



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
COORDINACIÓN DE RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**Impacto de las empresas prestadoras de servicios de logística  
en la dinámica del comercio internacional:  
caso práctico de la empresa Kuehne & Nagel.**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A:**

**CLAUDIA CAROLINA PÉREZ CERECERO**

**ASESOR DE TESINA: DR. IGNACIO MARTÍNEZ**



**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**FEBRERO 2012**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

*“El sol no me fatigara de día, ni la luna de noche,  
Dios me guardará de todo mal, Él guardará mi  
salida y mi entrada, desde ahora y para siempre”*

*Salmo 121:6-8*

Gracias Dios, por guiarme en todo momento para concluir este importante proyecto de mi vida. Sé que el camino aún es largo, pero también sé, que Tú caminaras conmigo.

En memoria de mi amado padre Marco Antonio Pérez Juárez, quien siempre estuvo orgulloso de mi y quien hasta el último momento, me amo con todo su corazón, sin necesidad de ningún título. Siempre me harás falta.

A mi amada mamá, Silvia Cerecero Quintanar, por ser mi amiga, mi íntima consejera, mi fortaleza en los tiempos difíciles y el hombro en donde puedo pasar los momentos tristes. Gracias por impulsarme y alentarme en todo momento, sin ti no hubiera sido posible afrontar este enorme reto que representa en mi vida. Pero sobre todas las cosas, gracias por tu amor. Te admiro en muchas maneras y te amo con todo mi corazón.

A mi hermana Silvia Angélica Pérez Cerecero, por ser la mejor hermana que Dios me pudo haber dado, gracias por ser la pequeña que acompaña y alegra mis días. Te amo hermana.

A mi hermano David Fernando Pérez Cerecero, gracias por las risas, gracias por tus consejos. Agradezco a Dios, que nos permite estar juntos, aprendiendo día a día, uno del otro. Te amo hermano.

A mi tío guapo, Mario Zamora Juárez, por todo tu cariño y apoyo.  
Te quiero muchísimo.

A Daisy Franco Flores, por ser mi amiga y cómplice incondicional. Gracias por caminar junto a mí, este difícil camino que significo la titulación. Te quiero mucho.

A Yaz, gracias por tu linda amistad, me alentaste en los momentos en que desee darme por vencida y por eso y muchas cosas más, siempre estarás en mi corazón.

A Lila Caballero y Gizeh Caballero, son una gran bendición en mi vida, gracias por estar a mi lado desde que éramos unas pequeñas. Desde entonces me han apoyado en todo momento. Les dedico de todo corazón, este importante reto. Las quiero mucho.

A mi asesor Ignacio Martínez, por su gran apoyo, sin duda fue pieza clave para la culminación de este proyecto. A mis sinodales, por todo su apoyo y confianza.

A la mejor escuela de todo el mundo, Universidad Nacional Autónoma de México. Es todo un honor haber tenido mi formación profesional en esta gran institución académica.

## INDICE

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>1.- Participación de las empresas prestadoras de servicios logísticos en la dinámica del mercado global.</b>	
1.1 Nuevos retos para las empresas en el comercio internacional: un sistema complejo y cambiante.	10
1.2 Logística al servicio de la competitividad de las empresas en el comercio internacional.	12
1.3 Creación de una ventaja competitiva en el comercio internacional mediante la instrumentación de la planeación logística estratégica.	20
1.4 El agente de carga: integrador de estrategias logísticas.	26
<b>2.- Análisis del impacto de las empresas prestadoras de servicios logísticos al comercio internacional.</b>	
2.1 Importancia de la incorporación de servicios logísticos en las dinámicas empresariales; para su mejor inserción al comercio internacional y para el incremento de su competitividad.	35
2.2 Enfoque sistémico aplicado a los agentes de carga.	42
2.3 Perspectiva de los agentes de carga en el devenir del comercio internacional.	47
<b>3.- Servicios logísticos de Kuehne &amp; Nagel: un apoyo integral al comercio internacional.</b>	
3.1 Conformación de Kuehne & Nagel como empresa agente de carga.	51
3.2 El desempeño de los internacionalistas, en la formulación e instrumentación de estrategias logísticas globales.	55
3.3 Kuehne & Nagel en el mercado y el impacto de sus sistemas logísticos.	57
<b>Conclusiones.</b>	<b>60</b>
<b>Anexo</b>	<b>I</b>

## Introducción

En el presente siglo XXI el comercio internacional se encuentra inmerso en el escenario de la globalización, realidad en donde acelerados avances científicos y tecnológicos han impactado el diario vivir de las sociedades y donde las empresas productoras y de servicios, han mostrado un marcado interés por captar más y más mercados a escala global.

Hoy en día dentro del comercio internacional se han originado nuevas necesidades, que para satisfacerlas, se demandan importantes cambios en los procesos y las dinámicas comerciales que llevan a cabo las empresas. Ejemplo de esto, es el hecho de que actualmente a las empresas que tienen pretensiones de captar más ganancias, por medio de influir en los mercados globales, se les demanda adecuarse a los nuevos parámetros de calidad que a nivel internacional se están instaurando.

Los avances tecnológicos y científicos constantemente van evolucionando y estos han ocasionado que los estándares de calidad dentro del comercio internacional, se renueven y cambien rápidamente y que por tal, las empresas con interés en proyectarse dentro del comercio internacional, se vean obligadas a adaptarse rápidamente a estos cambios, por medio de ir modificando y renovando su oferta. Suscitando que ahora, las empresas no solo deban proveerse de lo necesario para la calidad de sus productos, sino que también, deben mejorar la calidad de todos los servicios involucrados en sus dinámicas comerciales, a fin de obtener una calidad total.

¿Y cuáles son los servicios que se integran dentro del comercio nacional o internacional? los servicios dentro del comercio, son todas aquellas actividades necesarias para llevar a cabo los procedimientos de intercambio comercial y que en conjunto se integran y forman parte importante de las dinámicas empresariales. Servicios de transporte, servicios de empaque y embalaje, servicios de distribución, servicios de gestión de trámites, servicios aduanales, servicios bancarios y servicios de custodia de embarques; son solo algunos

ejemplos de este tipo de servicios, que forman parte de las dinámicas comerciales, las cuales operan tanto nacional como internacionalmente.

Esta integración de varios servicios en torno a las dinámicas comerciales, hace posible que los servicios puedan ser estudiados como el conjunto de varios subsistemas, que en la realización de sus propias actividades y en coordinación con otros subsistemas, constituyen una totalidad, la totalidad del comercio. Esto quiere decir, que es posible analizar el comercio y sus componentes, vistos desde la perspectiva de un sistema integrado por la interrelación de sus subsistemas; tal y como lo estudiaría la teoría de los sistemas.

El comercio internacional sin duda es un sistema complejo con diversos procedimientos, el cual requiere necesariamente de la presencia de los servicios, ya que la mera producción no es un solo elemento aislado que por sí solo proporcione todos los beneficios del comercio. La calidad de un buen producto más la realización de eficientes servicios de logística para el comercio, es lo que permite generar un comercio exitoso, resultante de importantes rendimientos y sustanciosas ganancias.

La estructura que tradicionalmente tienen las empresas, normalmente se caracteriza por integrar en sus actividades, la totalidad de los procesos necesarios para comercializar nacional e internacionalmente; lo que implica que cada empresa, tiene la ardua tarea de especializarse y responder por sí mismas, a todas las etapas del complejo proceso comercial.

Sin embargo, esta tradicional forma de operar ha cambiado y actualmente, las empresas han ido optando por la dinámica de la subcontratación. La cual consiste en auxiliarse por medio de la subcontratación de otras empresas, a fin de llevar a cabo algunas o todas las etapas necesarias para la dinámica de intercambio comercial.

Un ejemplo de esta dinámica de subcontratación de servicios para el comercio, es la contratación de los servicios que proporcionan las empresas denominadas *Freight forwarders* o también llamadas *Agentes de Carga*, las cuales, son empresas que tienen como principal objetivo, especializarse en cada una de las actividades necesarias para el intercambio comercial, lo que también es llamado como logística para el comercio.

Entre otras cosas, los *Freight forwarders* provén a las empresas de óptimos servicios de transporte en la modalidad terrestre, aérea y marítima y proporcionan de manera integral, todos los servicios inherentes al movimiento de mercancías.

De esta manera, ahora en la actualidad las empresas ya no se ven en la imperiosa necesidad de responder con eficiencia, a todas las actividades y procedimientos que se involucran en el comercio nacional e internacional, ya que hoy en día, pueden optar por subcontratar los servicios de los *Freight forwarders*, para llevar a cabo la totalidad, o algunas de las etapas del proceso comercial. Lo cual les permite especializarse solo en los procedimientos en los que tienen su actividad competitiva, como en el caso de empresas productoras, es la elaboración de sus productos.

Gracias a las nuevas tecnologías que se han desarrollado, nuevos servicios han surgido a fin de facilitar las dinámicas comerciales; y son los *Freight forwarders*, solo un ejemplo del surgimiento de estas nuevas empresas, que se han fijado como principal objetivo, especializarse en las diferentes etapas del comercio nacional e internacional, a fin de brindar servicios integrales para el intercambio comercial que requieren las empresas productoras.

Un ejemplo de empresa *Freight forwarders* o también llamadas *Agentes de Carga*, es *Kuehne&Nagel*, compañía de nivel internacional que representa una empresa líder en este ramo, la cual desde hace 61 años, se ha dedicado al desarrollo, especialización e integración de todos los servicios logísticos, necesarios para la instrumentación de las dinámicas comerciales.



Con el respaldo de representaciones propias alrededor del mundo y de una gran cartera de proveedores de medios de transporte, agencias aduanales y medios administrativos, *Kuehne & Nagel* se encuentra totalmente especializado para sustentar cualquier tipo de procedimientos que necesiten las empresas para el desarrollo de su comercio a nivel nacional e internacional.

Empresas productoras que proyectan comercializar sus productos a nivel nacional e internacional y que a su vez requieren proveerse de mercancía (*verbigracia*: materias primas) para la elaboración de sus productos, son las que principalmente se benefician de los servicios integrales que proporcionan las empresas Agentes de Carga.

Los principales beneficios que se obtienen al subcontratar los servicios de los *Freight forwarders* o Agentes de Carga, son que por medio de un solo proveedor se obtienen los servicios de: transporte, empaque y embalaje, distribución, gestión de trámites, servicios aduanales, bancarios, custodia de embarques, entre otros. De esta manera, se provee de manera integral, todas las actividades necesarias para la coordinación e implementación de procedimientos logísticos para la dinámica comercial. Así las empresas productoras de bienes materiales, pueden deslindarse de estas tareas, especializándose meramente en su actividad principal de producción, logrando así, una mejor inserción dentro del comercio internacional y obteniendo una importante ventaja competitiva.

Así mismo, las empresas productoras disminuyen los costos y obtienen una internacionalización de sus productos por medio de las representaciones que tienen los *Freight Forwarder* o Agentes de Carga alrededor del mundo.

El surgimiento e impacto internacional que han tenido estas nuevas empresas Agentes de Carga o *freight forwarder*, es el que ha fomentado el interés de contribuir por medio del presente estudio, al análisis de dichas empresas.

El principal objetivo que persigue esta investigación, es demostrar que los *Freight Forwarder* ó Agentes de Carga promueven la competitividad de las empresas por medio de la optimización de las dinámicas de logística.

Identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que presentan este tipo de compañías, al promover la competitividad de las empresas por medio de la optimización de las dinámicas de logística.

Así como exponer que a partir de las dinámicas que llevan a cabo los agentes de carga, se despliegan diversas actividades de desarrollo profesional y laboral para los internacionalistas.

La estructura a seguir del presente informe, básicamente se integra de tres capítulos, los cuales se desarrollaran de la siguiente manera: en el primer capítulo se considerarán los nuevos retos que deben afrontar las empresas a fin de participar en el actual comercio internacional y se vislumbrara como es que la logística entra a este sistema del comercio como un elemento que de utilizarse eficazmente, ayuda al fortalecimiento de la competitividad de las empresas, a fin de hacer frente a las nuevas dinámicas que se llevan acabo dentro el comercio internacional. También se analizará como es que la integración de estrategias logísticas, conlleva a mayores beneficios para las empresas y como es que la instrumentación de estas dinámicas son llevadas acabo por las empresas "*freight forwarders*" o también llamados agentes de carga, actores que hoy en día se han hecho imprescindibles en las nuevas dinámicas de intercambio comercial a nivel nacional e internacional.

Posteriormente, en el segundo capítulo se estudiará el impacto que los *Freight forwarders* tienen en el comercio internacional, con soporte en el enfoque sistémico, explicando como es que el comercio internacional y nacional es un complejo sistema que requiere de varias etapas para poderse llevar a cabo y el cómo se han visto beneficiadas las empresas productoras, al subcontratar a los *Freight forwarders* para llevar a cabo sus dinámicas comerciales.

Finalmente en el tercer capítulo, ejemplificaré con el caso práctico de la empresa Kuehne & Nagel, el cómo es que se lleva a cabo la instrumentación de estrategias logísticas, su vital importancia dentro de los procesos de comercio nacional e internacional y cómo es que hoy en día se requiere cada vez más de las habilidades de los internacionalistas dentro de los *Freight forwarders*.

Por medio de estos apartados, el presente estudio pretende integrarse a los recientes trabajos que actualmente existen en torno al análisis de los *Freight forwarders* o Agentes de Carga, exponiendo su vinculación e impacto a las dinámicas comerciales, así como también pretende ser un medio de difusión del campo laboral que significan estas empresas para los internacionalistas.

## **1.- Participación de las empresas prestadoras de servicios logísticos en la dinámica del mercado global.**

Hoy en día, para que las empresas logren adentrarse e impactar en los mercados globales, es necesario se habiliten de nuevas estrategias logísticas para el comercio. Para tal caso, los Agentes de Carga han surgido con el fin de auxiliar a las empresas productoras, en la implementación y ejecución de eficientes estrategias logísticas, a fin de que logren figurar en los mercados globales de manera competitiva.

### **1.1 Nuevos retos para las empresas en el comercio internacional: un sistema complejo y cambiante.**

Hoy en día, dentro de los principales elementos que caracterizan las dinámicas comerciales, los cuales deben ser afrontados por las empresas interesadas en expandir sus productos a nivel internacional, se pueden señalar los siguientes: una constante competencia, un rápido desarrollo de tecnologías, una estrecha vinculación entre los procesos productivos y comerciales, los productos tienen ciclos de producción más cortos, el tiempo de respuesta de proveedor a cliente es cada vez más rápido, los costos son cada vez más bajos y las exigencias de los consumidores son cada vez más incisivas en lo que se refiere a la calidad de los productos y servicios brindados.<sup>1</sup>

Tradicionalmente, la única manera para que una empresa pudiera responder cabalmente a todas estas exigencias y además hacerlo de forma competitiva, era forzándose a ser eficiente en todas las tareas comerciales, para así, poder responder a las exigencias del mercado a nivel internacional y nacional.

Esto quiere decir, que las empresas productoras no solo debían especializarse en la elaboración de sus productos, sino que además, tenían que especializarse en todas las dinámicas comerciales, necesarias para responder a las demandas del mercado nacional e internacional.

---

<sup>1</sup> Martín Christopher. Logística aspectos estratégicos. Ed. Limusa, México, 2010, p. 13.

Afortunadamente, ésta dinámica actualmente ya se ha visto rebasada por medio del surgimiento de las empresas *Freight Forwarders* o también llamadas Agente de Carga, las cuales han surgido con el propósito de auxiliar a las empresas en sus dinámicas comerciales, fomentando al mismo tiempo la subcontratación de servicios logísticos.

*“Las presiones competitivas y los cambios en el ambiente económico han forzado a las administraciones de empresas internacionales a evaluar de nuevo la operación y estructura de sus cadenas de suministro internacionales”.*<sup>2</sup>

El comercio internacional actualmente se desarrolla bajo ritmos muy acelerados y por esto es importante, que las actividades que integran la dinámica del comercio de las empresas, sean manejadas en forma planeada, ágil y moderna.

Esto sin duda ha implicado, que las empresas productoras, interesadas en elevar sus ventas nacionales e internacionalizar sus productos, deben ajustarse a los nuevos parámetros comerciales, como lo es, la imperante tarea de adaptar y rediseñar sus sistemas logísticos conforme a los nuevos retos que el comercio internacional exige, a fin de poder insertarse de forma competitiva en los mercados internacionales.

