

**EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.  
RECINTO DE HATO REY  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO UTILIZADAS  
POR LA EMPRESA FEDEX**

REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

Mayo 2021

PREPARADO POR:  
HELEN MARTÍNEZ PANTOJA

Sirva la presente para certificar el Proyecto de Investigación titulado:

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO UTILIZADAS POR LA  
EMPRESA FEDEX**

Preparado por:

HELEN MARTÍNEZ PANTOJA

Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de:

Maestría en Administración de Empresas con Concentración en Gerencia Estratégica

Mayo 2021

Aprobado por:



---

Dr. José A. Molina Mercado, Profesor

## **Dedicatoria**

A Dios, por bendecirme, guiarme y ayudarme a superar todos los obstáculos para alcanzar este reto profesional importante de mi vida. A mi madre que es mi mayor inspiración y mi ángel. A mis hermanos y demás familiares por el apoyo que siempre me brindaron en el trascurso de mi vida Universitaria. Agradecida del profesor Dr. José A. Molina, por compartir todos sus conocimientos y experiencias vividas durante su carrera profesional

## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Misión, Visión, Valores y Objetivos</b> .....	7
<b>Misión</b> .....	7
<b>Visión</b> .....	7
<b>Valores</b> .....	8
<b>Objetivos</b> .....	8
<b>Historia</b> .....	10
<b>FEDERAL EXPRESS (FEDEX)</b> .....	10
<b>Estrategias</b> .....	14
<b>Naturaleza de la estrategia de negocio</b> .....	14
<b>Estrategias Corporativas</b> .....	15
<b>Estrategias competitivas</b> .....	16
<b>Diferenciación</b> .....	16
<b>Innovación Tecnológica</b> .....	16
<b>Estructura de Costos</b> .....	17
<b>Infraestructura</b> .....	17
<b>Gestión de Recursos Humanos</b> .....	178
<b>Revisión de Literatura</b> .....	19
<b>Introducción</b> .....	19
<b>Fortalezas y Debilidades internas</b> .....	20
<b>Fortalezas</b> .....	20
<b>Debilidades</b> .....	21
<b>Análisis del entorno específico de la empresa</b> .....	21
<b>Directivos de FedEx</b> .....	21
<b>Localización</b> .....	22
<b>Directivos</b> .....	22
<b>Empleados</b> .....	23
<b>Clientes</b> .....	23
<b>Proveedores</b> .....	23
<b>El mercado de FedEx</b> .....	23



<b>Productos</b> .....	24
<b>Resumen Financiero</b> .....	25
<b>Análisis de Datos</b> .....	26
<b>Análisis del entorno general de FedEx</b> .....	26
<b>Diamante Porter</b> .....	26
<b>Competencia en el sector</b> .....	26
<b>Amenaza de Competidores potenciales</b> .....	27
<b>Productos Sustitutos</b> .....	28
<b>Poder de negociación de clientes</b> .....	28
<b>Poder de negociación de los proveedores</b> .....	28
<b>Análisis PESTEL</b> .....	29
<b>Político</b> .....	29
<b>Económicos</b> .....	30
<b>Sociales</b> .....	30
<b>Tecnológicos</b> .....	31
<b>Ecológico</b> .....	32
<b>Legal</b> .....	32
<b>Análisis FODA</b> .....	33
<b>Fortalezas:</b> .....	33
<b>Oportunidades:</b> .....	33
<b>Debilidades:</b> .....	34
<b>Amenazas:</b> .....	34
<b>Boston Consulting Group (BCG)</b> .....	34
<b>Estrella:</b> .....	35
<b>Vacas:</b> .....	35
<b>Signo de interrogación:</b> .....	35
<b>Perro:</b> .....	35
<b>Conclusiones</b> .....	37
<b>Recomendaciones</b> .....	39
<b>Referencias</b> .....	40

## **Introducción**

Este estudio de caso tiene como objetivo investigar y analizar el proceso de evolución de la compañía FedEx Corporation. Se investiga sobre su situación en el mercado y en la industria y analizar la problemática que les afecta y las estrategias adoptadas.

El transporte aéreo rápido, es un segmento importante en la economía mundial moderna, ya que satisface la necesidad de entrega internacional de mercancías a alta velocidad para una gran cantidad de organizaciones que trabajan en diversos sectores de la economía.

El sector desempeña un papel importante en las cadenas comerciales que se han convertido en parte integrante de la fabricación y comercialización de productos industriales y de consumo. Estas cadenas comerciales constituyen una característica esencial de la infraestructura de las economías modernas, pues establecen contactos entre empresas y clientes en todo el mundo, transportan grandes cantidades de paquetes y documentos cada día y emplean a cientos de miles de trabajadores al nivel mundial.

La industria de transporte aéreo rápido, simplifica y agiliza el proceso de transporte de mercaderías. Organiza la recolección, generalmente al final del día hábil, le permite al remitente acceder a la información acerca del progreso de los envíos desde la recolección del producto hasta la entrega del mismo, y provee la evidencia de la entrega del envío. Cuando los envíos son internacionales, la industria se encarga de obtener las autorizaciones aduaneras, así como también el pago de los aranceles e impuestos que se requieran.

La actual globalización y el incremento de las ventas internacionales derivadas del comercio electrónico, están suponiendo un fuerte impulso para la carga aérea que se adapta

perfectamente a los pequeños envíos que requieren cobertura mundial y rapidez en la entrega al cliente.

## **Misión, Visión, Valores y Objetivos**

### **Misión**

La misión es la expresión de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión (Torres, 2015).

La misión de FedEx Corporation es, producir rendimientos económicos superiores para sus accionistas, al proveer servicios logísticos de alto valor agregado, así como servicios comerciales y de transporte relacionados a través de compañías con operaciones integradas. Se cumplirán los requerimientos de los clientes con la más alta calidad y de forma apropiada para cada sector del mercado en el que se opera. FedEx se esforzará por desarrollar relaciones de beneficio mutuo con sus empleados, socios y proveedores. La seguridad será la primera consideración en todas las operaciones. Las actividades corporativas se llevarán a cabo de acuerdo a los más altos estándares éticos y profesionales.

