

Operación y consultoría

✍️ Jesús Isaac González
📹 Eduardo Warnholtz

Juan
Enrique
Ramos
Molina y

Gustavo
Llamas
Galás

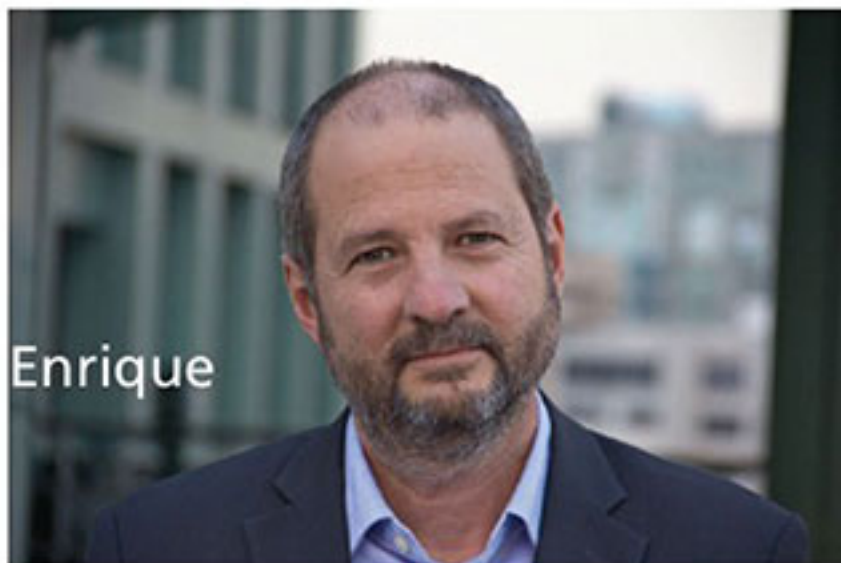
Codirectores de
Grupo Logyt

El grupo comenzó hace 11 años, después de que ambos trabajaron en distintas empresas, desde la parte de producción, logística, cadena de suministro. El camino los hizo encontrarse y buscaron la manera de comenzar un proyecto propio, con la mira de ofrecer a sus clientes un servicio en la mejora de procesos y en las operaciones logísticas, desde el almacenaje, transportación y la distribución.



"A NOSOTROS NOS DEFINE LA CAPACIDAD DE PRECISAR UN RUMBO E IMPLEMENTARLO".

Juan Enrique



La primera que ofrecieron fue la consultoría en la cadena de suministro, en temas logísticos, de manufactura, recursos humanos. Hace cuatro años se sumó la parte de la operación logística, que se integra muy bien al tema de la consultoría. Esta combinación les va muy pragmática, como híbrido ha sido bien recibido por el mercado. "En la consultoría de la cadena de valor integramos desde la gestión comercial, la estrategia para llegar a un mercado, la gestión de los puntos de venta, las redes logísticas, los centros de distribución". Y en la parte de las operaciones son fundamentalmente logísticas en diferentes industrias: como la de bebidas, de alimentos, del calzado, el vestido y la farmacéutica.

Ellos aprendieron que el emprendimiento no es nada fácil porque se tienen que enfrentar a aspectos de crédito, de credibilidad de un medio, que si bien lo conocen, ahora lo hacen a título personal. "Lo que nos ayudó sin lugar a dudas, fue nuestra experiencia, así logramos acercarnos a personas a quienes les podemos ofrecer nuestros servicios".

La compañía más exitosa de bebidas en México fue de las primeras que confió en lo que hacían Juan Enrique y Gustavo, quienes les llevaron una propuesta para arrancar. "Con ese primer paso logramos que además nos creyeran sobre lo que habíamos hecho. Además nosotros estábamos en el lugar correcto y en el momento correcto, porque iniciamos el desarrollo de bebidas que se comercializarían en el canal moderno, en donde la empresa no tenía gran presencia".

2015

Logit está integrando nuevas capacidades en su portafolio de servicios: servicios logísticos de entrega especializada de última milla, la capacidad de manejar productos, empaques primarios y secundarios, además de integrar la logística internacional para ser una solución completa.

Aportaron lo que le faltaba al líder, se le dio todo para generar nuevos conceptos y flujos de comercialización y distribución, fue ofrecer un pensamiento diferenciado, con capacidad ejecutiva y lo llevaron a la práctica. "A nosotros nos define la capacidad de precisar un rumbo e implementarlo".

