



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA

TRABAJO DE FIN DE MASTER DE INGENIERÍA AVANZADA DE PRODUCCIÓN, LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTRO

Análisis y definición de los elementos de gestión del rendimiento del departamento comercial de una empresa del sector marítimo internacional.

AUTOR: Estefanía Erazo Quezada

TUTOR: Raúl Rodríguez

Septiembre 2017



DEDICATORIA

A aquella incondicional, que me ha dado tanto amor y devoción, que me ha enseñado con su ejemplo y sus palabras la fortaleza que se debe tener para salir adelante y cumplir todos los sueños, metas y objetivos en la vida.

No me alcanzara esta vida para devolverte aunque sea un poquito de todo lo que me has dado.

A ti, que siempre oras por mí y que día a día me motivas, a ti te dedico este logro mamá.



AGRADECIMIENTO

Este trabajo de fin de master es un cumulo de esfuerzo realizado durante varios meses en los cuales varias personas participaron tanto directa como indirectamente, es por ello que hoy quiero agradecerles por su apoyo, el ánimo que me han dado, vuestro conocimiento empírico compartido e ideas compartidas.

Un especial agradecimiento a mi tutor, Phd. Raul Rodriguez, por su confianza y guía en todo momento durante el desarrollo de mi trabajo. Su amplio conocimiento y guía me sirvió para poder encaminar la idea planteada inicialmente y desarrollarla de la mejor manera. Gracias por la paciencia, predisposición en todo este tiempo.

A mis compañeros de trabajo y del master que me ayudaron con ideas nuevas, formas de plantear e información proporcionada para el desarrollo de mi trabajo.

A Rosia, Sabrina, Karla, Nefer, Luciano y Silvia por su apoyo incondicional.

No puedo dejar de agradecer a mi familia que aunque a más de 8000km, siempre confiaron en mí y en lo lejos que podría llegar por cumplir mis metas.

Este trabajo, este master, esta experiencia no hubiera sido posible sin vuestro amparo en todo momento, sin su ejemplo, sin su cariño y aliento.



Contenido

Índice de Figuras	5
1. Introducción	6
1.1. Justificación	8
1.2. Objetivos	8
2. Metodología del Trabajo	9
3. Revisión de conceptos.....	10
4. La Empresa.....	15
4.1. Descripción general de la empresa	15
4.2. Servicios	16
4.2.1. Servicio de Transporte Marítimo Importación/Exportación	16
4.2.2. Servicio de Transporte Aéreo Importación/Exportación	16
4.2.3. Servicio de Transporte Terrestre Nacional e Internacional	16
5. Selección de los KPI's principales del Departamento Comercial.....	17
6. Recogida de datos históricos de dichos KPIs.....	19
7. Realización de análisis causa-efecto entre KPIs	21
7.1. Análisis de correlación.....	21
7.2. Cuadro de Correlaciones.....	22
8. Definición de objetivos estratégicos y planes de acción asociados para el departamento comercial, alineados con los KPI's existentes.....	24
9. Priorización de los objetivos estratégicos y planes de acción, en función de las relaciones causa-efecto entre KPIs.....	29
10. Conclusiones.....	36
11. Referencias Bibliográficas.....	39



Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Elaboración de KPIs [Fuente propia]</i>	18
<i>Tabla 2 Datos Históricos 1/3 [Elaboración propia]</i>	19
<i>Tabla 3 Datos Históricos 2/3 [Elaboración propia]</i>	19
<i>Tabla 4 Datos Históricos 3/3 [Elaboración propia]</i>	20
<i>Tabla 5 Tabla de Correlación [Elaboración propia]</i>	22
<i>Tabla 6 Correlaciones Obtenidas [Elaboración propia]</i>	22
<i>Tabla 7 KPIs Causa - Efecto 1/6[Elaboración propia]</i>	30
<i>Tabla 8 KPIs Causa - Efecto 2/6[Elaboración propia]</i>	31
<i>Tabla 9 KPIs Causa - Efecto 3/6[Elaboración propia]</i>	32
<i>Tabla 10 KPIs Causa - Efecto 4/6[Elaboración propia]</i>	33
<i>Tabla 11 KPIs Causa - Efecto 5/6[Elaboración propia]</i>	34
<i>Tabla 12 KPIs Causa - Efecto 6/6[Elaboración propia]</i>	35

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Metodología de Trabajo [Elaboración propia]</i>	9
<i>Figura 2 Clasificación de los Operadores Logísticos - Autor Carmona (2007)</i>	13
<i>Figura 3 Gráfica de Correlación [Elaboración propia]</i>	23



1. Introducción

Vivimos en un mundo muy competitivo, donde cada día o cada hora se generan muchos cambios de todo tipo, y no se diga en el mundo de la Logística Internacional. Existen nuevas alianzas entre grandes líneas navieras que ocasionan muchos cambios en la logística internacional y el sector marítimo.

Los cambios en el mundo marítimo internacional tienen muchas consecuencias que afectan a cada eslabón de la cadena de suministro. Estos cambios van desde el tiempo de tránsito de una carga, los precios de los fletes, servicio directo o con trasbordos, los días libres de demoras que ofrecen, etc.

Entre los actores principales dentro de la cadena de suministro están las transitarias o también conocidos como International Freight Forwarders, prestan servicios en el transporte internacional, también son los intermediarios entre el exportador/el importador y la empresa de transporte.

Las transitarias también se ven afectadas ante cualquier cambio en el mundo marítimo internacional dado que la competitividad se vuelve mayor entre estas, el servicios de transporte que ofrecen será el mismo y los precios que ofrecen irán a la par entre ellas.

Para poder mantener el nivel de ventas o mejorarlo se deben establecer objetivos en la empresa, es por esto que la dirección comercial establece objetivos y planes de acción para desarrollarlos.

Además del desarrollo es muy importante medir el cumplimiento o desarrollo de estos objetivos, así se podrá saber el éxito que ha tenido nuestros planes de acción y también el retorno que significa para la empresa, para esto es que se desarrollan los KPIs (Key Performance Indicators)

En el siguiente capítulo veremos la forma en que se desarrollara el presente trabajo, la metodología a emplear basada en parte investigativa pero aplicada a la empresa analizada.

La parte teórica se la podrá observar en el capítulo 3 donde se encuentra la revisión de conceptos utilizados y/o aplicados en el desarrollo del presente trabajo de fin de master.



Continuando con el desarrollo del trabajo, en el capítulo 4 se hablara de manera general de la empresa analizada y los servicios que esta ofrece para más adelante en el capítulo 5 establecer los indicadores clave que proporcionaran el resultado del rendimiento de esto basados en los datos históricos reflejados en el capítulo 6 y poder así realizar una tabla de correlación y su análisis en el capítulo 7. Según los resultados obtenidos se establecerán objetivos estratégicos y se propondrán planes de acción para conseguir tales objetivos.

Finalmente en el último capitulo se presentara una tabla que indique cuál de los KPI causa creados dará como resultado mayor número de KPIs efecto.

1.1. Justificación

Debido a la gran competencia que existe en el mundo de la Logística Internacional, específicamente en las empresas transitarias y a la dificultad que conlleva mantenerse entre las mejores transitarias en cuanto a calidad del servicio y precio he visto la necesidad de desarrollar y medir objetivos estratégicos para el Dpto Comercial de la empresa.

También se determinará los elementos principales de gestión del rendimiento del departamento comercial de la empresa bajo estudio. De esta manera se podrá analizar y conocer cuáles de los objetivos planteados por el Departamento Comercial son los más fructíferos.

Es muy importante que cada empresa tenga bien establecidos sus KPIs ya que estos indican el grado de desempeño de cada objetivo planteado y a través de una tabla de correlación podremos medir cuales de todas las posibles combinaciones y determinar las más altas.

La al obtener las correlaciones medias y fuertes podremos saber cuáles de los KIPs causa tienen mayores efectos y sus planes de acción.

Para la Dirección Comercial de la empresa el desarrollo de un cuadro que priorice los KPIs causa y sus efectos es una gran herramienta ya que podrá tomar mejores decisiones basada en resultados reales.

1.2. Objetivos

El objetivo de este trabajo de fin de master es analizar, definir y diseñar los objetivos estratégicos del departamento comercial de una empresa Transitaria de la Comunidad Valenciana y los planes de acción de esta.

Así mismo se desea:

- Identificar cuáles son los KPIs a utilizar.
- Identificar también la relación causa-efecto
- Definir objetivos estratégicos (y planes de acción asociados) a partir de los KPIs.
- Realizar un análisis de correlación
- Priorizar los planes de acción a ejecutar a través de un análisis Top-Down.

2. Metodología del Trabajo

Este trabajo de fin de master es un caso aplicado a una empresa Transitaria de la Comunidad Valenciana, el cual se ha desarrollado inicialmente desde un punto de vista de investigación con el fin de obtener los mejores resultados basados en la teoría.

Procedimiento:

- Análisis y revisión de la Empresa y sus servicios.
- Identificación de los KPIs a aplicar para el Departamento Comercial de la empresa analizada.
- Recogida de datos históricos utilizados para los KPIs propuestos para la empresa analizada.
- Análisis de “Causa-Efecto” a través de los resultados obtenidos en la Matriz de correlación.
- Definición de Objetivos estratégico y planes de acción.
- Priorización de objetivos estratégicos y planes de acción a aplicar.

