

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO APLICADO A LA EMPRESA
LOGÍSTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U. PARA EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2010 A 2012**

LIGIA ELENA PINCHAO GUERRA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO APLICADO A LA EMPRESA
LOGÍSTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U. PARA EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2010 A 2012**

LIGIA ELENA PINCHAO GUERRA

**Trabajo de grado para optar el título profesional en Comercio Internacional y
Mercadeo**

**ESP. MIRIAM QUITIAQUEZ YEPEZ
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

ESP. MIRIAM QUITIAQUEZ YEPEZ
Asesor

ESP. MARIO ARCOS ROSAS
Jurado

ESP. DIEGO DE LA ROSA SALAZAR
Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2010

RESUMEN

Hoy en día para muchas empresas lograr mantenerse en un mercado tan competitivo se convierte en un desafío cada vez más complejo. El saber como afrontar la competencia es una tarea necesaria y este trabajo plasma una técnica que en los últimos años se ha venido fortaleciendo dentro de las grandes empresas y que hoy en día se ha vuelto fundamental para que el crecimiento y desarrollo de las empresas más pequeñas. Lo que responde exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica. La planeación estratégica es respuesta a todos los procesos de dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su esfuerzo en incentivar su realización y ejecución.

En este contexto surge la necesidad de dirigir los procesos que realiza la empresa bajo ideas y conceptos de la planeación estratégica, proceso que permite identificar oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de la mejor manera las oportunidades y evitar los riesgos. El objetivo esencial del presente trabajo consiste en analizar a la planeación estratégica en términos de su contribución teórica al éxito de la empresa, frente a la planeación tradicional. A lo largo del trabajo se profundiza en el concepto de planeación estratégica, la necesidad de su uso en la empresa y su importancia para el crecimiento en el mercado. Dentro del proyecto se expone el papel que desempeña la planeación en cada una de las áreas de la empresa y principalmente en el área directiva desarrollando un análisis situacional interno y externo que sirve de base para definición de la mejor estrategia, finalmente, se presenta una serie de tácticas y actividades que dan el apertura al desarrollo de un proceso dinámico de cambio dentro de organización.

Con la realización del plan de mercadeo la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U. busca brindar un camino ordenado y concreto para la consecución de objetivos y logro de metas que la empresa se plantea dentro de su visión y objetivos corporativos, sin embargo solo la continuidad e investigación constante permitirán que la empresa llegue a al nivel deseado.

ABSTRACT

Nowadays for many companies to try to keep in a competitive market becomes a complex challenge. Knowing how to face the competence is a necessary task and this work show a technique that in recent years has been strengthening inside of the big companies and today has become essential for growth and development of smaller firms. To respond successfully to that question there is the strategic planning. Strategic planning is the answer to all management processes; therefore, each manager should understand their effort to encourage the implementation and execution of marketing plan.

In this context, arise the need of lead the processes that the company perform according to the ideas and concepts of strategic planning, which identifies opportunities and threats that maybe could arise in the future whit the purpose to make decisions at the present to take advantage of the opportunities and avoid risks. The principal purpose of this project is to analyze the strategic planning in terms of its theoretical contribution to the success of the company, compared to traditional planning. Through the project it's has deepens in the concept of strategic planning, the need of it implementation in the enterprise in order to growth in the market. The project will expose the role of planning in each one the areas of the company and mainly in the administrative area developing an internal and external situation analysis that will be the basis for defining the best strategy, finally, it is presents a series of tactics and activities that give the opening to the development of a dynamic process of change inside the organization.

Making the marketing plan, the enterprise Logistics Commercial and Customs E.U It is looking for to provide an orderly and complete way to achieve specific objectives and get the goals that the company raised in their vision and corporative objectives, Moreover, only the continuity and constant research let the company to reach the desired level.

DEDICATORIA

A Dios por darme la bendición mas grande que se puede recibir; la vida. Una vida llena de personas y momentos maravillosos. A mis Padres Luís y Blanca por todos sus esfuerzos para verme feliz y realizada, a mi hermana Blanca Doris por su compañía, ejemplo y apoyo, a John por hacerme sentir en estos últimos 6 años que el amor si existe, a mi tío Julio Cesar por sus consejos y gran cariño. Los Amo.

Cuando amamos lo que hacemos y colocamos nuestro corazón en cada tarea realizada, el trabajo diario fluye fácilmente y sin esfuerzo y la satisfacción mas grande es saber que se ha dado lo mejor.

AGRADECIMIENTOS

A la Especialista **Miriam Quitiaquez Yopez**, por haberme brindado su amistad y la oportunidad de poner en práctica el conocimiento adquirido en el transcurso de mi carrera y colaborarme desinteresadamente en la culminación exitosa de la misma.

Se agradece la colaboración brindada a la pasantía realizada a la empresa **Logística Comercial y Aduanera E.U.** su gerente el señor **Juan Carlos Burbano Vallejo**, y demás personal que labora en esta empresa, por su apoyo y amistad incondicional.

Además mi gratitud para con los docentes **Diego De La Rosa** y **Mario Fernando Arcos**, jurados de la presente pasantía, por su tiempo y colaboración.

Mil gracias a mis amigos y compañeros por ser parte de esta inolvidable etapa de mi vida. Siempre estarán en mi corazón.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 TÍTULO	20
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.2.1 Planteamiento del problema	20
1.2.2 Formulación del problema	21
1.2.3 Sistematización del problema	21
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 JUSTIFICACIÓN	22
1.3.1 Justificación teórica	22
1.3.2 Justificación práctica	23
1.3.3 Justificación metodológica	23
1.4 MARCO DE REFERENCIA	24
1.4.1 Marco teórico	24
1.4.2 Marco legal	35
1.4.3 Marco conceptual	39
1.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	41
1.5.1 Tipo de Estudio	41
1.5.2 Fuentes de Información	41
1.5.3 Diseño de técnicas de recolección de información	42
2. DIAGNÓSTICO	43
2.1 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	43
2.1.1 Reseña	43
2.1.2 Filosofía corporativa	44
2.1.3 Objetivos corporativos	44
2.1.4 Historia general y del servicio	44
2.2 IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO	45
2.3 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA	46
2.4 AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	47
2.4.1 Análisis Situacional Externo	47
2.5 AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	80
2.5.1 Análisis Situacional Interno	80
2.5.2 Diagnóstico del proceso administrativo	80
2.6 MATRICES	94
2.7 LA CADENA DEL VALOR	118
2.7.1 Actividades primarias	118
2.7.2 Logística Interna	119

2.8	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	120
2.8.1	Misión	120
2.8.2	Visión	120
2.8.3	Organigrama	121
2.9	MERCADEO Y VENTAS	121
2.9.1	Estudio del mercado meta	121
2.9.2	Ciclo de vida del producto	125
2.9.3	Análisis de la competencia	125
2.9.4	Publicidad	125
2.9.5	Ventas	126
2.9.6	Servicios	127
2.10	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	128
2.10.1	Conclusiones del análisis del entorno	128
2.10.2	Conclusiones del análisis interno	130
2.11	ANÁLISIS DE CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	131
2.11.1	Análisis de encuesta de satisfacción al cliente	131
2.11.2	Encuesta cliente interno	142
3.	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	144
3.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN	144
3.1.1	Objetivo general	144
3.1.2	Objetivos específicos	144
3.2	ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MERCADEO	145
3.2.1	Grupos de Interés	145
3.2.2	Estrategias de mercadeo	146
3.2.3	Diseño estructural del plan el plan de mercadeo	147
3.2.4	Presupuesto de mercadeo	152
3.2.5	Calendario de actividades de mercadeo	153
3.2.6	Evaluación y control	153
4.	CONCLUSIONES	155
5.	RECOMENDACIONES	157