### **Visión**

La visión son los resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión (Torres, 2015).



La visión de FedEx es, ser la mejor empresa de logística en comercio internacional a nivel nacional, preferidas por su excelente servicio personalizado, con aseguramiento de la calidad, reconocida con normas ISO y por su solidez técnica, financiera, operativa y humana.

### Valores

“Los valores de una compañía establecen la conducta que deben tener sus administradores y empleados, cómo deben hacer negocios y que tipo de organización deben crear para ayudar a la empresa a alcanzar su misión” (Hill et al., 2015, p.15).

FedEx están enfocados y comprometidos a respetar los valores comunes que guían sus acciones. Los valores de la compañía son:

- **Personas:** Valoramos a nuestros empleados y promovemos la diversidad en nuestro personal y en nuestras ideas.
- **Servicio:** Nuestro espíritu absolutamente positivo pone a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos.
- **Innovación:** Inventamos e inspiramos los servicios y tecnologías que mejoran la forma en que trabajamos y vivimos.
- **Integridad:** Administramos nuestras operaciones, finanzas y servicios con honestidad, eficiencia y responsabilidad.
- **Responsabilidad:** Abogamos por ambientes saludables y seguros para las comunidades en las que vivimos y trabajamos.
- **Lealtad:** Nos ganamos el respeto y la confianza de nuestros empleados, clientes e inversores cada día, en todas las actividades que realizamos.

### Objetivos

El objetivo principal en su inicio, era elaborar un sistema de entrega de pequeños paquetes al día siguiente. En la actualidad, FedEx está comprometido en que las necesidades del

cliente este por encima de todo. La compañía tiene como objetivo lograr que cada experiencia con FedEx sea excepcional, y para lograrlo han establecido una promesa llamada “The Purple Promise”. La promesa establece lo siguiente:

- Hacer lo que sea necesario para satisfacer a sus clientes.
- Tratar al cliente de manera profesional, competente, educada y dedicada
- Gestionar cada transacción con la precisión requerida para ofrecer una calidad de servicio.
- Procesar la información de sus clientes con el 100% de precisión.

## **Historia**

### **FEDERAL EXPRESS (FEDEX)**

Empresa enfocada en la logística internacional, de origen estadounidense. Fundada por Frederick W. Smith. Se constituyó en el 1971 y comenzó operaciones en el 1973.

Smith intentaba colocar en práctica un nuevo concepto de transporte aéreo de paquetes. Estaba convencido de que había un potencial de mercado para el servicio aéreo de paquetes pequeños, volando principalmente de noche en rutas que cubrieran las necesidades de los transportistas. En ese momento se utilizaba vuelos comerciales de pasajeros como medio de transporte de una proporción significativa de pequeños paquetes. Smith creía que había diferencia grande entre paquetes y pasajeros y estaba convencido de que tenía que tratarse de manera distinta.

Tenía como objetivo elaborar un sistema que pudiera lograr la entrega al día siguiente de pequeños paquetes (menos de 70lb) por vía aérea. Estableció una ruta de centros de distribución y enlace ubicado en Memphis, lugar de buenas condiciones ambientales y ubicación central. Cuenta con una estructura geográfica y a diario reciben sus aviones donde se descargas para realizar la clasificación de millones de paquetes y se vuelven a cargar para su posterior transporte a nivel internacional. Este proceso se realiza en horarios nocturnos ya que es una hora donde menos hay servicios aéreos comerciales, lo que facilita el tráfico de sus aviones con mayor rapidez.



FedEx fue pionera en el empaquetado estándar con un límite máximo de peso de 70lb. Este estándar le ayudo a impulsar la eficiencia en otros campos gracias a su clasificación automática que se realizaba en su centro en Memphis.

Para lograr la entrega de un día a otro, tenían que operar sus propios aviones, pero las regulaciones impuesta por el Consejo de Aeronáutica Civil en esos años no permitían que adquirieran aviones grandes, por lo que Federal Express opto por comprar una flota de aviones ejecutivo de doble motor los cuales convirtió en mini aviones de carga con una capacidad de 6,200lb. Permitiéndole obtener licencia de operador de taxi aéreo, esta estrategia le ayudo a obtener un rápido crecimiento en el volumen de transporte.

Para el 1976 tenían un volumen diario promedio de 19 mil paquetes, una flota de 32 aviones, 500 camiones de entrega, 2 mil empleados y daba servicios inicialmente en 75 ciudades. Por el volumen de crecimiento que tenían necesitaba utilizar aviones más grandes para mantener la eficiencia operativa, por lo que motivo a Smith a dirigirse al Congreso para solicitar la desregulación del sector aeronáutico y permitir mayor competencia.

En noviembre del 1977, el Congreso de los Estados Unidos suavizó la regulación que controlaba la competencia del sector. Federal Express comenzó a comprar aviones Boeing 727, cada uno con una capacidad de carga de más de 39,700 lb, siete veces más grandes que los Dassault Falcón. Se estableció como una importante línea área de envíos aéreo de pequeños paquetes.

A finales de 1978, había cuatro importantes líneas de carga en el mercado nacional: Airlift International, Federal Express, Flying Tiger y Seaboard World Airlines. Todas

incrementaron su estructura de ruta después de la desregulación, de todas solo Federal Express se especializó en la entrega al día siguiente. El servicio «Prioridad Uno» garantizaba la entrega antes del mediodía del siguiente día laborable. Comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York bajo su código bursátil FDX.

En 1981, Federal Express presentó un servicio de entrega de cartas al día siguiente. Esta entrega la diseñaron para competir directamente con el Servicio Postal de Estados Unidos. Esta estrategia le permitió tener un rápido crecimiento, en parte lo atribuían a sus esfuerzos de marketing. Implantó uno de los más grandes timos del sector, le hacía creer a la gente que tenían que tener algo al mismo momento. En este año estableció su primer súper centro junto al aeropuerto internacional de Memphis.