*“Para competir con efectividad en la presente economía mundial, las compañías deben desarrollar e instrumentar estrategias que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales; esto es, la empresa debe ser un productor con bajos costos o dar a los clientes un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente”*<sup>3</sup>

Generalmente, las actividades que se relacionan con el sistema logístico de las empresas, son las dinámicas del servicio al cliente, compras, transporte, distribución, almacenamiento y administración de inventarios.

---

<sup>2</sup> John B. Houlihan. “Administración de una cadena de suministro internacional”, en Logística aspectos estratégicos. Ed. Limusa, México, 2010, p. 178.

<sup>3</sup> *Ibid* p.106.

Sin embargo, como se explicara en todo el análisis de este trabajo de investigación, las actividades que forman parte del sistema logístico para el comercio nacional e internacional de las empresas, integra muchas más funciones, que las simples actividades mencionadas.

Por eso, a continuación se analizará el porqué de la importancia de la logística y el por qué de su gran impacto en las dinámicas empresariales. Explicando así mismo, por qué actualmente, “se ha hecho evidente la tendencia de poner un énfasis creciente, en la administración logística, como medio para lograr una vinculación más cercana entre el mercado y la empresa”<sup>4</sup> .

Por tal es necesario, iniciar este estudio, con uno de los primordiales fundamentos para este análisis: explicar ¿qué es la logística?.

## **1.2 Logística al servicio de la competitividad de las empresas en el comercio internacional.**

¿Qué es la logística? esta ha sido una de las preguntas que constantemente queda con una respuesta ambigua y en algunos casos con cúmulos de información indeterminada, que no se logra aterrizar con practicidad en la dinámica de las empresas. Esto puede ser atribuible a la falta de estudio que aún carece esta materia; y sobre todo, a la poca importancia que algunas empresas aun le dan a este tema.

Acertadamente C. John Langley menciona lo siguiente, en su escrito de “Evolución del concepto de logística”:

*“Podría pensarse que una actividad tan extensa como la logística sería tan conocida como otras disciplinas profesionales, como sucede en el caso de la mercadotecnia, ventas, finanzas, leyes o ingeniería. Sorprendentemente, no es así. Como el movimiento no cambia la apariencia de un producto, mucha gente olvida que el empaquetado, el manejo de los materiales, el almacenamiento o el transporte le agregan valor al producto.”<sup>5</sup>.*

---

<sup>4</sup> Martín Christopher, *Op. Cit.* p. 12.

<sup>5</sup> C. John Langley Jr. “Evolución del concepto de logística” en Logística aspectos estratégicos. Ed. Limusa, México, 2010, p.43.

Muchas de las empresas que comienzan a crearse, pierden de vista la planeación de su estrategia logística, por lo regular, siempre comienzan visualizando su planeación financiera, de mercadotecnia, su área legal e ingeniería, restando presencia a la planeación de una buena estrategia de logística. Esta falta de planeación logística en las empresas; muchas veces es por ignorar que ésta puede contribuir a alcanzar los niveles deseados de competitividad.

Para explicar lo que significa logística, a continuación, se presentan algunas de las definiciones que se encuentran más apegadas a dar un completo concepto de logística dentro del ámbito comercial:

- a) *“Es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo de flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes”*.<sup>6</sup>
  
- b) *“Logística es el proceso de administrar estratégicamente la adquisición, traslado y almacenamiento de materiales, partes y productos terminados de los proveedores a través de la organización, de tal manera que las utilidades actuales y futuras se incrementen al máximo mediante la entrega de pedidos que es efectiva en costo”*.<sup>7</sup>
  
- c) *“La logística se encargará del diseño y gestión de flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte,...) con el objetivo de disponer de material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo costo posible y según*

---

<sup>6</sup> C. John Langley Jr, *Op. Cit.* p.46.

<sup>7</sup> Martín Christopher, *Op. Cit.* p. 12.

*la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes”<sup>8</sup>*

Podría haber diversas formas para definir lo que es la logística, sin embargo, un elemento importante que no deben faltar para su definición, es denotar que la logística es el proceso en donde se planea de forma estratégica, enlazar los mercados a la operación de las empresas; teniendo como misión principal, llevar los bienes o servicios adecuados al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas; consiguiendo la mayor contribución a la empresa.<sup>9</sup>

La tarea de la logística es muy amplia y no solo se limita a planear y coordinar tareas de servicio al cliente, compras, transporte, distribución, almacenamiento y administración de inventarios. El alcance de la logística permea a toda la organización; ya que su principal tarea es enlazar todos los subsistemas que integran a las empresas y hacer que trabajen de forma ágil y conjunta hacia la obtención de las siguientes metas:

1. Bajos costos.
2. Mayor calidad.
3. Flexibilidad.
4. Rápidos tiempos de respuesta.<sup>10</sup>

Por tal, es importante vislumbrar que la logística es una gran herramienta de la cual deben asirse las empresas para explotar al máximo cada una de las dinámicas que integran su organización. Ya que una buena dirección logística de la cadena de suministros, puede no sólo reducir costos, sino también generar ventas y hacer a las empresas más competitivas.

---

<sup>8</sup> August Casanovas y Lluís Cuatrecasas. Logística Empresarial. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 2001, p.18.

<sup>9</sup> Ronald H. Ballow. Logística Administración de la cadena de suministro. Traduc. Carlos Mendoza Barraza y María Jesús Herrero Díaz, Ed. Pearson Prentice Hall, México, 5ta. ed., 2004, p.6.

<sup>10</sup> Martín Christopher, *Op. Cit.* p.16.



*“Las empresas gastan mucho tiempo buscando la manera de diferenciar sus productos de los de sus competidores. Pero cuando la administración empresarial reconoce que la logística y la cadena de suministros competidores, afectan a una parte importante de los costos; y que el resultado de las decisiones que toma en relación a la logística y con los procesos de la cadena de suministros; reditúan en diferentes niveles de servicio al cliente y ventas; Está en posición de usar esto de manera efectiva para penetrar nuevos mercados, para incrementar la cuota de mercado y para aumentar los beneficios.”<sup>11</sup>*

Muchas empresas desconocen la importancia de esto y no perfilan a la logística como tema prioritario dentro de su organización; además de que no reconocen que solo con la buena planeación de una estrategia logística, podrán hacer frente de forma competitiva, al mundo globalizado en donde los mercados actualmente se desarrollan.

*“En una gran parte de la industria de los Estados Unidos la logística permanece relegada y a las estrategias logísticas, en el mejor de los casos, se les considera como meras ideas fuera de tiempo. En el mundo competitivo actual, no puede tolerarse tal desprecio. Como lo señaló Bernard La Londe de Ohio State University, “la manera típica de pensar de los administradores estadounidenses ha sido: “si eres lo suficientemente listo para fabricarlo y decidido para venderlo ¡entonces cualquiera puede llevarlo! y ahora muchas empresas pagan por esa filosofía”.”<sup>12</sup>*

Al respecto, G. Sharman, en su estudio de “Redescubriendo la logística”, menciona lo siguiente:

*“Para la mayoría de los administradores, logística es solo un nombre elegante para la distribución física; esto es, para todo lo que se hace con un producto, desde el momento en que sale de la fábrica, hasta que llega al cliente. Este enfoque subestima los costos de traslado y almacenamiento de productos semiterminados e ignora los gastos necesarios para la planeación o para operar sistemas de cómputo. Lo que es peor, esconde las causas por las cuales, las entregas son defectuosas, los*

---

<sup>11</sup> Ronald H. Ballou, *Op. Cit.* p.17.

<sup>12</sup>Roy D. Shapiro. “Apalancamiento a través de la logística” en “Logística aspectos estratégicos”. Ed. Limusa, México, 2010, p.91.

*inventarios de productos terminados se elevan y el transporte se encarece*<sup>13</sup>

Así mismo, comenta que:

*“Los administradores (que coordinan la operación de muchas de las empresas) que están de acuerdo con la ecuación que establece que: “logística = distribución física”, pueden tener éxito en disminuir el inventario de productos terminados en el corto plazo, pero ignoran los problemas estructurales hasta que, finalmente, una racha de almacenes mal surtidos y demoras en las entregas los hace poner atención”*<sup>14</sup>

Por su parte, el director general de planeación y desarrollo exportador del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEX), el Lic. Humberto Molina, en entrevista afirmó a favor de la logística, aseverando lo siguiente:

*“La logística es determinante para competir mundialmente. De ahí la importancia de optimizar la cadena de valor para que nuestro país sea un oferente confiable, seguro y oportuno, ya que ahora enfrenta una mayor competencia internacional”*<sup>15</sup>

Las empresas no deben subestimar más este tema de la logística; para su propio beneficio deben verla como elemento clave de sus actividades estratégicas; la cual crea valor a sus productos y los diferencian de los demás.

*“La logística gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa. El valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tiene valor a menos que estén en posesión de los clientes cuando (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos”*.<sup>16</sup>

Como ya se ha mencionado, se ha creído que como el movimiento no cambia la apariencia de un producto, mucha gente olvida que el empaçado, el manejo de los materiales, el almacenamiento o el transporte le agregan valor al

---

<sup>13</sup> G. Sharman. “Redescubriendo la logística” en “Logística aspectos estratégicos”. Ed. Limusa, México, 2010, p 24.

<sup>14</sup> G. Sharman, *Op. Cit.* p. 40.

<sup>15</sup> María de Jesús Espinosa M. “Factor para la competitividad”, en Mundo ejecutivo. México, 2008-2009, p.164.

<sup>16</sup> Ronald H. Ballou, *Op. Cit.* p.13.

producto.<sup>17</sup> Sin embargo; especialistas han analizado y reconocido que hay cuatro formas de crear valor en los productos o en los bienes, estos son: valor de forma, tiempo, lugar y posesión. La logística crea dos esos cuatro valores. Ronald H. Ballou lo explica de la siguiente manera:

a) La manufactura crea el *valor de forma*; cuando el dinero gastado se convierte en producción, es decir cuando las materias primas se convierten en bienes terminados.<sup>18</sup>

b) La logística controla los *valores de tiempo y forma* en los productos, principalmente mediante el transporte, el flujo de información y los inventarios.<sup>19</sup>

c) El *valor de posesión* a menudo es considerado como la responsabilidad del *marketing*, la ingeniería y las finanzas, donde el valor se crea ayudando a los clientes a adquirir el producto mediante mecanismos como la publicidad (información), el apoyo técnico y los términos de venta (fijación de precios y disponibilidad de créditos).<sup>20</sup>

Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministros como una contribución al proceso de añadir valor. Se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o un servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos.<sup>21</sup> A los clientes se les satisface de mejor manera, en cuanto menos tengan que preocuparse de cómo hacer llegar el producto que compraron a sus instalaciones. Mientras la empresa proveedora pueda dar a sus clientes su producto; en el tiempo en que ellos lo desean; y en donde ellos desean consumirlos, sin duda los clientes reconocerán que esos productos contienen valores adicionales y estarán dispuestos a pagar por ellos.

---

17 C. John Langley Jr, *Op. Cit.* p.43.

18 Ronald H. Ballou, *Op. Cit.* p.18.

19 *Ibid* p.18.

20 *Idem*.

21 *Ibid* p.13.

Christopher Martín en su escrito: “Logística aspectos estratégicos”, menciona que los servicios, junto con el producto, conforman la oferta total que las empresas hacen a sus clientes y en base a la calidad que presenten ambas partes de la oferta (producto y servicios), el producto se hace más valioso a criterio de los clientes. Por tal, es necesario situar vital importancia a ambas partes de la oferta, ya que a través de esto, los clientes pueden atribuir más valor a un producto, debido a los diversos servicios que lo acompañan.

*“Los servicios al cliente, en esencia, aumentan el “valor del uso”; esto significa que el producto se hace más valioso a los ojos del cliente debido a que el servicio le ha añadido valor al producto en sí. De esta manera se puede lograr una diferencia significativa en la “oferta” total (esto es, el producto, más el paquete de servicios)”.*<sup>22</sup>

Así mismo, Michael Porter, menciona que la ventaja competitiva, proviene primordialmente del valor que los clientes le llegan a dar a un producto. Siendo una de las principales metas, generar que para los clientes, el valor de un producto, supere su costo.

*“...la ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que se logra crear para los clientes. El valor es lo que la gente esta dispuesta a pagar por lo que se ofrece... La meta de una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo. El valor, y no el costo, debe utilizarse al analizar su posición competitiva...”.*<sup>23</sup>

Sin duda alguna, cuando al producto se le acompaña de eficientes servicios logísticos para su comercialización, el valor de la oferta total tiende a incrementarse. Algunas empresas han asimilado esta realidad y han impulsado sus dinámicas comerciales, por medio de hacer énfasis, en su planeación logística.

---

22 Martín Christopher, *Op. Cit.* p.13.

23 Porter Michael E. *Ventaja competitiva y sostenimiento de un desempeño superior*, Ed. Patria 2da ed. 2007 México. p. 36

El impacto que ha tenido la logística dentro del ámbito empresarial, ha sido de tal magnitud, que muchos de los actuales estudios de comercio, han fijado ciertas clasificaciones, para agrupar a las empresas, de acuerdo al nivel de desarrollo logístico que posean.

C. John Langley Jr. en su estudio de: "Evolución del concepto de logística", determina una división para las empresas de acuerdo la etapa en que se encuentre su planeación logística y menciona lo siguiente:

*"Cuando por fin algunas empresas, llegan a utilizar a la logística como medio para agregar valor a sus productos y desarrollar ventajas competitivas, ya sea como ayuda para bajar los costos unitarios o como medio adicional para obtener diferencias en los mercados. Es cuando se comienza a dividir a las empresas, dependiendo en la etapa en que se encuentre el desarrollo de su planeación logística estratégica".<sup>24</sup>*

Las etapas que determina C. John Langley Jr. para clasificar a las empresas, de acuerdo a su concepción y desarrollo de su planeación logística, son las siguientes:

*Primera etapa: La distribución física o logística se ve únicamente como un área de control de costos. La logística no se ve como un elemento clave en sus actividades estratégicas globales.<sup>25</sup>*

*Segunda etapa: Han reconocido que en la logística hay capacidades que tienen un impacto positivo y favorable en los ingresos por ventas, lo que les ha permitido justificar una orientación hacia los centros de utilidades.<sup>26</sup>*

*Tercera etapa: Las empresas han avanzado más allá del mero concepto de los centros de utilidades y ven en la logística una manera de diferenciar sus productos y ofertas de servicios de aquellos que ofrecen sus competidores.<sup>27</sup>*

---

<sup>24</sup> C. John Langley Jr, Op. Cit. p.46.

<sup>25</sup> Ibid p.47.

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Idem.

### **1.3 Creación de una ventaja competitiva en el comercio internacional mediante la instrumentación de la planeación logística estratégica.**

La forma en que las empresas pueden hacer de la logística una ventaja competitiva en el comercio internacional, es mediante una estrategia de planeación logística.

*“La selección de una adecuada estrategia logística y de la cadena de suministros requiere algo del mismo proceso creativo necesario para desarrollar una adecuada estrategia corporativa. Los enfoques innovadores en la estrategia logística y de la cadena de suministros pueden representar una ventaja competitiva”.*<sup>28</sup>

La planeación logística, es una tarea que las pequeñas, medianas y grandes empresas, deben elaborar junto con cada una de las áreas que la conforman (mercadotecnia, manufactura, finanzas, administración y logística), evaluando en conjunto, cual es la estrategia que les conviene seguir para poder alcanzar los objetivos empresariales que se propongan. Esta evaluación, es mediante el análisis de los requerimientos del mercado y de las capacidades que la empresa tiene; para así determinar en que áreas debe impulsarse para hacer frente a los retos que identifico en el mercado.