BIBLIOGRAFÍA

NETGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Identificación de la empresa	46
Figura 2. Corredores logísticos nacionales	57
Figura 3. Proceso servicio de exportaciones	89
Figura 4. Proceso servicio de Importaciones	90
Figura 5. Estructura Organizacional Planteada	121
Figura 6. Grupos de interés	145
Figura 7. Esquema Operativo	155

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Participación de empresas según sector	50
Tabla 2. Clasificación de las sociedades por sectores s/n activos	51
Tabla 3. Clasificación de sociedades s/n actividad económica	51
Tabla 4. Participación según la actualidad	52
Tabla 5. Puestos de trabajo generados s/n actividad económica	53
Tabla 6. Dinámica económica de la ciudad, según la actividad y el tamaño	54
Tabla 7. Total importaciones por Direcciones Seccionales de Aduanas	74
Tabla 8. Total exportaciones por Direcciones Seccionales de Aduanas	75
Tabla 9. Importaciones totales Enero - Diciembre 2008, según País de origen	76
Tabla 10. Exportaciones no tradicionales según país de destino Enero-Diciembre 2008	77
Tabla 11. Estado de resultados empresa Logística Comercial y Aduanera E.U.	83
Tabla 12. Balance General año 2009	84
Tabla 13. Comparativo Balance General 2007 – 2009	86
Tabla 14. Aplicación de la Matriz de diagnóstico Interno PCI	94
Tabla 15. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	95
Tabla 16. Aplicación de la Matriz POAM	97
Tabla 17. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	98
Tabla 18. Matriz de Perfil de Competencia (MPC)	101
Tabla 19. Aplicación Matriz DOFA	103
Tabla 20. Aplicación de la Matriz de la Posición Estratégico Evaluación de la Acción (PEYEA)	108
Tabla 23. Aplicación de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estrategia CPE	112
Tabla 22. Aplicación de la Matriz de Posicionamiento	114
Tabla 23. Aplicación de la Matriz de Vulnerabilidad	116
Tabla 24. Participación en el Mercado	117
Tabla 25. Evaluación de factores claves	142
Tabal 24. Esquema de tácticas para el diseño estructural del plan de mercadeo	147
Tabla 25. Esquema de tácticas administrativas por áreas	151

Tabla 26. Presupuesto de Mercadeo	152
Tabla 27. Calendario de actividades	153

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Empresas prestadoras de servicios aduaneros según su tamaño	70
Gráfico 2. Empresas de transporte según su tamaño.	71
Gráfico 3. Aplicación de la Matriz de Contrastación de Factores Internos y Externos (MIME)	100
Gráfico 4. Esquema Matriz Radar de Benchmarking	101
Gráfico 5. Aplicación de la Matriz de la Gran Estrategia	106
Gráfico 6. Aplicación de la Matriz Producto Mercado	107
Gráfico 7. Esquema aplicación matriz PEYEA	111
Gráfico 8. Esquema Aplicación Matriz de Posicionamiento	115
Gráfico 9. Esquema Aplicación Matriz de Vulnerabilidad	116
Gráfico 10. Esquema Aplicación Matriz de BCG	118
Gráfico 11. Total Exportaciones administración aduanera de Ipiales año 2008 (VALOR FOB US\$ (Miles)	122
Gráfico 12. Total Importaciones administración aduanera de Ipiales año 2008 (VALOR FOB US\$ (Miles)	123
Gráfico 13. Comportamiento de las venta 2005-2009	124
Gráfico 14. Porcentaje de ventas por mes servicio de importaciones	126
Gráfico 15. Porcentaje de ventas por me servicio de exportaciones	127
Gráfico 16. A través de que medio conocieron los clientes la empresa	131
Gráfico 17. Uso del servicio	132
Gráfico 18. Atención recibida	132
Gráfico 19. Grado de respuesta en la realización del trámite	133
Gráfico 20. Atención recibida por el personal del área operativa	134
Gráfico 21. Atención recibida por el personal del área administrativa	135
Gráfico 22. Atención recibida por el personal del área contable	136
Gráfico 23. Consideraciones de precio	136
Gráfico 24. Claridad y prontitud en la facturación	137
Gráfico 25. Apreciación de instalaciones	138
Gráfico 26. Aspectos que tienen en cuenta los clientes al momento de elegir su proveedor	138
Gráfico 27. Recomendaciones	139

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta de satisfacción a clientes	164
Anexo B. Encuesta servicio al cliente	168

INTRODUCCIÓN

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del mercadeo es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas empresariales, una de ellas es llevar a cabo un plan estratégico de mercadeo, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, publicidad, precios, etc.

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las empresas realizar un diagnóstico de su situación actual y basarse en él para desarrollar estrategias que brinden la posibilidad de mejorar su funcionamiento interno y externo, alcanzando un eficiente desempeño e incremento de su participación relativa frente a la competencia en el mercado.

Una de las principales dificultades que presentan las pequeñas empresas es la falta de planeación en sus diferentes actividades, desencadenando una serie de deficiencias dentro de la organización que obstaculizan el desarrollo de procesos de evaluación y medición de logros. La desordenada prestación del servicio, la falta de planeación y ejecución de estrategias es el común denominador de muchas empresas en el sector, lo cual las lleva a la prestación de un servicio de baja calidad y simplemente operativo, descuidando al cliente y su propia visión de crecimiento, es por esto que se evidencia frecuentemente la pérdida de clientes y en muchas ocasiones el cierre de estas empresas.

Mediante el análisis del caso de la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U. se busco desarrollar un plan estratégico mediante el cual se identifique factores positivos y negativos que influyen directamente en el proceso productivo, diseño y comercialización del servicio que se ofrece y para lo que fue necesario realizar un análisis de los factores tanto internos como externos que inciden en los diferentes procesos que realiza la empresa para la prestación de sus servicios.

A través de la ejecución de este tipo de proyectos el estudiante de Comercio Internacional y Mercadeo busca ampliar su conocimiento mediante la aplicación de la teoría en casos prácticos dentro de las empresas de la región, permitiéndole un enriquecimiento tanto profesional como personal, exponiéndoles a estas pequeñas empresas una visión mas clara de las tendencias globales que se aproximan.

El presente trabajo se encamina de manera proactiva a aplicar los procedimientos de las teorías de la planeación que exige el mercado actual; con el fin de solucionar las dificultades que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa dentro del área de mercadeo y así lograr que la organización cumpla con las metas y objetivos requeridos.

En el Capítulo I se desarrolla la base del proyecto a través de la identificación de actividades necesarias para su ejecución. Así entonces, se busco fundamentalmente detallar los elementos que componen la cultura organizacional y con base a ello reorientarla hacia los objetivos de la empresa. Básicamente este capítulo se compone de la estructura de la propuesta inicial, en el cual se encuentra la base del problema y los objetivos que se propone alcanzar. Posteriormente en el Capítulo II se realizo un análisis situacional que permitió construir una base sólida de información a partir de la cual se trazo los lineamientos bajo los que se llevo a cabo el proceso del plan estratégico. Consecutivamente se determino la situación actual de la empresa a nivel logístico y del comercio exterior, se realizo todo el proceso de estudio tanto interno como externo de todos los factores que inciden en las actividades de la empresa.

Continuamente y gracias a la información obtenida de las anteriores actividades en el Capítulo III se dio inicio al diseño del plan que permitió dar a conocer las estrategias propuestas, en éste capítulo se determina las exigencias y los requisitos de competitividad que demanda los clientes priorizando las acciones y ejecutando las tareas a seguir. Además del plan de acción se presenta también dentro de este capítulo un programa de control y evaluación de resultados el cual se proyecta como herramienta fundamental para la medición de resultados y su confrontación con los objetivos propuestos. Es básicamente el como se desarrollará el plan dentro de la empresa, presenta los lineamientos básicos para la designación de actividades y responsabilidades con que se ejecutara el plan.