Para el 1982, entro al mercado UPS la competencia más fuerte que tiene Federal Express. Era mucho más grande en cuanto a transportistas, tenía una enorme red de distribución en superficie y luego adquirió su flota permitiéndole realizar entregas al día siguiente. En el 1983, llega a los mil millones de dólares en ingreso convirtiéndola en la primera empresa de EE.UU. en alcanzarlo sin fundarse mediante fusión o adquisición.

Federal Express fue la primera en construir una red global de correo aéreo expreso. En 1984 y 1989, su estrategia de crecimiento cambió y comenzó a establecer bases operativas en Europa y Oriente Medio, compro 17 empresas en el mundo con el propósito de desarrollar su competencia de distribución global. La compra de Flying Tiger les dio servicio a 103 países fuera de los Estados Unidos, una flota combinada de 3,287 aviones e ingresos de 5,200 millones de dólares. Convirtiéndose en la mayor empresa de transporte aéreo expreso más grande del mundo.

Para los años 1990 y 1991 comienza sus servicios internacionales en Polonia a través de alianzas con empresas locales y comienza sus entregas a la mañana siguiente entre EE. UU, Europa y Asia utilizando Express Freighter.

Federal Express en el año 1991, adopta oficialmente FedEx como su nombre comercial, marca reconocida como estándar internacional de un servicio rápido y fiable. En este mismo año obtiene la certificación ISO 9001 por sus operaciones globales, primera compañía transportista de primer nivel en recibir este estándar de calidad. ISO es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización.

Para el 1994 la compañía hizo una transición al cambiar su nombre por “FedEx” como su marca oficial. Renueva su modelo de negocio creando su página Web, la cual le permite tener acceso directo con sus clientes y estos pudieran contratar sus servicios. Aprovechó para que otras empresas promocionaran a través de su página, estrategia que le permitió aumentar sus clientelas y obtener ganancia por su patrocinio.

A finales de los 90, implementó un sistema de rastreo mediante código de barra, la cual permitía a sus clientes localizar su paquete, convirtiéndose en la primera compañía en implementar este sistema.

Con una visión enfocada hacia el futuro, en el 2000 pasa a llamarse “FedEx Corp.”, con el objetivo de aumentar la cartera de servicios de la empresa. Cartera más diversificada de negocios que operan de manera independiente, aunque compiten como un conjunto. Está



compuesta por FedEx Express, FedEx Ground, FedEx Custom Critical, FedEx Global Logistics, FedEx Freight, FedEx Office y FedEx Services.

El crecimiento se ha basado principalmente en la adquisición de otras empresas del mismo sector y en crear sinergias entre éstas dentro de la marca FedEx. Hoy en día FedEx está instalada en los principales aeropuertos y ciudades de todo el mundo, opera en más de 220 países, tiene más de 450,000 empleados, 681 aviones y más de 180,000 vehículos.

Su mayor adquisición ha sido la compra de TNT en el 2016, una empresa holandesa de transporte internacional. Le permitió fortalecer significativamente la red de carretera en el mercado europeo y penetrar al mercado de Oriente Medio, África, Asia-Pacífico y América.

Utiliza una red global por aire y tierra para acelerar la entrega de envíos de tiempo definido, a una hora y fecha programadas y respaldados por una garantía de reembolso.

### **Estrategias**

Las estrategias de FedEx se centran en el crecimiento rentable a largo plazo y aprovechar las sinergias para solidificar aún más sus servicios. Contribuyen a potenciar el comercio en todo el mundo. Ofrecer a clientes y empresas una amplia cartera de transporte, comercio electrónico y servicios empresariales.

### **Naturaleza de la estrategia de negocio**

En sus comienzos su estrategia fue dirigida en concentrar la clasificación automática de los paquetes recibido a diario, en su centro de distribución y desde allí aplican la logística de entrega, lo que le facilitaba utilizar su capacidad de carga aérea de manera eficiente y lograr la

entrega al día siguiente. Esta estrategia llevo a la compañía a impulsar la eficiencia en otros campos.

Su estrategia actual consistes en operar de forma independiente concentrado en diferentes redes con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes y competir de manera colectiva como una única marca en todo el mundo y hablando como una única voz.

Su modelo de negocio está dirigido a generar valor a través de la logística empresarial que abarca la cadena de suministro y distribución. Desarrollando soluciones basadas en sistema de información en constante evolución para lograr la rentabilidad y optimización de los recursos de sus clientes.

### **Estrategias Corporativas**

Su estrategia corporativa para aumentar su rentabilidad a largo plazo, va alineada a una integración horizontal y dirigida a una sola industria. Según (Hill et al., 2015), esta estrategia corporativa es el proceso para fusionarse o adquirir a competidores de la industria para alcanzar ventajas competitivas las cuales se derivan del volumen grande y el alcance de las operaciones.

FedEx ha sabido aplicar muy bien esta estrategia, es lo que los ha convertido en la marca respetada, ha creado una lealtad de sus clientes y una solidez en el mercado dirigido. Una de su última adquisición fue la compañía TNT, la cual le permitió controlar el mercado terrestre europeo antes dominado por sus rivales UPS y DHL.

FedEx se compromete a una única estrategia operativa que funciona sin interrupciones y simultáneamente a tres niveles. La estrategia consiste en:

- Operar de Forma independiente, concentrados en satisfacer las distintas necesidades de los clientes.
- Competir de manera colectiva permaneciendo como una única marca en todo el mundo y hablando con una única voz.
- Administrar en colaboración trabajando para preservar las relaciones leales con los empleados, clientes e inversores.

### **Estrategias competitivas**

FedEx se destaca dentro de una industria consolidada, el mercado en cual compite en muy competitivo, pero está dominado por las compañías grandes. Smith, ha trabajado grandemente para que la empresa se convierta en la compañía líder del sector de entrega expés. FedEx tiene una estrategia con respectos a sus competidores basados en: diferenciación, innovación tecnológica, infraestructura, estructura de costos y gestión de Recursos Humanos.

### **Diferenciación**

El segmento de mercado que va dirigido sus servicios actualmente son las empresas grandes, lo que le ha permitido diferenciarse de su competencia. Se compromete en realizar sus entregas al día siguiente, el paquete se mantiene todo el tiempo bajo su custodia. Ha hecho la diferencia por su logística para realizar las entregas. Estrategia que le ha permitido obtener rentabilidad y una ventaja competitiva sostenible.