Dentro del proceso de emprendimiento se dieron cuenta de lo importante que era la organización, el alinear gente que tuviera un mismo propósito, con objetivos comunes, y así fue que crearon una nueva cultura de empresa. "Hoy somos más de 600 colaboradores, además estamos en Argentina y en Perú. Muchos de nuestros clientes tienen operaciones globales, por lo cual nos dimos cuenta que era necesario tener oficinas regionales en estos países".

¿QUE PIENSAN DEL OTRO COORDINADOR?

Gustavo: "Juan Enrique es un emprendedor, es capaz de transmitir con una facilidad increíble ideas y conceptos además de lograr cumplirlos a tiempo".

Juan Enrique: "Gustavo tiene como principal fortaleza la capacidad emprendedora, creatividad y una gran capacidad de vinculación".

Gustavo



"NUESTRO RETO CON ESTE GRUPO Y NOSOTROS MISMOS ES EL APRENDER A SER CONSULTORES"

Implementar soluciones

El perfil de quien colabora en Logit es gente con valores y principios, y al mismo tiempo con experiencia probada en diferentes operaciones o industrias. Gente que ha vivido la cadena de valor íntimamente a través de muchos años. "Nuestro reto con este grupo y nosotros mismos es el aprender a ser consultores, para lo cual hemos invertido mucho tiempo en el desarrollo de competencias consultivas. Y se ha sumado al equipo gente joven, recién egresada de la carrera y locutores que queremos formar para consolidar nuestras operaciones y seguir expandiéndolas".

Del total del grupo, una sexta parte trabaja en la consultoría y el resto en la operación, sin embargo, tienen la oportunidad de colaborar en ambas partes para ganar experiencia. "Recientemente tomamos las operaciones de una cervecería en Montevideo, con una bodega en donde se movían 120 mil tarrafas de producto terminado al mes y nos encargamos de todo, desde recibir el producto hasta su distribución".

La firma que ha construido Logit, permite que las empresas encuentren esos lugares en donde pueden lograr im-

portantes mejoras operativas, que pueden reducir en la búsqueda de nuevos mercados, disminuir los costos. "Hay compañías que no venden en ciertos canales de distribución, o que su oferta de valor pueda estar pasando por mal momento y hay que renovar la propuesta, también hay quien quiere ir al mercado hispano de Estados Unidos".

En este momento hay muy buenas oportunidades para las empresas, en donde pueden captar lo más posible del mercado, con una oferta competitiva mayor a la de sus competidores naturales. "Apelamos a las empresas a balancear el día a día, en donde lo que tienen que hacer diario lo hagan mejor, y tener capacidades adicionales para buscar nuevas alternativas".

¿QUIÉNES SON?

Juan Enrique Ramos Molina
Fecha y lugar de nacimiento: 20 de marzo de 1973, en Mérida, Yucatán.
Formación: Ingeniería Química, Universidad Autónoma Metropolitana.

Gustavo Llanos Gallo
Fecha y lugar de nacimiento: 11 de julio de 1967, en Ciudad de México.
Formación: Relaciones Industriales, Universidad Bicentenario.

Entrevista realizada por Jesús Jara
Guadalajara el 14 de diciembre de 2014 en
Ciudad de México.

t21

Logyt, capitaliza trayectoria

Una nueva ronda de inversión
ampliara operaciones locales
e internacionales

Holanda 2 México 1

El equilibrio de los puertos
holandeses, una enseñanza

GASCOMB

Atiende nueva realidad energética

Las fuentes de poder a gas: natural y propano, favorecen la rentabilidad y reducen emisiones

www.t21.com.mx

Julio 2015

\$45.00 M.N.

Volumen 191

Año 16



Reporte Sectorial: Transporte sustentable



Gustavo Llamas, Socio Fundador
y Director General de Logyt

Logyt, capitaliza trayectoria

En 2013 LIV Capital realizó la primera inversión en Grupo Logyt, recursos que favorecieron la expansión de operaciones. En 2015, se autorizó una segunda ronda de fondos para fortalecer su presencia nacional e internacional.