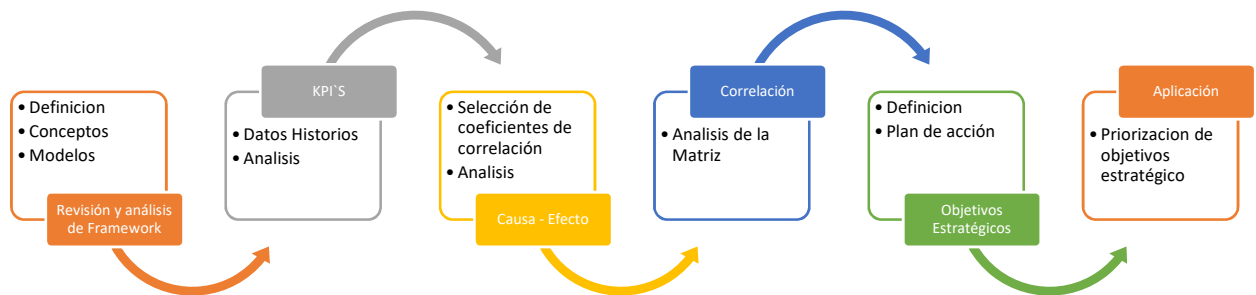


Figura 1 Metodología de Trabajo [Elaboracion propia]

3. Revisión de conceptos.

A continuación describiré los diferentes conceptos y/o términos que considero son los más indicados y útiles para el desarrollo y la buena comprensión del presente trabajos de fin de master.

Gestión del Rendimiento.- Gestionar es realizar un conjunto de actividades/operaciones para dirigir y administrar un negocio o una empresa. La gestión del rendimiento tiene como objetivo el desarrollo, medición y monitoreo de un buen rendimiento dentro de la empresa.

Visto desde el lado del recurso humano, la gestión de rendimiento de los empleados consiste en crear un entorno de trabajo donde ellos puedan desempeñar al máximo su potencial. La Gestión de rendimiento de trabajo es un sistema de trabajo conjunto que inicia con la definición de acciones y procesos a seguir durante un determinado tiempo., con el propósito de cumplir con los objetivos de la empresa.

KP's (Key Performance Indicators).- como su nombre lo indica, los KPIs son Indicadores Claves de Desempeño, estos ayudan a definir y medir el progreso hacia los objetivos de una empresa, para así mostrar si la empresa está consiguiendo los objetivos deseados.

Los indicadores los establece por lo general dirección junto a cada departamento de la empresa dado que las personas que trabajan en cada departamento son las que saben mejor el funcionamiento del mismo y son ellas quienes deciden los aspectos claves que se debe medir para poder controlar y medir el desarrollo y buen funcionamiento de las actividades.

Un indicador bien elaborado es útil, comprensible y se mide a un determinado periodo de tiempo. Para determinar si un proceso o actividad está desarrollándose bien o mal se deben plantear objetivos a alcanzar que sean medibles.

López y Gadea (1992, p.55-56), señalan que los indicadores tienen que ser suficientemente precisos y exhaustivos para que permitan efectuar un seguimiento de los aspectos más importantes del programa, del servicio o de la organización analizados. Asimismo, agregan que los indicadores deben cumplir su función descriptiva porque tienen que aportar información sobre una situación determinada y su evaluación en el tiempo.

Para AECA (1998, p.24), los indicadores son una herramienta útil de gestión, si se enlazan con la estrategia y características de la organización debe reunir un factor para tener la consideración de clave y se pueden resumir en:

- Que sea capaz de explicar el éxito o el fracaso de la organización.
- Que sea suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados.
- Que sea representativo de los cambios del entorno.
- Que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor.
- Que pueda ser medible o cuantificable, bien de forma directa o indirecta.

Los indicadores deben cumplir con las siguientes características:

- Debe ser adecuado para lo que se quiere medir.
- Debe proporcionar objetividad y no permitir interpretaciones equívocas.
- Debe ser exhaustivo, y lograr los resultados hacia la concreción del hecho medible.
- Debe ser lo suficientemente sensible para identificar variaciones pequeñas.

Objetivos SMART.- Los objetivos de un departamento se deben definir de forma inteligente, es decir se los desarrolla con el modelo S.M.A.R.T.

- **Specific**.-debe ser específico, es primordial ser lo más concreto posible para que cualquiera que lo lea sepa exactamente lo que pretendes hacer.
- **Measurable**.- Medibles, es decir que la meta que se quiere tener debe ser cuantificable
- **Attainable**.-Alcanzable, debe ser un objetivo ambicioso pero realista.
- **Relevant**.- Relevante, debe ir en línea con el objetivo de la empresa y considerar sus posibilidades.
- **Timely**.- A un tiempo determinado, es decir debe ser delimitado y establecido en una línea temporal.

Principales indicadores del proceso del Departamento comercial de una empresa.-

En el caso del Departamento Comercial de la empresa Transitaria analizada los indicadores están enfocados en aspectos relacionados con intereses principales de la organización y con la satisfacción del cliente

Por ejemplo:

- Volumen de ventas de servicio por tipo de TEUS
- Nuevos clientes
- Clientes recuperados
- Tiempo de realización de oferta
- Número y frecuencia de visitas comerciales
- Acceso a información y comunicación con el cliente

Operadores logísticos.- Hasta hace uno o dos años atrás el concepto de “Operador logístico” no existía como tal ya que eran las empresas importadoras o exportadoras quienes realizaban las tareas de contratación logística. Con el paso del tiempo esta tarea se fue volviendo más compleja, variada e importante ya que una mala ejecución de la misma podría desencadenar pérdidas significativas para la empresa, por lo que esta parte del comercio exterior se fue terciarizando hacia empresas profesionales y especializadas en este terreno concreto.

Resa (2004) define que "un operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias fases de su Cadena de Abastecimiento (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla tales operaciones, utilizando para ello la infraestructura física, tecnología y sistemas de información propios y ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador responde directamente ante su cliente de los bienes y servicios adicionales acordados en relación con éstos, y es su interlocutor directo"

Por su parte, Aguilar (2001) expresa que un operador logístico es la empresa que lleva a cabo la planificación, implantación y control eficiente del flujo físico a través de la cadena de suministro, así como todos los servicios e información asociados a éste, desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente.

Los operadores logísticos se pueden clasificar según el nivel de servicio que puedan ofrecer.

Según Cármona (2007), los operadores logísticos se diferencian en función a sus servicios e integración, tales como: 1PL, 2PL, 3PL, 4PL y 5PL.

Los 1PL (First Party Logistics): sub-contratado del transporte.

Los 2PL (Second Party Logistics) es un proveedor de servicios que se enfoca exclusivamente a una sola actividad, por ejemplo transporte o trámites aduanales. Su objetivo es reducir costos al cliente o proveer de capacidad extra cuando sea necesario evitando al cliente una inversión innecesaria.

El 3PL (Third Party Logistics Provider) va más allá de proveer un servicio. Su labor es crear un valor agregado a sus clientes ofreciendo toda una solución logística que integra todos los servicios asociados a la distribución y logística de una empresa. Hoy en día existen varios operadores logísticos 3PLs en el mundo, pero aún muchos de ellos se especializan en diferentes ramas de la industria (Ej. Petrolera, Química, Perecederos, entre otros), y son pocos los que ofrecen un servicio más generalizado (Ej. DHL, Fedex).

El 4PL (Fourth Party Logistics Provider) se caracteriza por ser una alianza entre el cliente y el operador logístico, donde las dos partes comparten riesgos y beneficios a base de una relación directa entre ambos con abierta comunicación tanto de conocimientos como de información para el beneficio de ambos.

El 5PL (Fifth Party Logistics), gestión de la cadena de suministros integral.

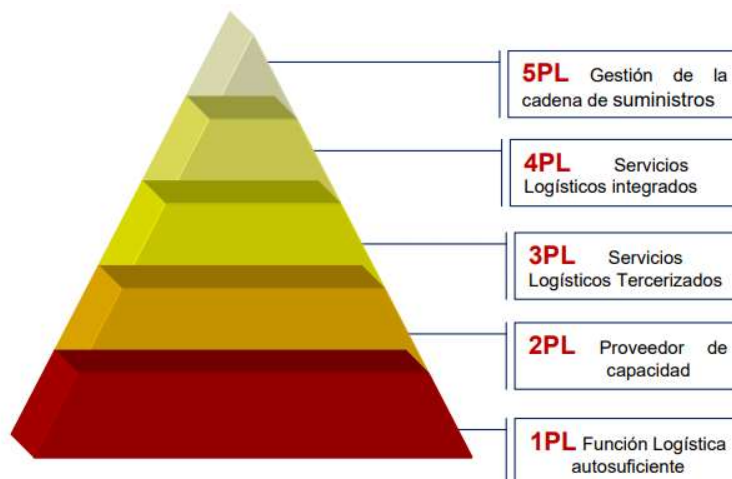


Figura 2 Clasificación de los Operadores Logísticos - Autor Carmona (2007)

Agente de Carga Internacional.- también conocidos como empresa Transitaria, es un agente que trabaja de manera intermediaria entre el importador, exportador y otras empresas para organizar el transporte de mercancías de forma segura, eficiente y rentable.