### **Innovación Tecnológica**

FedEx invierte en tecnologías la compañía ha sido siempre reconocida por implementar alta tecnología para cumplir con su visión. La compañía fue la primera en lanzar su página web



en invirtió en equipo y software el cual ofrece a sus clientes sistemas de ordenación y rastreo. Facilito a sus mensajeros nueva tecnología de PC de bolsillo o escáner manuales, el cual les ofrece en tiempo real la información a los clientes sobre sus paquetes.

Maneja un servicio de pronóstico de tiempo propio para asegurar que sus vuelos lleguen a tiempo. FedEx integra la tecnología y el internet con sus operaciones de logística empresarial con el fin de obtener resultados óptimos.

La compañía se ha enfocado en desarrollar nuevas tecnologías que le permita enfrentar los nuevos desafíos a los que se puedan enfrentar en la actualidad. FedEx no escatima en gastos al momento de invertir en nuevas tecnologías de información.

### **Estructura de Costos**

Los costos son optimizados mediante su gestión de inventario, la cadena de suministro, transporte e innovación de sus procesos.

### **Infraestructura**

FedEx en forma continua mejora sus servicios al incrementa sus redes de distribución e infraestructura de transporte ya que para alcanzar la velocidad de entrega y además que ésta sea sin falla deben mantener una impresionante infraestructura de equipos y procesos; contando con una amplia flota aviones y camiones considerando a la compañía con la flota más grande del mundo.

Cuentas con planes de contingencias, en caso de que unos de sus aviones presenten fallas, tienen aviones de reservas en diferentes puntos estratégicos los que le permite continuar con sus entregas sin problema y evitando atrasos.

### **Gestión de Recursos Humanos**

Sus empleados son el activo más importante, unidos por un espíritu positivo y dispuesto a hacer lo que sea necesario por cumplir con la misión de FedEx. La cultura corporativa y la fuerza laboral es el pilar más importante que les ha permitido ser el principal proveedor de servicios de envío e información en todo el mundo.

FedEx realiza capacitaciones y compensaciones altas a sus trabajadores la que conlleva a que sus empleados sean leales, eficientes y efectivos. En sus capacitaciones la compañía cuenta con un centro de simulación de vuelos, donde reciben a sus pilotos para que realicen prácticas en las cuales les presentan cualquier escenario de problema climático que estos se puedan enfrentar. FedEx ha sido reconocido como un excelente lugar para trabajar, y fue incluido en la revista FORTUNE de las “100 mejores empresas para trabajar” de los Estados Unidos y figura como una de los mejores empleadores del mundo (Informe Anual, 2020).

## **Revisión de Literatura**

### **Introducción**

El transporte aéreo rápido se ha convertido imprescindible. Hoy en día tiene buena demanda, gracias al comercio electrónico. A través de este servicio, facilita que llegue la mercancía y productos al cliente mucho más rápido. En sus inicios el servicio se ofrecía en 24 horas, en la actualidad un paquete puede llegar a su destinatario en menos de dos horas en caso de que se encuentre en la misma ciudad.

FedEx cuenta con un plan de comercio electrónico internacional el cual se enfatiza en los siguientes puntos: requerimientos e intervenciones aduaneras, necesidades operativas tales como analizar la competitividad, porcentaje de aranceles e impuestos, complejidad en el comercial.

El comercio electrónico se ha convertido el área de más rápido crecimiento durante el confinamiento, la pandemia de COVID-19 ha influido a una gran demanda acelerada en este sector, por lo que obligó a FedEx a invertir en nuevas tecnologías, a optimizar las entregas y utilizar soluciones innovadoras para lograr realizar entregas más flexibles (Informe anual, 2020).

Amazon es considerado como el gigante del comercio electrónico, se ha convertido en una gran amenaza para FedEx y demás compañías del sector, al este tener intenciones de adquirir su propia flota de aviones para realizar sus propias entregas. FedEx opto por cancelar su contrato con la compañía, para enfocarse en el mercado tan amplio que ofrece el comercio electrónico.

Unas de las principales características de FedEx son su prestigio corporativo, compromiso con la comunidad en donde se instalan y su expansión mediante una red global de



comunicaciones. Su estrategia de ampliar su cartera de servicios en diferentes segmentos le permite cubrir las diferentes necesidades del cliente, esto le ha permitido tener más rentabilidad y solidez financiera.

## **Fortalezas y Debilidades internas**

### **Fortalezas**

- Su estructura logística, la ha convertido en la línea aérea de carga más grande a nivel nacional y mundial. Su red global le permite ofrecer servicio por aire y tierra en más de 650 aeropuertos en todo el mundo.
- Primera compañía en establecer sistema de rastreo y los estándares de empaquetado, centro de distribución y enlace. Lo que le ha facilitado tener el control en el manejo de las entregas por lo que le permite obtener confianzas y lealtad de sus clientes.
- Posee certificación ISO 9001. La primera compañía de transporte en todo el mundo en recibir tan importante certificación. Esta se centra en elementos de administración de calidad que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios. FedEx toma muy en serio esta certificación, y ha incorporado una filosofía y metodología de calidad única denominada "Quality Driven Management" (QDM) (Gestión impulsada por la calidad). Impulsa a que haya un compromiso para mejorar continuamente en todos los procesos operacionales de la compañía. Esta certificación le permite tener una ventaja competitiva, y eleva su reputación y reconocimiento en el mercado al cual

pertenece y demuestra ser una compañía comprometida con la calidad de sus servicios.

- El servicio y la seguridad son sus principales prioridades. Contar con un portafolio de servicios de soluciones le permite enfrentar cualquier desafío en el mundo del comercio global.
- Cuenta con una plataforma dedicada al desarrollo de tecnología de la información, la cual es de gran beneficio para sus servicios y los de sus clientes.

### **Debilidades**

- El concentrarse en servicios aéreo, no le ha permitido solidificar sus servicios terrestres.

## **Análisis del entorno específico de la empresa**

### **Directivos de FedEx**

A continuación, se presenta los directivos principales de la compañía FedEx Corp. A 2021.