Por Enrique Duarte

 @EDuarteT21

Este matrimonio, como todos, disfruta de sus primeros años con la puesta en marcha de los planes y proyectos que se acordaron en un principio. La historia de la alianza que mantienen Grupo Logyt y LIV Capital tiene que ver con la creciente, pero aún incipiente, confianza que el capital privado ha depositado en el segmento de la logística en México.

Fue en 2013 cuando Logyt reconoce de manera interna que había llegado a su propio límite y necesitaba del apoyo de un socio estratégico para continuar con su expansión, tal y como lo realizó durante los primeros 10 años de existencia, con Gustavo Llamas y Juan Enrique Ramos, Socios Fundadores y Directores Generales de la firma.

Tras realizar un análisis profundo y darse cuenta de esas limitantes, comenta Gustavo Llamas, salieron en busca de capital para que ayudara a catapultar el negocio más allá de sus fronteras. "Hoy, en definitiva, los fondos de inversión privados generan para distintos niveles de inversionistas o de emprendedores mecanismos muy interesantes de desarrollo y de generación de tamaño, de escala, de fundamento en el desarrollo del negocio. Y fue cuando en esta búsqueda LIV Capital vio nuestro plan de negocios y le interesó la forma en la que estábamos viendo y abordando esta industria".

Lo que observa LIV Capital, un fondo de capital privado fundado en el 2000 y con una cartera de inversiones en otras nueve empresas, es un negocio no solamente especializado en el ramo logístico, sino una empresa de consultoría que ha diversificado sus operaciones en

las áreas comerciales, manufactura, compras, planeación, *management* directivo y humano, y administración de procesos y operaciones.

Gustavo Llamas narra que se unió a Juan Enrique Ramos en este emprendimiento en 2003 para tratar de llevar a la industria mecanismos de apoyo en el desarrollo de sus cadenas de valor. Iniciaron en la parte logística, que era su mayor experiencia, y fueron ampliando a elementos adicionales tanto en los procesos productivos y de planeación de la demanda, procesos de abastecimiento y comerciales, enfocados al tema del consumidor con el punto de venta y cómo hacer llegar los productos a sus manos.

> RECURSOS + INNOVACIÓN

LIV Capital, dirigida por Humberto Zesati, Alex R. Rossi y Miguel Ángel Dávila, ha realizado hasta el momento dos inversiones en acciones representativas de capital social de Logyt, según se ha dado a conocer a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). La última inyección tuvo un valor de 29.79 millones de pesos (mdp). Sin embargo, en el evento relevante enviado a la BMV se precisa que se tiene

autorizada una inversión de hasta 105 mdp, a través del vehículo denominado Latin Idea Mexico Venture Capital Fund III L. P. (LIMVC III).

La capitalización que recibe Logyt de LIV Capital tiene como objetivo generar "una oferta diferenciada de valor sin paralelo en el país", precisa Llamas. "Hemos destinado al principio una importante cantidad en el desarrollo de las competencias internas en nuestra área de consultoría y el desarrollo de capital humano ha requerido también una inversión importante".

En un segundo momento, Logyt comienza a ser más agresivo en cuanto al destino del capital inyectado. Todo inicia con una inversión en la empresa 99 minutos, un servicio de logística web, con la que le permite estar cubierto en la entrega a última milla en el mismo día y en menos de tres horas. Para su reparto nacional, adquiere a la firma SLA a la cual le coloca un *management* específico. Ambas empresas continuarán manteniendo su identidad pero estarán ligadas a Grupo Logyt.

Estos movimientos "nos permiten tener un servicio de entrega nacional en 1.5 días promedio y tenemos servicios hoy para México y Guadalajara el mismo día, podemos entregar en menos de tres horas en estas dos ciudades y este mismo año vamos a poner el servicio en Monterrey, Querétaro, Veracruz, Puebla, Mérida y Cancún, de tal manera que vamos a cubrir una importante parte del comercio nacional, enfocado a servicios de comercio electrónico que está teniendo un importante requerimiento de capacidad de entrega", menciona Llamas.

Los sectores que ahora atiende Logyt bajo este esquema son farmacéutico, calzado, vestido, electrodoméstico y automotriz; estos dos últimos en el campo de partes y componentes. "Hoy la compañía está entregando en las dos modalidades más de 250 mil pedidos al mes y con una muy creciente curva de generación de nuevos negocios. Estamos maximizando nuestra presencia con estas tres empresas", comparte Llamas.