Las principales actividades que realiza una empresa transitaría son:

- Asesoramiento en la Importación/exportación de los costes, incluidos los gastos de flete, gastos portuarios, derechos consulares, los costes de documentación especial, los gastos de seguro y los gastos de gestión de mercancías;
- Preparación y presentación de la documentación requerida a la importación/exportación, como el conocimiento de embarque y los documentos apropiados para el vendedor, el comprador o un banco pagador;
- Asesoramiento sobre el modo más adecuado de transporte de carga y realizar los trámites para empaquetar, estibar y cargar la mercancía;
- Reservar el espacio de carga necesaria en un buque, aeronave, tren o camión.
- Lleva las gestiones con los agentes de aduanas en el extranjero para asegurar que los bienes y documentos cumplen con las regulaciones de aduanas.

TEU(Twenty-foot Equivalent Unit).- es considerada una unidad Equivalente a Veinte Pies. Ejemplo, un TEU es un contenedor de 20 pies, 2 TEUS es un contenedor de 40pies o 2 de 20 pies.

Carga FCL.- Full Container Load, Equivale a un contenedor completo de un solo exportador

Carga LCL.- Less Container Load, es carga suelta que va consolidada en contenedor. Es decir que un contenedor es integrado por varios exportadores, para tal fin se requiere los servicios de un consolidador y desconsolidador para que este último en destino final entregue a cada uno lo que le corresponde.

INCOTERMS.- Son los términos de compra y venta internacional (International Commercial Terms) que establecen las responsabilidades y obligaciones de las partes que intervienen en la operación. Los Incoterms regulan cuatro grandes problemas que soporta toda transacción comercial:

- La entrega de la Mercancía
- Transferencia de Riesgos
- Distribución de Gastos
- Trámites documentales

Carga Break Bulk.- Es carga suelta que no va en contenedores. Ejemplo tubería, gráneles, bultos etc.

4. La Empresa

A continuación descripción general de la empresa Transitaria de la Comunidad Valenciana analizada.

4.1. Descripción general de la empresa

Esta empresa es una de las Transitarias más importantes de la comunidad Valenciana, tiene más de 25 años en el mercado y es reconocida por su trayectoria, servicio y sobre todo por su especial atención personalizada a los clientes.

Cuenta con almacenes situados en todo el territorio nacional, cuya superficie total supera los 85.000 metros cuadrados, en los cuales cuentan con Depósito Aduanero y Depósito Distinto Aduanero, los cuales están habilitados por la Dirección General de Aduanas.

La empresa también cuenta con su propia flota de camiones, para dar un mayor y mejor servicio a nuestros clientes.

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes, son más de 2000 empresas quienes han depositado su confianza y han trabajado con nosotros.

La empresa está especializada en transporte multimodal (terrestre, marítimo y aéreo) y el depósito aduanero, demuestra su liderazgo en el sector posicionándose en zonas estratégicas, dentro del territorio nacional, para garantizar un trabajo rápido y eficiente a lo largo de toda la actividad logística.

La eficacia de su cometido descansa en un equipo humano altamente cualificado que constituye la esencia del grupo empresarial. De hecho, el gerente de la firma, explica que “más de 200 profesionales colaboran día a día para hacer realidad el objetivo de la empresa: ofrecer el mejor servicio y lograr la mayor satisfacción posible de los clientes”.

La empresa brinda servicio de carga LCL (grupajes) y transporte terrestre a toda Europa, sus principales destinos son Portugal, Francia e Italia. Además se ha especializado en el continente africano y países de Oriente Medio.

La empresa dispone de instalaciones informáticas dotadas de las últimas tecnologías y equipos para el buen funcionamiento de nuestros sistemas.

4.2. Servicios

4.2.1. Servicio de Transporte Marítimo Importación/Exportación

Esta empresa cuenta con una gran experiencia en el transporte marítimo internacional de mercancías, el equipo de profesionales ofrece todos los servicios íntegros con la mejor calidad para que pueda realizar sus importaciones y exportaciones, realizan todos los trámites necesarios para que la mercancía llegue a cualquier puerto del mundo. Dan un Servicio Integral a todo tipo de cliente, ya que buscan las mejores soluciones para cada uno.

Cuenta con Oficinas y corresponsales por todo el mundo, lo que les permite mover cualquier tipo de mercancías y efectuar un perfecto seguimiento de los embarques, teniendo informados a los clientes.

4.2.2. Servicio de Transporte Aéreo Importación/Exportación

La empresa es agente IATA certificado, ofrece sus Servicios a cualquier aeropuerto del Mundo con la mejor calidad. Su experiencia hace sean capaces de ofrecer el servicio aéreo a aquellas operaciones que necesitan un transporte urgente. La tramitación de documentaciones necesarias para realizar el transporte es mucho más ágil que cualquier otro.

4.2.3. Servicio de Transporte Terrestre Nacional e Internacional.

El transporte terrestre es un elemento esencial dentro de la cadena logística y su coordinación con el resto de componentes es vital para que la carga llegue a su destino.

Con nuestra empresa tendrá cobertura diaria toda la península, así como los territorios insulares (Islas Baleares y Canarias) y de ultramar (Ceuta y Melilla) además de:

- Servicio puerta a puerta
- Gestión documentaria y procedimientos personalizados
- Grupajes
- Charter

5. Selección de los KPI's principales del Departamento Comercial.

Para seleccionar los KPIs principales del departamento comercial es importantísimo conocer todas las actividades que se realizan en este departamento, describirlas, cuáles y cómo son estas actividades.

A continuación una descripción general de las principales actividades del Dpto. Comercial:

Captación de clientes.- la captación de clientes la realizan por medio de los clientes prospectos obtenidos a través de ferias nacionales e internaciones a las cuales se ha asistido. Se debe contactar via telefónica al cliente prospecto y solicitar una visita para ofrecerles el servicio y darles una mayor información de la empresa.

Venta del Servicio de transporte.- La empresa ofrece el servicio de transporte tanto para importación como exportación, sea carga FCL o LCL. Los comerciales realizan visitas a los clientes prospecto, a quienes quieren captar y también a clientes ya captados.

Mantener al cliente informado.- Los comerciales debe siempre mantener al cliente informado de temas como variación de fletes, nuevas rutas o servicios, opciones de envío de carga y noticias relevantes en cuanto al mundo marítimo internacional.

Brindar asesoría Comercial.- Los comerciales deben asesorar a los clientes según el requerimiento o inquietud que el cliente tenga. Por ejemplo según el volumen de la carga que se desee transportar el comercial le recomendará hacerlo como FCL o LCL y enviará una cotización de ambos servicios para que el cliente pueda constatar o escoger la mejor opción. Así mismo con el tipo de Incoterm a utilizar, puede ofrecer un servicio EXWs, con recogida en la puerta del vendedor, o como FOB, puesta la carga en un puerto.

Envío a tiempo de ofertas.- Los comerciales deberán mantener actualizadas las ofertas de transporte de todos sus clientes habituales cada vez que exista una variación de flete, por lo general esta variación se da cada dos semanas y en caso de extenderse la vigencia de la cotización se deberá enviar una nueva.

Elaboración de Reporte de Ventas.- Los comerciales tienen objetivos que cumplir, estos están basadas en número de clientes captados y numero de Teus embarcados. Los reportes de objetivos son enviados a la dirección comercial la primera semana de cada mes.

Luego de este detalle de las actividades que se realizan se puede determinar los indicadores completando una plantilla donde indique la denominación del Indicados, la fórmula para calcularlo y que es lo que mide.

KPI	INDICADOR	FORMULA	QUE MIDE
KPI 1	Porcentaje de "Clientes prospecto"	$CCP = \frac{CCP_t - CCP_{t-1}}{CCP_{t-1}} \times 100$	Variación de clientes prospecto con relación al año anterior
KPI 2	Porcentaje de Visitas concretas telefónicamente	$VCT = \frac{VCT_t - VCT_{t-1}}{VCT_{t-1}} \times 100$	Variación de las Visitas concretas por teléfono con respecto al año anterior.
KPI 3	Porcentaje de "Clientes Captados"	$CC = \frac{CC_t - CC_{t-1}}{CC_{t-1}} \times 100$	Clientes captados o ganados con respecto al año anterior
KPI 4	Porcentaje de Cumplimiento de Agenda Mensual	$CAM = \frac{TVR}{TVA} \times 100$	Cumplimiento de la agenda del Dpto. Comercial
KPI 5	Porcentaje de Clientes Recuperados/Reactivados	$CR = \frac{CP_{t-1} - CP_t}{CP_{t-1}} \times 100$	Clientes recuperados/reactivados con respecto al año anterior
KPI 6	Reuniones mensuales	$CR = \frac{RH}{\# RE} \times 100$	Cumplimiento de las reuniones establecidas
KPI 7	Volumen de TEUS de Importación embarcados	$IT = \frac{TTEI_t - TTEI_{t-1}}{TTEI_{t-1}} \times 100$	TEUS de Importación embarcados
KPI 8	Volumen de TEUS de Exportación embarcados	$ET = \frac{TTEE_t - TTEE_{t-1}}{TTEE_{t-1}} \times 100$	TEUS de Exportación embarcados
KPI 9	Interacción y Alcance	$IC = \frac{L}{TS} \times 100$	Interacción con los clientes y posibles clientes
KPI 10	Encuesta de Servicio al Cliente	$CE = \frac{\#ER}{\#EE} \times 100$	Encuestas realizadas
KPI 11	Servicio Postventa	$MSPV = \frac{TLLPV}{\#CNE} \times 100$	Comunicación con clientes nuevos luego de su primer embarque
KPI 12	Envío de ofertas a tiempo	$CECT = \frac{CET}{TCE} \times 100$	Puntualidad en el envío de ofertas/cotizaciones.

