad empresarial nunca contará con un acta constitutiva o poder notarial.

La siguiente hoja de trabajo en tabla 7.17 facilitará mantener control de los documentos recibidos y sus vigencias para realizar futuras actualizaciones.

**Tabla 7.17**

*Alta de cliente ITRADE México.*

HOJA DE TRABAJO					
<b>PARTE:</b>	ALTA CLIENTE			<b>FECHA:</b>	05-nov-20
<b>NO. PARTE</b>	02-2020			<b>NO.</b>	1
<b>PROCESO:</b>	PROSPECCIÓN COMERCIAL			<b>ZONA</b>	LOCAL FORANE0
<b>EJECUTIVO:</b>	INGRID MENDOZA			<b>SUPERVISOR</b>	MAGALI DUARTE
<b>CLIENTE</b>					
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>					
<b>DOMILICIO</b>					
				<b>FECHA</b>	
	<b>DOCUMENTO</b>	<b>SEMAFORO</b>	<b>RECIBIDO</b>	<b>VIGENTE</b>	<b>NOTAS</b>
1	Acta Constitutiva	●	05-nov-20	05-nov-80	
2	Poder Notarial	●			
3	Identificación representante legal	●			
4	CURP representante legal	●			
5	Cédula de Identificación Fiscal representante legal	●			
6	Constancia Situación Fiscal	●			
7	Opinión de Cumplimiento de Obligaciones Fiscales	●			
8	Acuse Inscripción RFC (R1)	●			
9	Aviso Actualización Situación Fiscal (R2)	●			
10	Comprobante de domicilio	●			
11	Fotografías interior/externo	●			
12	Carátula de último estado de cuenta	●			
13	Cuentas Bancarias	●			
<b>INSTRUCCIONES</b>					
	<b>ESTADO</b>	<b>SEMAFORO</b>			
	SE PUEDE EMBARCAR O LIBERAR SIN DOCUMENTOS	●			
	REQUIERE SUPERVISIÓN AUTORIZACIÓN	●			
	INDISPENSABLE PARA LA COORDINACIÓN	●			

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En esta tabla se aprecia el formato para alta de cliente con los puntos a considerar.

Para un mejor control del manejo de la información y en atención de brindar un mejor servicio al cliente, se desarrollo una hoja de trabajo para generar carta de instrucciones, puede ser llenada

por el cliente y confirmada por el vendedor o ejecutivo de operación, es posible el cliente no genere la carta de instrucciones, puede ser llenada directamente desde la atención del vendedor tomando los datos relevantes del servicio, Tabla 7.16 hoja de trabajo carta de instrucciones

**Tabla 7.16**

*Hoja de trabajo carta de instrucciones ITRADE México.*

HOJA DE TRABAJO			
<b>PARTE:</b>	CARTA DE INSTRUCCIONES	<b>FECHA:</b>	05-nov-20
<b>NO. PARTE</b>	03-2020	<b>NO.</b>	1
<b>PROCESO:</b>	PROSPECCIÓN COMERCIAL	<b>ZONA</b>	LOCAL FORANEO
<b>EJECUTIVO:</b>	INGRID MENDOZA	<b>SUPERVISOR</b>	MAGALI DUARTE

<b>CLIENTE</b>	
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	
<b>DOMICILIO</b>	

**TIPO DE SERVICIO**

LTL     FTL     Internacional     Nacional     HAZMAT     Carga general     Sobredimension

**TIPO DE UNIDAD**

Nissan     3.5 TON     Rabón     Torton     Caja 48'     Caja 53'     Portacontenedor / chasis     Especial

**SERVICIOS ADICIONALES**

Despacho aduanal mexicano     Despacho aduanal americano     Maniobras de carga  
 Ingreso a aduana     Seguro de mercancía     Cruce     Maniobras de descarga

**DETALLES DEL EMBARQUE**

Tipo de carga:  Suelta    Estibable:  Si     Paletizada

Peso total: Haga clic o pulse aquí para escribir texto. *Kg*    Volumen total: Haga clic o pulse aquí para escribir texto. *m<sup>3</sup>*

Dimensiones por bulto:

Largo (metros)	Ancho (metros)	Alto (metros)	Número de bultos	Peso por bulto (kg)
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Domicilio completo de recolección: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Referencias: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Domicilio completo de entrega: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Referencias: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Descripción de la mercancía: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Valor de la mercancía: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Horario de recepción: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Embarcador: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Contacto: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Teléfono: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Correo: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Consignatario: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Contacto: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Teléfono: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Correo: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Elaboración del autor con datos obtenidos en ITRADE México.