> SUPERAR FRONTERAS

La tercera jugada de Logyt tiene como fin unir el comercio internacional, de este modo la firma busca completar el proceso de entrega "de punta a punta", es decir, ser capaces de traer a México una mercancía desde cualquier parte del mundo y entregarla a domicilio, y viceversa. Esta idea, no tendrá muchos obstáculos por lo menos en la región de América Latina, donde Logyt cuenta con operaciones en Perú, Colombia, Argentina y Chile.

Para concretar lo mencionado, LIV Capital y Logyt formaron un Consejo de Administración en el que participa el *management* del fondo de capital privado, además de contar con asesores externos. "Debemos ser capaces de darnos cuenta que el mercado es mucho más grande de lo que podemos hacer. Si tenemos un bache debemos de ser capaces de brincar y es ahí donde la apuesta con un fondo de inversión, como lo es LIV Capital, nos debe de ayudar", puntualiza Gustavo Llamas. 



Líderes en comercio Exterior

- Transporte marítimo
- Carga proyecto
- Transporte terrestre
- Despachos aduanales
- Mercancías peligrosas
- Transporte aéreo



Ejercito Nacional No. 324, Piso 1

Col. Chapultepec Morales, Méx, D.F. C.P. 11570 Tel. +(5255) 5533 7047 www.mx-mcl.com

Reporte Sectorial: Mensajería y Paquetería

La mensajería y paquetería en México enfrenta un proceso de cambios impulsados por la creciente actividad del comercio electrónico. Ahí se ha desatado una nueva “batalla logística” donde confluyen toda una serie de estrategias de negocios para ganar una parte de ese apetitoso mercado.

El dilema, renovarse o retrasarse

Por Irais García y Enrique Duarte

 @irale1427 @EDuarteT21

El mundo actual ha desarrollado una dinámica que resulta esencial para la vida del ser humano contemporáneo: ser siempre más veloces. El sector de la mensajería y paquetería no se queda atrás, muestra de ello es que se encuentra en plena redefinición para establecer nuevas formas de satisfacer las necesidades de sus clientes, hablese de empresas y consumidores finales.

Gran parte de este cambio tiene ver con la evolución constante de la tecnología y en México este fenómeno ha comenzado a tomar rumbo aunque aún falta mucho por definir. En el país operan tres mil 298 empresas que dan el servicio de mensajería y paquetería (tres mil 160 foráneas y 138 locales), según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

La mayoría de ellas ha comenzado a establecer sus propias estrategias para atacar a un mercado naciente e inserto en el comercio electrónico. El crecimiento constante de esta relativamente nueva forma de intercambiar productos en línea, provocó que el sector

del *e-commerce* local generara ingresos por 162 mil 100 millones de pesos en 2014, una cifra 34% mayor a lo reportado un año antes, según el más reciente *Estudio de Comercio Electrónico en México 2015* de la Asociación Mexicana de Internet (Amipci).

Atrás de este creciente monto se encuentra toda una actividad logística que tienen que realizar principalmente las empresas de mensajería y paquetería para entregar en tiempo y forma los productos adquiridos en Internet.

“Llevamos muchos años con una actividad creciente en el comercio electrónico y las empresas de mensajería y paquetería tienen una enorme oportunidad para acrecentar

y brindar más servicios a través del *e-commerce*, buscando ser un puente entre las empresas productoras y los clientes”, comenta Manuel Armendáriz, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Mensajería y Paquetería (AMMPAC).

> ZONA DE “GUERRA”

En el “campo de batalla” se encuentran las firmas locales que no quieren verse rezagadas ante la capacidad operativa de las llamadas empresas *couriers*, de alcance internacional en el mercado de entregas del comercio electrónico. Para lograr lo anterior ya han detectado sus “puntos débiles” y desarrollado una estrategia logística particular que, incluso, las grandes firmas buscan contratar con ellas para cubrir los servicios de la última milla.

Esto último cambia el panorama de la competencia que se experimenta en el sector. Dos ejemplos de ello son las empresas Grupo Logyt, a través de su reciente inversión en 99 minutos, y Grupo ampm, quienes han firmado contratos con las compañías internacionales para realizar su servicio de entrega al consumidor final, pero con dos

elementos esenciales: la personalización y la velocidad de la entrega.