*“Para la planeación logística estratégica, la empresa tiene que identificar el ambiente externo, que incluye observar factores económicos, factores de reglamentos, tecnología y factores competitivos. Después, se examinan las capacidades externas; esto incluye una identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, de los obstáculos y de las oportunidades que tienen frente a sí; y finalmente se determinan los objetivos en términos de crecimiento, participación de mercado, rentabilidad, responsabilidad social, etc”.*<sup>29</sup>

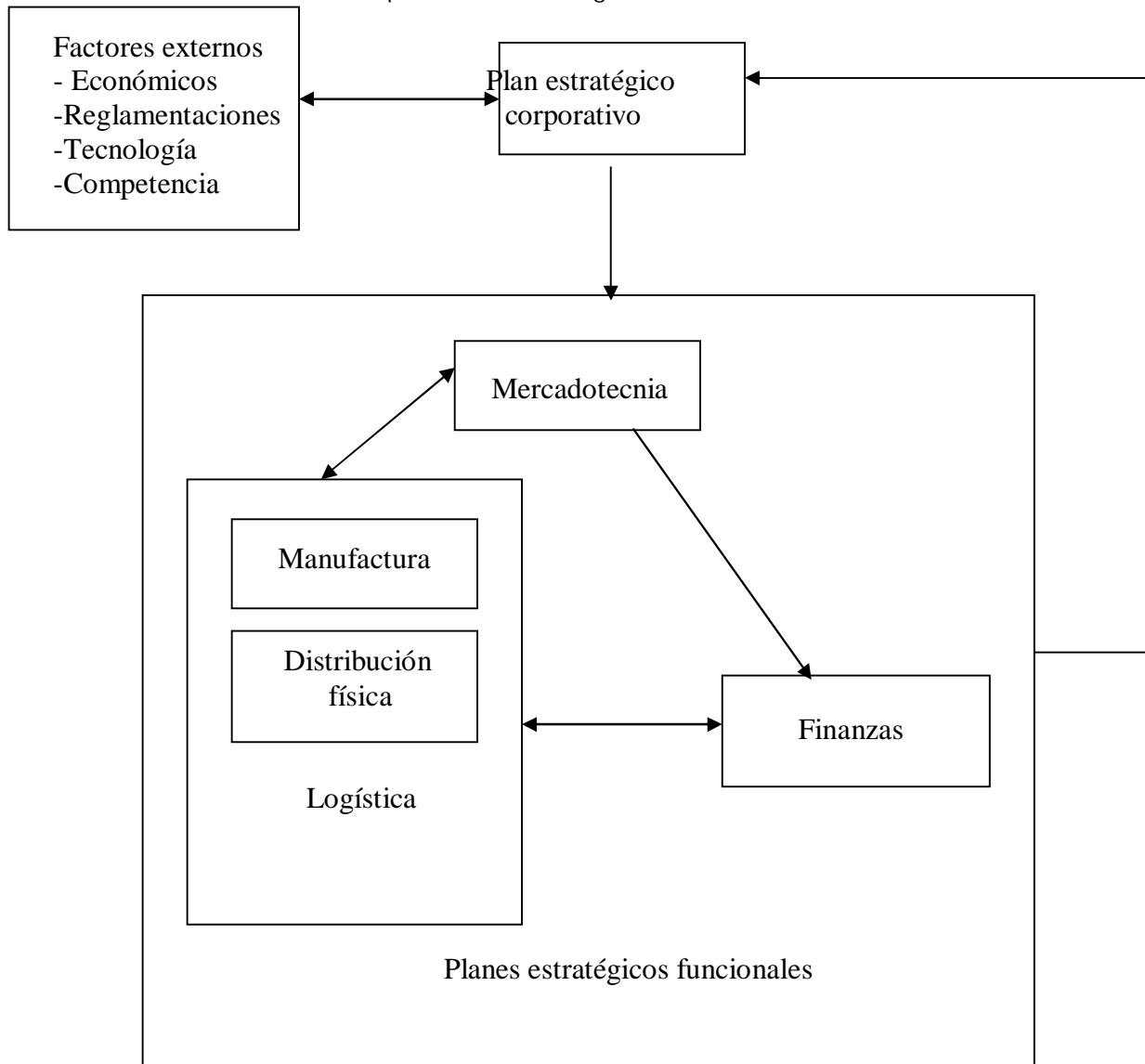
William Copacino y Donald B. Rosenfield en su estudio de: “Herramientas analíticas para la planeación estratégica”, proponen el siguiente cuadro, para visualizan los elementos que conforman una planeación estratégica y como es que en conjunto, este sistema se interrelaciona:

---

<sup>28</sup> Ronald H. Ballou, *Op. Cit.* p. 35.

<sup>29</sup> William Copacino y Donald B. Rosenfield. “Herramientas analíticas para la planeación estratégica” en “Logística aspectos estratégicos”. Ed. Limusa, México, 2010, p.199.

Cuadro 5: Visualización de la planeación estratégica.



Fuente: Wiliam Copacino y Donald B. Rosenfield. "Herramientas analíticas para la planeación estratégica" en "Logística aspectos estratégicos". Ed. Limusa, México, 2010, p.200.

Wiliam Copacino y Donald B. Rosenfield explican su diagrama de la siguiente manera:

*"La planeación estratégica de una empresa, es todo un sistema que trabaja mediante ciclos de retroalimentación, entre los planes funcionales y los planes corporativos. Los planes funcionales son todos aquellos que incumben a la operación y dinámicas que lleva una empresa; mientras que los planes corporativos, son las proyecciones de ventas, proyecciones en mercados y ganancias. La planeación debe realizarse de manera interactiva, donde los planes funcionales tienen entrada y participación en la formación del plan corporativo".<sup>30</sup>*

<sup>30</sup> Wiliam Copacino y Donald B. Rosenfield, *Op. Cit.* p.199.

Esto quiere decir, que la planeación estratégica, es la vinculación de forma estratégica, de la planeación funcional y de la planeación corporativa. Elementos fundamentales que las empresas deben tener, en su estructura organizacional.

La planeación funcional, se puede ver como un subsistema de la empresa, que es integrado por otros subsistemas, los cuales son: la manufactura (el cual incluye las áreas de: instalaciones, tecnología utilizada, plan de producción, ingeniería del diseño, ingeniería industrial, control de calidad y talleres) y la distribución física (planeación que incumbe a las áreas de localización de almacenes, despliegue de inventarios, selección de rutas). Estos dos a su vez, son enlazados y coordinados por la logística (la cual incluye las áreas de: servicio al cliente, compras, transporte, entre otras).

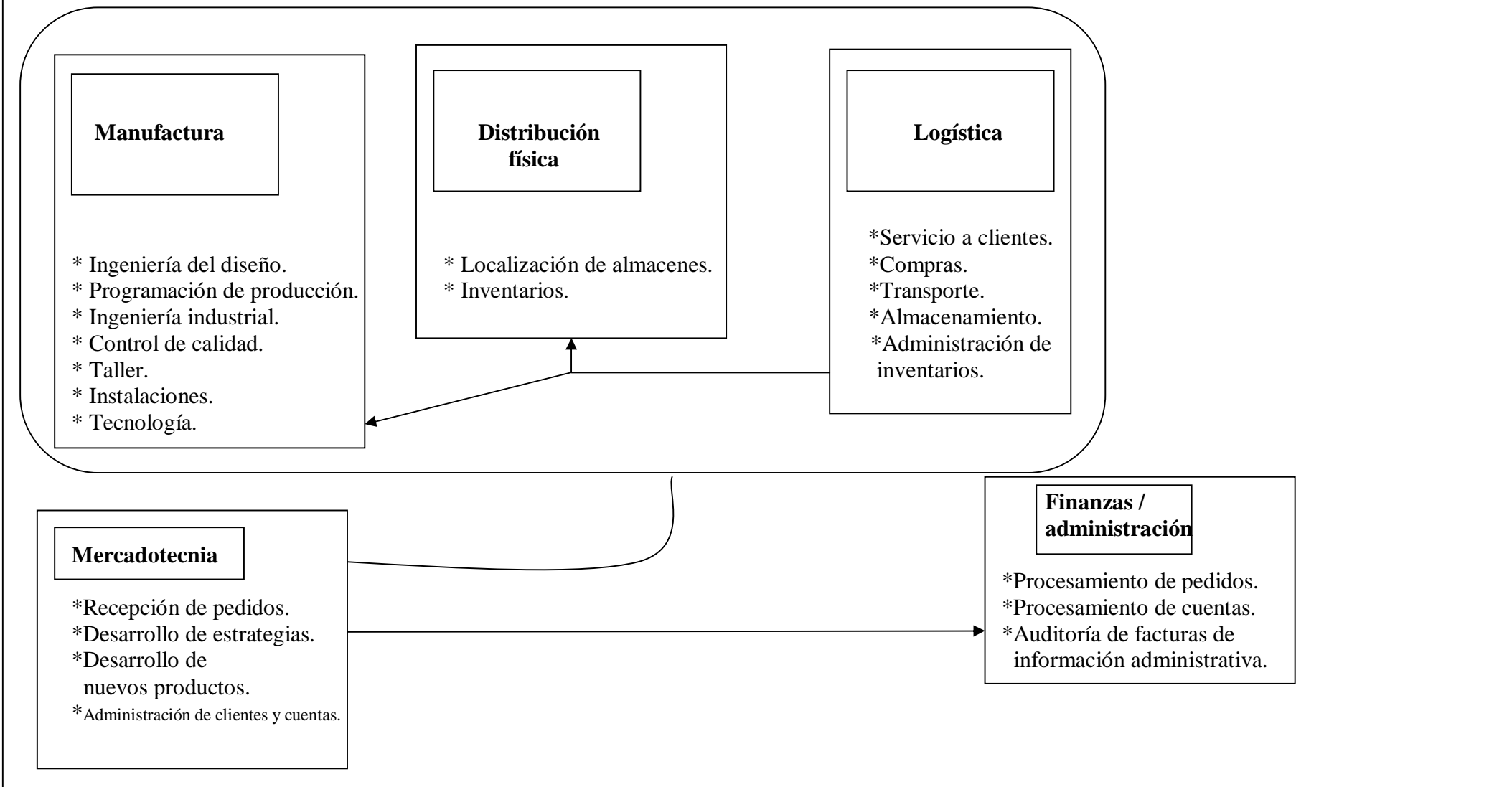
Por tal, la logística, puede ser analizada, como un subsistema de las empresas, que además de enlazar a la distribución física y manufactura, también esta dentro del plan funcional, siendo una pieza clave de todo el proceso.

Así mismo, dentro del plan funcional, se encuentra el sistema de la mercadotecnia, la cual muchas veces suele ser el área a la cual se le da más importancia dentro del plan estratégico funcional. Esto es debido, a que suele ser la punta de lanzamiento y vinculación entre el plan funcional y el plan corporativo, ya que impacta directamente al análisis de las finanzas. Sin embargo, a todos los subsistemas se les debe dar el mismo peso dentro del proceso de planeación estratégica y deben tener igual énfasis y prioridad. Ya que al formar parte, de todo un sistema, cada una de las partes es de vital importancia y su interrelación es fundamental, para la integración de la totalidad que conforman. En el siguiente esquema del cuadro No.6, se puede visualizar de mejor manera, las áreas que integran a cada uno de los subsistemas, del sistema global de la planeación estratégica:



Cuadro 6: Sistema de la "Planeación estratégica funcional".

Fuente: elaboración propia, basado en: William Copacino y Donald B. Rosenfield. "Herramientas analíticas para la planeación estratégica" en "Logística aspectos estratégicos". Ed. Limusa, México, 2010, p.200.



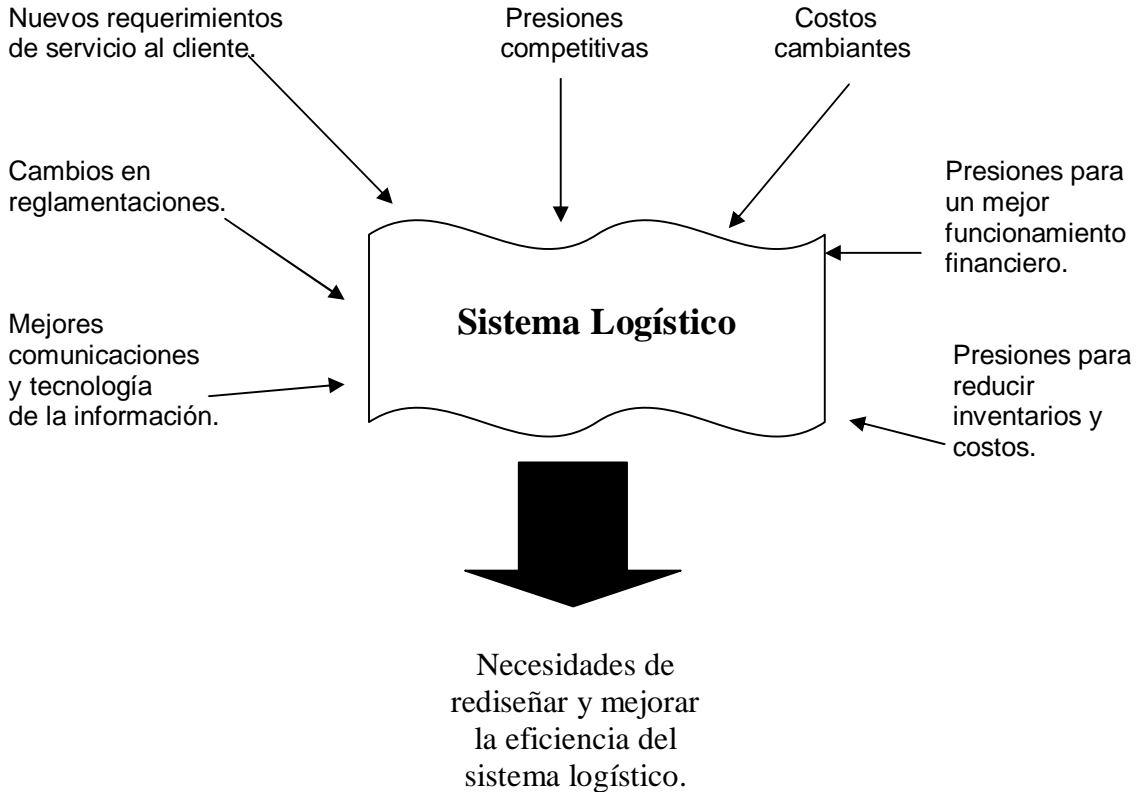
Como se logra apreciar en el cuadro anterior, dentro de la planeación funcional de las empresas, se encuentra la dinámica de la logística, la cual entre sus principales tareas, se encuentra la de vincular a todos los elementos de la manufactura y de la distribución, además de llevar acabo otras funciones específicas que también se detallan en el cuadro.

De la forma en que se lleve a cabo, la dinámica de la planeación para la logística, dependen los resultados que se generaran, es por esto, que se menciona que la forma debe ser de forma estratégica. Esto quiere decir, que en la planeación logística, se debe buscar las formas en que se pueden vincular todos los elementos del sistema, de manera sincronizada, ágil y coordinada. Para que de esta forma, toda esta planeación funcional de las empresas, apoye el plan corporativo y permitan que cada área se desempeñe de la mejor manera posible. Es por esto, que la logística es considerada, un elemento fundamental dentro de la organización empresarial, ya que por medio de esta, la empresa es capaz de distinguirse dentro de su mercado, obteniendo ventajas competitivas.

Hasta aquí, se podría decir que las empresas no tiene problema para enfocar la tarea de llevar acabo una planeación logística; pero cuando se visualiza, que las empresas deben también prever, las distintas presiones que a nivel internacional sufre el comercio, y que invariablemente afectan a la totalidad de la organización empresarial y a cada uno de los subsistemas que la conforman, entre ellos a la logística; es cuando muchas industrias desisten de llevar a cabo esta planeación, trabajando la logística de forma pasiva sin seguir ninguna estrategia. Simplemente respondiendo de forma emergente, a las necesidades que va teniendo la industria y a cada uno de sus clientes; perdiendo de esta forma, ventajas competitivas y áreas de oportunidad para ser industrias que se distinguan dentro del mercado global que actualmente existe.

William Copacino y Donald B. Rosenfield detectan, que las principales fuerzas, que ejercen presión e influencia al sistema logístico son las siguientes que se mencionan en el cuadro No.7

Cuadro 7: Presiones que ejercen influencia sobre el sistema logístico.



Fuente: William Copacino y Donald B. Rosenfield. "Herramientas analíticas para la planeación estratégica" en *"Logística aspectos estratégicos"*. Ed. Limusa, México, 2010, p.205.

William Copacino y Donald B. Rosenfield, insisten, en que la mejor forma de hacer frente, a las diversas presiones, que ejercen fuerza y que influyen en el sistema logístico de cada empresa, es hacer frente de manera sistemática, es decir, haciendo partícipe a cada una de las áreas que integran a una corporación.

*"Responder a estas presiones no es tarea fácil debido a las interacciones tan complejas que existen entre las partes del sistema de logística... Por lo que este conjunto de interacciones complejas debe examinarse totalmente de manera sistemática".<sup>31</sup>*

<sup>31</sup> William Copacino y Donald B. Rosenfield, *Op. Cit.* p.206.

Afortunadamente hay elementos que ayudan a resolver estas complejidades y dificultades y que logran aminorar ésta difícil tarea, permitiendo, que las empresas logren manejarse con una planeación logística estratégica.