- Frederick W. Smith - Chairman and CEO, FedEx Corporation
- Donald F. Colleran - President & CEO, FedEx Express
- Roberto B. Carter - CO-President and Co-CEO, FedEx Services
- Rajesh Subramanian – Co-President and Co-CEO. FedEx Services
- Henry J. Maier – President & CEO, FedEx Ground
- John a. Smith – President and CEO, FedEx Freight
- Brian Phillips, President and CEO, FedEx Office

- Dr. Udo Lange, President and CEO, FedEx Logistics

### **Localización**

Su principal centro de distribución está ubicado en Memphis, Tennessee. Desde allí se realiza todo el proceso logístico de la compañía. Es el punto central de distribución global y operaciones de entrega y es el centro de distribución más grande y antiguo en la red de FedEx Express. Estratégicamente ubicado en los Estados Unidos y ofrece servicio de día siguiente para todo el país, además de conectar al 95% de las economías mundiales con servicios que van de las 24 a las 48 horas.

El Hub de Memphis ofrece conectividad directa entre Norteamérica y Asia gracias al Boeing 777F, así como acceso a otros importantes centros económicos a través de sus centros FedEx en París y Guangzhou.

FedEx está dividida en cinco regiones: Estados Unidos, Asia Pacifico (APAC), Canadá, Europa, Oriente Medio y África (EMEA), Latinoamérica y el Caribe (LAC).

La región de EMEA es el área responsable de las actividades que se realizan en 123 de los 220 países en los que FedEx esta presenta.

### **“stakeholders” Internos**

#### **Directivos**

Frederick W. Smith, estableció un grupo de directivo muy capacitados y con gran liderazgo, los cuales son de gran apoyo para lograr las metas y objetivos de la compañía. Han sido parte del crecimiento que ha logrado.



## **Empleados**

La compañía cuenta posee una cultura organizacional basado en el respeto por todos sus empleados. El objetivo es proporcionar un entorno seguro y gratificante a sus empleados. FedEx sobresale por ser considerada como una empresa más admirada y de gran reputación. Los miembros del equipo de FedEx trabajan enfocados en su Promesa Púrpura de la compañía “Haré que cada experiencia FedEx sea excepcional”.

## **“stakeholders” Externos**

### **Clientes**

Ofrece sus servicios a individuo y a empresas grandes multinacionales que requieran de su logística y cadena de suministros.

### **Proveedores**

FedEx para poder ofrecer sus servicios requiere de los siguientes productos: Software, hardware, equipo de transporte y comunicación, combustible. De estos la compañía tiene la capacidad de controlar los que es el Sistema de Información, ya que en sus instalaciones cuenta con el personal competente que les desarrolla a diario los sistemas que la empresa necesita.

## **El mercado de FedEx**

El sector el cual se encuentra FedEx es el de Transporte Express y Logística Internacional, un mercado muy amplio. El Servicio de transporte internacional en el transcurso de los años ha adquirido importancia ya que el mundo cada vez está más globalizado esto gracias al Internet. El poder realizar compras a través de Internet en cualquier país, ofrece una gran oportunidad a las empresas de transporte internacional.

FedEx encuentra una gran oportunidad en este sector, ofreciendo servicios a empresas de grandes estructuras para realizar la entrega al consumidor de los productos adquiridos por internet.

## Productos

A medida que los negocios se vuelven más globales y competitivos, cada vez empresarios y grandes empresas, recurren a FedEx. En busca de soluciones flexibles e innovadoras. FedEx cuenta con una cartera de soluciones que pueden abordar cualquier desafío en el mundo del comercio global. Cada una de su red opera de forma independiente, pero se gestionan de forma colaborativa bajo su respetada marca. Sus productos son:

- **FedEx Express** - se dedica principalmente al envío de paquetes Express tanto en Estados Unidos como a nivel internacional. Representa un 45% y 55% de sus ventas.
- **FedEx Ground** - ofrece a sus clientes un servicio de entrega de paquetes pequeños por tierra de empresa a empresa o un cómodo servicio residencial a través de FedEx Home Delivery y FedEx SmartPost.
- **FedEx Freight** - servicio de transporte de mercancías LTL (Less than Truck-Load). Con una amplia cobertura en los EE. UU. (Incluidos Alaska y Hawái), Canadá, México y Puerto Rico, así como con servicio a las Islas Vírgenes de EE. UU.
- **FedEx Services** - integran los servicios de soporte encargado del marketing, informática, servicio al cliente, soporte técnico, comercio electrónico y soluciones para cadenas de suministros globales
- **FedEx Office** - brinda un servicio confiable, con acceso a impresión y envío. Los servicios incluyen copia e impresión digital, acabado profesional, letreros, alquiler de

computadoras y soluciones de impresión corporativa. Este servicio se integra con envío por FedEx Express y FedEx Ground, Retener en FedEx Location y servicios de empaque respaldados por FedEx Office (Packing Pledge)

- **FedEx Logistic** - ofrece un conjunto completo de soluciones de cadena de suministro, transporte especializado, servicios de tecnología de comercio electrónico transfronterizo, corretaje de aduanas y herramientas y datos de gestión comercial.

### **Resumen Financiero**

La compañía pública su reporte anual 2020. Para el cuarto trimestre del año incluyen la plusvalía y otros deterioros de activos de aproximadamente 370 millones de dólares. Todas las partidas de ingreso y gastos se vieron afectada en este trimestre, debido al confinamiento por el Covid-19. Se vio obligado a realizar inversiones estratégicas para mejorar su capacidad y su eficiencia durante el confinamiento. Hubo un aumento aproximado de 125 millones en costos operacionales relacionado a gastos de inversión para la protección de su personal.

FedEx presento la siguiente información para el cuarto trimestre del año fiscal 2020.

- Ingreso anual de 69.2 mil billones de dólares
- Margen Bruto 60.66%
- Gasto de capital 5.9 mil millones

Basado en el informe de tendencias comerciales, se prevé que pudiera presentar un mayor crecimiento en Asia-Pacífico e Indonesia. Sus 3 top de crecimiento para 2021: Indonesia 10.6%, China 7.9% y España 6.7%.