Para estas empresas mexicanas el punto de quiebre de los grandes *couriers* es que son firmas que tienen como máximo tributo la estandarización y repetición de su servicio a tal grado que los lleva a tener un éxito alto, sin embargo, cuando se plantean realizar servicios personalizados o cuando un cliente tiene otras necesidades, por ejemplo, “fracasan, porque va en contra de su propia naturaleza”, menciona Óscar Romero, Director de Logyt Evolution.

El directivo observa que actualmente este mercado en particular demanda algo distinto y las grandes empresas de mensajería y paquetería no lo pueden ofrecer. Romero precisa que tanto Fedex, DHL, UPS y Estafeta han contratado sus servicios de última milla, donde se plantean como ejes fundamentales la rapidez y la personalización de la entrega. “No basta con que tengas la infraestructura, también cuenta quién te lo está dando y cómo te lo está dando”, indica.

> IMPULSO A UN CLIC

Aunque exista una integración entre empresas del mismo sector en el campo de la mensajería y paquetería, la tendencia que se

visualiza para el comercio electrónico genera una perspectiva de que ésta podría acelerarse o profundizarse.

“Todo mundo está aprendiendo, moviéndose, manejándose, tanto la gente que se dedica a vender a través del *e-commerce* como nosotros que vamos a repartirles. Ha sido un proceso de aprendizaje mutuo y en cuanto se dé la explosión, que usualmente se va a dar, para finales de 2016, estaremos todos muy preparados”, prevé Pablo Moreno, Presidente de Grupo ampm.

Uno de los principales obstáculos a vencer en el mercado de comercio electrónico en México es la baja penetración de tarjetas de crédito para realizar los pagos en Internet. En el país la banca comercial tiene emitidas poco más de 22.5 millones de este tipo de plásticos por los bancos y, además, estas instituciones financieras han desbloqueado lentamente las tarjetas de débito para concretar los pagos electrónicos.

Como consecuencia de lo anterior, las empresas que venden *online* han optado por aceptar otras formas de pago. “Un 25% de nuestros pedidos son pagos contra entrega” cuando llega el proveedor del servicio de mensajería y paquetería con el cliente final, comenta David Geisen, Director General y Cofundador de la tienda online Dafiti.

El pago contra entrega, además, cuenta con la función de “educar” a las personas que compran en línea y que aún temen que sus datos bancarios sean robados por terceros al momento de la transacción o que su paquete no llegue como le fue prometido.

El también Director General de la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO) precisa que en este tema es mejor trabajar con varios proveedores de mensajería y paquetería para cubrir dos necesidades esenciales, que se cumplan los compromisos en cuestión de tiempos de entrega y la posibilidad de rastrear los envíos, tanto para la empresa que los contrata, así como los clientes finales.



Este último punto abre un abanico de posibilidades, ya que las empresas han tratado de enfocarse en temas específicos en torno a la “democratización” de la información, es decir, el cliente ahora cuenta con los datos de la persona que le entregará su paquete, así como la posibilidad de interactuar con él, en un sentido “uberizado”, para cambiar la fecha y hora de la entrega si es que le surgieran complicaciones para recibirlo.

Gracias a este valor agregado en el servicio de mensajería exprés, empresas nacientes como iVoy, donde el servicio está totalmente basado en su plataforma web y su aplicación, han logrado experimentar crecimientos de 40% mensuales en ciudades como Guadalajara y el Distrito Federal para sus entregas mismo día y menos de 90 minutos.

“El mayor obstáculo es que era un sector (el de la mensajería y paquetería) poco profesionalizado y era un poco oscuro, porque solamente los grandes tenían sistemas de seguimiento y el cliente no entraba en el proceso más que en la entrega. (Actualmente) estamos entrando a la etapa en la que el cliente tiene una experiencia de usuario”, comenta Álvaro de Juan, CEO de iVoy.