Uno de esos elementos, es cuando las industrias se permiten subcontratar a otras empresas. Es decir, una de las alternativas, que las industrias tienen para trabajar sistemáticamente una planeación estratégica para su logística, es auxiliándose y trabajando conjuntamente, con los servicios de las empresas denominadas: Agentes de Carga o *Freight Forwardes*.

#### **1.4 El agente de carga: integrador de estrategias logísticas.**

La estructura que generalmente adoptan las empresas; es el modelo en donde muchas de las actividades logísticas están diseminadas por toda la organización, incluso se añaden la mayor cantidad de eslabones de sus respectivas cadenas de valor haciéndolo la totalidad de los procesos, por sí mismas; y algunas mas, se aventuraran en actividades que no tiene nada que ver con su cadena de valor.<sup>32</sup>

Este tipo de organización, a la larga desemboca en conflictos organizacionales, haciendo que la planeación logística sea difícil.

*“... en general, una sola empresa no es capaz de controlar todo su canal de flujo de producción, desde la fuente de materias primas hasta los puntos de consumo final”.*<sup>33</sup>

Michael Porter menciona que el valor se puede lograr por medio de dos ventajas competitivas: con precios bajos (liderazgo en costos) ó en ofrecer mayores beneficios que compensan costos elevados (diferenciación).

---

<sup>32</sup> William Copacino y Donald B. Rosenfield, *Op. Cit.* p.207.

<sup>33</sup> Ronald H. Ballow, *Op. Cit.* p. 7.

*La empresa puede lograr ventaja en costos de dos maneras:*

- 1.- Controlando los factores de costo.*
- 2.-Reconfigurando su cadena de valor. Adoptando procedimientos distintos y más eficientes para diseñar, producir, distribuir o comercializar su producto.*

*Y puede mejorar su diferenciación en dos formas fundamentales:*

- 1.- Puede realizar sus actividades actuales de forma más especial o*
- 2.- Reconfigurar su cadena de valor de algún modo que aumente su singularidad.<sup>34</sup>*

En ambos casos, ya sea para lograr ventajas, por medio de los costos o por medio de la diferenciación; Porter analiza, que es necesario que las empresas reconfiguren sus cadenas de valor, adoptando procedimientos distintos y rediseñando sus dinámicas de producción, distribución y comercialización de sus productos.

Las empresas necesitan rediseñar su estructura, implicando una transformación profunda en sus dinámicas empresariales. Ahora se recomienda que las empresas se especialicen aun más en los negocios que dominan, centrándose en lo que saben hacer; y deshaciéndose de aquellas actividades en que no tuvieran ni el conocimiento pleno, ni la experiencia necesaria; reduciendo de esta forma, su participación en las cadenas de valor y externalizando las otras actividades (como: investigación de mercados, transporte, servicios logísticos, recursos humanos, etc.) por medio de la subcontratación. La subcontratación surge como instrumento que auxilia a las empresas en su operación, resolviendo áreas puntuales de la organización.

De esta forma, es como muchas de las actuales empresas, han cambiado su mentalidad organizacional y ahora trabajan conforme a las nuevas estructuras; en donde se intensifica la desintegración de los procesos productivos, se reduce el tamaño de las plantas de fabricación e incrementa su especialización y productividad. Ahora las empresas pasan de tener una gran cartera de

---

<sup>34</sup> Michael E Porter, *Op. Cit.* p. 99.

negocios, a tener un número mucho más reducido; pero ahora con una amplia cartera de proveedores con los que trabaja de manera conjunta y a los que considera como parte de la misma empresa.

Es a partir de estas nuevas dinámicas, que han surgido nuevas empresas, las cuales, comienzan a especializarse en cada una de las áreas que conforman a la organización de las empresas, para así, poder asistir a los grandes y medianos corporativos.

Tal es el caso de las empresas denominadas Agentes de Carga o *Freight Forwarders*; las cuales se han puesto como principal objetivo, especializarse en todas las tareas relacionadas con la planeación estrategia logística que requieren las empresas. Asesorando, diseñando, construyendo, ejecutando y monitoreando, soluciones logísticas integrales; todo esto con el fin de obtener una operación rentable para las empresas que proyectan introducirse en los mercados internacionales; y para las empresas que ya tienen experiencia en el comercio internacional, el fin es reducirles y de ser posible, eliminarles los errores en la distribución continua de sus mercancías.

*“Los agentes de carga tienen que equilibrar los requerimientos de materiales con los programas de producción y con los planes de distribución”.*<sup>35</sup>

La subcontratación de los agentes de carga, ha sido reconocida por las empresas, como estrategia competitiva y ha tenido gran aceptación en las pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que de esta forma, los corporativos se pueden enfocar en las actividades centrales de su negocio y dejar en manos especializadas, ya sea parte o la totalidad de sus actividades logísticas. Los objetivos para la subcontratación logística, dependerán de la estrategia y metas que la compañía se proyecte.

---

<sup>35</sup> Martín Christopher, *Op. Cit.* p.13.

*“El agente de carga es un prestador de servicios especializados en comercio exterior, que lleva acabo actividades tendientes a solucionar, (por cuenta de su cliente), los problemas que puedan presentarse en el flujo físico de las mercancías”.*<sup>36</sup>

Dentro de los principales beneficios que se obtienen al contratar los servicios de las empresas Agentes de Carga, se encuentran los siguientes:

- a) Los servicios que ofrecen los agentes de carga, le agrega valor a las cadenas logísticas, incrementando los niveles de servicio al cliente y productividad. Esto quiere decir, que las empresas por medio de los agentes de carga, logran dar altos niveles de servicio a todos sus clientes de manera particular, ya que cumplen de mejor manera, con el tiempo y forma de entrega, que solicita cada tipo de cliente.
- b) Por medio de los servicios que dan los Agentes de Carga, los cuales facilitan llevar a cabo estrategias y prácticas relativas al transporte y a la distribución, las empresas nacionales, se adaptan de mejor forma, a los estándares que exige el actual mercado internacional, el cual es constantemente cambiante e incierto.
- c) Por medio de la subcontratación de Agentes de Carga, las empresas pueden acceder a tecnologías informáticas de punta en estas áreas, favoreciéndose de los rápidos flujos de información, que gracias a las nuevas tecnologías hay en tiempo real. Así, las empresas se favorecen, de tener siempre visibilidad de sus productos y saber en todo momento, en que proceso de comercialización se encuentran sus productos.

---

<sup>36</sup> Raúl Olivares Guillén. “Revisión de mercancías en transporte”, en Estrategia aduanera, la revista mexicana de comercio exterior. Número 39, (Publicación certificada por la asociación nacional de dictaminadores de medios, Centro nacional para la competitividad del comercio exterior, Consejo de la comunicación voz de las empresas, ANDIME, CENACE, ). México, Octubre 2010, p.53.

- d) Se reducen y controlan los costos operativos. Los Agentes de Carga, al especializarse en las dinámicas logísticas, tienen una mejor coordinación de los procesos y al trabajar con varios clientes, les permite negociar atractivas tarifas con medios de transporte, aduanas, aseguradoras, etc. Operando con tarifas mucho más económicas, que las que comercialmente se pudieran encontrar, logrando así, que sus clientes abatan costos.
- e) Se reducen los costos de administración. Difícilmente una empresa es capaz de administrar toda su cadena de suministros; los costos administrativos son directamente proporcionales al tamaño de las empresas, (entre más grande es la estructura de la empresa, los costos administrativos son mayores). Sin embargo, por medio de la subcontratación de los servicios logísticos, las empresas reducen sus gastos en estos rubros.
- f) Hay una mayor integración de la cadena de suministros. Por medio de un solo proveedor, se obtienen los servicios de: transporte, empaque y embalaje, distribución, gestión de trámites, servicios aduanales, bancarios, custodia de embarques, entre otros. De esta manera, se provee de manera integral, todas las actividades necesarias para la coordinación e implementación de procedimientos logísticos para la dinámica comercial. Así las empresas productoras de bienes materiales, pueden deslindarse de estas tareas, especializándose meramente en su actividad principal de producción, logrando así, una mejor inserción dentro del comercio internacional y obteniendo una importante ventaja competitiva.
- g) Se optimizan las estrategias logísticas y cadena de suministros. Los Agentes de Carga, con su ventaja del conocimiento y experiencia en el área de la logística, realizan una mejor gestión logística para las empresas. Por lo que con conocimiento y claridad de los costos logísticos, los Agentes de Carga ayudan a las empresas, a reducir y liberar recursos para otros propósitos.



- h) Se tiene un mejor manejo de los riesgos de la operación logística. Los agentes de carga ayudan a preveer y dar rápidas soluciones a los riesgos y contratiempos que son inherentes de la operación logística; haciendo que tengan el menor impacto a sus clientes.
- i) Mejora el enfoque de las empresas, los Agentes de Carga, deslindan a las empresas de sus operaciones secundarias, haciendo que se centren en la actividad central de su negocio.
- j) Se optimizan los procesos logísticos, reduciendo los tiempos de comercialización.
- k) Se aumenta la competitividad de las empresas y hace que sus negocios sean más rentables en los mercados internacionales.
- l) Las empresas productoras obtienen una internacionalización de sus productos, por medio de las representaciones que tienen los Agentes de Carga alrededor del mundo.

En términos específicos, los agentes de carga son empresas que se encargan y se especializan, en las tareas de integrar las diversas actividades que conforman a la cadena de suministros. Realizando con esto, la planeación logística estratégica de las empresas.

Robert B. Handfield y Ernest L. Nichols Jr. en su libro *“Introduction to supply chain management”*, hacen mención, a la cadena de suministros, y la describen de la siguiente manera:

*“... todas las actividades relacionadas con el flujo y la transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final así como los flujos de información relacionados.”<sup>37</sup>*

---

<sup>37</sup> Robert B. Handfield y Ernest L. Nichols Jr. Introduction to supply chain management. Prentice Hall, USA, 1999, p2.

Y mencionan, que su gestión prácticamente se refiera a:

*“... la integración de estas actividades mediante el mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable”.*<sup>38</sup>

La principal tarea de los agentes de carga, es la de diseñar y recomendar a las empresas, cual es la mejor planeación logística que les favorece seguir, para la cadena de suministros de sus productos. Previéndoles, de toda una estrategia de operación y recursos, desde abastecerse de sus materias primas de forma ágil, hasta lograr hacer las entregas de sus productos finales a puertas de cada uno de sus clientes, en el tiempo y en la forma en que cada uno de ellos lo desee.

Así mismo, los agentes de carga además de diseñar la planeación logística de las empresas, se encargan de llevar a cabo por medio todos los recursos necesarios, toda la planeación, ejecutándola de manera eficiente, a fin de que resulten todas las metas proyectadas por la empresa.

Para lograr esto, los agentes de carga, trabajan de manera muy organizada y sistematizada con transportistas, agentes aduanales en puertos y fronteras, aseguradoras, almacenes, almacenes fiscalizados, custodias de carga, especialistas en el manejo de diferentes tipos de mercancías, maniobristas, etc.

Es decir, los agentes de carga se encargan de buscar y coordinar todos los medios y recursos que son necesarios para llevar a cabo la planeación requerida. Por ejemplo; llevan a cabo todas las tramitaciones necesarias con las dependencias encargadas, contratan el medio de transporte que se requiere para cada caso, contratan todo lo necesario para prevenir riesgos y dar cuidado a las mercancías durante el trayecto de la entrega, si es requerido coordinan las maniobras de carga o descarga, elaboran la documentación legal para el traslado de las mercancías, etc.

---

<sup>38</sup> Robert B. Handfield y Ernest L. Nichols Jr. *Op. Cit.* p2.

Su gran labor, es hacer que todos estos elementos, se trabajen de manera coordinada, bajo ágiles ritmos y con monitoreo constante, a fin de responder a la estrategia logística que diseñaron. Así mismo, esta tarea la deben hacer para cada una de las empresas que contratan sus servicios.

La planeación logística que requieren las empresas para introducirse y figurar de manera competitiva, en los mercados internacionales, es tarea que ahora los agentes de carga pueden resolverles. Quizá al hablarles de planeación logística a las pequeñas y medianas empresas, esto les resultaba problemático y difícil de coordinar, sin embargo, por medio de la subcontratación de los agentes de carga, esta tarea ya no debe representar dificultades o tareas desgastantes, sino mas bien, ahora debe ser vista como una gran ventaja competitiva para destacarse en medio de los mercados globales.

Bajo este actual recurso que tienen ahora los corporativos, de subcontratar a los agentes de carga para llevar acabo todas sus tareas logísticas, es ya inadmisibile, que las empresas no le den prioridad a esta área dentro de su organización.

*“Aquellas organizaciones que han logrado ser reconocidas por la excelencia en el servicio, y que han sido capaces de establecer una ventaja diferencial sobre sus competidoras, son también las empresa en las que la administración logística tiene una alta prioridad”.*<sup>39</sup>

Los Agentes de Carga, son un gran soporte para que la logística sea analizada como importante ventaja competitiva. Los Agentes de Carga ayudan a enfatizar, que todas las actividades y tareas de coordinar el desplazamiento de las mercancías desde la planta de producción, hasta las instalaciones de los clientes, no representan una labor y un costo solamente requerido o necesario en la producción; sino que ahora, son un generador de importantes ganancias y representa, un instrumento para aumentar las ventas de las empresas. Los corporativos el día de hoy, tienen presente que un sistema logístico mal

---

<sup>39</sup> Martín Christopher, *Op. Cit.* p. 13.

diseñado, dará pérdidas de clientes por entregas retrasadas o incorrectas, así como influirá negativamente en el precio de sus productos.

Los Agentes de Carga, con toda su especialización y su eficaz trabajo en diseñar novedosas estrategias logísticas de comercio para las empresas, han logrado hacer que el tema de la logística, emerja y figure de manera consistente en las dinámicas del comercio internacional.

Actualmente, debido a las importantes ganancias que genera tener una planeación logística de forma estratégica, la logística ya no representa simples actividades de apoyo al negocio de las empresas, sino que ahora, la logística, permea todas las actividades de las empresas y representa una importante ventaja competitiva, para lograr responder a las fuertes demandas que el actual comercio internacional tiene.

## **2.- Análisis del impacto de las empresas prestadoras de servicios logísticos al comercio internacional.**

Los Agentes de Carga, son empresas que a pesar de su reciente creación, han sido ya integradas de manera acelerada, dentro de los procesos empresariales y dentro de las dinámicas del comercio nacional e internacional. Estas nuevas empresas, encuentran su estudio, de acuerdo al enfoque sistémico, el cual las delimita como un subsistema añadido al sistema empresarial. Su impacto en las dinámicas comerciales, es notorio a nivel nacional, pero de manera más significativa, ha sido a nivel de los mercados internacionales. Hoy en día, es pieza clave en la planeación logística que requieren las empresas, consolidándose, como un subsistema añadido de corte medular de los sistemas empresariales.

### **2.1 Importancia de la incorporación de servicios logísticos en las dinámicas empresariales, para su mejor inserción al comercio internacional y para el incremento de su competitividad.**

El por qué debe ser prioritaria la logística para los presidentes de las empresas, básicamente se responde al precisar, que la logística es un elemento indispensable y prioritario, para que las empresas puedan adentrar sus productos en los mercados internacionales; promueven su competitividad a fin de afrontar las exigentes demandas que actualmente los clientes tienen; a fin de que experimenten importantes resultados de crecimiento en sus finanzas.

*“La logística es una fuente de resultados financieros y de crecimiento. Posiblemente, la fuente más poderosa que tienen hoy las empresas. Pocas otras funciones pueden garantizar mejoramiento de la liquidez de la compañía, indicadores de creación de valor asociados a desempeño y a resultados en cadena de abastecimiento, indicadores de retorno sobre inversión. La logística controla parte de los activos más importantes de la compañía -inventarios, equipos, plantas de producción, transporte-, así que quien quiere obtener resultados financieros y de crecimiento tiene que buscar en la logística una fuente de soluciones“.*<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup>Fuente:[http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/logistica-fronteras\\_21407.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/logistica-fronteras_21407.aspx) México D.F. Martes 26 Abril 2011.

Sin duda, el hablar de crecimiento financiero, es de vital importancia para los ejecutivos de las empresas, es por esto, que deben poner total atención al impacto financiero, de las decisiones que toman respecto a su logística y cadena de abastecimiento, tratando en todo lo posible, que éstas sean las óptimas.