## **Análisis de Datos**

### **Análisis del entorno general de FedEx**

A través del análisis de entorno general, podemos reconocer los elementos externos que rodea y pudieran afectar a FedEx desde un punto de vista general, procedente del sistema socioeconómico. El análisis permite realizar un diagnóstico de la situación actual y futura de la compañía.

### **Diamante Porter**

Las cinco fuerzas de Porter es un estudio que se enfoca en analizar las distintas relaciones de la empresa con respecto a su entorno. Considerar estas cinco fuerzas, le permite a la empresa comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable, y obtener un posicionamiento estratégico y eficaz para que haya menos vulnerabilidad a los ataques de la competencia.

### **Competencia en el sector**

El sector donde compite FedEx es una Industria Consolidada. Las principales compañías que dominan el sector los son FedEx, UPS Y DHL. La rivalidad principal es quien ofrece el mejor servicio y atención al cliente. Los competidores actuales tienen fuertes redes de distribución a nivel mundial e infraestructuras muy grandes. La economía de escala es la clave, y cada compañía tiene activos que le facilita desarrollar volúmenes de trabajo que le produce grandes ahorros y generar ingresos.

Los siguientes compiten en el mismo mercado pero cada una domina un segmento especial.

- FedEx - transporte aéreo y terrestre, entrega de grandes paquetes y servicios a empresa grandes
- UPS - transporte aéreo y terrestre, entregas de pequeños paquetes
- DHL – dedicada al mercado de correo expreso internacional, transporte por vía terrestre y flete aéreo.
- TNT - líder en Europa en transporte urgente, logística y correspondencia internacional. Continúa en el mercado con acceso a la cartera de servicios y soluciones de FedEx.

### **Amenaza de Competidores potenciales**

Son compañías que por el momento no están compitiendo en una industria, pero tienen la capacidad para competir si decidiera hacerlo (Hill et al., 2015). La amenaza de nuevos competidores en la industria, conlleva grandes inversiones y representa unos riesgos muy altos en la rentabilidad de la compañía.

Una posible amenaza para FedEx, puede ser la compañía de Amazon. La compañía creó su propia red de entrega llamada Amazon Shipping, con la que aspira a convertirse en un proveedor logístico global. Por el momento no puede competir, debido al confinamiento por el Covid-19, lo limita el realizar sus entregas en uno o dos días el no contar con el personal y capacidad suficiente para afrontar el incremento de pedido.

FedEx y UPS operan un duopolio en el envío y Amazon está tratando de romper eso al tratar de ser más autosuficientes para reducir los costos de envío.

Poco a poco FedEx se está alejando de los negocios que tienen con Amazon, para concentrarse en empresas que realizan entregas a cortos plazos y que necesiten de una plataforma tan sólida como la de FedEx.

### **Productos Sustitutos**

Se puede considerar los avances tecnológicos, como lo es el internet. Facilita el envío de documentos importantes, cartas y facturas por e-mail, sin ningún costo. En realidad, no existen por completo un sustituto que revolucione o transforme el concepto de entrega exprés por completo. Estos por la complejidad que presenta la infraestructura que requiere una empresa que opere a nivel mundial como lo es FedEx. Los valores agregados hacen diferencia y si se definen de forma estructural e innovadora, por lo que resultan difíciles de imitar.

### **Poder de negociación de clientes**

Los clientes de la industria son muchos y diversos. Los que pueden ser potencial de servicios son los que se enfocan su negocio en comercio electrónico. Esto puede extender su mercado más allá de las fronteras nacionales y combinarlo con canales de distribución con un alcance global. El poder de negociación de clientes puede representar una mediana amenaza.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Considerando los servicios que ofrece FedEx, el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que pueden contar con varias opciones de empresas para elegir considerando el precio



y calidad de insumos. Con excepción del combustible y aviones donde la empresa debe acoplarse a los precios de mercado de esas empresas.

## **Análisis PESTEL**

Según define (Parada, 2013) “la herramienta PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos”. Las fuerzas del macro-entorno están conformadas por los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El análisis que se presenta a continuación, proporciona detalle sobre los desafíos operativo que enfrenta FedEx en un entorno macro.

### **Político**

Los factores políticos juegan un papel importante en el proceso de determinar qué factores puede afectar la rentabilidad a largo plazo en el país o mercado donde ofrece sus servicios. Se expone a diferentes tipos de entornos y riesgos políticos. FedEx debe analizar antes de ingresar o invertir en un determinado mercado, lo siguiente:

- Estabilidad política y la importancia del sector de servicios de transporte aéreo de carga en la economía del país.
- Legislaciones en los diferentes países en los que opera.
- Necesita procesos de autoría interna y externa que velen por el cumplimiento de normativas
- Regulación comerciales y aranceles en el sector de servicios

Un entorno político estable conduce a la estabilidad económica. La guerra comercial entre Estado Unidos y China tiene un efecto negativo en los negocios internacionales.

### **Económicos**

Las fluctuaciones económicas afectan a las empresas que dependen de FedEx para sus necesidades de cadena de suministro y a su vez afectan los ingresos de FedEx. En varios de los mercados presentes han surgido fluctuaciones económicas que han afectado sus ingresos. La competencia tiene un efecto importante en el negocio y en los ingresos. La fuerza económica ha seguido creciendo para FedEx, es importante que haya una economía mundial saludable la cual es favorable para sus negocios. FedEx debe ser flexible con sus cargos, basándolos en la situación económica de cada país al que presta servicios.

Los factores económicos a considerar en el entorno macro son:

- El tipo de sistema económico en el país a operar y su estabilidad.
- La intervención gubernamental en el mercado
- Cambio y estabilidad de la moneda del país.
- Calidad de la infraestructura en la industria de servicios de transporte aéreo y de carga.
- Las tasas de inflación, tasa de interés.

### **Sociales**

Los factores sociales también juegan un papel cada vez más importante en el mundo empresarial. Desde la imagen social de las empresas hasta las tendencias sociales cambiantes, todas están afectando a las empresas a nivel mundial. Países con altas tasas de alfabetización

influye la expansión y las fuerzas socioculturales también se han vuelto importantes en el contexto del marketing.