Tabla 1 Elaboración de KPIs [Fuente propia]

6. Recogida de datos históricos de dichos KPIs

A continuación la elaboración de los cuadros históricos se basó en la información proporcionada por la empresa analizada. Se recopiló datos mensuales de los dos últimos años, 2015-2016.

Se han desarrollado 12 indicadores de rendimiento para este departamento.

*Por política de privacidad de la empresa existe acceso limitado a la información.

# DE KPI	KPI 1			KPI 2			KPI 3			KPI 4		
INDICADOR	Cartera anual de "Clientes prospecto"			Incremento de Visitas concretas telefonicamente			Incremento de Clientes Captados			Cumplimiento de Agenda Mensual		
	DATOS			DATOS			DATOS			DATOS		
MES	CCP _t	CCP _{t-1}	Valor	VCT _t	VCT _{t-1}	Valor	CC _t	CC _{t-1}	Valor	TVR	TVA	Valor
ENERO	320	200	60,00	97	75	29,33	19	13	46,15	86	103	83,50
FEBRERO	490	280	75,00	92	68	35,29	17	12	41,67	90	95	94,74
MARZO	675	203	232,51	93	78	19,23	19	10	90,00	74	97	76,29
ABRIL	645	246	162,20	82	70	17,14	13	9	44,44	56	76	73,68
MAYO	615	260	136,54	83	67	23,88	19	16	18,75	71	88	80,68
JUNIO	590	280	110,71	85	71	19,72	20	15	33,33	80	91	87,91
JULIO	568	254	123,62	87	72	20,83	15	8	87,50	65	89	73,03
AGOSTO	568	221	157,01	34	28	21,43	12	8	50,00	25	32	78,13
SEPTIEMBRE	743	250	197,20	86	70	22,86	12	9	33,33	89	105	84,76
OCTUBRE	710	280	153,57	64	50	28,00	16	10	60,00	71	76	93,42
NOVIEMBRE	830	350	137,14	95	82	15,85	21	17	23,53	84	102	82,35
DICIEMBRE	878	272	222,79	70	63	11,11	11	7	57,14	73	90	81,11

Tabla 2 Datos Históricos 1/3 [Elaboración propia]

# DE KPI	KPI 5			KPI 6			KPI 7			KPI 8		
INDICADOR	Recuperar Clientes perdidos			Reuniones mensuales			Volumen de # Teus embarcados de Importación (Far east)			Volumen de # Teus embarcados de exportacion		
	DATOS			DATOS			DATOS			DATOS		
MES	CP _t	CP _{t-1}	Valor	RH	#RE	Valor	TTEI _t	TTEI _{t-1}	Valor	TTEE _t	TTEE _{t-1}	Valor
ENERO	62	77	19,48	2	2	100,00	500	401	24,69	312	280	11,43
FEBRERO	65	75	13,33	2	2	100,00	512	420	21,90	328	300	9,33
MARZO	69	76	9,21	1	2	50,00	530	398	33,17	334	298	12,08
ABRIL	65	75	13,33	1	2	50,00	550	391	40,66	330	290	13,79
MAYO	60	70	14,29	1	2	50,00	580	400	45,00	341	294	15,99
JUNIO	60	70	14,29	2	2	100,00	550	398	38,19	330	304	8,55
JULIO	61	68	10,29	1	2	50,00	530	471	12,53	328	298	10,07
AGOSTO	61	68	10,29	1	2	50,00	415	362	14,64	308	274	12,41
SEPTIEMBRE	55	69	20,29	2	2	100,00	480	396	21,21	318	280	13,57
OCTUBRE	55	68	19,12	2	2	100,00	615	531	15,82	320	278	15,11
NOVIEMBRE	50	60	16,67	1	2	50,00	731	598	22,24	316	284	11,27
DICIEMBRE	47	57	17,54	2	2	100,00	412	356	15,73	328	290	13,10

Tabla 3 Datos Históricos 2/3 [Elaboración propia]

# DE KPI	KPI 9			KPI 10			KPI 11			KPI 12		
INDICADOR	Interacción y Alcance			Encuesta de Servicio al Cliente			Servicio PostVenta			Envío de ofertas a tiempo		
	DATOS			DATOS			DATOS			DATOS		
MES	L	TS	Valor	# ER	# EE	Valor	TLLPV	# CNE	Valor	CET	TCE	Valor
ENERO	174	200	87,00	18	20	90,00	5	5	100,00	295	300	98,33
FEBRERO	220	380	57,89	19	20	95,00	5	5	100,00	291	301	96,68
MARZO	377	488	77,25	17	20	85,00	4	5	80,00	297	297	100,00
ABRIL	500	630	79,37	18	20	90,00	4	5	80,00	295	295	100,00
MAYO	501	841	59,57	20	20	100,00	2	5	40,00	303	303	100,00
JUNIO	781	907	86,11	19	20	95,00	4	5	80,00	308	310	99,35
JULIO	803	1006	79,82	18	20	90,00	5	5	100,00	301	304	99,01
AGOSTO	843	1180	71,44	16	20	80,00	4	5	80,00	298	298	100,00
SEPTIEMBRE	810	1120	72,32	20	20	100,00	2	5	40,00	300	300	100,00
OCTUBRE	852	1215	70,12	20	20	100,00	4	5	80,00	307	307	100,00
NOVIEMBRE	831	1299	63,97	19	20	95,00	5	5	100,00	302	302	100,00
DICIEMBRE	978	1341	72,93	18	20	90,00	2	5	40,00	300	300	100,00

Tabla 4 Datos Históricos 3/3 [Elaboración propia]

7. Realización de análisis causa-efecto entre KPIs

7.1. Análisis de correlación

El coeficiente de correlación es un estadístico que proporciona información sobre la relación lineal existente entre dos variables cualesquiera. Básicamente, esta información se refiere a dos características de la relación lineal: la dirección o sentido y la cercanía o fuerza. Es importante notar que el uso del coeficiente de correlación sólo tiene sentido si la relación bivariada a analizar es del tipo lineal. Si ésta no fuera no lineal, el coeficiente de correlación sólo indicaría la ausencia de una relación lineal más no la ausencia de relación alguna. Debido a esto, muchas veces el coeficiente de correlación se define, de manera más general, como un instrumento estadístico que mide el grado de asociación lineal entre dos variables.

Si existen cambios de una variable y estos influyen en los cambios de otra quiere decir que existe una correlación.

El Modelo de correlación nos permite medir la relación o la fuerza que existe entre una variable y otra. Su resultado se fluctúa entre -1 y 1.

- Si la correlación es = -1 quiere decir que esta es “Perfecta” en sentido negativo
- Si la correlación toma valores cercanos a -1 quiere decir que ésta es “Fuerte e Inversa”
- Si la correlación es = 1 esta es “Perfecta” en sentido positivo
- Si la correlación toma valores cercanos a 1 quiere decir que esta es “Fuerte y directa”
- Si la correlación es = 0 esta es nula

7.2. Cuadro de Correlaciones

A continuación se muestra una tabla resumen en la que se indica el grado de la correlación de las variables analizadas. Se puede observar que de las 68 correlaciones se ha identificado las de nivel débil, media y fuerte, las cuales se indican en la siguiente tabla.

	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	KPI 12
KPI 1	1											
KPI 2	-0,66167849	1										
KPI 3	0,33565179	-0,09751477	1									
KPI 4	-0,38235208	0,62411626	-0,36695461	1								
KPI 5	-0,10159006	0,12782759	-0,47522456	0,51679428	1							
KPI 6	-0,21350863	0,37399122	-0,16596973	0,76491779	0,68742721	1						
KPI 7	-0,03752077	-0,06934152	-0,39007939	-0,14598542	-0,153678	-0,24132541	1					
KPI 8	0,45689783	-0,11726913	-0,15671391	-0,1318957	0,30191313	-0,17443401	0,17279811	1				
KPI 9	-0,02740854	-0,24479077	0,38363358	-0,34271336	-0,00571392	0,13832429	0,05753069	-0,311019	1			
KPI 10	-0,18418084	0,29136155	-0,52455937	0,58097266	0,63227589	0,42008403	0,20517089	0,2678764	-0,36550417	1		
KPI 11	-0,60861205	0,34823856	0,26613445	0,0594701	-0,29663391	-0,14586499	-0,21717199	-0,63609537	0,2051565	-0,30637776	1	
KPI 12	0,7263239	-0,72823489	0,00014625	-0,4667127	0,0501642	-0,39470471	0,14258578	0,60889672	0,11933303	-0,04687908	-0,52621919	1

Tabla 5 Tabla de Correlación [Elaboración propia]

Una vez analizado las correlaciones se presenta un atabla resumen de las cantidades de correlaciones y la intensidad a las que corresponden.