➤ MAYOR VELOCIDAD

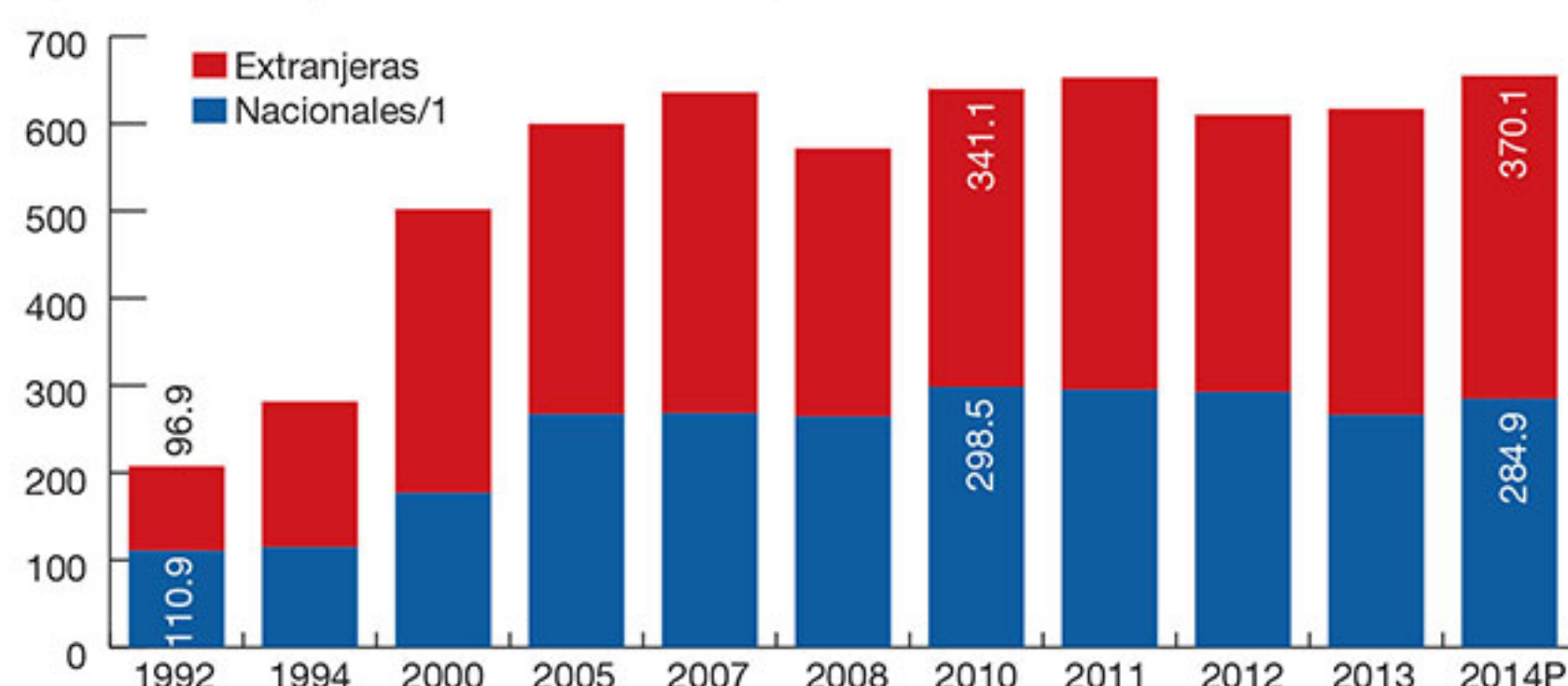
Para las grandes empresas como Estafeta, el comercio electrónico aún es un mercado incipiente en sus operaciones. Ingo Babrikowski, Director General de la firma, comenta que el *e-commerce* representa apenas un 5% de sus ventas totales.

La diferencia que existe entre las empresas que ofrecen el servicio de entrega el mismo día en su modalidad exprés, menos de dos horas, con los grandes *couriers* en el comercio electrónico, es que estos últimos han optado por desarrollar estrategias para conservar a los clientes que aún no requieren que su producto llegue con tal velocidad y en este afán han modificado su sistema de entrega.

Tanto Estafeta como UPS, por ejemplo, además de contar con sus propios puntos de venta, han realizado una serie de

■ Carga Total en Servicio Doméstico e Internacional

➤ (Miles de Tons. y Variaciones en porcentajes)



Fuente: AMMPAC con datos de DGAC - SCT.

1/ En este apartado se considera MasAir y Aero Unión, aunque las dos firmas son de propiedad extranjera.

alianzas con otras empresas, como supermercados, tiendas de conveniencia, farmacias o lavanderías, para que los clientes finales recojan ahí sus paquetes en el día y hora que ellos prefieran.