La compañía ha logrado una muy buena imagen social que es buena para su negocio. Su dedicación al servicio comunitario fue reconocida por "FORTUNE, que incluyó a FedEx entre las diez empresas más admiradas del mundo y las 100 mejores empresas para trabajar".

(INFORME ANUAL DE FEDEX, 2018)

En este aspecto se debe considerar:

- Demografía y nivel de habilidad de la población
- Las creencias y actitudes de la población
- Estructura de la sociedad, su clase y jerarquía
- La cultura

### **Tecnológicos**

La tecnología es un factor importante que se ha convertido en una de las mayores fuentes de ventaja competitiva en el siglo XXI. FedEx ha sido el líder en la creación de la tecnología y las herramientas necesarias para acceder a cualquier tipo de información relativa a sus envíos. Es una fuente importante de ventaja competitiva.

FedEx ha invertido mucho en tecnología y eso ha llevado a una mayor eficiencia y mejor desempeño. La tecnología y la información siempre han sido la columna vertebral de las soluciones para sus clientes. Las inversiones que ha realizado durante varios años anteriores han dado lugar a un sólido desempeño financiero para la marca.



“FedEx se unió a Blockchain in Transportation Alliance (Bitá) para explorar esta nueva tecnología dentro del sector de la logística” (INFORME ANUAL DE FEDEX, 2018).

Blockchain es una tecnología emergente importante con el potencial de mejorar las soluciones de la cadena de suministro en todo el mundo.

### **Ecológico**

Los factores ambientales son ahora más importantes que nunca para las empresas. Invertir en medio ambiente y reducir las emisiones es beneficioso para las empresas de varias formas. Las empresas que tienen una imagen amigable con el medio ambiente y disfrutan de un alto nivel de lealtad de los clientes.

Las estrategias ambientales de FedEx lo hacen cada vez más sustentable. El reducir el uso de tecnología obsoleta, ineficiente; sustituir los vehículos obsoletos o no adaptados a las necesidades de suministro y planificar para el futuro de las nuevas tecnologías de combustibles, son las estrategias sostenibles de FedEx.

Para lograr la eficiencia de combustible FedEx incremento su flota de incorporando vehículos eléctricos. Tiene 30 programas diferentes diseñados para reducir el consumo de combustible de las aeronaves y sus emisiones.

### **Legal**

El cumplimiento legal es un factor importante que afecta a las empresas. Funciona para controlar las prácticas poco éticas en los negocios. Las regulaciones estrictas también pueden obstaculizar el crecimiento empresarial. Las normas contables y la legislación fiscal también tienen un impacto importante en las operaciones y la rentabilidad de los negocios globales.

FEDEX opera en el entorno global que lo somete a las leyes y regulaciones de varios países, el cumplimiento le genera costos operativos más altos. El mercado de Reino Unido es muy importante para FedEx, pero se espera haya cambios en su estructura regulatoria. Las leyes relacionadas a: entornos laborales, sobre el medio ambiente, los impuestos y regulaciones el comercio de aviación son medidas que pueden afectar a FedEx.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta simple y de gran uso inventada en la década de 1960 para organizar las discusiones en las juntas de planeación estratégica. Su finalidad es relacionar a la compañía con su entorno (Magretta, 2011)

#### **Fortalezas:**

- Empresa más grande de transporte y logística exprés del mundo
- Posicionamiento en el mercado
- Líder en la industria Air Express
- Fuerte estructura corporativa
- Alto valor de la marca
- Flexibilidad e innovación
- Compañía sólida y rentable

#### **Oportunidades:**

- Evolución e innovación
- Avances Tecnológicos

- Control en el mercado europeo

### Debilidades:

- Dominar el mercado terrestre

### Amenazas:

- Competencia con UPS-DHL
- Crisis económica
- Compañía que brinden servicio a costos más bajos
- Nuevas regulaciones en el sector, cambios en las leyes laborales

## Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG, clasifica los productos y servicios de una empresa en cuatro categorías. Estos son: estrellas, vacas lecheras, perros y signo de interrogación. El análisis tiene como propósito identificar dónde se encuentran la rentabilidad de la cartera de productos de FedEx. Para identificar la rentabilidad, se debe considerar la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación del mercado.

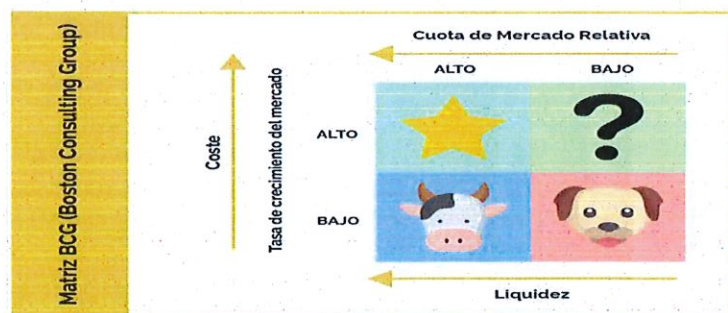


Figura 1. Boston Consulting Group Recuperado: <https://escuela.marketingandweb.es/matriz-bcg/> 13 de junio de 2019



**Estrella:**

Los productos estrellas son aquellos que generan liquidez, pero hay que invertir una cantidad de dinero razonable para tratar de consolidar su posición en el mercado. En este cuadrante se encuentra FedEx Freight y FedEx Ground

**Vacas:**

Los productos en esta categoría, son los que suelen estar en un mercado ya consolidado, los que le generan una cantidad de dinero importante y no requieren inversiones inferiores a otros productos. En este cuadrante se encuentra FedEx Express.