Intensidad	Rango	# Correlaciones
DEBIL	0 - 0.25	10
MEDIA	0.26 - 0.7	16
FUERTE	0.71 a 0.99	2

Tabla 6 Correlaciones Obtenidas [Elaboración propia]

La tabla nos indica que tan fuerte o débil es la intensidad de correlación entre las variables analizadas, obteniendo 10 correlaciones débiles, 16 medias y 2 fuertes.

Gráficamente las correlaciones serían de la siguiente manera:

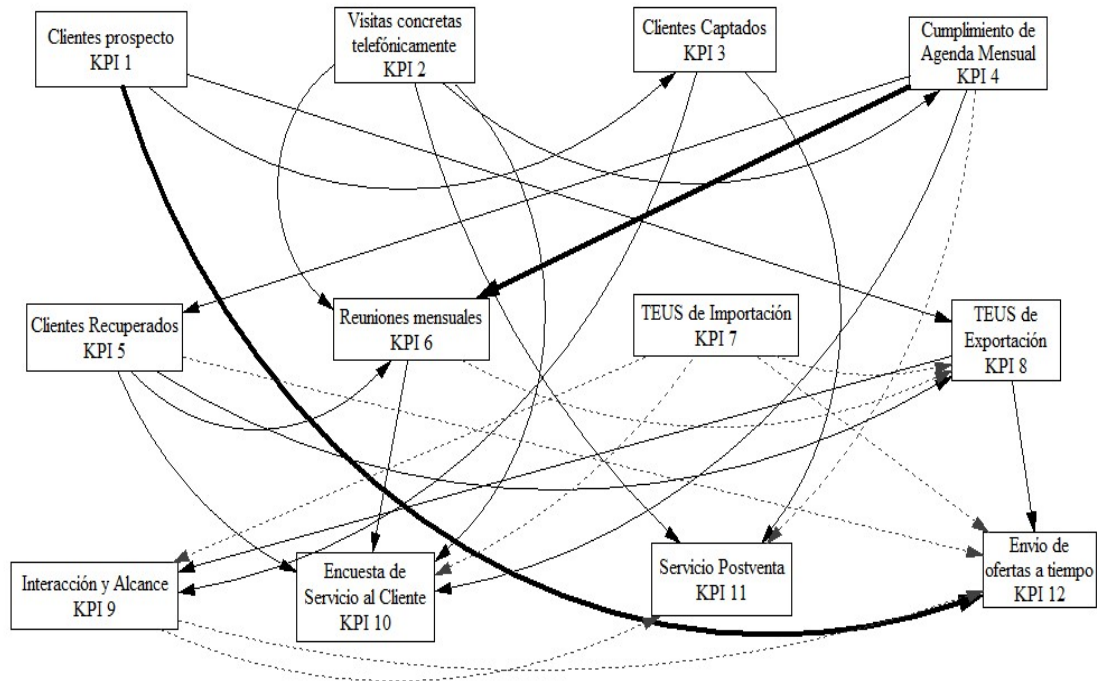


Figura 3 Grafica de Correlación [Elaboración propia]

8. Definición de objetivos estratégicos y planes de acción asociados para el departamento comercial, alineados con los KPI's existentes.

Objetivo 1:

Incrementar la cartera anual de "clientes prospecto" en un 25%.

Plan de Acción:

- Estar presentes en 5 ferias nacionales o internacionales con la finalidad de obtener información y conocer a posibles futuros clientes.
- Realizar una campaña de presentación de la empresa y sus servicios vía mailing a los clientes prospecto obtenidos durante la feria.
- Crear presencia en redes sociales.
- Dar conferencias en el Sector

Formula:

$$CCP = \frac{CCP_t - CCP_{t-1}}{CCP_{t-1}} \times 100$$

CCP	Cartera de Cliente Potencial
CCP_t	Cartera de Cliente Potencial (actual)
CCP_{t-1}	Cartera de Cliente Potencial (periodo anterior)

Objetivo 2:

Incrementar en un 20% las visitas concretadas telefónicamente.

Plan de Acción:

- Cada asesor comercial deberá contactar vía telefónica a todos los clientes prospecto conseguidos en ferias y solicitará agendar una reunión/visita en base a disponibilidad tanto del cliente como de el.
- Cada comercial deberá contactar a sus clientes que han dejado de embarcar sus cargas con la empresa y concretar una cita.
- Cada comercial tendrá un mínimo establecido de clientes por visitar mensualmente

Formula:

$$VCT = \frac{VCT_t - VCT_{t-1}}{VCT_{t-1}} \times 100$$

VCT	Visitas Concretas Telefónicamente
VCT_t	Visitas Concretas Telefónicamente (actual)
VCT_{t-1}	Visitas Concretas Telefónicamente (periodo anterior)

Objetivo 3:

Incrementar en un 15% el número de "clientes captados/ganados".

Plan de Acción:

- Durante las llamadas telefónicas se obtendrá información como puertos de embarque, tipo de carga, servicios de preferencia (lento/rápido), volumen de importación/exportación mensual/anual y se elaborará una propuesta competitiva.
- A la reunión se llevara preparada oferta en base a la información obtenida.
- Se mejorará oferta entregada en caso de ser necesario bajo previa autorización de dirección financiera.

Formula:

$$CC = \frac{CC_t - CC_{t-1}}{CC_{t-1}} \times 100$$

CC	Cientes Captados
CC _t	Cientes Captados (actual)
CC _{t-1}	Cientes Captados (periodo anterior)

Objetivo 4:

Cumplir con la agenda mensual de visitas comerciales en al menos un 70%

Plan de Acción:

- Planificación de la visita.
- Organizar las visitas según sectores/áreas de la ciudad tomando en cuenta el tiempo y distancia.
- Reconfirmar/recordar la cita al menos dos días antes de la fecha acordada para evitar cancelaciones de último momento.
- Revisar en la base de datos clientes cerca del sector a visitar en caso de sufrir una cancelación a última hora el comercial podría realizar una visita de cortesía y aprovechar el tiempo que tiene hasta la siguiente visita.

Formula:

$$CAM = \frac{TVR}{TVA} \times 100$$

CAM	Cumplimiento de Agenda Mensual
TVR	Total Visitas Realizadas
TVA	Total Visitas Agendadas

Objetivo 5:

Recuperar la cartera de clientes perdidos o inactivos en un 15% a través de campaña “Reactivándonos”.

Plan de Acción:

- Segmentar los clientes perdidos o inactivos dando prioridad a los más rentables o volumen de venta, Volumen de carga, frecuencia de embarque, etc.
- Realizar un reporte de incidencias ocurridas (en caso de que existan) con los clientes perdidos.

- Contactar a los clientes que han dejado de laborar con la compañía.
- Obtener información del motivo del cambio y ofrecerles nuevamente nuestros servicios.

Formula:

$$CR = \frac{CP_t - CP_{t-1}}{CP_{t-1}} \times 100$$

<i>CR</i>	Cientes Recuperados
<i>CP_t</i>	Cientes Perdidos (actual)
<i>CP_{t-1}</i>	Cientes Perdidos (periodo anterior)

Objetivo 6:

Realizar dos reuniones mensuales con los comerciales para mantenerlos informados de los objetivos, resultados, clientes recuperados, ferias y de más novedades en la empresa

Plan de Acción:

- La dirección comercial establecerá dos días al mes reuniones con el departamento a través de la agenda general del Dpto. Comercial según la delegación.
- En dichas reuniones se hablara de temas comerciales como mejora de tarifas, clientes ganados, clientes por atacar, cambios o novedades de la empresa que afecten a este dpto.
- Las reuniones serán presenciales o vía Skype con las diferentes delegaciones.
- En caso de ser necesario más reuniones se realizaran.

Formula:

$$R = \frac{RH}{\# RE}$$

R	Reuniones
RH	Reuniones Hechas
RE	Reuniones Establecidas

Objetivo 7:

Incrementar el volumen de Importación TEUS embarcados en un 15% desde Far east

Plan de Acción:

- Se analizará el volumen de carga de los clientes y se propondrá la mejor oferta.
- Se analizará a la competencia.
- Se ofrecerá el servicio de despacho de aduanas con descuento en caso de ser necesario (bajo autorización de dirección financiera).
- Ofrecer nuestras ventajas competitivas a los clientes.

Formula:

$$TI = \frac{TTEI_t - TTEI_{t-1}}{TTEI_{t-1}} \times 100$$

IT	Importación Teus
TTEI _t	Total Teus Embarcados de Importación (actual)
TTEI _{t-1}	Total Teus Embarcados de Importación (periodo anterior)

Objetivo 8:

Incrementar en 5% el volumen venta de Teus de las exportaciones hacia cualquier destino.

Plan de Acción:

- Se analizará a los clientes nuevos de exportación y según el volumen de exportación se presentará una oferta especial (bajo autorización de Dirección financiera).
- Cada comercial deberá obtener embarques de al menos 10 clientes de exportación mensual.