1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO APLICADO A LA EMPRESA LOGÍSTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U. PARA EL PÉRIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2010 A 2012

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema. La empresa logística comercial y aduanera E.U., es una empresa que presta el servicio de trámites aduaneros y logística en transporte internacional, con un buen reconocimiento en el sector gracias a su experiencia en el manejo de todo tipo de documentación para el trámite de importación, exportación y transporte de mercancías.

Actualmente el mercado es un mundo cambiante que busca innovación, por tal razón las empresas deben estar en continuo cambio para ofrecer un mejor servicio reflejado en la completa satisfacción del cliente. Sin embargo la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U no cuenta con ningún tipo de herramienta administrativa que le ayude a mantener una ordenada información tanto cualitativa como cuantitativa de los procesos que allí se realizan, y que le permitan llevar un control de los logros obtenidos en cada una de las áreas de la empresa. Es importante dar a entender a cada uno de los colaboradores de la empresa la importancia de conocer la planeación como una actividad que se realiza antes de ejecutar cualquier tipo de actividad para un proceso organizado de toma de decisiones oportunas y adecuadas.

Hoy por hoy la empresa se encuentra en un buen momento de desarrollo, existe un buen número de clientes fieles a la empresa, gracias a su excelente rapidez y eficiencia en la prestación del servicio, además que cuenta con todas las herramientas necesarias para la prestación de todos los procesos operativos exigidos en tramites de importación, exportación y documentos de transporte internacional. Sin embargo el afianzar e incrementar ese numero de clientes requiere de mucha mas atención en la parte administrativa y de mercadeo de la empresa, formando relación mas estrecha con la parte operativa de la empresa y que en conjunto ofrecerá muchas mas oportunidades de éxito.

Así entonces, teniendo en cuenta que la empresa no aplica actualmente los procedimientos de la planeación estratégica, se ha considerado necesario plantear el presente proyecto con el fin de solucionar estas dificultades y así lograr que

cumpla con las exigencias del mercado. Adicionalmente, permite evaluar de manera unificada todas las áreas de la empresa para reconocer las fortalezas y aprovecharlas frente a las oportunidades que ofrece el mercado.

1.2.2 Formulación del problema. ¿Que plan debe desarrollar la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U. para su mejoramiento y desarrollo en el mercado?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cual es la situación actual del ambiente interno y externo de la empresa?
- ¿Cuál es la percepción del cliente frente a los servicios que presta la empresa?
- ¿Qué estrategias se deben ejecutar para alcanzar los objetivos que se plantea la empresa?
- Que acciones se deben implementar para poner en marcha las estrategias de mercadeo planteadas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Elaborar un Plan estratégico de mercadeo que oriente a la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U hacia oportunidades económicas atractivas para ella, dentro del periodo comprendido entre los años 2010 a 2012.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico tanto interno como externo a la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U.
- Desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados en cuanto al mejoramiento administrativo, operativo y de mercadeo de la empresa Logística comercial y Aduanera E.U.
- Realizar un estudio de clientes para conocer, si las características y especificaciones del servicio que se ofrece satisfacen o corresponden a sus necesidades.
- Diseñar un plan de acción con el fin de operacionalizar las variables de mercadeo

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación teórica. El plan estratégico formal con sus características modernas fue introducido por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de plan estratégico formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, el plan estratégico formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

Un plan de mercadeo se origina ante la necesidad del gerente por minimizar los riesgos comerciales del bien o servicio que piensa vender. El conocimiento del mercado potencial, los términos de venta utilizados, la posición competitiva de sus productos y los de la competencia, y otros aspectos similares, le permitirán elaborar planes que respalden la operación gerencial de un periodo de gestión que se entra a presupuestar. La decisión para ejecutar investigaciones de mercado, estudios de medios, inteligencia de mercados entre otras estrategias se materializan cuando las necesidades del plan lo ameritan y los resultados económicos esperados lo justifican. Sin embargo la sola realización del plan de mercadeo no constituye garantía de éxito para la gestión del mercadeo, de ella se extraen las guías e información requeridas como parte de los elementos de juicio necesarios para administrar, pero el éxito de la gestión del mercadeo dependerá del criterio del gerente.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede ser que no tenga la idea clara de qué es lo que necesita organizar. Sin un plan, no se pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio sin importancia. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que la prensa dedica tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

Como resultado de esta experiencia se ira produciendo un gran acervo de conocimiento teórico acerca de este tema. El propósito de este trabajo de investigación es recopilar la esencia de estos conocimientos; con fin de transmitirlos a través de un lenguaje sencillo y conciso con hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales deben conocerse de manera clara por parte de los directivos y el personal de la empresa.

1.3.2 Justificación práctica. Dentro del contexto globalizado en el cual se desarrolla el mercadeo, resulta crucial para las empresas contar con un entendimiento claro y adecuado del entorno en cual desarrolla sus actividades, con el fin de optimizar sus procesos, prestando gran atención a la identificación y posterior aprovechamiento de las oportunidades de mercado. El cliente es el factor determinante al momento de definir un plan estratégico, puesto que es la principal fuente para establecer características específicas así como el producto, precio, distribución, promoción, requisitos legales entre otros. El diseño e implementación de estrategias competitivas se deben enfocar a la conquista de nuevos clientes de por sí cada vez más exigentes, dinámicos y competidos y en los cuales se determina el éxito de la gestión del mercadeo.

Por tanto, la implementación de un plan estratégico para la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U representa la revisión y exploración de todas las acciones comerciales y procesos que realiza, la evaluación de la calidad y eficacia de la prestación de sus servicios. A través de este tipo de planes se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del mercadeo para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. El fruto de estos análisis dará como resultado un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

Sin embargo este tipo de planes deberá realizarse regularmente ya que debemos ser proactivos a nivel de prevención; Teóricamente, para alcanzar los objetivos trazados se acude básicamente a los conceptos propios de la planeación estratégica y a todo el escenario del mercadeo internacional confrontándolo con los alcances reales y actuales que presenta la empresa. Para esto es necesario hacer un diagnóstico de la organización a nivel interno y externo.

Desde el escenario pragmático el presente trabajo aportará a la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U el mejoramiento de todos sus procesos, para alcanzar un buen posicionamiento en el mercado dentro del sector aduanero, el lograr dicho plan estratégico permitirá a la empresa fortalecer su imagen corporativa, lograr mayor posicionamiento y obtener una atractiva participación en el mercado, lo cual invita a pensar en el liderazgo dentro de un entorno cada vez más competitivo.

1.3.3 Justificación metodológica. Dentro de una Planeación Estratégica, se debe determinar que debe hacerse, cómo se va a hacer y cómo puede darse cuenta una empresa si cumple o no con los objetivos deseados y establecidos. El ambiente competitivo que existe hoy en día, y el uso constante de Tecnologías de Información basadas en Internet permite llevar a cabo el desarrollo de nuevas estrategias de negocio para el logro de ventajas competitivas. Es por esto que mediante este trabajo se propone un plan estratégico que le genere a la empresa una restructuración y rediseño de los procesos que actualmente se desarrollan.

El objetivo principal de este trabajo es el desarrollo de un plan de mercadeo donde se apliquen verdaderas estrategia que involucren todos los procesos del negocio, así mismo el reajuste de éstos (reingeniería). Este proceso comienza con un análisis de la situación actual de la empresa, evaluando el entendimiento de la estrategia, los procesos operativos y la aceptación del servicio que se ofrece dentro la organización y los clientes actuales, continuando con las modificaciones necesarias para adaptarse a los nuevos cambios, así como la infraestructura y tecnología requerida, esto con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Siendo ésta la manera; como la empresa comenzara a diseñar nuevas formas de prestar sus servicios que le otorgarán una diferenciación sobre sus competidores.