*Nota:* En la siguiente tabla se aprecia el formato a trabajar para la obtención de carta de instrucciones.

## *7.5 Capacitación*

Por medio de la implementación de una capacitación constante para mantener el proceso activo y aplicado se prevé el siguiente plan de trabajo para su desarrollo y capacitación del equipo de trabajo.

**Objetivo:** Mantener control del proceso durante la etapa del desarrollo e implementación dentro de la organización, de manera concreta determinando las actividades, tiempo invertido y plan de trabajo.

Evaluando constantemente el alcance a nivel de aprendizaje, repetición y reacción del equipo.

La capacitación dentro de la organización se llevo de la siguiente manera:

### **Etapa 1. Aprendizaje**

De forma ilustrativa se mostró el diagrama de proceso, explicando los elementos importantes, como departamentos involucrados, canales de comunicación y el desarrollo del cambio establecido.

Se llevó a cabo el taller de aprendizaje por medio de simulación de trabajo que implicaba de manera creativa el desarrollo del proceso, con el apoyo de las personas involucradas en el cambio y de mayor experiencia, se formó el grupo para llevar la representación de la actividad, de forma dinámica y practica, al mismo tiempo se desarrollo el lenguaje corporal, la facilidad de palabra y la integración del equipo. Siendo el aprendizaje una forma divertida de ser mejores.

## **Etapa 2. Repetición**

Durante la etapa de repetición y siguiendo el manual de procesos se llevará del aprendizaje a la implementación real sobre la forma de trabajar, replicando las acciones establecidas durante las actividades mencionadas como lo fue la prospección comercial y obtención de costos por los distintos departamentos.

Para llevar su correcta integración del proceso se implemento un seguimiento cercano junto con el personal, escuchando y tomando nota sobre las posibles oportunidades en atender, haciendo inmediatamente las observaciones y llevando el proceso de manera simultanea. Se atendieron las dudas e inquietudes por parte los departamentos involucrados.

## **Etapa 3. Reacción del equipo**

La etapa de reacción del equipo fue determinada con el objetivo de atender las dudas presentadas durante el proceso, que sin duda fueron atendidas y resueltas de manera inmediata, se plantearon algunas sugerencias de formas de aplicar el cambio por parte de los integrantes, principalmente en cuestiones de tiempo y aplicación.

Se considera que el seguimiento a la evaluación del resultado es indispensable, repitiendo la obtención de gráficas para mantener el control sobre información que se administra por las cotizaciones, costos y ventas realizadas en periodo de tiempo.

De manera periódica se programaron reuniones semanales para realizar comentarios relacionados a los nuevos procesos invertidos.

### **4.3 Gestión y seguimiento de proceso**

Medición de resultados

Evaluación de los errores

Definir las correcciones

Evaluación financiera y de cumplimiento a los objetivos

## CONCLUSIONES

Una experiencia gratificante durante la etapa del proyecto, impactar de manera positiva dentro de la organización y presentar un esquema de trabajo estructurado y con bases para su continuidad, durante la etapa de medición y análisis se logro identificar las partes del proceso comercial que presentaban fallas relevantes. Los datos medidos mostraron el estado anterior de la empresa y su proyección de error en el proceso de prospección. La labor y actividades del departamento comercial no cesaron durante su temporada laboral durante algunos meses sin embargo los resultados no fueron tan alentadores, el diagnostico previo nos dio como resultado una alerta a la necesidad de realizar cambios en el proceso comercial para eliminar las fallas existentes. Enfocando el esfuerzo al primer contacto con un prospecto, la calidad en la presentación tanto de servicios como de cotizaciones y el tiempo de respuesta para brindar una cotización, nos invito a realizar cambios en el proceso de elaboración de cotizaciones.