Formula:

$$ET = \frac{TTEE_t - TTEE_{t-1}}{TTEE_{t-1}} \times 100$$

ET	EXportación Teus
TTEE _t	Total Teus Embarcados de Exportación (actual)
TTEE _{t-1}	Total Teus Embarcados de Exportación (periodo anterior)

Objetivo 9:

Interacción con los clientes y posibles clientes

Plan de Acción:

- Creación de cuenta en redes sociales como Linked In y Twitter en donde se informará a los clientes y público en general las noticias y/o novedades del sector marítimo.
- Compartir contenido informativo en el momento en que la audiencia es más activa.
- Llamar la atención de los seguidores con los titulares y fotos reales de la información compartida.
- Sugerir a los usuarios que compartan tu contenido.

Formula:

$$IC = \frac{L}{TS} \times 100$$

IC	Interaccion con Clientes
L	Likes
TS	Total Seguidores

Objetivo 10:

Realizar una encuesta mensual a 20 clientes con el objetivo de mejorar el servicio al cliente

Plan de Acción:

- Realizar encuesta mensual para determinar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- El resultado se analizará y se anotaran las observaciones que se presenten con cada cliente en un reporte de incidencias.

Formula:

$$CE = \frac{\#ER}{\#EE} \times 100$$

CE	Clientes Encuestados
ER	Encuestas Realizadas
EE	Encuestas Establecidas

Objetivo 11:

Medición del servicio post venta a través de llamada telefónica realizada a 5 clientes nuevos luego de su primer embarque.

Plan de Acción:

- Confirmar con el departamento indicado si la carga ya fue entregada/retirada por el cliente.
- Contactar telefónicamente con el cliente una vez que se ha realizado la entrega de su carga y saber su nivel de satisfacción del servicio recibido.
- Registrar la llamada post venta en el sistema y detallar comentarios recibidos.
- Envío de mail al cliente luego de la llamada agradeciendo y/o comentando novedades en caso de existir.

Formula:

$$MSPV = \frac{TLLPV}{5} \times 100$$

<i>MSPV</i>	Medición de Servicio Postventa
<i>TLLPV</i>	Total de Llamadas PostVenta

Objetivo 12:

Actualizar las ofertas/cotizaciones a todos nuestros "clientes activos" y enviarlas en un periodo no superior al día 1 de vigencia de la misma.

Plan de Acción:

- Crear y enviar las ofertas de los clientes frecuentes/activos con al menos dos días de anticipación al periodo de vigencia de las mismas.
- Implementar un sistema de generación de ofertar automático que se alimente de información previamente registrada.
- En caso de ser requerida una cotización de un puerto diferente al habitual, se debe responder con la oferta en un periodo de máximo 2 días luego de la solicitud.

Formula:

$$CECT = \frac{CET}{TCE} \times 100$$

<i>CECT</i>	Cumplimiento de Envío de Cotización a Tiempo
<i>CET</i>	Cotizaciones Enviadas a Tiempo
<i>TCE</i>	Total de Cotizaciones Enviadas

9. Priorización de los objetivos estratégicos y planes de acción, en función de las relaciones causa-efecto entre KPIs.

En la siguiente tabla se encuentran tabulados los objetivos, los planes de acción y las relaciones causa y efecto según el grado de intensidad anteriormente determinadas por medio de la correlación de Pearson. Todo esto con el fin de poder determinar el orden de prioridad de cuáles serían los “KPIs Causa” que generarán más “KPIs Efecto” así poder relacionar con cual objetivo Causa se alcanzará más “Objetivos efecto” y cuáles serían los planes de acción a aplicar.

CAUSA				EFECTO		
PRIORIDAD	KPI (CAUSA)	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO A KPI CAUSA	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS CAUSA	KPIs EFECTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS EFECTO	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS EFECTO
1	Encuesta de Servicio al Cliente	Realizar una encuesta mensual a 20 clientes con el objetivo de mejorar el servicio al cliente	Realizar encuesta mensual para determinar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Visitas concretas telefónicamente	Incrementar en un 20% las visitas concretadas telefónicamente	Cada asesor comercial deberá contactar vía telefónica a todos los clientes prospecto conseguidos en ferias y solicitara agendar una reunión/visita en base a disponibilidad tanto del cliente como de el. Cada comercial deberá contactar a sus clientes que han dejado de embarcar sus cargas con la empresa y concretar una cita. Cada comercial tendrá un mínimo establecido de clientes por visitar mensualmente
				Porcentaje de Cumplimiento de Agenda Mensual	Cumplir con la agenda mensual de visitas comerciales en al menos un 70%	Planificación de la visita. Organizar las visitas según sectores/áreas de la ciudad tomando en cuenta el tiempo y distancia. Reconfirmar/recordar la cita al menos dos días antes de la fecha acordada para evitar cancelaciones de ultimo momento. Revisar en la base de datos clientes cerca del sector a visitar en caso de sufrir una cancelación a ultima hora el comercial podría realizar una visita de cortesía y aprovechar el tiempo que tiene hasta la siguiente visita.
				Porcentaje de Clientes Recuperados/Reactivados	Recuperar la cartera de clientes perdidos o inactivos en un 15% a través de campaña "Reactivándonos"	Segmentar los clientes perdidos o inactivos dando prioridad a los mas rentables o volumen de venta, Volumen de carga, frecuencia de embarque, etc. Realizar un reporte de incidencias ocurridas (en caso de que existan) con los clientes perdidos. Contactar a los clientes que han dejado de laborar con la compañía. Obtener información del motivo del cambio y ofrecerles nuevamente nuestros servicios.
			El resultado se analizará y se anotaran las observaciones que se presenten con cada cliente en un reporte de incidencias.	Reuniones mensuales	Realizar dos reuniones mensuales con los comerciales para mantenerlos informados de los objetivos, resultados, clientes recuperados, ferias y de mas novedades en la empresa	La dirección comercial establecerá dos días al mes reuniones con el departamento a través de la agenda general del Dpto. Comercial según la delegación. En dichas reuniones se hablara de temas comerciales como mejora de tarifas, clientes ganados, clientes por atacar, cambios o novedades de la empresa que afecten a este dpto. Las reuniones serán presenciales o vía Skype con las diferentes delegaciones. En caso de ser necesario mas reuniones se realizaran
				Volumen de TEUS de Importación embarcados	Incrementar el volumen de Importación TEUS embarcados en un 15% desde Far east	Se analizará el volumen de carga de los clientes y se propondrá la mejor oferta. Se analizara a la competencia. Se ofrecerá el servicio de despacho de aduanas con descuento en caso de ser necesario (bajo autorización de dirección financiera). Ofrecer nuestras ventajas competitivas al los clientes.
				Volumen de TEUS de Exportación embarcados	Incrementar en 5% el volumen venta de teus de las exportaciones hacia cualquier destino.	Se analizara a los clientes nuevos de exportación y según el volumen de exportación se presentara una oferta especial (bajo autorización de Dirección financiera). Cada comercial deberá obtener embarques de al menos 10 clientes de exportación mensual.

Tabla 7 KPIs Causa - Efecto 1/6 [Elaboración propia]

CAUSA				EFECTO		
PRIORIDAD	KPI (CAUSA)	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO A KPI CAUSA	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS CAUSA	KPIs EFECTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS EFECTO	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS EFECTO
2	Envío de ofertas a tiempo	Actualizar las ofertas/cotizaciones a todos nuestros "clientes activos" y enviarlas en un periodo no superior al día 1 de vigencia de la misma.	Crear y enviar las ofertas de los clientes frecuentes/activos con al menos dos días de anticipación al periodo de vigencia de la mismas.	Porcentaje de "Clientes prospecto"	Incrementar la cartera anual de "clientes prospecto" en un 25%	<p>Estar presentes en 5 ferias nacionales o internacionales con la finalidad de obtener información y conocer a posibles futuros clientes.</p> <p>Realizar una campaña de presentación de la empresa y sus servicios vía mailing a los clientes prospecto obtenidos durante la feria. -Crear presencia en redes sociales.</p> <p>Dar conferencias en el Sector</p>
			Implementar un sistema de generación de ofertar automático que se alimente de información previamente registrada.	Porcentaje de Clientes Recuperados/Reactivados	Recuperar la cartera de clientes perdidos o inactivos en un 15% a través de campaña "Reactivándonos"	<p>Segmentar los clientes perdidos o inactivos dando prioridad a los mas rentables o volumen de venta, Volumen de carga, frecuencia de embarque, etc.</p> <p>Realizar un reporte de incidencias ocurridas (en caso de que existan) con los clientes perdidos.</p> <p>Contactar a los clientes que han dejado de laborar con la compañía.</p> <p>Obtener información del motivo del cambio y ofrecerles nuevamente nuestros servicios.</p>
			En caso de ser requerida una cotización de un puerto diferente al habitual, se debe responder con la oferta en un periodo de máximo 2 días luego de la solicitud.	Volumen de TEUS de Importación embarcados	Incrementar el volumen de Importación TEUS embarcados en un 15% desde Far east	<p>Se analizará el volumen de carga de los clientes y se propondrá la mejor oferta.</p> <p>Se analizará a la competencia.</p> <p>Se ofrecerá el servicio de despacho de aduanas con descuento en caso de ser necesario (bajo autorización de dirección).</p> <p>Ofrecer nuestras ventajas competitivas al los clientes.</p>
				Volumen de TEUS de Exportación embarcados	Incrementar en 5% el volumen venta de teus de las exportaciones hacia cualquier destino.	<p>Se analizará a los clientes nuevos de exportación y según el volumen de exportación se presentara una oferta especial (bajo autorización de Dirección financiera).</p> <p>Cada comercial deberá obtener embarques de al menos 10 clientes de exportación mensual.</p>
				Interacción y Alcance	Interactuar con al menos un 20% de nuestros clientes y/o seguidores y mantenerlos informados de novedades que existan en el sector logístico a través de nuestro social network.	<p>Creación de cuenta en redes sociales como Linked In y twitter en donde se informará a los clientes y publico en general las noticias y/o novedades del sector marítimo.</p> <p>Compartir contenido informativo en el momento en que tu audiencia es más activa.</p> <p>Llamar la atención de los seguidores con los titulares y fotos reales de la información compartida.</p> <p>Sugerir a los usuarios que compartan tu contenido.</p>