Metodológicamente se tomo algunas técnicas de investigación con aplicación de instrumentos de recolección de información, así como el radar de Bench Marking, además, se hizo uso de una serie de matrices pertinentes de diagnóstico y de contrastación, las cuales son afines con el ámbito de logística internacional. Además se ausculto en nuevos procesos de evaluación y análisis de resultados que le permiten a la empresa llevar una continua medición y evaluación de sus procesos.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco teórico

Antecedentes. El mercadeo es un aspecto de gran importancia dentro de cualquier empresas, ya que contribuye al reconocimiento del producto o servicio y la empresa en el mercado; la identificación y localización de clientes, bien sea reales o potenciales y sus percepciones y comportamientos de consumo; permite identificar los canales de distribución mas adecuados para poder llegar con mayor eficacia al cliente, con toda esta información la empresa puede adoptar estrategias que le permitan alcanzar una mayor competitividad y por ende una mayor reconocimiento en el mercado. En lo que compete a la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U, no ha logrado definir plenamente el área de mercadeo que se encargue de organizar, planear, dirigir y controlar actividades tendientes a mejorar el servicio prestado y la imagen de la institución frente a sus clientes, tampoco se ha realizado esfuerzos en la promoción y publicidad de sus servicios.

Logística Comercial y Aduanera E.U., se fundó como una empresa prestadora de servicios aduaneros desde el mes de agosto de 2004 en la ciudad de Ipiales, desde sus inicios como representante aduanero estableció relaciones con importantes clientes de la industria y el comercio nacional, esto a través de la subcontratación de la firma con la empresa Suraduanas SIA LTDA. En el año 2005 gracias a la estabilidad e incremento en el nivel de ventas se logra conseguir el otorgamiento directo de dos representaciones aduaneras directas con la Agencia

de Aduanas Burbano Benavides Asociados LTDA Nivel 2, agencia de aduanas establecida en la ciudad de Ipiales y con cede en Bogotá, además de la representación directa de la empresa de transporte internacional de carga Citacarsa S.A, empresa Ecuatoriana con cede en la ciudad de Quito con permiso para la prestación de servicios –PPS- en todo el territorio de los países andinos. Estas alianzas le brindan a la empresa gran respaldo para la prestación de servicios en la cadena logística para comercialización de mercancías entre Colombia y Ecuador. En la actualidad presta sus servicios en logística de procesos aduaneros a más de 60 empresas ubicadas en distintas ciudades del país, que comercializan todo tipo de mercancías tanto de importación como de exportación.

Dentro del proceso de investigación se tuvo en cuenta aspectos importantes que permitieron desarrollar un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa, primero se identificó el servicio como objeto principal de la empresa, entendiéndolo como "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."¹ De lo anterior se puede argumentar que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

²Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico."

³Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios no se ha logrado hasta ahora. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él, ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

¹ STANTON, W.J. Fundamentos de Marketing. México. McGraw Hill, 2008. p. 533.

² KOTLER, P. Principios de Marketing. Mexico. Prentice Hall, 1993 p. 511.

³ BORDEN, N.H. El concepto del marketing mix, en Schwartz, G., Science in Marketing, New York. J. Wiley and Sons. 1965. p. 386.

⁴“En los procesos de planeación estratégica que se han elaborado durante los últimos años dentro de las empresas de todos los sectores económicos y en la cual se ha profundizado y puesto en práctica es la mezcla de marketing; concepto muy conocido en la literatura actual que hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P que provienen de Product, Place, Price y Promotion)”. Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios.

⁵- La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

- Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)

- Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Personnel, Physical evidence y Process).

Evolución de la planeación estratégica. ⁶Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

⁴ Ibid. p. 387.

⁵ BORDEN, Op. Cit. p. 386.

⁶ DONNELLY GIBSON, Ivancevich "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición. 1997 p. 169

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisión. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos a causa de una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema. El proceso de planificación estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Puntos de vista en la planeación estratégica:

- **El porvenir de las decisiones actuales.** ⁷Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- **Proceso.** ⁸La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para

⁷ JARAMILLO, José Carlos "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. [En línea] (1992). Disponible en Internet: <http://www.todologica.com/online/site/62444I1.php>

⁸ Ibíd. <http://www.todologica.com/online/site/62444I1.php>

lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

- **Filosofía.** ⁹La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

- **Estructura.** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Modelos conceptuales de la planeación estratégica. ¹⁰Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

- **Premisas De Planeación.** Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

⁹ Ibíd. <http://www.todologistica.com/online/site/62444I1.php>

¹⁰ Ibíd. <http://www.todologistica.com/online/site/62444I1.php>

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

- **Formulación De Planes.** En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso. La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

• **Implementación Y Revisión.** ¹¹ Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

• **Flujos De Información Y Normas De Evaluación Y Decisión.** Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Definición de planeación estratégica. ¹²La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

¹³ Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en al cultura interna.

¹¹ JARAMILLO. Op, Cit., <http://www.todologistica.com/online/site/6244411.php>

¹² SALLENAVE, Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!. [En línea] Disponible en Internet: URL: <http://www.Monografias.com/planeación/mercadotecnia>.

¹³ *Ibíd.* URL: <http://www.Monografias.com/planeación/mercadotecnia>.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Planificación estratégica: utilización del proceso. ¹⁴La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces

¹⁴ SALLENAVE. Op., Cit., URL: <http://www.Monografías.com/planeación/mercadotecnia>.

estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente.

Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de transporte, telecomunicaciones, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Pasos del plan estratégico de marketing. ¹⁵Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa. Esta planeación consta de cinco pasos:

Se realiza un análisis de la situación en el que se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro.

Se trazan los objetivos del Marketing. Se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía.

Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial: El Posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa. La ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.

¹⁵ MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael, Etapas del plan de marketing, Marketing en el Siglo XXI. 2ª Edición, [En línea] Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado. Un mercado meta es un mercado social u organizaciones a las cuales las empresas dirigen sus programas de marketing.

Se diseña una mezcla de marketing estratégico. Esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son:

- *Producto.* A lo largo se puede incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan; se toman estrategias sobre el uso de marcas, empaques y otras características de producto.
- *Precio.* Las estrategias se refieren a la dedicación de los clientes, la flexibilidad de los precios y las condiciones de las ventas.
- *Distribución.* Estrategias en los canales que a través de los cuales las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores; sistema en donde los bienes se llevan a un producto de compra por parte del cliente final.
- *Promoción.* Se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas; se adoptan decisiones sobre cada métodos de promoción. Estas estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.

El proceso administrativo

- ***La función de planear*** La Planeación se orienta hacia el futuro, hacia lo que debe lograrse y como hacerlo. En esencia, la planeación incluye las acciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos. El resultado de esta función es un plan, un documento escrito que especifica los cursos de acción que la empresa tomará.

La planeación necesita que los gerentes tomen decisiones con respecto a cuatro elementos fundamentales de un plan:

Los objetivos

Las acciones

Los recursos

La implantación

- ***La función de organizar*** El propósito de esta función es lograr un esfuerzo coordinado a través del diseño de una estructura de relaciones entre las tareas y

la autoridad. Se refiere a las decisiones que los gerentes toman sobre la especialización de las tareas, la delegación de autoridad, la departamentalización y número óptimo de puestos de trabajo.

- **La función de dirección.** Es administrar el cambio y promover el desarrollo de las personas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Comunicación

Motivación

Liderazgo

Desarrollo de personal

- **La función de control** Incluye todas las actividades que el gerente lleva a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con los planeados. Esta función garantiza la continuidad y se fundamenta en la obtención de datos, el establecimiento de medidas y patrones y la aplicación de correctivos. Una práctica muy común en la actualidad dentro del control hace referencia al manejo de indicadores de gestión.

Los papeles de la gerencia. La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. La gerencia desempeña diez papeles diferentes pero estrechamente relacionados y se agrupan en interpersonales, informativos y de toma de decisiones.