*“Hablar de crecimiento sin tener una logística exitosa, no es fácil... Hablar de rentabilidad sin control de gastos operacionales en transporte, costos de almacenamiento y de gastos de personal, tampoco es factible”.*<sup>41</sup>

Dentro de los procesos logísticos que llevan acabo las empresas, existen actividades, que puede que no solo no aporten, sino que destruyan valor a las mismas; actividades que generan sobrecostos, así como gastos que no están presupuestados y que reducen la rentabilidad de las compañías. Por esto es importante, detectar cuales son estas actividades, que dentro de las dinámicas logísticas necesitan reajustarse.

Esta labor, de identificar los eslabones que estropean la dinámica logística de las empresas, es realmente imprescindible y también es una tarea no fácil de realizar, sino se cuenta con la experiencia necesaria. La dificultad de detectar estas actividades, radica en que estas tareas innecesarias no se vislumbran en un estado de pérdidas y ganancias, sino que se mantienen ocultas en la operación logística, debido a problemas de eficiencia interna y a falta de planeación y dimensionamiento de la capacidad logística para atender a los clientes finales.

Es por esto, que toda empresa requiere desarrollar un plan estratégico, con el fin de visualizar, cuales son las áreas en las que la empresa debe ejecutar cambios logísticos que impacten a la globalidad de sus operaciones; así como proyectar a corto, mediano y largo plazo, sus objetivos y misiones, según la competitividad del mercado. Esto ayuda a que las empresas reconozcan sus

---

<sup>41</sup> Fuente:[http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/logistica-fronteras\\_21407.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/logistica-fronteras_21407.aspx) México D.F. Martes 26 Abril 2011 1:30hrs.

propias debilidades y las refuercen, con el propósito de tomar medidas oportunas en beneficio de su proceso logístico.<sup>42</sup>

Es importante, que las empresas vislumbren cuanto antes esta realidad, ya que entre más pronto, una empresa evolucione su manera de ver la logística y reestructure su organización, por vía de recurrir a la subcontratación de servicios, (en el caso particular de contratar y hacer alianzas con los Agentes de Carga), más oportuna y competitiva será su integración con los mercados globales.

Este aspecto, es importante remarcarlo, ya que actualmente, a pesar de que los mercados internacionales ya demandan que las empresas cuenten con este tipo de desarrollo organizacional y cambios integrales en sus procesos de logística, muchas empresas aún no vislumbran del todo, la importancia que tiene este tema dentro de su organización y por lo general, es tarde cuando los altos ejecutivos empiezan a prestar atención a sus sistemas logísticos decadentes.

Las empresas deben erradicar el miedo de la subcontratación y el de formar alianzas con otras empresas. Las alianzas que una empresa hace con proveedores cruciales o estratégicos, resultan ser sumamente provechosas, ya que son una relación de negocios hecha a la medida, basada en la confianza mutua, en donde los riesgos y beneficios son compartidos, proporcionando una ventaja competitiva, la cual resulta de un desempeño de negocios mayor al que hubiese alcanzado las empresas individualmente.<sup>43</sup>

Las empresas deben tener presente, que al afianzar alianzas, por medio de la subcontratación de servicios, que alimenten sus cadenas productivas, no pierden control de estas y tampoco se restan autonomía en sus operaciones.

---

<sup>42</sup> Luis Aníbal Mora García. Gestión logística integral, las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Ed. ECOE, Bogotá, 2008, p 25.

<sup>43</sup> Octavio Carranza. "Logística mejores practicas en Latinoamérica". Ed. Thomson, México, 2005, p. 114.

Al realizar alianzas, por medio de la subcontratación, la empresa siempre establecerá y fijará los parámetros, que desea lleven a cabo las empresas subcontratadas dentro de su organización y siempre mantendrá el control, de los estándares que desea, se manejen en cada actividad y proceso.

Por medio de las alianzas que se sustentan, a través de la subcontratación de servicios, las empresas tienen la gran posibilidad, de responder de mejor forma a los principales parámetros, que hoy en día son más importantes, para destacar en los mercados internacionales. Dentro de los cuales, Miguel Ángel Piera, en su libro: “*Como mejorar la logística de su empresa mediante la simulación*”, destacan los siguientes:

*I) Flexibilidad: capacidad de reacción frente a cambios en los plazos de entrega, para lo cual se deben poder realizar cambios en las plantillas, volúmenes de producción, gama de productos, etc.*

*II) Calidad: grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes en el producto final, la cual suele parametrizarse mediante especificaciones técnicas, características físicas y tiempos de respuesta entre otros.*

*III) Servicio: grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en cuanto a los plazos de entrega, cantidades y precios.*

*IV) Costo: el precio del producto final no viene determinado tan solo por los aspectos de producción, sino que depende, considerablemente de las políticas de distribución, acopio de materiales, gestión de stock.*

*V) Innovación: capacidad sistemática de poder general productos o servicios nuevos, o bien de producir los mismos productos y servicios de maneras diferentes.<sup>44</sup>*

La percepción que hoy en día se tiene, respecto a la calidad de los productos, proviene ya no solo de la calidad física de los mismos, sino que ahora, también la calidad depende de los servicios que se añaden a los productos.

---

<sup>44</sup> Miguel Ángel Piera. Como mejorar la logística de su empresa mediante la simulación. Ed. Díaz de Santos, España, 2006, p.10.

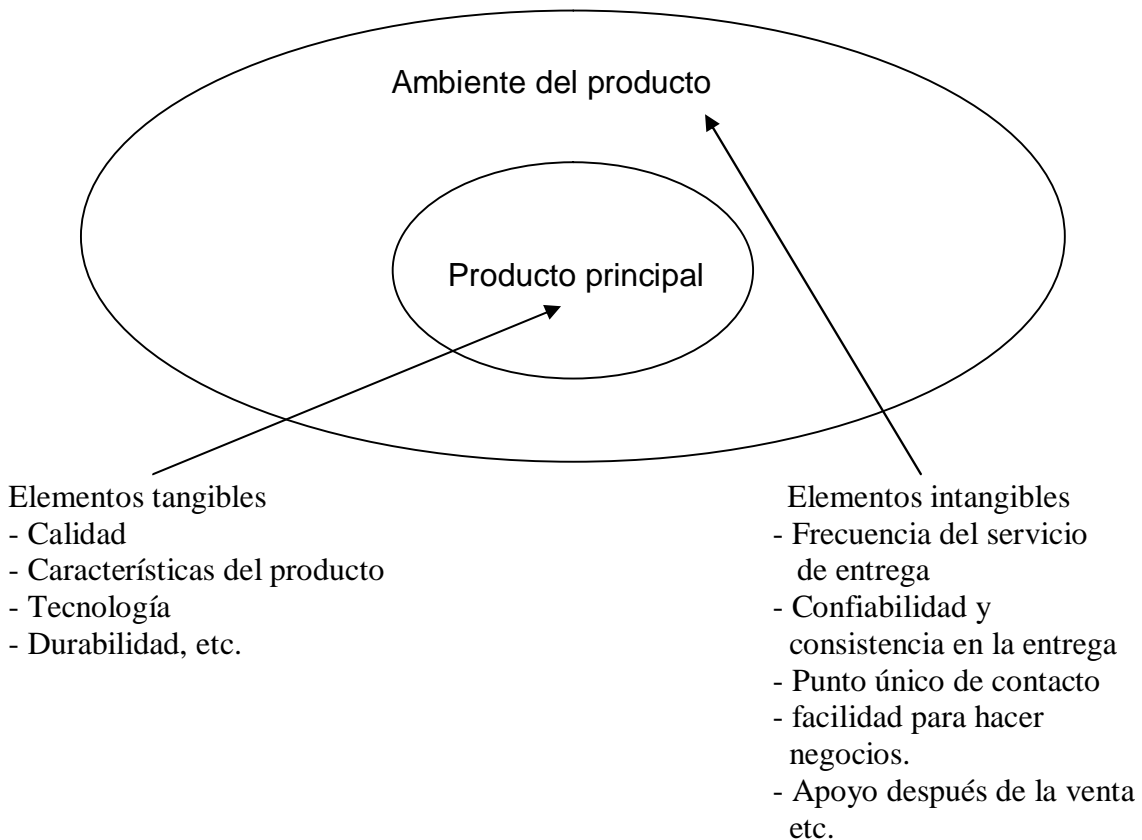


Recientemente, se ha comenzado a cambiar la definición de calidad, hoy en día, va más allá de la estrecha descripción de las características, que deben tener los productos. Ahora, la calidad se vincula hacia la oferta total, que las empresas proporcionan a sus clientes, la cual incluye el producto, más el paquete de servicios que lo acompañan.

La calidad total, es igual al producto principal, más el ambiente del producto. Así, para llegar a ser un proveedor de calidad, a los ojos del cliente, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas, en todos los aspectos de la oferta, el producto principal y su ambiente.<sup>45</sup>

El siguiente cuadro puede denotar de mejor forma como es que la calidad de un producto, ahora integra más elementos a considerar.

Cuadro 8: Elementos que integran la calidad de un producto.



*Fuente: Martín Christopher y Richard Yallop, "Auditoría de la calidad del servicio al cliente" en "Logística aspectos estratégicos". Ed. Limusa, México, 2010, p. 234.*

<sup>45</sup> Martín Christopher y Richard Yallop, "Auditoría de la calidad del servicio al cliente" en "Logística aspectos estratégicos". Ed. Limusa, México, 2010, p. 234.

La habilidad para hacer que el producto sea más vendible, a través de proporcionar beneficios adicionales, por medio de servicios intangibles relacionados, es una de las tareas que tiene los Agentes de Carga.

Los Agentes de Carga, reconocen muy bien que hoy en día, en los mercados internacionales, no basta con competir sobre la base de las características tecnológicas de un producto, sino que ahora, la búsqueda de diferenciación competitiva, se ha convertido en una prioridad y así mismo, han vislumbrado que esta se puede obtener, mediante los servicios que se le añaden a los productos, satisfaciendo de mejor manera a cada uno de los clientes.

Los Agentes de Carga tienen presente, que la percepción que los clientes llegan a tener, respecto a un producto, proviene en gran parte, de la calidad de los servicios que los acompañan. Esto no quiere decir, que la calidad del producto haya dejado de ser importante, más bien sugiere, que en la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes.

Por ejemplo, en el caso de una empresa productora de maquinas, que llega a concretar con un cliente, la venta de uno de sus productos y al final del proceso comercial, la maquina llega tarde, al lugar que convenio con su cliente, para la entrega final, el producto se considerará de mala calidad, cuando lo que sucede, es que su apoyo logístico fue malo, lo cual no tiene nada que ver con la calidad del producto. Sin embargo, lo ahora importante para los clientes, es la oferta total que se le da, la cual es integrada por el producto y los servicios de calidad.

Es por esto que se enfatiza, que hoy en la actualidad, los mercados internacionales son más sensibles al servicio, que a los precios. En años recientes, ha surgido una transformación importante en la actitud hacia el servicio y la calidad. Los clientes se han vuelto más exigentes, más conoedores, más complejos y dispuestos a elegir con decisión.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Martín Christopher, *Op. Cit.* p. 232.

Ronald H. Ballow refuerza este aspecto, analizando que las nuevas tecnologías, han sido las promotoras, de que las actuales exigencias de los clientes sean cada vez más demandantes y que debido a esto, las empresas tengan que responder más rápidamente a sus requerimientos, los cuales fluctúan constantemente.

*“Los minoristas de comida rápida, los cajeros automáticos, el reparto de un día para otro y el correo electrónico de Internet, han hecho que los consumidores esperemos que los productos y servicios puedan estar disponibles en tiempos cada vez más breves. Además, la mejora de los sistemas de información y los procesos de manufactura flexibles, han llevado al mercado hacia la “fabricación personal en masa”. En vez que los consumidores tengan que aceptar la filosofía de la “unitalla” en sus compras, los proveedores están ofreciendo cada vez más productos que satisfacen las necesidades individuales de los clientes”.*<sup>47</sup>

Al incluir a la logística al lenguaje de las empresas, se promueve todo lo relacionado, a los diversos servicios en torno al producto, lo que finalmente genera la calidad total, de la oferta final. Las empresas, ahora tienen la viabilidad de proporcionar una calidad total, por medio de la subcontratación de los Agentes de Carga. Por este medio, tienen la oportunidad de aumentar sus ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes, así como generando un incremento en sus beneficios económicos, obtenidos por la comercialización y producción de bienes y servicios.

Los agentes de carga auxilian a las empresas, en la coordinación de todas las tareas logísticas, entre las cuales destacan: la distribución física, aprovisionamiento de materias primas, manejo de información, tiempos de respuesta, control del nivel de inventarios, estudio de la demanda, servicio al cliente. Todo esto que finalmente se traduce en una tasa de retorno de la inversión más elevada, con un aumento de la rentabilidad.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Ronald H. Ballow, *Op. Cit.* p.19.

<sup>48</sup> Luis Aníbal Mora García, *Op. Cit.* p.11

## 2.2 Enfoque sistémico aplicado a los agentes de carga.

La teoría de los sistemas es una directriz que ha auxiliado al estudio de diferentes dinámicas y ha logrado esquematizar la forma de operar de diversos mecanismos. En el caso particular, del análisis de las estructuras empresariales y de los nuevos actores que se integran a su estructura, como lo son los Agentes de Carga, la teoría de los sistemas es un enfoque que ayuda a poder analizarlo de mejor manera.

Estudiosos de la teoría de sistemas como Rapoport, han definido que un sistema, es *“una totalidad que funciona como tal, en virtud de la interdependencia de sus partes”*<sup>49</sup> y distinguió que la teoría general de los sistemas es *“el método que trata de descubrir como esto se produce en el seno de la más amplia variedad de sistemas”*.<sup>50</sup> Por su parte, Dougherty señaló lo siguiente:

*“un sistema es una serie de variables en interacción, que componen una totalidad unificada a través de la influencia mutua de las acciones”*.<sup>51</sup>

Esto quiere decir, que un sistema, es un conjunto de elementos que se encuentran en interacción y que constituyen una totalidad que manifiesta una cierta organización y en donde la interdependencia e interacción entre los elementos son piezas claves.

Dougherty, así mismo señaló, que los cuatro pilares fundamentales de un sistema son los siguientes:

- a) *un sistema esta constituido por elementos*
- b) *entre estos elementos existen relaciones o interacciones*
- c) *estos elementos y sus relaciones forman un todo, una totalidad*
- d) *esta totalidad manifiesta una cierta organización*.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Celestino del Arenal. Introducción a las relaciones internacionales. Ed Tecnos, Madrid, 3ra ed., 1990, p. 243.

<sup>50</sup> *Ibid*, p. 243.

<sup>51</sup> *Idem*.

<sup>52</sup> Celestino del Arenal, *Op. Cit.* p.243.

Con estas bases de la teoría general de los sistemas, es viable poder analizar, que una empresa constituye un sistema que trabaja por medio de la integración de varios elementos que operan en conjunto y que se interrelacionan, a fin de conformar una totalidad unificada.

*“Cada empresa que fabrica y vende es un sistema, definido apropiadamente, como un amplio conjunto de actividades relacionadas con el movimiento de materiales”.*<sup>53</sup>

El enfoque sistémico, permite comprender que los objetivos de las empresas, solo son posibles de alcanzar, por medio de la mutua interdependencia entre las áreas o subsistemas que la integran (mercadotecnia, producción, finanzas, distribución y logística). Así mismo, con este enfoque, se explica que debido al entorno en donde se desenvuelve el sistema de las empresas, (una constante competencia, un rápido desarrollo de tecnologías, nuevas demandas en los mercados internacionales, etc), se ha ido incrementando el número de subsistemas que lo integran, por medio de la subcontratación de los servicios de otras empresas, esto con el fin de responder competitivamente a las nuevas demandas de los mercados internacionales.