Tabla 8KPIs Causa - Efecto 2/6[Elaboración propia]

CAUSA				EFECTO		
PRIORIDAD	KPI (CAUSA)	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO A KPI CAUSA	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS CAUSA	KPIs EFECTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS EFECTO	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS EFECTO
3	Servicio Postventa	Medición del servicio post venta a través de llamada telefónica realizada a 5 clientes nuevos luego de su primer embarque.	Confirmar con el departamento indicado si la carga ya fue entregada/retirada por el cliente.	Porcentaje de Visitas concretas telefónicamente	Incrementar en un 20% las visitas concretadas telefónicamente	Cada asesor comercial deberá contactar vía telefónica a todos los clientes prospecto conseguidos en ferias y solicitara agendar una reunión/visita en base a disponibilidad tanto del cliente como de el.
						Cada comercial deberá contactar a sus clientes que han dejado de embarcar sus cargas con la empresa y concretar una cita.
			Contactar telefónicamente con el cliente una vez que se ha realizado la entrega de su carga y saber su nivel de satisfacción del servicio recibido.	Porcentaje de "Clientes Captados"	Incrementar en un 15% el numero de "clientes captados/ganados".	Cada comercial tendrá un mínimo establecido de clientes por visitar mensualmente
						Durante las llamas telefónicas se obtendrá información como puertos de embarque, tipo de carga, servicios de preferencia (lento/rápido), volumen de importación/exportación mensual/anual y se elaborará una propuesta competitiva.
			Registrar la llamada post venta en el sistema y detallar comentarios recibidos.	Porcentaje de Cumplimiento de Agenda Mensual	Cumplir con la agenda mensual de visitas comerciales en al menos un 70%	A la reunión se llevara preparada oferta en base a la información obtenida.
						Se mejorará oferta entregada en caso de ser necesario bajo previa autorización de dirección financiera.
Envío de mail al cliente luego de la llamada agradeciendo y/o comentando novedades en caso de existir.	Interacción y Alcance	Interactuar con al menos un 20% de nuestros clientes y/o seguidores y mantenerlos informados de novedades que existan en el sector logístico a través de nuestro social network.	Planificación de la visita.			
			Organizar las visitas según sectores/áreas de la ciudad tomando en cuenta el tiempo y distancia.			
			Reconfirmar/recordar la cita al menos dos días antes de la fecha acordada para evitar cancelaciones de ultimo momento.			
			Revisar en la base de datos clientes cerca del sector a visitar en caso de sufrir una cancelación a ultima hora el comercial podría realizar una visita de cortesía y aprovechar el tiempo que tiene hasta la siguiente visita.			
			Creación de cuenta en redes sociales como Linked In y twitter en donde se informará a los clientes y publico en general las noticias y/o novedades del sector marítimo.			
			Compartir contenido informativo en el momento en que tu audiencia es más activa.			
			Llamar la atención de los seguidores con los titulares y fotos reales de la información compartida.			
			Sugerir a los usuarios que compartan tu contenido.			

Tabla 9KPIs Causa - Efecto 3/6[Elaboración propia]

CAUSA				EFECTO		
PRIORIDAD	KPI (CAUSA)	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO A KPI CAUSA	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS CAUSA	KPIs EFECTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS EFECTO	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS EFECTO
4	Reuniones mensuales	Realizar dos reuniones mensuales con los comerciales para mantenerlos informados de los objetivos, resultados, clientes recuperados, ferias y de mas novedades en la empresa	La dirección comercial establecerá dos días al mes reuniones con el departamento a través de la agenda general del dpto. comercial según la	Porcentaje de Visitas concretas telefónicamente	Incrementar en un 20% las visitas concretadas telefónicamente	Cada asesor comercial deberá contactar vía telefónica a todos los clientes prospecto conseguidos en ferias y solicitara agendar una reunión/visita en base a disponibilidad tanto del cliente como de el. Cada comercial deberá contactar a sus clientes que han dejado de embarcar sus cargas con la empresa y concretar una cita.
			En dichas reuniones se hablara de temas comerciales como mejora de tarifas, clientes ganados, clientes por atacar, cambios o novedades de la empresa que afecten a este dpto.	Porcentaje de Cumplimiento de Agenda Mensual	Cumplir con la agenda mensual de visitas comerciales en al menos un 70%	Planificación de la visita. Organizar las visitas según sectores/áreas de la ciudad tomando en cuenta el tiempo y distancia. Reconfirmar/recordar la cita al menos dos días antes de la fecha acordada para evitar cancelaciones de ultimo momento. Revisar en la base de datos clientes cerca del sector a visitar en caso de sufrir una cancelación a ultima hora el comercial podría realizar una visita de cortesía y aprovechar el tiempo que tiene hasta la siguiente visita.
			Las reuniones serán presenciales o vía Skype con las diferentes delegaciones.	Porcentaje de Clientes Recuperados/Reactivados	Recuperar la cartera de clientes perdidos o inactivos en un 15% a través de campaña "Reactivándonos"	Segmentar los clientes perdidos o inactivos dando prioridad a los mas rentables o volumen de venta, Volumen de carga, frecuencia de embarque, etc. Realizar un reporte de incidencias ocurridas (en caso de que existan) con los clientes perdidos. Contactar a los clientes que han dejado de laborar con la compañía. Obtener información del motivo del cambio y ofrecerles nuevamente nuestros servicios.
			En caso de ser necesario mas reuniones se realizaran			
5	Volumen de TEUS de Exportación embarcados	Incrementar en 5% el volumen venta de teus de las exportaciones hacia cualquier destino.	Se analizara a los clientes nuevos de exportación y según el volumen de exportación se presentara una oferta especial (bajo autorización de Dirección financiera).	Porcentaje de "Clientes prospecto"	Incrementar la cartera anual de "clientes prospecto" en un 25%	Estar presentes en 5 ferias nacionales o internacionales con la finalidad de obtener información y conocer a posibles futuros clientes. Realizar una campaña de presentación de la empresa y sus servicios vía mailing a los clientes prospecto obtenidos durante la feria. -Crear presencia en redes sociales. Dar conferencias en el Sector
			Cada comercial deberá obtener embarques de al menos 10 clientes de exportación mensual.	Porcentaje de Clientes Recuperados/Reactivados	Recuperar la cartera de clientes perdidos o inactivos en un 15% a través de campaña "Reactivándonos"	Segmentar los clientes perdidos o inactivos dando prioridad a los mas rentables o volumen de venta, Volumen de carga, frecuencia de embarque, etc. Realizar un reporte de incidencias ocurridas (en caso de que existan) con los clientes perdidos. Contactar a los clientes que han dejado de laborar con la compañía. Obtener información del motivo del cambio y ofrecerles nuevamente nuestros servicios.
				Volumen de TEUS de Importación embarcados	Incrementar el volumen de Importación TEUS embarcados en un 15% desde Far east	Se analizará el volumen de carga de los clientes y se propondrá la mejor oferta. Se analizara a la competencia. Se ofrecerá el servicio de despacho de aduanas con descuento en caso de ser necesario (bajo autorización de dirección). Ofrecer nuestras ventajas competitivas al los clientes.