- Papeles Interpersonales: Liderazgo, Enlace, Representante.
- Papeles Informativos: Monitor, Difusor, Portavoz
- Papeles de Toma de Decisiones: Emprendedor, Arbitro de Conflictos, Administrador de Recursos, Negociador

La toma de decisiones. En una empresa los gerentes de todos los niveles toman decisiones, cuya influencia puede determinar desde la supervivencia de la empresa hasta solamente el sueldo inicial de un gerente recién reclutado. De cualquier modo, todas las decisiones tienen influencia, amplia o reducida en el desempeño, por lo que los gerentes deben desarrollar habilidades para tomarlas.

Las decisiones son medios y no fines, pues son el proceso por el que los gerentes tratan de lograr sus objetivos, son la manera de responder a los problemas de

ellos, y por ende, de la empresa. Las etapas básicas para la toma de decisiones son:

- Reconocer que existe una situación que demanda decisión del ejecutivo
- Diagnosticar y definir el problema
- Buscar alternativas y analizar los méritos y consecuencias de cada una.
- Evaluar comparativamente las alternativas y seleccionar la mejor
- Conseguir que la empresa acepte la alternativa seleccionada.

1.4.2 Marco legal

Concepto de empresa unipersonal. Para el buen desarrollo del un Plan estratégico en una empresa es necesario conocer de primera mano cada uno de los aspectos legales que permiten la constitución y funcionamiento de la empresa en estudio. El trabajo que se desarrollo este bien fundamentado dentro de las bases que permiten el desarrollo de su actividad económica y delimita los alcances que se puedan desarrollar dentro del proyecto.

Para este caso la empresa se clasifica según el código de comercio en el art. 71 como una empresa unipersonal (E.U), prestadora de servicios logísticos aduaneros. A través de estos conceptos y el conocimiento de la norma permitirá que dentro del proyecto, se identifique la empresa como una persona jurídica diferente a otras relacionadas dentro del sector y con las cuales usualmente el cliente tiende a confundirla, estas son; las Agencias de Aduanas anteriormente denominadas SIA y las empresas de transporte, donde su objeto social se basa en el representación aduanera y no el desarrollo logístico que encadena todo el proceso aduanero.

Otro de los aspectos que hacen necesario el conocimiento de esta norma; es que el personal conozca de este material e identifique cada una de las obligaciones tanto tributarias, aduaneras y cambiarias a que se debe acoger la empresa.

ART. 71.- Concepto de empresa unipersonal. ¹⁶Mediante la empresa unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica.

¹⁶ Consultorio Empresarial, Diario LA NACION, Febrero 06 de 2006, Código de Comercio, Art. 28 Num. 10; Art. 180, [En Línea] <http://www.comfama.com/contenidos/>

PAR.-Cuando se utilice la empresa unipersonal en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, el titular de las cuotas de capital y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados .

¹⁷ **Ley 222 de 1995. art. 72.-requisitos de formación.** La empresa unipersonal se creará mediante documento escrito en el cual se expresará:

- a. Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario.
- b. Denominación o razón social de la empresa, seguida de la expresión “empresa unipersonal”, o de su sigla E.U., so pena de que el empresario responda ilimitadamente.
- c. El domicilio.
- d. El término de duración, si éste no fuere indefinido.
- e. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.
- f. El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El empresario responderá por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo.
- g. Cuando los activos destinados a la empresa comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la empresa deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes
- h. El número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa.
- i. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas.
- j. Delegada totalmente la administración y mientras se mantenga dicha delegación, el empresario no podrá realizar actos y contratos a nombre de la empresa unipersonal.

Procedimiento aduanero. Dado que la empresa esta dentro del sector de servicios y mas específicamente dentro del sector aduanero, se tiene que trabajar

¹⁷ *Ibíd.* <http://www.comfama.com/contenidos/>

bajo el conocimiento de las principales leyes que reglamentan las operaciones de los usuarios aduaneros amparadas bajo el decreto 2685 con respecto a agencias de aduanas, empresas de transporte y depósitos habilitados. Durante el proceso de planeación se hablara dentro de estos términos, ya que son la base principal dentro de las actividades que realiza la empresa, cabe destacar que muchos de los procesos que la empresa desarrolla están directamente relacionados con las empresas proveedoras de estos servicios y el conocimiento de las leyes que rigen estas empresas son base fundamental para el desarrollo exitoso de las operaciones.

Dentro de la investigación el conocimiento de la norma que rige los procedimientos de los usuarios aduaneros, sirven como base para la identificación más precisa de la responsabilidad de la empresa dentro de estos procesos y trabajar estrategias encaminadas a resolver inconvenientes que se presenten con los proveedores del servicio. Es importante mencionar que el personal encargado de la parte operativa dentro de la empresa representa directamente al usuario aduanero; ya sea empresa de transporte o agencia de aduana, situación que compromete mas a la empresa en el sentido que se responsabiliza por el manejo de las plataformas informáticas que manejan entidades como la DIAN a través del sistema ¹⁸MUISCA, el ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el sistema VUCE Y Registro de importadores, con el INVIMA por medio del sistema de registros de importación entre otros.

¹⁹ART 5. Sistematización de los procedimientos aduaneros “Los procedimientos para la aplicación de los diferentes regímenes aduaneros de que trata el Decreto 2685/99, deberán realizarse mediante el uso del sistema de transmisión y procesamiento electrónico de datos, adoptado por la autoridad aduanera. En casos de contingencia, la autoridad aduanera podrá autorizar el trámite manual mediante la presentación física de la documentación.

De acuerdo con lo previsto en el inciso anterior y en los términos y con los controles que para el efecto establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se podrán efectuar por medios electrónicos, entre otras, las siguientes operaciones: ingreso y salida de mercancías al o desde el territorio aduanero nacional, presentación de las declaraciones, aceptación o rechazo de las mismas, determinación de la inspección, liquidación de tributos aduaneros y sanciones, levante de mercancías y, en general, todos los procesos de importación, exportación y tránsito de mercancías, incluido el pago a través de transferencia electrónica de fondos o cualquier sistema que otorgue garantías similares.

¹⁸ MUISCA: Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automático

¹⁹ Diario Oficial de Colombia, 26 de Agosto 2008 (núm. 47101) [En línea] Disponible en Internet: <http://co.vlex.com/vid/numero-modifica-parcialmente-adiciona>

Para el desarrollo y facilitación de dichas operaciones a través del sistema informático aduanero, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales expedirá normas y establecerá los parámetros técnicos y procedimientos que regulen la emisión, transferencia, uso y control de la información relacionados con tales operaciones. La información del sistema informático aduanero deberá estar soportada por medios documentales, magnéticos o electrónicos, y se reputará legítima, salvo prueba en contrario.

PARAGRAFO. La autoridad aduanera podrá fijar los costos de utilización del sistema informático aduanero y los procedimientos de recaudo de los mismos.

ART 6. Medidas y procedimientos de contingencia. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales dispondrá de los procedimientos y desarrollos informáticos y de comunicaciones que garanticen la prestación continua e ininterrumpida del servicio aduanero y de los mecanismos de control previstos en este Decreto, a través de los procesos automatizados establecidos en el mismo.

Cuando se presenten fallas en el sistema informático aduanero, podrá aceptarse la realización de trámites, actuaciones y procesos aduaneros mediante la utilización de medios documentales, físicos o magnéticos, según lo disponga la autoridad aduanera.

Empresas de transporte. La empresa de transporte se maneja dentro de la empresa como eje primordial dentro de la logística, en especial dentro de los procesos de exportación, por esto es clave para la empresa el conocimiento de la norma que rige las actividades de transporte; ya que vinculan directamente a la empresa por su representación directa en el manejo del nombre de la compañía internacional de transporte Citacarsa S.A para sus actividades dentro del medio.²⁰ Son conocidos también como Agentes de Carga o expedidores Internacionales. FITAC ha establecido en Colombia las denominadas Condiciones Generales de Contratación del Tránsito, que al ser aceptados por las partes, regulan las relaciones contractuales entre clientes y transitarios. En Colombia se regula positivamente la figura del Agente de Carga en el Decreto 2685 de 1999 modificado sustancialmente por el Decreto 2628 de 2001.