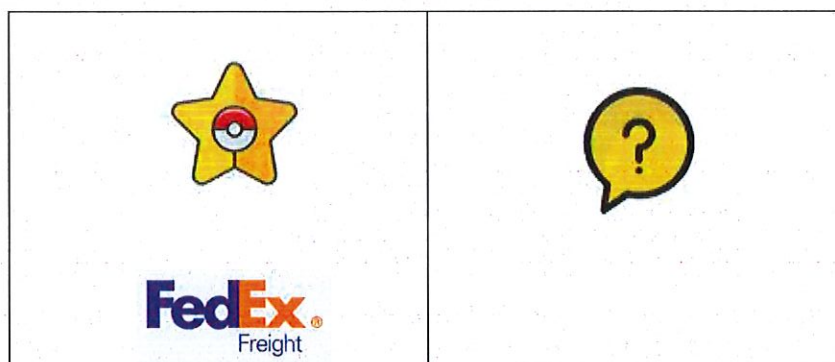
**Signo de interrogación:**




Son los productos de más riesgos, la cuota de crecimiento en el mercado suele ser alta y su participación bastante pequeña. En este cuadrante se encuentra FedEx Service

**Perro:**

Los productos en esta categoría corresponden a los que genera una liquidez escasa y cuota en el mercado. En este cuadrante se encuentra FedEx Office.

Figura 2. Fuente: Elaboración Propia 2021, Matriz BCG de la cartera de productos de FedEx.



	 <p><b>FedEx</b> Services</p>
 <p><b>FedEx</b> Express</p>	 <p><b>FedEx</b> Office</p>

## Conclusiones

Después de analizar el transcurso de la historia de FedEx en el mercado del sector de transporte aéreo, y los análisis de su entorno interno y externo, puedo concluir lo siguiente:

- Frederick W. Smith, ideó un sistema de entrega de paquetes y documentos, basado en un sistema centro y radio. Predica la filosofía Personas, Servicio, Beneficios (PSP), que constituía la base de toda decisión de gestión y considera a los empleados como el activo más importante de la empresa.
- Implantó una cadena de suministro basado en las necesidades de los clientes empresariales. El objetivo de su visión siempre ha estado presente, ofrece un servicio donde la rapidez y fiabilidad de información son un factor esencial para el éxito de la compañía.
- FedEx ha sido una compañía que en transcurso de los años ha sabido como innovarse, lo que le ha permitido posicionarse como una empresa altamente eficiente y que satisface las necesidades de sus clientes.
- Las estrategias ambientales de FedEx lo hacen cada vez más sustentables, el surtir sus vehículos obsoletos y el planificar nuevas tecnologías sostenibles, son medidas que se encuentra constantemente en la búsqueda de soluciones que aporten a un futuro sustentable.
- Su estrategia de crecimiento basado en sinergias, le ha ayudado a ampliar su estructura y a expandir sus servicios a otras ciudades del mundo.



- El poseer la certificación ISO 9001, le brinda buena imagen a la empresa y sus empleados se comprometen compañía. Es una gran fortaleza que posee la compañía.

## Recomendaciones

- Buscar un mercado en desarrollado para empezar a ganar partido desde ese punto.
- Mantenerse en constante innovación tecnológica que le permita seguir mejorando para fortalecer la marca, sus redes con el fin de asegurar su futuro.
- Dado a la amenaza que representa la compañía Amazon, deben de concentrarse en el comercio electrónico y crear una plataforma de ventas para sacarle partida y junto con su logística de entrega de paquetes, esto representa una buena oportunidad para solidificar aún más su marca y dominar el mercado de comercio electrónico en su totalidad.
- Fortalecer las estrategias en sus productos estrellas, para que sean sostenible y líderes en la industria.
- Fortalecer su integración con la compañía TNT, con el objetivo de que domine el mercado europeo.
- Continuar con sus estrategias ambientales y búsqueda de soluciones sustentables.

## Referencias

[Amazon no renueva con FedEx y arma su propia red de distribución](#)

<http://www.zoeitcustoms.com/amazon-no-renueva-con-fedex-y-arma-su-propia-red-de-distribucion/>

¿Cómo se convirtió Fedex en el delivery del mundo?

[https://www.youtube.com/watch?v=wuYJX\\_6CO4o](https://www.youtube.com/watch?v=wuYJX_6CO4o)

Company structure & facts

<https://www.fedex.com/en-us/about/company-structure.html>

FedEx and ISO 9001 Quality Certifications

<https://www.fedex.com/en-us/about/quality-management/iso-9001-certifications.html>

FedEx-Annual-Report 2018

[https://s21.q4cdn.com/665674268/files/doc\\_financials/annual/2018/FedEx-Annual-Report-2018.pdf](https://s21.q4cdn.com/665674268/files/doc_financials/annual/2018/FedEx-Annual-Report-2018.pdf)

FedEx-Annual Report 2020

[https://s21.q4cdn.com/665674268/files/doc\\_financials/annual/2020/377973\\_1\\_9\\_FedEx\\_AR\\_WR.pdf](https://s21.q4cdn.com/665674268/files/doc_financials/annual/2020/377973_1_9_FedEx_AR_WR.pdf)

[FedEx Corp. Report Fourth Quarter and Full-Year Earnings](#)

<https://investors.fedex.com/news-and-events/investor-news/investor-news-details/2020/FedEx-Corp-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Earnings/default.aspx>

[FedEx history](#)

<https://www.fedex.com/en-us/about/history.html>

Fedex-Sistema de Trabajo-Educativo

<https://youtu.be/Qvhr2n2uy1c>

La Disputa entre la Empresas de Envíos | Caso Fedex

<https://www.youtube.com/watch?v=e-5PEeNuBQw>



Leadership

<https://www.fedex.com/en-us/about/leadership.html>

Logística de Federal Express

<https://www.youtube.com/watch?v=JX5AqJlQEeg>

Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Grupo Editorial Patria.

Technology & innovation

<https://www.fedex.com/en-us/about/policy/technology-innovation.html>

The purple promise

[http://www.fedex.com/purplepromise/docs/es/fedex\\_pp\\_poster11x17\\_es.pdf](http://www.fedex.com/purplepromise/docs/es/fedex_pp_poster11x17_es.pdf)

Torres, Z. (2015). Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.net/es/lc/edpuniversidad/titulos/39403>

Universidad Continental, (2017). ¿Qué es la certificación ISO y por qué es importante?

<https://ucontinental.edu.pe/logros-uc/iso-9001/la-certificacion-iso-importante/>