Tabla 10KPIs Causa - Efecto 4/6[Elaboración propia]

CAUSA				EFECTO		
PRIORIDAD	KPI (CAUSA)	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO A KPI CAUSA	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS CAUSA	KPIs EFECTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS EFECTO	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS EFECTO
6	Interacción y Alcance	Interactuar con al menos un 20% de nuestros clientes y/o seguidores y mantenerlos informados de novedades que existan en el sector logístico a través de nuestro social network.	Creación de cuenta en redes sociales como Linked In y twitter en donde se informará a los clientes y público en general las noticias y/o novedades del sector marítimo.	Porcentaje de "Clientes Captados"	Incrementar en un 15% el numero de "clientes captados/ganados".	Durante las llamas telefónicas se obtendrá información como puertos de embarque, tipo de carga, servicios de preferencia (lento/rápido), volumen de importación/exportación mensual/anual y se elaborará una propuesta competitiva.
			Compartir contenido informativo en el momento en que tu audiencia es más activa.	Reuniones mensuales		Realizar dos reuniones mensuales con los comerciales para mantenerlos informados de los objetivos, resultados, clientes recuperados, ferias y de mas novedades en la empresa
			Llamar la atención de los seguidores con los titulares y fotos reales de la información compartida.	Volumen de TEUS de Importación embarcados	Incrementar el volumen de Importación TEUS embarcados en un 15% desde Far east	Las reuniones serán presenciales o vía Skype con las diferentes delegaciones. En caso de ser necesario mas reuniones se realizaran más
			Sugerir a los usuarios que compartan tu contenido.			Se analizará el volumen de carga de los clientes y se propondrá la mejor oferta. Se analizará a la competencia. Se ofrecerá el servicio de despacho de aduanas con descuento en caso de ser necesario (bajo autorización de dirección). Ofrecer nuestras ventajas competitivas al los clientes.
7	Porcentaje de Clientes Recuperados/Reactivados	Recuperar la cartera de clientes perdidos o inactivos en un 15% a través de campaña "Reactivándonos"	Segmentar los clientes perdidos o inactivos dando prioridad a los mas rentables o volumen de venta, Volumen de carga, frecuencia de embarque, etc.	Porcentaje de Visitas concretas telefónicamente	Incrementar en un 20% las visitas concretadas telefónicamente	Cada asesor comercial deberá contactar vía telefónica a todos los clientes prospecto conseguidos en ferias y solicitara agendar una reunión/visita en base a disponibilidad tanto del cliente como de el.
			Realizar un reporte de incidencias ocurridas (en caso de que existan) con los clientes perdidos.	Porcentaje de Cumplimiento de Agenda Mensual		Cumplir con la agenda mensual de visitas comerciales en al menos un 70%
			Contactar a los clientes que han dejado de laborar con la compañía.		Planificación de la visita. Organizar las visitas según sectores/áreas de la ciudad tomando en cuenta el tiempo y distancia.	
			Obtener información del motivo del cambio y ofrecerles nuevamente nuestros servicios.		Reconfirmar/recordar la cita al menos dos días antes de la fecha acordada para evitar cancelaciones de ultimo momento. Revisar en la base de datos clientes cerca del sector a visitar en caso de sufrir una cancelación a ultima hora el comercial podría realizar una visita de cortesía y aprovechar el tiempo que tiene hasta la siguiente visita.	

Tabla 11KPIs Causa - Efecto 5/6[Elaboración propia]

PRIORIDAD	KPI (CAUSA)	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO A KPI CAUSA	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS CAUSA	KPIs EFECTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS EFECTO	PLAN DE ACCION ASOCIADO A OBJETIVOS EFECTO
8	Porcentaje de Cumplimiento de Agenda Mensual	Cumplir con la agenda mensual de visitas comerciales en al menos un 70%	Planificación de la visita. - Organizar las visitas según sectores/áreas de la ciudad tomando en cuenta el tiempo y distancia. -	Porcentaje de Visitas concretas telefónicamente	Incrementar en un 20% las visitas concretadas telefónicamente	Cada asesor comercial deberá contactar vía telefónica a todos los clientes prospecto conseguidos en ferias y solicitará agendar una reunión/visita en base a disponibilidad tanto del cliente como de el. Cada comercial deberá contactar a sus clientes que han dejado de embarcar sus cargas con la empresa y concretar una cita.
9	Porcentaje de "Clientes Captados"	Incrementar en un 15% el numero de "clientes captados/ganados".	Durante las llamadas telefónicas se obtendrá información como puertos de embarque, tipo de carga, servicios de preferencia (lento/rápido), volumen de importación/exportación mensual/anual y se elaborará una propuesta competitiva. A la reunión se llevará preparada oferta en base a la información obtenida. Se mejorará oferta entregada en caso de ser necesario bajo previa autorización de dirección financiera.	Porcentaje de "Clientes prospecto"	Incrementar la cartera anual de "clientes prospecto" en un 25%	Estar presentes en 5 ferias nacionales o internacionales con la finalidad de obtener información y conocer a posibles futuros clientes. Realizar una campaña de presentación de la empresa y sus servicios vía mailing a los clientes prospecto obtenidos durante la feria. -Crear presencia en redes sociales. Dar conferencias en el Sector

Tabla 12KPIs Causa - Efecto 6/6[Elaboración propia]

10. Conclusiones

En el presente trabajo se realizó el análisis de datos históricos del Dpto. Comercial de la Empresa Transitaria en estudio, con esta información más el detalle de las principales actividades que se realizan se plantearon objetivos específicos y planes de acción asociados a cada uno de estos.

Se estableció una correcta selección de indicadores para el Dpto Comercial.

Se realizó el cálculo de los KPIs con el fin de determinar el rendimiento de cada uno de estos objetivos en un periodo de 12 meses.

Realizó la correlación entre cada variable y se establecieron rangos

Intensidad	Rango	# Correlaciones
DEBIL	0 - 0.25	10
MEDIA	0.26 - 0.7	16
FUERTE	0.71 a 0.99	2

Estableciendo un rango de 0 a 0.25 se logró obtener 10 correlaciones débiles.

Estableciendo un rango de 0.26 a 0.70 se logró obtener 16 correlaciones medias.

Estableciendo un rango de 0.71 a 0.99 se logró obtener 2 correlaciones fuertes.

Se realizó con las correlaciones obtenidas un Cuadro De Mando, el mismo que establece cuales de los Objetivos estratégicos y planes de Acción permitirán alcanzar mayores efectos a favor de la empresa analizada.

Las 2 correlaciones fuertes se obtuvieron entre

- 1) KPI 12 (Causa) y KPI 1 (efecto)
- 2) KPI 6 (Causa) y KPI 4 (efecto)

Esto quiere decir que existe una fuerte correlación entre el “Envío de Ofertas a tiempo” (Causa) y el “Porcentaje de Clientes Prospecto (Efecto).

Así como también existe una fuerte correlación entre “Reuniones Mensuales” (Causa) y el “Cumplimiento de la Agenda mensual”.

Recomendaciones:

Adicional se propone a la empresa priorizar los planes de acción asociados a los objetivos estratégicos causa de los indicadores “Encuesta de Servicio al cliente”, “Envío de ofertas a tiempo”, “Servicio post venta”, “Reuniones mensuales” ya que con estos se podrá alcanzar más objetivos estratégicos efecto a pesar de que no se realicen todos los planes de acción causa.

Al trabajar en el desarrollo y buen rendimiento del KPI “Encuesta de servicio al cliente” se será afectados de manera positiva otros KPIs efecto, como lo son Visitas concretas telefónicamente, El cumplimiento de la agenda mensual, Los clientes recuperados, además de Reuniones mensuales, Volumen de Embarque de Teus de Importación y los de Exportación, y como planes de acción causa tendremos, algo que considero fácil de realizar, “Realizar encuesta mensual para determinar el nivel de satisfacción de nuestros clientes” y “El resultado se analizará y se anotaran las observaciones que se presenten con cada cliente en un reporte de incidencias”.

Es muy importante también que se trabaje o desarrolle en el “Envío de ofertas a tiempo” ya que este KPI causa, afecta de manera fuerte y positiva el KPI “Clientes prospecto”, “Clientes recuperados/reactivados”, “Volumen de TEUS de Importación embarcados”, “Volumen de TEUS de Exportación embarcados” “Interacción y Alcance”

Invertir tiempo y recurso humano en cumplir objetivos como:

- Realizar una encuesta mensual a 20 clientes con el objetivo de mejorar el servicio al cliente.
- Actualizar las ofertas/cotizaciones a todos nuestros "clientes activos" y enviarlas en un periodo no superior al día 1 de vigencia de la misma.
- Medición del servicio post venta a través de llamada telefónica realizada a 5 clientes nuevos luego de su primer embarque.
- Realizar dos reuniones mensuales con los comerciales para mantenerlos informados de los objetivos, resultados, clientes recuperados, ferias y de más novedades en la empresa.

Ya que se obtendrá una variación positiva en los siguientes KPIs efecto por su correlacion:

- Visitas concretas telefónicamente.
- Reuniones mensuales.



- Porcentaje de "Clientes prospecto".
- Volumen de TEUS de Importación embarcados.
- Volumen de TEUS de Exportación embarcados.
- Interacción y Alcance.
- Porcentaje de Visitas concretas telefónicamente.
- Porcentaje de "Clientes Captados".
- Porcentaje de Visitas concretas telefónicamente.
- Porcentaje de Cumplimiento de Agenda Mensual.
- Porcentaje de Clientes Recuperados/Reactivados.



11. Referencias Bibliográficas.

AGUILAR, J.A. (2001). Subcontratación de servicios logísticos. Logis - Book, Barcelona.

RESA, S. (2004). La hora de la verdad para los operadores logísticos. En: Revista Distribución y Consumo, España, marzo-abril.

López J., y Gadea A. (1992). El control de gestión en la administración local. Fundemi Books, Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

CARMONA, G. La logística evoluciona, el outsourcing toma valor. CEIN (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra), 2007.