Agencias de aduana. Logística Comercial y Aduanera se presenta en el sector como una empresa de operaciones logísticas aduaneras, lo cual incluye dentro de sus servicios los trámites y procesos concernientes con el agenciamiento aduanero; por lo cual es visible su responsabilidad aduanera dentro de la norma que rige el comercio exterior y sus procesos dentro de la ley.²¹ Tradicionalmente conocidas como Agentes de Aduana, las SIAS se consolidan con la promulgación

²⁰ Federación colombiana de transitarios, intermediarios aduaneros y almacenadoras [En línea] Disponible en Internet: URL: <http://www.fitac.com>

²¹ *Ibíd.* URL: <http://www.fitac.com>

del Decreto 2532 de 1994. Sin embargo su verdadero origen se remonta a la Ley 79 de 1931. Son empresas auxiliares de la función pública, debidamente autorizadas por el Estado Colombiano y actualmente reguladas de manera integral por el Decreto 2685 de 1999.

Depósitos aduaneros. Otro de los servicios que ofrece la empresa dentro de su portafolio de servicios es el de coordinación de carga con procedimientos de importación, lo cual hace necesario su almacenamiento dentro de bodegas habilitadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Es por esto que se debe conocer específicamente la norma que rige el almacenamiento de mercancías dentro de estos depósitos, con el fin de tener un mayor control dentro de lo que estipula la ley, y ofrecer un servicio de calidad a través del manejo adecuado de la norma para el almacenamiento dentro de estos depósitos.

²²Con la expedición del Decreto 1909 de 1992 la Aduana Colombiana entrega el manejo y almacenamiento de carga de importación a los particulares, creándose los Depósitos Públicos y Privados, habilitados bajo el control aduanero. Cuentan con instalaciones físicas que facilitan el proceso de almacenamiento y el de nacionalización de las mercancías, pudiendo también ser utilizados en algunos casos para almacenar mercancías de exportación. Se encuentran también regulados por el Decreto 2685 de 1999 junto con sus decretos modificatorios.

1.4.3 Marco conceptual. Debido a la inexistencia del *Área de Mercadeo* dentro de la empresa, para este proyecto se trabaja en conjunto con un grupo de personas que hacen parte de las diferentes áreas, con el objeto de lograr un mayor acercamiento a la problemática que se presenta. Este grupo de personas actúan como guías dentro del proyecto, para el eficiente desempeño se desarrollaran charlas y capacitaciones acerca de los fundamentos básicos del mercadeo.

Sistemas de Gestión, Para la ejecución de este proyecto se agrupo los diversos procesos y procedimientos de planeación, ejecución, seguimiento, ajuste y evaluación de la empresa, minimizando el tiempo necesario para ejecución y logrando un flujo ágil y oportuno tanto de la información como de los procesos necesarios para la toma de decisiones.

El *Plan Estratégico* se desarrollo dentro de la empresa Logística Comercial y Aduanera de la ciudad de Ipiales, sirve como base en un futuro de nuevos objetivos empresariales. Este plan estratégico lleva bien definida la visión para la empresa; expresando el estado ideal de la organización, y los logros obtenidos de los objetivos propuestos tanto a corto, mediano y largo plazo, además de su desarrollo dentro del sector.

La *Satisfacción del cliente* es un concepto que se tomara en cuenta para el cumplimiento de todos los objetivos dentro del plan. Los resultados de la encuesta

²² Ibíd. URL: <http://www.fitac.com>

de satisfacción, orientara al plan para dar respuesta al conjunto de requerimientos a hacen los clientes con miras a mejorar la gestión de la empresa en sus principales campos de acción.

Para el eficiente planteamiento del plan estratégico, dentro de la empresa se definió compromisos de acción para el cumplimiento de la misión y lograr alcanzar la visión. Es por esto que se trabaja a través de Áreas Estratégicas que articulan claramente los objetivos de la empresa y se conforman mecanismos para garantizar la ejecución coordinada de las estrategias y actividades.

Los *objetivos estratégicos* de cada área se plasman a través de este proyecto como necesidades que la empresa quiere lograr para su total mejoramiento. Lo cual implica identificar con claridad cada uno de los objetivos que se quiere alcanzar. Para esto; el trabajo se basa en definir claramente las actividades a realizar, los recursos a utilizar, el personal adecuado entre otros elementos que aran parte de la ejecución del plan.

En base a todo el análisis tanto interno como externo de la empresa, se plantea una serie de *estrategias* que deben ser asumidas por el personal de cada una de las áreas, según se plantea el objetivo. Las estrategias están acompañadas de un método de seguimiento evaluativo que permitirá conocer el alcance de todo el proceso que se desarrolle.

La *matriz DOFA* es uno de los elementos con mayor importancia dentro del plan estratégico, la utilización de esta matriz permite conocer de manera detallada y específica la situación actual de la empresa, los elementos que se plasman en esta matriz sirven como un elemento de relación y paralelo entre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se identifican tanto en el ambiente interno como externo a la empresa.

Para la elaboración de la matriz DOFA, dentro de este proyecto en primer lugar se llevo a cabo la construcción de la *matriz MEFI* para la cual se identificaron las debilidades y fortalezas de la empresa, dentro de la matriz se evaluó cada uno de los factores internos de la empresa así como debilidades y fortalezas a las cuales se les dio su respectiva calificación según su nivel de importancia. La evaluación de estas variables, muestra la fuerte o débil escenario que se pueda tener dentro de la empresa.

La *Matriz MEFE* sirve para este proyecto como herramienta fundamental en el análisis del ambiente externo, ya que se evalua la información de todos los aspectos que describen fortalezas y amenazas del ambiente. Para la elaboración de esta matriz se dio una calificación cuantitativa a cada uno de los aspectos del ambiente externo y se analizo el resultado con el objetivo de ubicar la empresa en la situación en la cual se encuentra.

Para la elaboración de la *Matriz de Perfil Competitivo* se tomo como referencia dos empresas que se desempeñan de forma similar dentro del sector y que poseen un buen reconocimiento en el mercado, con el objetivo de confrontar los aspectos en que mejor se desarrolla cada una de las empresas y evaluar estos los resultados, que sirven como guía para la toma de decisiones que permiten mejorar los aspectos mas importes en los cuales la competencia posee mayor eficiencia.

1.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de Estudio. El presente estudio es de carácter exploratorio-descriptivo. Es de carácter exploratorio, ya que brinda una primera aproximación al problema planteado, se familiariza aún más con el tema, se aclaran muchos conceptos, y lo más importante es que este estudio permite formular estrategias (recomendaciones), que posteriormente serán ejecutadas. El estudio también permitió tener claridad acerca del conocimiento desarrollado previamente por otros trabajos e investigadores que se tomaron como fuentes de información secundaria.

Es de carácter descriptivo, ya que se identifican características del tema planteado y establece comportamientos concretos de los mercados participantes para formular teorías acerca de las conductas de los nuevos participantes del mercado que se pretenden implantar.

1.5.2 Fuentes de Información. La información sé obtuvo de la empresa para la cual se realizo este proyecto, así como de los clientes que representa; obteniendo datos acerca la situación actual, estados financieros, estructura organizacional, procedimientos, percepción del cliente; datos que sirven como herramienta para establecer la manera mas apropiada para la realización del plan estratégico de mercadeo.

Fuentes Primarias. Entrevistas: se realizaron a los clientes de la empresa, con el fin de conocer cuales son los requerimientos que ellos tienen respecto al mejoramiento del proceso logístico, administrativo, financiero y de mercadeo de la empresa, con esto se conoció las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a las necesidades de los clientes.

Fuentes secundarias. Para realizar el estudio se tomo como base toda la información encontrada en libros y fuentes de información impresa, además de bases de datos de las entidades publicas y privadas que sirven para el análisis del entorno, así como fue de gran importancia la investigación a través de paginas de internet que están relacionadas con el problema de investigación, complementando la información para llevar a cabo el estudio.