“La razón por lo que hemos estado cambiando es porque la entrega presencial es más costosa para nosotros. Lo que estamos haciendo ahora es un concepto que nosotros llamamos como *Access Point*”, precisa Michael Cuesta, Director de Mercadotecnia y Retail de UPS México.

Estafeta cuenta con 600 concesionarios bajo este modelo en el país, mientras que UPS prevé alcanzar los 700 para finales de este año.

La división DHL Express del grupo alemán planea otra estrategia con la que pretende anticiparse a las nuevas necesidades de los clientes. Se trata de un proyecto piloto que se está llevando a cabo en Alemania, en colaboración con Amazon y Audi, que busca permitir a sus usuarios realizar un pedido a través de su plataforma de comercio electrónico y entregarlo hasta la cajuela de su coche.

“El proyecto funciona mediante una aplicación para *smartphone* especialmente desarrollada desde la cual el *courier* de DHL recibirá la ubicación exacta del automóvil así como acceso a la cajuela del vehículo. Una vez entregado el paquete, el coche se cerrará automáticamente. Esta aplicación se encarga del envío de la infor-

mación necesaria tanto a los colaboradores de DHL como a los propietarios del automóvil”, señala Antonio Arranz, CEO de DHL Express México.

En cualquiera de los dos casos, tanto en el servicio que ofrecen las grandes firmas como las pequeñas, uno de los principios fundamentales para las empresas que vendan a través de internet será contar con un operador logístico, en este caso firmas de mensajería y paquetería, que les apoye en contar con una cobertura nacional para satisfacer a los clientes finales, tanto en los diferentes tipos de entrega así como en los tiempos requeridos, y no tener que abrir tiendas a nivel nacional para así incrementar sus ventas.

➤ LA OTRA BATALLA

La libre competencia entre las empresas extranjeras y locales del sector de la mensajería y paquetería en México no es un tema que sea recíproco en Estados Unidos para las firmas mexicanas en ese mercado.

Gracias, en parte, a lo anterior, las grandes empresas internacionales han logrado obtener hasta 40% del mercado nacional, según datos de la AMMPAC, pero en un análisis del sector que realizó la Procuraduría Federal del Consumidor en 2013, con datos del INEGI, el porcentaje aumenta considerablemente porque se expone que las compañías foráneas tienen más de 92% del mercado nacional.

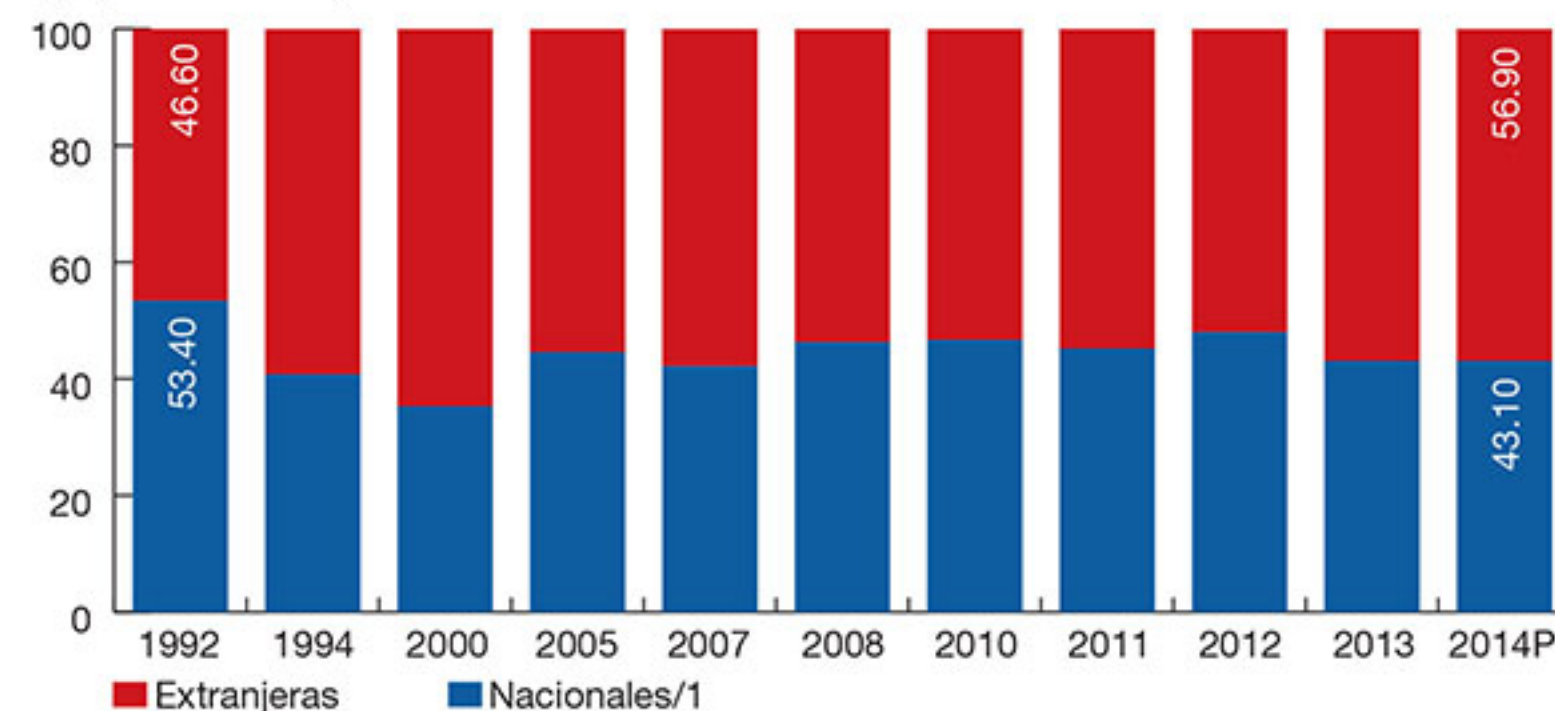
La propia AMMPAC mantiene desde hace años un trabajo constante para acelerar las negociaciones entre los gobiernos de México y Estados Unidos, para que este último acepte que las empresas de mensajería y paquetería de su vecino del sur puedan realizar operaciones en su territorio.