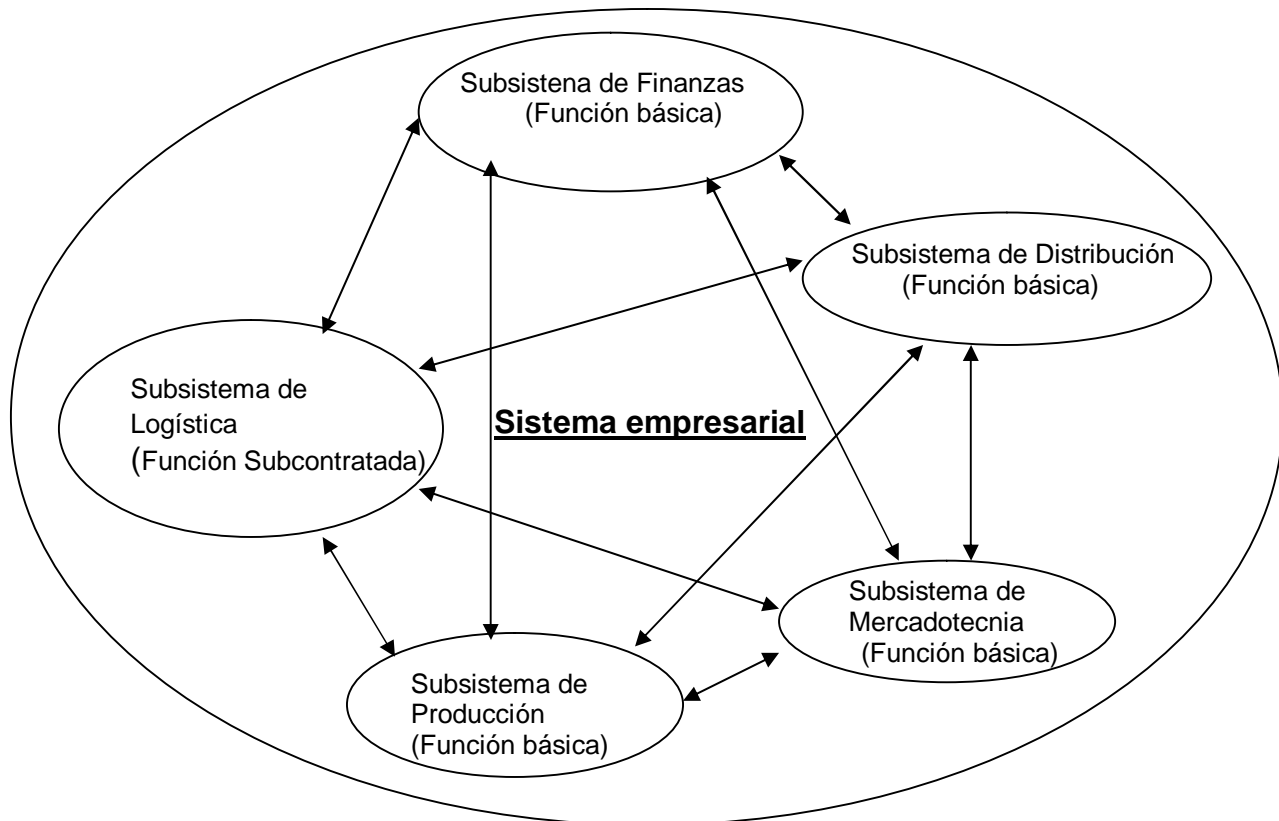
Por otra parte, los nuevos subsistemas que se integran, a la dinámica del sistema general de las empresas, por medio de la subcontratación, si bien no forman parte medular del sistema, si tienen a su cargo tareas medulares y para que estas logren alcanzar, el principal objetivo por el cual se generaron, (hacer un sistema empresarial más competitivo), requieren que su integración con todos los demás subsistemas de la organización, sea de forma estratégica, a fin de trabajar como un todo. Tal y como lo ejemplifica la subcontratación de los servicios de los Agentes de Carga. Estas nuevas empresas, se integra a las dinámicas del sistema empresarial, a fin de auxiliarlas, con todas las tareas relacionadas a la gestión del sistema logístico, área que toda empresa necesita desarrollar.

---

<sup>53</sup> G. Sharman, *Op. Cit*, p. 40.

En el siguiente cuadro No. 9, se esquematiza de mejor manera, el cómo es que se integra el sistema empresarial. Tanto sus elementos medulares, como los elementos añadidos por medio de la subcontratación. Ambas partes, deben estar totalmente interconectadas para la gestión de sus dinámicas, a fin de trabajar sistemáticamente como un todo.

Cuadro 9: Interrelación empresarial.



*Fuente: Elaboración propia basado en: G. Sharman. "Redescubriendo la logística" en "Logística aspectos estratégicos". Ed. Limusa, México, 2010, p. 40.*

Cada subsistema, cuenta con sus propias dinámicas y actividades operacionales, sin embargo, es necesario que cada una de las partes del sistema empresarial, trabaje coordinadamente con todas las demás partes, desarrollándose hacia el mismo fin del plan estratégico corporativo.

El Instituto Mexicano del transporte y la Secretaría de Comunicaciones y transportes, en uno de sus informes técnicos, fijaron que las principales tareas que llevan a cabo los Agentes de Carga, como subsistema añadido al esquema empresarial, son las siguientes:

- a) *Coordinación del transporte y tráfico,*
- b) *Gestión de la red de almacenamiento y control de inventarios,*
- c) *Administración de pedidos de clientes,*
- d) *Servicio a clientes,*
- e) *Previsión de demanda,*
- f) *Diseño de embalaje y procedimientos de manejo de producto terminado,*
- g) *Lineamientos para la planeación de la producción, e*
- h) *Investigación y desarrollo en el subsistema.*<sup>54</sup>

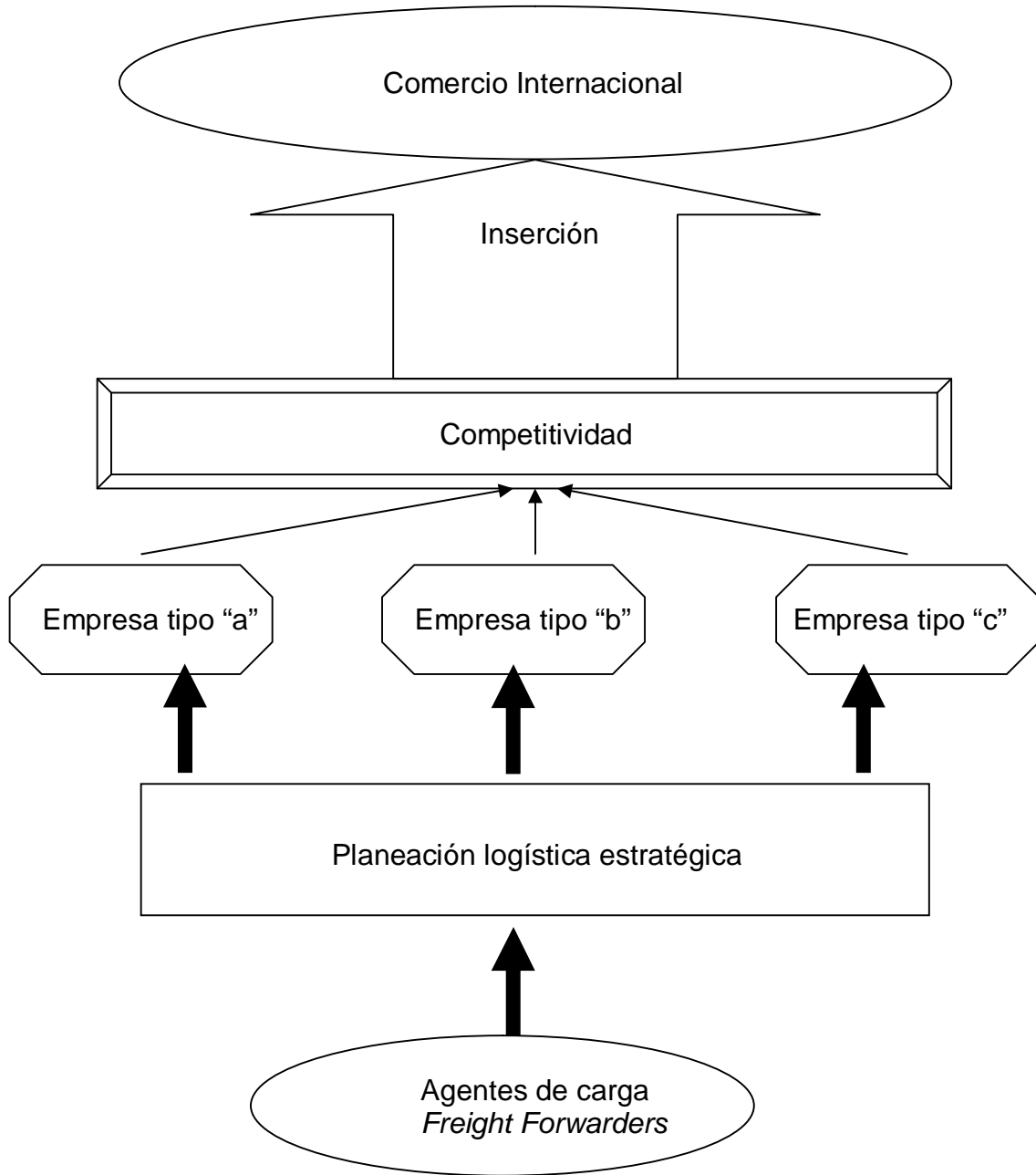
Todas estas actividades, son de vital importancia para el sistema empresarial, ya que como se ha mencionado anteriormente, un sistema logístico bien definido, conlleva a reducir costos, reducir inventarios, mejorar niveles de servicio al cliente y coadyuva a que las empresas sean más eficientes y flexibles ante las nuevas demandas del mercado mundial. Por lo tanto, se destaca que los Agentes de Carga, vienen a ser pieza clave, como subsistema que se añada estratégicamente, al sistema de las empresas.

Los Agentes de Carga, fungen como subsistemas de varios tipos de empresas. El siguiente cuadro No.10, esquematiza cómo es que los Agentes de Carga, son subsistemas subcontratados por varios tipos de empresas, el giro de la empresa en muchos casos no importa, por medio de su planeación logística estratégica, los Agentes de Carga propician a las empresas, hacia la máxima competitividad y las introducen a los exigentes mercados mundiales.

---

<sup>54</sup> “Logística: una visión sistemática”, Instituto Mexicano del transporte, Secretaría de Comunicaciones y transportes. Documento técnico No. 14 Sanfandila, Querétaro, 1995, p.238.

Cuadro 10: Los agentes de carga, coordinadores e integradores, de la planeación logística estratégica para las empresas, factor de competitividad para la inserción al comercio internacional.



Fuente: Elaboración propia, basado en: "Logística: una visión sistemática", Instituto Mexicano del transporte, Secretaría de Comunicaciones y transportes. Documento técnico No. 14 Sanfandila, Querétaro, 1995, p.238.



### **2.3 Perspectiva de los agentes de carga en el devenir del comercio internacional.**

La globalización y la internacionalización de las industrias, dependerán en gran medida, al desempeño y los costos logísticos, así como de la visión que a nivel internacional vayan alcanzando sus operaciones. Cuando esto ocurra, la logística diseñada y coordinada por medio de los Agentes de Carga, alcanzará una vital importancia dentro de las empresas, y sus costos relacionados a los procesos logísticos, llegarán a ser una parte minoritaria de la estructura total de costos.

Desde que las empresas han buscado internacionalizar sus productos, los Agentes de Carga han comenzado a figurar como pieza clave de las estructuras empresariales; y por las funciones que llevan acabo, se prevé que su auge sea cada vez más trascendental en la dinámica de los mercados internacionales.

*“Los agentes de carga se definen como una unidad especializada, capaz de intervenir con eficiencia en las actividades y servicios logísticos, permitiendo a las empresas del sector real de la economía dedicarse a su actividad básica”.*<sup>55</sup>

Luis Aníbal Mora García, en su análisis de: *“Gestión logística integral”*, menciona que los Agentes de Carga o también llamados *Freight Forwarders*, principalmente han impactado las dinámicas empresariales y del comercio internacional por los siguientes elementos:

- 1) Los agentes de carga son un eslabón integrador de las cadenas logísticas de abastecimiento y distribución, su papel principal es buscar la sinergia entre la industria y los mercados nacionales e internacionales, estableciendo alianzas estratégicas donde las ventajas son evidentes comparado con los resultados que obtienen aisladamente las empresas. Así, permiten que las empresas actúen en un escenario superior con ventajas competitivas y posibilidades de ampliar paulatinamente su mercado.*<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Luis Aníbal Mora García. *Gestión logística integral, las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Ed. ECOE, Bogotá, 2008, p.177.

<sup>56</sup> *Ibid* p.174.

II) Los operadores logísticos están haciendo las funciones y/o actividades de logística que tradicionalmente habían sido llevadas a cabo por la propia organización.<sup>57</sup>

III) Los agentes de carga están en capacidad de garantizar los movimientos de la mercancía dentro de la cadena de manera que el producto llegue al punto de venta en las condiciones de calidad, cantidad, documentación y oportunidad pactada. Es decir, proporcionan a las empresas la tranquilidad que sus negocios se desarrollan en términos de eficiencia, justo a tiempo y costos competitivos, haciendo que sus pedidos sean entregados perfectamente.<sup>58</sup>

IV) Los agentes de carga se han especializado en sus operaciones logísticas, que han aprendido que deben ser más agresivos en el mundo de los negocios actuales, ofreciendo más servicios que las empresas actualmente están demandando, incluso están ofreciendo soluciones potenciales a los clientes antes que él se de cuenta que tiene un problema.

Esto quiere decir que conforme se han ido desarrollando los agentes de carga, ya no solo se limitan a la coordinación de las dinámicas logísticas de provisión y distribución, ahora también se incorpora a las cadenas de producción y ofrece servicios que añaden valor a la carga, tales como control de inventarios, carga y descarga, indicadores de gestión y embalajes, incluso podría intervenir en otros eslabones de la cadena de proveedor – cliente, tales como facturación y recaudo.<sup>59</sup>

Así mismo, los Agentes de Carga, debido a las dinámicas que ellos desarrollan, las cuales son en torno a la logística, han hecho hincapié en la importancia de este tema de la logística, constatando cada vez más, que la especialización en estas dinámicas, es primordial para el *modus operandi* de las empresas.

*“Los agentes de carga por medio de sus dinámicas, enfatizan en que “la operación logística es una labor más integral, enfocada a la integración de las actividades empresariales; en función de la optimización de los recursos financieros puestos a disposición de las operaciones actuales; así como del fortalecimiento y*

---

<sup>57</sup> Luis Aníbal Mora García, *Op. Cit.* p.174.

<sup>58</sup> *Ibid*, p.249.

<sup>59</sup> *Idem*.

*paulatino aumento de la capacidad de respuesta de la industria en los mercados globales”.*<sup>60</sup>

Por medio de los Agentes de Carga, la logística es ahora un campo laboral de gran auge y ha logrado legitimarla, como ámbito importante de formación de profesionistas. Al respecto, Martín Christopher en sus análisis de: “*Gestión logística integral*”, afirma lo siguiente:

*“Se ha tenido éxito en legitimar la logística a nivel universitario, y como una profesión, ahora se puede encauzar a los mejores y mas brillantes estudiantes hacia excelentes programas universitarios dedicados a esta área. Se ha visto también en años recientes, que ha mejorado la calidad y cantidad de los puestos que ocupan al empezar a trabajar los egresados universitarios que han escogido la logística como su área de interés profesional y especialización; además, es incuestionable que la industria le ha dado prioridad a la contratación de personas que tengan interés y conocimientos de administración logística”.*<sup>61</sup>

Sin duda alguna, estos significan pasos agigantados, en torno al tema de la logística. Todas las dinámicas del comercio internacional que se viven actualmente, resultan ser viento totalmente a favor de los Agentes de Carga y ahora estos podrán posicionarse cada vez, más como fuente importante, para la generación de empleos a nivel nacional e internacional. Por medio de la especialización de su personal, Impulsara la generación de nuevos profesionistas en el ámbito de la logística. Esto representa una pieza importante dentro de la materia, ya que por mucho tiempo, este tema se minimizo y se subestimo el impacto que realmente podía tener en las dinámicas comerciales. Al respecto Martín Christopher también comenta lo siguiente:

*“La comunidad académica debe seguir preparando profesionales que tengan conocimientos aptitudes en áreas valiosas para el mundo de los negocios. Se necesitará una comunión de pensamiento y planeación de*

---

<sup>60</sup> Luis Aníbal Mora García, *Op, Cit.* p.38.

<sup>61</sup> C. John Langley Jr, *Op. Cit.* p.48.

*la comunidad académica y el mundo de los negocios para hacer frente a este reto en el futuro”<sup>62</sup>*

Grandes aportaciones han hecho los Agentes de Carga en las dinámicas y estructuras empresariales, pero sin duda, el devenir de estas empresas, aun se está escribiendo. Las dinámicas comerciales no paran de evolucionar al igual que las tecnologías y si bien los Agentes de Carga, surgieron ante la necesidad de suplir a las empresas de eficientes estrategias logísticas, esta tarea no cesa de evolucionar, de requerir cada vez más y novedosos sistemas tecnológicos, que aceleren el flujo de la información, la demanda de los clientes día con día se hace más exigente y la competencia se hace más apremiante y es por esto, que los Agentes de Carga se ven en la constante necesidad, de especializarse en la formación de nuevos diseños y mejores estrategias logísticas, a fin de proporcionar más servicios, que maximicen las dinámicas logísticas a cada uno de sus clientes.