1.5.3 Diseño de técnicas de recolección de información. La búsqueda de información dentro del Plan de mercadeo se realizó utilizando los datos existentes en fuentes primarias previamente establecidas como las bases de datos de la empresa y algunas entidades públicas, también se utilizaron mecanismos de recolección de primera mano a través de la elaboración de encuestas para los clientes y entrevista a los principales competidores.

A través de las encuestas se ausculto el desempeño y opiniones de los clientes hacia la empresa, los procedimientos a utilizar fue el muestreo estadístico apoyado en un marco muestral que incluye el total de los elementos de la población a consultar.

Para obtener la respectiva información primaria se realizó una encuesta con el fin de obtener información en cuanto a características generales sobre el servicio y principalmente con relación a la satisfacción de los clientes, el objetivo fue conocer que opinan acerca de la empresa y el potencial que se posee sobre los clientes, cumpliendo con lo requerido y mejorando el nivel de ventas. La información obtenida se procesó mediante tabulaciones y cuadros a través del programa Excel. De acuerdo a la base de datos de la empresa los clientes están clasificados de la siguiente manera:

Cliente tipo A: Son los clientes con los cuales se mantiene relaciones comerciales directas.

Cliente tipo B: son los clientes que actúan como empresas, las cuales sirven de intermediarios para la prestación del servicio a otras empresas, pero la facturación se la realiza a los clientes directos y ellos a la vez a sus clientes.

Cliente tipo C: son personas naturales que actúan como intermediarios para la prestación del servicio pero la facturación al beneficiario está a cargo de la empresa.

La empresa durante los dos últimos años ha registrado 202 empresas y/o personas naturales a las cuales se les ha realizado trámites; de los cuales 62 son clientes directos tipo A, 102 empresas se manejaron a través de intermediarios que para nosotros representa 3 clientes tipo B y 17 empresas se manejaron a través de intermediarios que para nosotros representan 2 clientes tipo C.

Según lo anterior la población está representada en 67 clientes directos a los cuales se les aplicará la encuesta, no se hizo muestro puesto que la población es muy pequeña y se facilita la aplicación del instrumento de recolección de información.

2. DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo se desarrolla todo el proceso de diagnóstico de la empresa tanto interno como externo, creando un perfil adecuado de todos los factores que influyen en el proceso empresarial. Se hace énfasis en llevar a la empresa a destacar su potencial tanto productivo como de mercadeo teniendo en cuenta el mejoramiento mismo del servicio; en base a las oportunidades que ofrece el mercado, las fortalezas que ya se posee y las que potencialmente se pueden lograr obtener.

Primeramente se desarrollo el análisis situacional externo, dentro del cual se vincula todos los factores que intervienen en la expansión de la empresa en el mercado; se relaciona la influencia de estos factores para con el desarrollo mismo de las estrategias, teniendo en cuenta la gestión estratégica organizacional; que permita relacionar el entorno con las operaciones que se realizan en la empresa de tal forma que sirva como base para la reestructuración organizacional y operacional de cada una de las áreas y procesos; entre los cuales encontramos la facilitación y prevención de problemas, la administración de la compañía, clima laboral adecuado entre otras. Aprovechando oportunidades maximizando las amenazas y utilizándolas como fortalezas para vencer las debilidades; de manera que las decisiones que se tomen estén basadas en una estructura estratégica sólida que permita a todo el personal responsabilizarse por el alcance de unos objetivos acordes a labor.

2.1 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 Reseña. La empresa Logística Comercial y Aduanera E.U desde el año 2004 hasta la actualidad ha prestado sus servicios como operador logístico dentro de la jurisdicción aduanera de Ipiales, preocupándose siempre por ofrecer un servicio completo dentro de la logística del comercio exterior para los procesos de importación, exportación y adaptándose continuamente a los cambios; económicos, comerciales y políticos entre Ecuador y Colombia. Los clientes que maneja la empresa son de diferentes lugares del país, así mismo el tipo de productos que se comercializa es muy variado, lo cual hace que todos los clientes sean diferentes y merezcan un trato especial y personalizado.

A pesar del tiempo que tiene la empresa en el mercado; el progreso y crecimiento que ha tenido ha sido muy bajo, dentro de los principales problemas que se pueden detectar han sido de tipo administrativo y de mercadeo, puesto que no se lleva una estructura adecuada para cada uno de los procesos que se desarrollan en la prestación del servicio. Básicamente la empresa no cuenta con ningún tipo

de método de trabajo tanto operativo como administrativo, sus metas se basan en el simple hecho de cumplir con la finalización del trámite y entrega de documentos, no existe un proceso evaluativo y de control que permita medir resultados, plantear objetivos y alcanzar metas.

Como muchas empresas dentro de este campo, su visión no está definida y su estructura organizacional es deficiente, pese a esto siempre se ha contado con un buen número de clientes y respaldo de sus proveedores. Dentro de los intereses como empresa está el rescatar lo mejor que posee y evaluar tanto externa como internamente todos los procesos, detectando las fallas y proponiendo estrategias de solución, a través de la definición de planes acordes a los objetivos de la empresa. Dando camino a nuevos proyectos que orienten a la empresa a la toma de decisiones y mejoramiento continuo de todos sus procesos.

2.1.2 Filosofía corporativa. La empresa posee una filosofía corporativa definida y trabaja bajo algunos parámetros que se pueden definir como tareas, limitando al personal a cumplir con los procesos necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio, sin establecer las pautas para su correcta prestación, el manejo de justo a tiempo, atención al cliente, entre otras características que permiten ofrecer un servicio de calidad.

2.1.3 Objetivos corporativos

- **Atención al Cliente:** La atención debe convertirse en el mecanismo de interacción con los clientes mejorando los procesos de comunicación y convertirse en un aliado estratégico para ellos.
- **Calidad de Servicio:** Garantizar la calidad TOTAL en los servicios mediante la entrega de soluciones adecuadas y eficientes a cada una de sus necesidades.
- **Mejoramiento Continuo:** Constante capacitación del personal en el diseño de las diferentes herramientas de mejoramiento de procesos; necesarios en la prestación de un servicio de calidad.
- **Aliados Estratégicos:** La empresa busca aliarse con otras organizaciones de forma que se pueda ofrecer soluciones adecuadas a los clientes.

2.1.4 Historia general y del servicio. La empresa Logística Comercial y Aduanera E.U, fue creada con el ánimo de cubrir el mercado de un sector económico dentro del comercio exterior, que alrededor del año 2004 se encontraba en gran auge en la ciudad de Ipiales, y que gracias al apoyo gubernamental de esa época ganaba grandes beneficios por su situación de región fronteriza permitiendo la comercialización de gran número de productos tanto de importación como de exportación.

La empresa básicamente comenzó realizando procesos de importación y exportación a clientes situados dentro de la ciudad de Ipiales con un solo tipo de productos. En la actualidad la empresa cuenta con una planta física bien dotada para la prestación de un servicio eficiente, y su mercado se ha ampliado grandemente a clientes de diferentes regiones del país y a diversos tipos de productos.

La ampliación del mercado ha hecho que la empresa se preocupe por prestar un servicio mas completo, logrando vincular operaciones aduaneras como elaboración de registros de importación, documentos de transporte, certificados de origen, INVIMA, entre otras. Permitiéndole a la empresa tener mayor vinculación dentro de la cadena logística, con un mayor respaldando al cliente dentro de todo el proceso.

2.2 IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Actualmente el plan estratégico tiende a ser parte fundamental del proceso administrativo de toda empresa, esté plan realiza un análisis entre los objetivos y metas buscando el mejoramiento de la situación actual de la organización, teniendo en cuenta los recursos, posibilidades y comportamientos que se tiene; con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en los objetivos.