“Nosotros hemos tratado de estar muy en contacto con las autoridades, particularmente con las secretarías de Economía (SE) y de Comunicaciones y Transportes (SCT), los funcionarios responsables de conducir esa negociación, para advertirles a ellos de toda esta cuestión”, comenta Manuel Armendáriz, Vicepresidente de la AMMPAC, quien recuerda que desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, la frontera mexicana se abrió para los de arriba, pero no así para los sureños en sectores como de servicios de transporte de carga, así como de mensajería y paquetería.

Lo anterior también se puede ver reflejado en el porcentaje de mercado que han tomado las aerolíneas extranjeras en la carga aérea

Participación en la carga aérea

> (Expresada en %)



Fuente: AMMPAC con datos de DGAC - SCT.

1/ En este apartado se considera MasAir y Aero Unión, aunque las dos firmas son de propiedad extranjera.

transportada en servicio doméstico e internacional en México. Sólo en 2014, las aerolíneas foráneas contaban con 56.9% del mercado nacional, según datos del reporte *Aviación Mexicana en Cifras* de la Subsecretaría de Transporte de la SCT.

El mercado estadounidense de servicio de mensajería y paquetería forma parte de entre 10 y 20% de las operaciones de las grandes *couriers* que operan en México, y

también es un impulso considerable para que este sector —con un valor de 17 mil millones de dólares— cuente con crecimientos anuales de 10%, previsto también para este año, a pesar de que la economía mexicana crece a niveles inferiores.

Armendáriz indica que la AMMPAC no cesa de realizar su trabajo en el llamado “cuarto de junto”, dentro del diálogo de alto nivel que mantiene el país con Estados Unidos, y también en las negociaciones del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) y en el Acuerdo sobre el Comercio de Servicios, para que las autoridades mexicanas presionen a los países para instalar reglas claras para una competencia pareja en el sector de la mensajería y paquetería.

Ante el panorama alentador que se viene para este sector —que impulsa el crecimiento económico al aportar eficiencia y competitividad a la cadena productiva y de comercialización, es estratégico y acelera el desarrollo del país—, a partir del naciente mercado del comercio electrónico, las empresas de mensajería y paquetería tendrán que consolidarse a través de la especialización y personalización de sus actividades, considerando el impulso de la innovación y la tecnología para mantener la velocidad que requiere el mundo actual, y claro, en una competencia en donde las fronteras se diluyan.