Con el uso de esta metodología sirvió para profundizar en la falla del proceso y encontrar todas las posibles causas para que pudieran ser corregidas. Mientras más nos adentrábamos en el proyecto de intervención fue interesante identificar que los clientes actuales continuaban su interés de compra y que el servicio tiene un nivel de calidad satisfactorio sin embargo el proceso comercial de prospección no contaba con los mismos resultados, es decir los clientes podrían programar una nueva orden, pero los prospectos no mostraban algún interés particular en la contratación de los servicios.

El factor precio fue considerado como relevante, pero en una breve comparativo realizado se analizo que tiene mayor impacto el tiempo de respuesta para brindar una cotización y la calidad en su presentación con la que se realiza la oferta de servicio considerando la transmisión de

información y su claridad. El proceso de prospección se mostró desde una percepción totalmente mejorable y se contó con el apoyo del equipo de trabajo durante la intervención dedicada.

Fue durante su avance al determinar las estrategias y los nuevos procesos a desarrollar que los resultados fueron notados por el equipo y de acuerdo con las estadísticas obtenidas, la propuesta de mejora e implementación al ser aceptada tomo el camino dispuesto y la atención de algunos prospectos fue interesante incluso al cerrar nuevas cuentas, se identifico un impacto positivo en la parte económica, mayor número de embarques coordinados y un incremento en los nuevos clientes que con el paso del tiempo se generará un ciclo de compra o de re orden para las futuras contrataciones de servicio.

La determinación de los controles impacto de igual manera de manera positiva al detectar las partes vulnerables que la estructura establecida determinara la pauta, pasos a seguir y el nivel de escalamiento para desarrollar la autonomía de los participantes. El tiempo invertido por los participantes se enfoco en la maximización de resultados en colocar el tiempo en las actividades de mayor impacto, en las cuales sus habilidades y experiencia fueron bien aplicadas para llegar al objetivo en común.

Algunos imprevistos que presentaron durante el proceso de intervención dentro de la empresa ITRADE México fue la organización del tiempo. Durante el acercamiento se identifico que las personas que conformaban el departamento comercial por lo regular se encontraban fuera de oficina.

La capacidad de reacción, aceptación y ejecución de las personas dentro de los procesos comerciales de la empresa, la cultura organizacional nos permitió realizar cambios constantes sin embargo una modificación radical siempre llamaba la atención de alguno de los miembros, en general la aceptación del cambio, la disposición de volver aprender se presento durante el trayecto del proyecto.

El trabajo desarrollado puso a prueba las habilidades y aprendizajes obtenidos a lo largo del curso académico, llevando del aula a su implementación, por medio de la intervención no solo se desarrolla a la persona que obtiene el grado de estudio en su nivel profesional si no que también impacta de manera positiva a un grupo de personas que invita y desarrolla el trabajo en equipo, compartir ideas entre los participantes, fomentar el diagnostico y conciencia de que las necesidades al cambio pueden estar presentes sin ser atendidas y que requieren de su total involucración. En su conjunto se fomenta el desarrollo de las personas y la superación de expectativas individuales creando un entorno de motivación que impacta directamente a los miembros, su entorno y a la corporación para el cumplimiento de los objetivos, formando un grupo con mayor capacidad de respuesta, claridad, capaz de compartir conocimiento, experiencias y estrategias, replicando así mismo a un ambiente laboral sano y respetuoso, de ideas claras y de resultados deseados de manera conjunta.

## RECOMENDACIONES

Mantener la comunicación que hasta el momento fue visible en el grupo de trabajo mantendrá la facilidad de organizar las situaciones que se presentarán, es claro que lo que hoy fue intervenido y mejorado satisfactoriamente en un futuro requiera volver ser medido, analizado y modificado. Otras áreas de oportunidad podrían ser atendidas lo antes posible como los son los procesos de ejecución de servicio terrestre, si bien la empresa es dedicada a la intermediación de fletes, uno de los servicios atendidos directamente es el transporte terrestre el cual al momento no presenta comentarios o incidencias sin embargo llevar un control de operación, nivel de certificación de conductores y medidas de seguridad podrían ser atendidas para mantener la calidad en el servicio mencionado.