Luis Aníbal Mora, en su análisis de la “*Gestión logística integral*” vislumbrar lo siguiente:

*“Para el año 2015, se prevé que no habrá cadenas logísticas sino redes de valor. En donde las empresas, tendrán integrados sus sistemas de información y visibilidad de inventarios, compartiendo datos y creando relaciones de colaboración para optimizar sus stocks y entregas. Serán muy comunes las cadenas de suministros sincronizadas en función de los clientes, en las cuales la información será esencial para el éxito. La virtualidad y conectividad entre los diferentes actores serán un vínculo logístico mundial. Las tecnologías de punta, el aumento de la trazabilidad y el control de la información a escala global serán esenciales para una buena gestión de las cadenas de abastecimiento”.*<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> C. John Langley Jr, *Op. Cit.* p.48.

<sup>63</sup> Luis Aníbal Mora García, *Op. Cit.* p.249.

### **3.- Servicios logísticos de Kuehne & Nagel: un apoyo integral al comercio internacional.**

El presente trabajo, ha tomado el caso de la Agencia de Carga, Kuehne & Nagel, a fin de ejemplificar del potencial que tienen este tipo de empresas a nivel nacional e internacional. Mostrando cuales son las principales características, que deben tener este tipo de empresas. Así mismo, en los siguientes apartados, se hace referencia del desarrollo profesional que los internacionalistas pueden tener, dentro de estos corporativos.

#### **3.1 Conformación de Kuehne & Nagel como empresa agente de carga.**

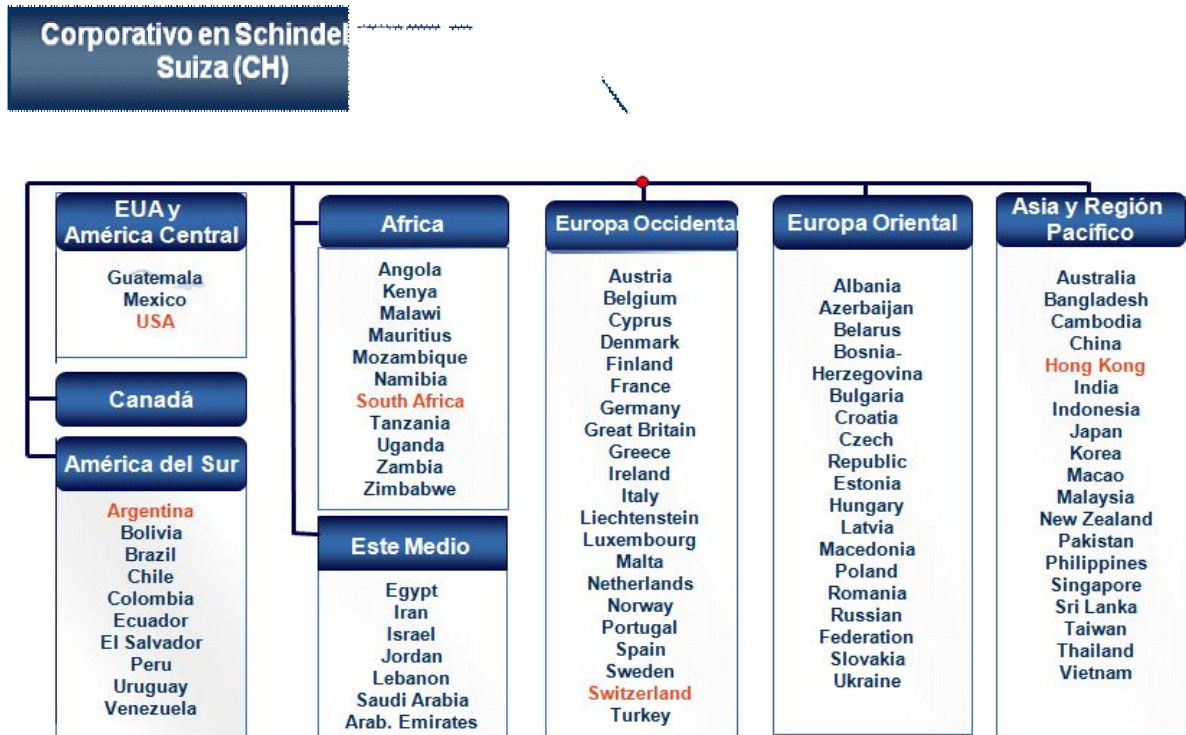
Kuehne & Nagel fue fundada en 1890 por August Kuehne y Friederich Nagel. En un inicio, se formo como una compañía dedicada a administrar embarques meramente portuarios en Bremen, Alemania; al paso de los años, su concepto empresarial evoluciono y acrecentó su cartera de servicios para ofrecer a sus clientes. Hoy en día, tiene el principal objetivo de especializar sus servicios y adaptar sus actividades, conforme a las necesidades que el mercado global ha ido requiriendo; a fin de vincularse activamente al desarrollo de las nuevas dinámicas comerciales.

Como empresa Agente de Carga, Kuehne & Nagel ha fortalecido sus operaciones logísticas en el comercio internacional, a través de la consolidación, de su infraestructura física, tecnológica y de su capital intelectual.

La infraestructura física, es de vital importancia para los Agentes de Carga, ya que para poder ser capaz, de solventar de manera eficiente, el manejo y transportación de todo tipo de mercancías, (material perecedero, equipo automotriz, material químico, productos industriales, productos farmacéuticos y tecnológicos), es necesario contar con instalaciones propicias y de vanguardia, que den soporte, a todas las operaciones logísticas, necesarias para el comercio internacional y nacional.

Dentro de su infraestructura física, Kuehne & Nagel hoy en día cuenta con una fuerte representación a nivel internacional, con más de 900 oficinas propias, en más de 100 países y con más de 58.000 empleados. Conformando de esta forma, una fuerte red global, que respalda todas sus operaciones logísticas alrededor del mundo, lo que resulta ser uno de sus principales activos.

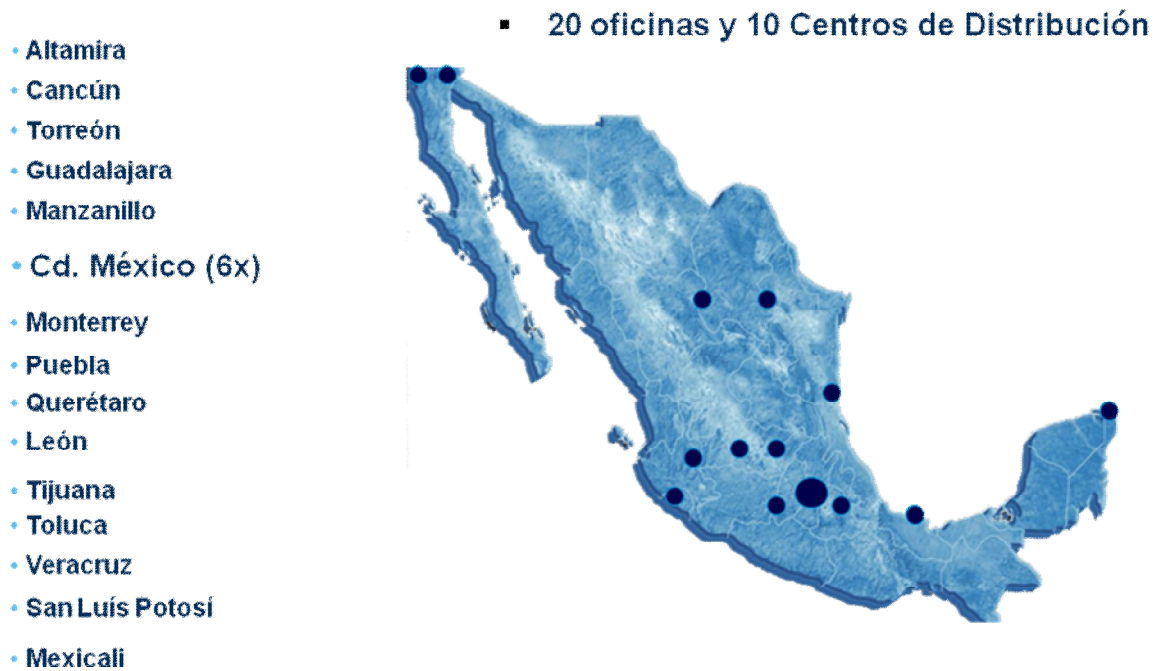
Cuadro: Representaciones de Kuehne & Nagel en el mundo. Año 2010.



Fuente: Del departamento de recursos humanos de Kuehne & Nagel Año 2010.

En México, cuenta con 20 oficinas distribuidas en todo el país, más de 1000 empleados y un espacio de centros de almacenaje y distribución de aproximadamente 200,000 m<sup>2</sup> (2,150,000 pies<sup>2</sup>) repartido en 10 centros de distribución alrededor del país.

Cuadro: Representaciones de Kuehne & Nagel en México. Año 2010.



Fuente: Del departamento de recursos humanos de Kuehne & Nagel Año 2010.

Kuehne & Nagel para llevar a cabo, el manejo y transportación de mercancías vía terrestre, cuenta con equipo propio en Europa; mientras que alrededor del mundo, trabaja dinámicamente con una selecta cartea de proveedores, para el manejo y transportación de mercancías vía marítima, aérea y terrestre.

La infraestructura tecnología, es otro de los activos que invariablemente deben fortalecer los Agentes de Carga. El desarrollo tecnológico que actualmente se ha ido generando, es cada vez más rápido y sus avances han impactado en todas las áreas; la industria, la medicina, las comunicaciones, el comercio y el transporte, sin duda son sectores que se han visto favorecidos por las recientes innovaciones tecnológicas.

Por lo cual, es trascendental que los Agentes de Carga, hagan uso de estas nuevas tecnologías, para así, llevar a cabo la instrumentación de estrategias logísticas, que agilicen las dinámicas comerciales a nivel internacional.

En su infraestructura tecnológica, Kuehne & Nagel cuenta con sistemas de interface con cada uno de sus proveedores de transporte, el cual monitorea en tiempo real, la gestión logística que se lleva a cabo con cada uno de los envíos. Así también, cuenta con sistemas especializados, que informan continuamente a cada uno de sus clientes, la localización de sus embarques y el status en que se encuentran, ofreciendo de esta manera, un servicio completamente dinámico, que da información en todo momento del movimiento y status de cada uno de sus embarques.

En general, el desarrollo tecnológico de Kuehne & Nagel, se ha caracterizado por una constante innovación, buscando en todo momento, estar a la vanguardia en el uso de los nuevos sistemas que agilizan todas las actividades vinculadas al comercio.

Ejemplo de esto, fue que Kuehne & Nagel formo parte de las empresas pioneras en el uso de la tecnología *barcode*, el sistema de identificación mundial de código de barras,<sup>64</sup> el cual hoy en día, ha fomentado la estandarización y rápida identificación de productos en todo el mundo, agilizando los trámites y dinámicas de exportación e importación para los mercados globales.

En lo que al capital intelectual se refiere, este es el conocimiento profesional, las capacidades, actitudes, destrezas, la experiencia aplicada e información intangible, que poseen las empresas a través de su personal capacitado, siendo así mismo, un importante elemento, generador de valor.

Al respecto, Kuehne & Nagel y en general todas las empresas Agentes de Carga, dentro de su organización han perfilado profesionistas de las carreras de: ingeniería en el transporte, contadores, abogados e internacionalistas.

---

<sup>64</sup> El código de barras es una óptica de lectura mecánica de representación de datos, que muestra los datos sobre el objeto al que se atribuye. Originalmente, los códigos de barras representan datos mediante la variación de los anchos y espaciamientos de líneas paralelas, y puede ser referido como lineal o una dimensión (1D). Más tarde se convirtió en rectángulos, puntos, hexágonos y otros patrones geométricos en 2 dimensiones (2D). Aunque los sistemas de 2D usan una variedad de símbolos, por lo general se conoce como códigos de barras también.



Conformando de esta manera, un multidisciplinario, conocimiento intelectual, que se incluye en todos los elementos de tipo organizativo y operacional interno, a fin de desempeñar sus funciones de forma óptima y competitiva.

### **3.2 El desempeño de los internacionalistas, en la formulación e instrumentación de estrategias logísticas globales.**

Al interesarse los Agentes de Carga, en la especialización de todas las actividades que integran la planeación logística, en beneficio de la expansión comercial de las empresas productoras; el desempeño de los internacionalistas es un elemento de gran importancia.

Es cierto, que el trabajo intelectual de los internacionalistas, no ha sido tan reconocido como el trabajo intelectual de otros profesionistas que también se encuentran inmersos en las dinámicas comerciales. Esto ha ocurrido principalmente, por que en general, se considera que los internacionalistas se encuentran meramente especializados para las tareas diplomáticas y cuestiones políticas. Esta sin duda, es una idea que debe ser erradicada del pensamiento empresarial de los Agentes de Carga y en todas las empresas en general.

Un internacionalista, posee amplios conocimientos del acontecer social, político, cultural, jurídico y evidentemente económico a nivel nacional e internacional. Su carácter interdisciplinario, no debe ser objeto de subestimación, ante los conocimientos que pudieran tener los profesionales, especializados en temas particulares. Los internacionalistas, vinculan todos estos conocimientos, logrando explicaciones completas y de más alta perspectiva científica y social, característica esencial de las ciencias sociales.

Por tal, los Agentes de Carga y todas las empresas en general, vinculadas en de alguna forma, en las dinámicas a nivel internacional, es decir, a las relaciones internacionales, deben visualizar la importancia integrar en su organización, la labor profesional de un internacionalista.

Para el caso específico de los Agentes de Carga, los internacionalistas son de vital importancia para el desarrollo de las siguientes actividades:

- I.- Para trabajar de manera interdisciplinaria con especialistas de otras áreas, a fin de implementar dinámicas logísticas y desarrollar estrategias comerciales, a nivel global y nacional.
- II.- Por su capacidad para detectar con precisión, problemas del ámbito internacional y nacional; el internacionalista puede analizar causas y posibles efectos, de puntuales problemas dentro de las operaciones logísticas; contribuyendo al planteamiento de alternativas, asesorando y brindando apoyo a las empresas, para el rediseño de sus relaciones y dinámicas comerciales.
- III.- Los internacionalistas asumen constantemente una actitud disciplinada, creativa y propositiva, en la elaboración de estrategias aplicables al comercio y los negocios internacionales, con el propósito de incrementar la presencia económica de México en el mundo.

El presente análisis, busca promover, que los Agentes de Carga, recurran con mayor frecuencia, a las actividades profesionales de los internacionalistas, involucrándolos en las diferentes posiciones que hay dentro de la organización empresarial. Las habilidades de los internacionalistas en materia de negociaciones, consultoría, análisis, diseño y ejecución para las relaciones comerciales a nivel internacional y nacional, deben sin duda alguna, ser integradas para los cargos operativos de toma de decisiones logísticas y por supuesto, para los puestos gerenciales de alto rango que los Agentes de Carga poseen.

Así mismo, es importante enfatizar, que debido al vasto cúmulo de conocimientos sociales, que indudablemente posee un internacionalista. La tarea más importante que tienen a realizar, al trabajar en empresas inmersas en las dinámicas comerciales, (tal como el caso de los agentes de carga), es que permanentemente, deben contar con una actitud de responsabilidad y

compromiso social, así como de trabajo en equipo multidisciplinario, asumiendo posturas críticas y fundadas en el conocimiento, para propiciar que las dinámicas comerciales que llevan a cabo las empresas, sean realizadas con un claro enfoque hacia el servicio y beneficio de las diversas comunidades y a su país.

### **3.3 Kuehne & Nagel en el mercado y el impacto de sus sistemas logísticos.**

La importancia que los Agentes de Carga, han tenido hoy en día, en el desarrollo de las dinámicas comerciales de las empresas, sin duda ha sido de gran magnitud. Gracias a ellos, es posible llevar a cabo, todo el diseño y operación de la planeación logística para el comercio de las empresas. Hoy en día, son contadas las pequeñas, medianas y grandes empresas que no cuentan con los servicios de los Agentes de Carga.

Esto es debido a que gracias a los servicios que brindan los agentes de carga, pequeñas empresas, a pesar de encontrarse en los inicios de sus negocios comerciales, ya han incursionado en la implementación de procesos logísticos, lo que les permiten afianzar sus ventas a nivel nacionales e incursionar en los mercados internacionales.