De acuerdo a la intervención desarrollada es de carácter riguroso mantener un revisión constante sobre las actividades realizadas por cada una de las personas en mención, con la finalidad y más que de supervisar su trabajo de poder medir los resultados, mantener estable el número de prospección realizada cada semana para encontrar con mayor claridad un cierre de venta y nuevos clientes durante el proceso comercial y hablando sobre la particularidad de la obtención de costos entender constantemente la comunicación con proveedores, haciendo ver la importancia de una retroalimentación oportuna a cada uno de los seleccionados a sumar en la oferta de servicio.

La diferenciación en la categoría de empresa o industria a la cual se pertenece será la calidad en el servicio, recordando que el servicio comienza desde la prospección, sumando la obtención de costos, elaboración de cotizaciones, envío de propuesta en tiempo y forma, contacto con el prospecto hasta llegar a la realización de servicio y persuadir por una retroalimentación y mantener el deseo de la mejora continua que permitirá a las personas y a su corporación ser cada día mayormente sobresaliente.

## GLOSARIO

**Proveedor marítimo:** Empresa que oferta el servicio marítimo de manera directa.

**Carrier:** La línea marítima propietaria de los contenedores.

**Pricing:** Departamento de análisis de costo para la oferta de servicios.

**Departamento de operaciones:** Equipo de trabajo encargado de llevar la coordinación de embarque.

**Coordinación de embarque:** Realizar la documentación, reserva y seguimiento de un embarque.

**Tracking:** Rastreo en el avance en trámites aduaneros y de tránsito de cada mercancía.

**L/T Tiempo en espera:** Tiempo que transcurre desde que inicia hasta que termina un embarque.

**P/T Tiempo en proceso:** Tiempo en el que el departamento de operaciones ejecuta una actividad.

**POL:** Puerto de carga del contenedor.

**POD:** Puerto de descarga del contenedor.

**Contenedor:** Recipiente metálico en el que se transporta la mercancía vía marítima.

**ETD:** Tiempo estimado de salida de un embarque al puerto.

**ETA:** Tiempo estimado de arribo de un embarque al puerto.

**Tiempo en tránsito:** Tiempo en el que la mercancía se encontrará viajando del punto A al punto B.

**Carta garantía:** Extensión de permiso escrito para uso de contenedor sin pago de garantía.

**Carta de instrucciones:** Documento en el que se menciona transporte y condiciones de embarque

**Sistema:** Herramienta diseñada y utilizada por la propia empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones* . Barcelona: Arpa editores.
- Alberto Villaseñor Contreras, E. G. (2007). *Manual de lean manufacturing*. México: Limusa.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística administracion de la cadena de suministros*. Naucalpan de Juárez: Pearson educacion.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1980). *Transiciones Organizacionales*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Díez de Castro, E. (2004). Distribución Comercial . En E. Díez de Castro, *Distribución Comercial* (pág. 3). Sevilla: McGraw-Hill .
- Greiner, L., & Poulfelt, F. (2005). *Management Consulting Today and Tomorrow*. New York: Routledge.
- Gutiérrez-Pulido, H., & De la Vara-Salazar, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y seis sigma*. Álvaro Obregon, México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Humberto Gutiérrez Pulido, R. d. (2013). *Control estadístico de la calidad y seis sigma* . Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Jared R. Ocampo, A. E. (23 de julio de 2012). Integrando la metodología DMAIC de seis sigma con la simulacion de eventos discretos en flexsim. Ciudad de Panama, Panama.
- Mejías, A., & Prado, C. (2002). Situación de la Subcontratación de la Logística de Consumo en España . *II Conferencia de Ingeniería de Organización* , 613.
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva*. Azcapotzalco, Ciudad de México : Grupo editorial Patria.
- Porter, M. (2019). *Estrategia competitiva*. Azcapotzalco, Ciudad de México: Grupo editorial Patria.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. America Latina: Harvard Business Review .
- Richard, B., & Reuben, H. (1980). *transiciones organizacionales*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Rother Mike, J. S. (1999). *Learning to see*. Brookline Massachusetts: The lean enterprise institute .
- Rother, M., & Shook, J. (1999). *Learning to see*. Massachusetts: The lean enterprise institute.
- Simon, K. (s.f.). *isixsigma*. Obtenido de isixsigma: <https://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/>