Para las medianas empresas, los servicios de los Agentes de Carga, han significado en muchos casos, tener que rediseñar los procesos logísticos que usualmente acostumbraban manejar, resultando totalmente benéfico para sus negocios. Pequeñas empresas, han elevado exponencialmente sus ventas en los mercados globales, por medio de la implementación de nuevas estrategias logísticas, sugeridas por los Agentes de Carga.

Finalmente, grandes empresas por medio de los servicios de los Agentes de Carga, han permanecido con un vital auge dentro de los mercados globales, formando parte de las colosales empresas de tamaño trasnacional.

Kuehne & Nagel actualmente se caracteriza por ser de las empresas líder en el giro de empresas Agente de Carga, capaz de sostener el diseño y ejecución de estrategias logísticas, a empresas de todo tamaño. Patinetas Boy, Camarones de Veracruz, LG, Evenflo, Matel, Becton Dickinson, Telmex, Grupo Modelo, Philips, Wal-Mart, Tramontina, Siemens, Ford, HP, Nortel Newtworks, Novartis, BMW, Bosch, Avon, Bombardier, Continental, Sony y Toyota son algunas de las empresas actualmente clientes de Kuehne & Nagel.<sup>65</sup>

El tamaño de las operaciones comerciales que trabajan las empresas trasnacionales, son de dimensiones colosales, por tal, es necesario que el Agente de Carga, cuente con el respaldo de una sólida y afianzada infraestructura física, infraestructura tecnológica y capital intelectual altamente especializado. Esto responde al hecho de que empresas de clase mundial, requieren distribuidores de clase mundial.

Gracias a la expansión de su red global de oficinas alrededor de toda la República Mexicana y alrededor de todo el mundo, Kuehne & Nagel ha captado la atención de importantes empresas productoras, empresas de alta tecnología, empresas farmacéuticas, empresas automotrices, entre otras, a fin de llevar a cabo sus dinámicas logísticas de comercio. Y es así como Kuehne & Nagel, se ha posicionado dentro de los primeros lugares, en el mercado de servicios de Agentes de Carga.

Dentro de sus principales logros, Kuehne & Nagel cuenta con los siguientes reconocimientos:

*I.- Top 1 Mundial en Sector Marítimo.*

*-Por sus tiempos de entrega garantizados y espacio para contingencias.*

*-Por su rango de crecimiento al doble en periodos de dos años.*

*-Fueres sociedades de negocios con empresas transportistas líderes a nivel mundial.*

*-Por su capital intelectual de 4400 especialistas en marítimo.*

---

<sup>65</sup> Ver en anexo 1 los principales clientes a los que Kuehne & Nagel proporciona servicios logísticos actualmente a nivel nacional e internacional.

*II.- Top 4 Mundial en sector Aéreo.*

*-Certificado Cargo 2000 Fase II*

*-Por su posición notoria en la liga top de líderes del sector aéreo.*

*III.- Top 3 Mundial en Contract Logistics.*

*-Por su administración de Almacén y Distribución dedicado y compartido.*

*-Por sus soluciones en administración del Transporte de alta calidad.*

*-Por su infraestructura Global para una cobertura global.*

*IV.- Posición 1 Nacional en Soluciones Supply Chain.*

*V.- Posición 1 Nacional en Sector Terrestre.*

*Fuente: Del departamento de recursos humanos de Kuehne & Nagel Año 2010.*

Este importante crecimiento, que Kuehne & Nagel ha tenido en el negocio de servicios logísticos y la importante posición en la que se ha perfilado a nivel internacional, sin duda vislumbra lo trascendental que hoy en día están siendo las empresas prestadoras de servicios logísticos.

## CONCLUSIONES

Debido al escenario internacional de globalización, en el cual operan actualmente, las dinámicas comerciales de las empresas; la logística ha emergido de lo incognito y se ha sacudido la errónea idea de que logística es solo el paso de mercancías de un lado a otro, así como también, se ha deslindado de la subestimación que generalmente se le daba a su ejercicio dentro de las dinámicas empresariales. Hoy en día, la logística ya se ha vislumbrado como un importante elemento, ligado a las dinámicas comerciales a nivel nacional e internacional y se le ha reconocido la tarea de ser el enlace, entre los mercados y la operación de las empresas.

Gracias al auge de la logística, nuevas empresas han surgido para la especialización en las actividades que la integran. Estos son los Agentes de Carga o también llamados *Freight Forwarders*.

En un análisis tipo FODA, los Agentes de Carga pueden arrojar los siguientes aspectos. En su parte interna, la cual tiene que ver con sus fortalezas y debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales posee algún grado de control, se detallan los siguientes:

Fortalezas:

- Ofrecen diversos tipos servicios relacionados a la estrategia logística, como lo son: el transporte, empaque y embalaje, distribución, gestión de trámites, servicios aduanales, bancarios, custodia de embarques, entre otros.
- Por medio de los Agentes de Carga, la logística ha sido aplicada de manera concreta, enfocada y estratégica, a las dinámicas comerciales de las empresas productoras, las cuales están interesadas en extenderse y distinguirse, dentro de los mercados globales, así como de insertarse en ellos, con dinámicas comerciales competitivas.

- Los Agentes de Carga, le agrega valor a las cadenas logísticas, incrementando los niveles de servicio al cliente y productividad por medio de los servicios que ofrece.
- Por medio de la subcontratación de Agentes de Carga, las empresas pueden acceder a tecnologías informáticas de punta en estas áreas, favoreciéndose de los rápidos flujos de información, que gracias a las nuevas tecnologías hay en tiempo real.
- Reducen y controlan los costos operativos y administrativos de los procesos logísticos.
- Tiene un mejor manejo de los riesgos de la operación logística. Los Agentes de Carga, ayudan a prever y dar rápidas soluciones, a los riesgos y contratiempos que son inherentes de la operación logística; haciendo que tengan el menor impacto a sus clientes.
- Las empresas productoras obtienen una internacionalización de sus productos, por medio de las representaciones que tienen los Agentes de Carga alrededor del mundo.

Como debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los Agentes de Carga, se encuentra principalmente los siguientes:

- Aun existe un gran número de empresas temerosas, a incursionar en la dinámica de la subcontratación de servicios. Esto principalmente, es debido a que consideran, que al subcontratar empresas exteriores, para realizar actividades internas de su organización, conlleva a la pérdida de su autonomía organizacional. De esta manera, muchas de las empresas no confían en la subcontratación y se auto-limitan de las ventajas competitivas que brindan les pueden brindar los Agentes de Carga.

- Las empresas clientes de los Agentes de Carga, son cada vez más demandantes en los servicios que solicitan. Por lo que los Agentes de Carga, deben constantemente renovarse, a fin de contar siempre, con una novedosa y solida infraestructura física, tecnológica y de capital intelectual.

En la parte externa a los Agentes de Carga, en donde se analiza su entorno, las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar. Se vislumbran los siguientes aspectos: como amenaza, es el hecho de que, en últimas fechas, se ha generado un número importante de empresas con el giro de Agentes de Carga. Lo que conlleva, que la competencia entre estas empresas, comience a ser cada vez, más apremiante. Sin embargo, por otro lado, una de las principales oportunidades que se presentan a través del presente escenario de globalización, es el hecho de que los actuales mercados internacionales, demandan cada vez más, de los servicios relacionados a la integración de las dinámicas logísticas.

Actualmente, todo tipo de empresas, pequeñas, medianas y grandes, tienen presente, que un sistema logístico mal diseñado, dará pérdidas e influirá negativamente en sus dinámicas comerciales. Y para facilitarse esta labor, la mayoría de ellas, está optando por recurrir a la subcontratación de los servicios brindados por los Agentes de Carga, perfilándolos como un gran soporte, para que la logística de sus dinámicas comerciales, sea una importante ventaja competitiva.

Se tomó el caso de Kuehne & Nagel, pues al ser una de las empresas líder en el ramo de los Agentes de Carga, representa un ejemplo muy sustancial de la consolidación que los Agentes de Carga llegan a tener, para dar soporte, a las dinámicas comerciales que las grandes trasnacionales demandan.

Finalmente, a manera de recomendación, se insista a los Agentes de Carga, que en el desarrollo de sus actividades, contemplen a todos sus clientes con igualdad de servicios, sin tratos preferenciales. Las colosales empresas trasnacionales, sin duda son las que más exigencias de servicios demandan,



por el tamaño de los embarques que manejan y a menudo son a las que mayor atención se les proporciona. Sin embargo, hay que contemplar que las chicas y medianas empresas, son las que representan, a los clientes más constantes y fieles.

Por otra parte, se recomienda enfáticamente, integren en sus organizaciones, la labor intelectual y las habilidades interdisciplinarias que los internacionalistas poseen.

Es por esto último, que el presente análisis se fijo en sus objetivos, ser un medio que difunda a los agentes de carga, que es indispensable integren a profesionales internacionalistas dentro de su organización; así como también hacer saber a los internacionalistas, que la especialización en las dinámicas logísticas, es un vasto escenario en el que pueden desarrollar todas sus habilidad y aptitudes que poseen con su formación de internacionalista.

Los cambios dentro del comercio internacional, difícilmente dejaran de ocurrir y habrá que seguir estudiando y analizando cada uno de los nuevos factores que impacten a los comercios y a los nuevos sujetos internacionales, que surjan de las nuevas dinámicas comerciales.

Sobre los Agentes de Carga, es un tema que seguramente seguirá aportando elementos para su estudio. Hay elementos que los Agentes de Carga, como muchas otras empresas de distintos giros, tienen que mejorar. Sin embargo, lo que ha pretendido el presente trabajo, es mostrar una realidad que opera dentro de las empresas y dentro de los mercados internacionales. La cual es, la subcontratación de servicios, para el desarrollo de las dinámicas logísticas.

































## ANEXO No. 1

### Principales clientes de Kuehne & Nagel en México.

Consumo	Tecnología	Farmacéutico	Automotriz

### Principales clientes de Kuehne & Nagel a nivel internacional.

Automotive	Aviation	Industrial Goods / Chemicals	Pharma / Healthcare

High Tech	Fast Moving Consumer Goods	Retail
                       	      	

Tecnología	Consumo	Farmacéutico	Automotriz/ Aviación	Industrial/ Químico
        	  	  	 	

## BIBLIOGRAFIA

- Ávila Cabrera, Miriam Guille. El papel de la empresa de servicios marítimos en el proceso de globalización. Tesina de Licenciatura, F.C.P.y S. U.N.A.M., México, 2002, 76 pp.
- Butanda Gómez, Nancy. La tercerización de servicios logísticos como ventaja competitiva en el comercio internacional. Tesina de Licenciatura, F.C.P.y S. U.N.A.M., México, 2008, 107 pp.
- Christopher, Martín. Logística: aspectos estratégicos. Traduc. Mario Rodríguez Espinosa, Ed. Limusa, México, 2010, 327 pp.
- Del Arenal, Celestino. Introducción a las relaciones internacionales. Ed. Tecnos, Madrid, 3ra ed, 1990, pp.
- Fernández Rozas, José Carlos. Sistema de comercio internacional. Ed. Civitas, México, 2001, 465 pp.
- Feketekuty, Geza. Comercio internacional de servicios. Ed. Gernika, México, 1990, 380 pp.
- García Nuñez, Gricelda. Homologación y estandarización en el proceso de la transportación internacional. Tesina de Licenciatura, F.C.P.y S. U.N.A.M., México, 2007, 110 pp.
- Guisado Tato, Manuel. Internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros. Ed. Pirámide, Madrid, 2002, 411 pp.
- González Pineda, Gabriela María de los Ángeles. Gestión de la cadena de suministros como estrategia competitiva en el mercado global. Tesina de Licenciatura, F.C.P.y S. U.N.A.M., México, 2003, 77 pp.
- H. Ballow, Ronald. Logística Administración de la cadena de suministro. Traduc. Carlos Mendoza Barraza y María Jesús Herrero Díaz, Ed. Pearson Prentice Hall, México, 5ta. ed., 2004, 789 pp.
- Jacobo Becerril, Monica Sailem. La logística internacional empresarial entre Corea del Sur y México. Tesina de Licenciatura, F.C.P.y S. U.N.A.M., México, 2003, 70 pp.
- Ramírez Orozco, Eduardo. La relación comercial entre México y Chile a través de la logística internacional. Tesina de Licenciatura, F.C.P.y S. U.N.A.M., México, 2002, 59 pp.

- Rosas Chávez, Viridiana. La optimización en el manejo del transporte de carga aérea en el aeropuerto internacional de la ciudad de México (AICM). Tesina de Licenciatura, F.C.P.y S. U.N.A.M., México, 2002, 41 pp.
- Ruibal Handabaka, Alberto. Gestión logística de la distribución física internacional. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, 461 pp.
- S.Yip, George. Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Grupo Editorial Norma Gerencia, Colombia, 1994, 331 pp.
- Velador González, Yamel. Régimen jurídico nacional e internacional del agente reexpedidor de carga (Freight forwarders) en el transporte internacional de mercancías. Tesina de Licenciatura, F.C.P.y S. U.N.A.M., México, 2002, 88 pp.

### HEMEROGRAFIA

- Campos Vargas, José Alberto. “Responsabilidad administrativa de la autoridad aduanera”, en Estrategia aduanera, la revista mexicana de comercio exterior. Número 39, (Publicación certificada por la asociación nacional de dictaminadores de medios, Centro nacional para la competitividad del comercio exterior, Consejo de la comunicación voz de las empresas, ANDIME, CENACE, ). México, Octubre 2010, pp. 24-30.
- Espinosa M., María de Jesús. “Factor para la competitividad”, en Mundo ejecutivo. México, 2008-2009, pp.162-170.
- Espinosa Morett, Elio. “Empaque & embalaje en comercio exterior”, en Estrategia aduanera, la revista mexicana de comercio exterior. Número 39, (Publicación certificada por la asociación nacional de dictaminadores de medios, Centro nacional para la competitividad del comercio exterior, Consejo de la comunicación voz de las empresas, ANDIME, CENACE, ). México, Octubre 2010, pp. 62-67.
- Libby H., Margarita. “Agencias de carga: actores con una posición decisiva”, en Estrategia aduanera, la revista mexicana de comercio exterior. Número 39, (Publicación certificada por la asociación nacional de dictaminadores de medios, Centro nacional para la competitividad del comercio exterior, Consejo de la comunicación voz de las empresas, ANDIME, CENACE, ). México, Octubre 2010, pp. 67-71.

- Méndez Castro, Ricardo. “Obligaciones electrónicas de la empresa transportista y agentes de carga en tráfico marítimo”, en Estrategia aduanera, la revista mexicana de comercio exterior. Número 39, (Publicación certificada por la asociación nacional de dictaminadores de medios, Centro nacional para la competitividad del comercio exterior, Consejo de la comunicación voz de las empresas, ANDIME, CENACE, ). México, Octubre 2010, pp. 32-41.
- Moyotl Hernández, Francisca y Flores Urbina, Eduardo Adalid. “Importancia de la manifestación de valor”, en Estrategia aduanera, la revista mexicana de comercio exterior. Número 39, (Publicación certificada por la asociación nacional de dictaminadores de medios, Centro nacional para la competitividad del comercio exterior, Consejo de la comunicación voz de las empresas, ANDIME, CENACE, ). México, Octubre 2010, pp. 42-51.
- Olivares Guillén, Raúl. “Revisión de mercancías en transporte”, en Estrategia aduanera, la revista mexicana de comercio exterior. Número 39, (Publicación certificada por la asociación nacional de dictaminadores de medios, Centro nacional para la competitividad del comercio exterior, Consejo de la comunicación voz de las empresas, ANDIME, CENACE, ). México, Octubre 2010, pp. 52-67.
- Solís Farías, Adolfo. “El agente de carga: integrador de servicios”, en Estrategia aduanera, la revista mexicana de comercio exterior. Número 39, (Publicación certificada por la asociación nacional de dictaminadores de medios, Centro nacional para la competitividad del comercio exterior, Consejo de la comunicación voz de las empresas, ANDIME, CENACE, ). México, Octubre 2010, pp. 4-21.

## MEDIOS ELECTRÓNICOS

- Estadísticas de transporte de América del Norte.  
<http://nats.sct.gob.mx/contenidos/espanol/espdt6-1b.asp?c=29&i=e>
- Instituto nacional de estadística geográfica e informática.  
<http://www.inegi.gob.mx>
- Export Gov  
[http://www.export.gov/logistics/exp\\_what\\_is\\_freight\\_forwarder.asp](http://www.export.gov/logistics/exp_what_is_freight_forwarder.asp)