Un plan estratégico sirve como base para la organización de gente y de recursos. Sin un plan, los directivos de la empresa no podrán guiar con confianza o esperar que el personal los siga. A través de los planes estratégicos existe mayor probabilidad de lograr metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Por otra parte es importante tener en cuenta el control y la evaluación de los planes, siendo este un ejercicio útil para la medición de los resultados.

Para la empresa la realización del plan estratégico fue fundamental para lograr un mayor fortalecimiento tanto administrativo como de mercadeo, el mejoramiento continuo y el crecimiento de la participación en el mercado son objetivos que se pueden alcanzar a través de una buena ejecución de las estrategias con información.

2.3 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

Figura 1. Identificación de la empresa



LOGÍSTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U.

Fuente: Esta investigación, portafolio de servicios empresa Logística Comercial y Aduanera E.U., Ipiales-Nariño 2009

LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U. debidamente constituida y registrada ante la Cámara de Comercio de Ipiales, bajo la matricula mercantil No. 14556-15 e identificada con Nit. 837.001.075-3, la cual ejerce como una empresa prestadora de servicios en el ámbito del Comercio Internacional; actuando como Operador Logístico, con gran experiencia en el sector. La Empresa fue constituida el 2 de Agosto del año 2004 y actualmente con cobertura en la Ciudad de Ipiales.

El Objeto Social de la Empresa es principalmente la Actividad de Intermediación Aduanera, actuando en nombre y por encargo de terceros, para asesorías de Importación, Exportación y otros Regímenes Aduaneros. Con el propósito de ofrecer un mejor servicio a los Clientes, trabajando bajo el concepto de Optima Calidad, Costos Razonables y Entrega Justo a Tiempo.

• **Visión Geográfica Y Económica**

LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U. tiene su sede en la ciudad de Ipiales, segunda ciudad en importancia en el Departamento de Nariño, después de su capital, Pasto; enfocada en la explotación de los servicios logísticos y operativos que ofrece el intenso flujo comercial Colombo Ecuatoriano, el Flujo de Importaciones al cierre del año 2008 ascendió a los 664.004,6 (VALOR CIF US\$-Miles) correspondiente a 543.895,50 Toneladas y las Exportaciones a los 832.211 (VALOR FOB US\$-Miles) para un Total de 485.513 Toneladas.(Fuente- DIAN Datos Provisionales Febrero/Marzo de 2009)

Ipiales es un dinámico puerto fronterizo, colindante con la República del Ecuador a 3 KM de distancia, situando como punto de referencia el Puente Internacional de Rumichaca -que en dialecto Quechua quiere decir Puente de Piedra- donde tiene asiento la sede del CENAF (Centro Nacional de Atención de Frontera), y a 10 KM de distancia de la primera ciudad del Ecuador, que es Tulcán, capital de la provincia del Carchi.²³

2.4 AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

2.4.1 Análisis Situacional Externo. En esta etapa se tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la empresa. Las amenazas y las oportunidades están en gran medida, fuera del control de la empresa sin embargo de su análisis depende que las estrategias que permitan contrarrestar los efectos negativos y aprovechar los efectos positivos.

Es por esto que se examina los tres ambientes interrelacionados así como son: el sector en que opera la empresa, el ambiente nacional y el microambiente. En el análisis del ambiente inmediato se evalúa la estructura competitiva del sector por parte de la empresa, incluyendo sus principales competidores, así como también el desarrollo del sector. En la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro del sector.

El análisis del ambiente externo implica el estudio de las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa en un futuro.²⁴ Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial la vigilancia y evaluación de las oportunidades.

Entorno Económico. La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, microempresariales y turísticos, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios.

²³ Portafolio de servicios empresa Logística Comercial y Aduanera E.U., Ipiales-Nariño 2009. p. 2

²⁴ Vargas Carlos. Barthelmess [EN LINEA] [Bogotá, Colombia] Disponible en Internet: URL: <http://www.monografias.com>,

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del Plan Mercadeo para la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U, en el cual se considera parte integral del análisis, la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

- **Transporte**

²⁵Presenta gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y desde el interior del País. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.

Institucional: Como zona fronteriza entre Colombia y la República del Ecuador, presenta características importantes para el desarrollo institucional del País a través de la presencia de Organismos Estatales que cumplen diversas funciones en el area del comercio internacional a nivel comercial, aduanero, administrativo, salubridad y seguridad.

Por considerarse a IpiALES el centro de convergencia de los municipios que conforman la Ex provincia de Obando y situarse en ella entidades del orden nacional, regional y local importantes para el desarrollo social, económico, político y cultural de esta región fronteriza, se concentra en esta ciudad la realización de labores institucionales que implican acciones de atención a la comunidad mediante la prestación de sus servicios.

- **Economía Local**

Los criterios de política urbana, consideran que las ciudades no son un fenómeno social aislado, se define como unidad básica de la sociedad que concentra un gran número de población, una inmensa cantidad y calidad de producción social, cultural y económica y posee una inconmensurable capacidad de transformación, adaptación y respuestas a las cambiantes condiciones del entorno.

Económicamente, la importancia de la ciudad con respecto a la generación de riqueza se amplió considerablemente al tener en cuenta que su actividad es el sustento de las demás. El complejo tejido de relaciones sociales y económicas que la ciudad crea y reproduce, apoya la aparición de nuevas empresas, creación de empleos, innovación en los procesos productivos y el desarrollo de otros productos.

²⁵ ALCALDIA MUNICIPAL DE IPIALES, Plan básico de ordenamiento territorial – diagnóstico urbano – IpiALES 2008. p 65.

En este contexto es importante analizar la ciudad de Ipiales como un conglomerado social que forma parte integral de la Ex provincia de Obando y es parte fundamental de la zona fronteriza ubicada entre Colombia y la República del Ecuador. Como tal es acreedora de una especial atención tendiente a fortalecer su desarrollo, en coherencia con las políticas nacionales destacando aspectos legislativos fundamentales como la apertura económica y en forma específica lineamientos planteados para su tratamiento a través de la Ley de Fronteras especialmente.

En este contexto, Ipiales debe ubicarse ventajosamente en el mercado internacional, para lograrlo no es suficiente el esfuerzo individual del empresario, ni la acción particular del sector al cual pertenece, ni la actividad solitaria del Estado. La competitividad requerida para abordar este tipo de situaciones se origina en la adecuada y eficaz operación de los diversos y heterogéneos factores que intervienen para fabricarla. La estabilidad, provisión, recursos humanos capacitados forman parte del manejo integral de las nuevas ciudades.

La planificación económica y social requiere ser complementada con planes de ordenamiento territorial, que permitan articular las acciones sectoriales alrededor de una estrategia de largo plazo. Éste se constituye en el principal instrumento que expresa la organización jurídica, espacial y político – administrativa apropiada para facilitar el desenvolvimiento de las dimensiones básicas del desarrollo urbano, tales como la económica, social, política, cultural y ambiental.

• ***Composición del producto interno bruto del municipio de Ipiales;***

Con el propósito de conocer el comportamiento empresarial de la ciudad, se presenta el análisis de las (50) cincuenta principales empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Ipiales, las cuales se clasificó por el valor de sus activos declarados en los registros de la Cámara de Comercio; es importante destacar que el mencionado análisis se lo puede realizar considerando otras variables, tales como el volumen de ventas, el número de empleos generados, patrimonio, etc. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas afiliadas no reportan estas variables, por ello y en consideración a que todas presentan el valor de sus activos, se tomó esta única variable para su estudio.

Para la anterior clasificación no se consideró los activos de las empresas de los grupos del sector financiero, la gran mayoría de las entidades financieras y bancarias que funcionan en la ciudad son agencias y por lo tanto no registran sus activos, patrimonio, etc., en esta Localidad.

Exceptuando la anterior consideración, los resultados que se obtienen permiten demostrar una caracterización de la economía local, reflejada en la composición de sus empresas. Por activos entre las 50 mayores empresas se tiene la siguiente

composición: una (1) del sector primario; veinticuatro (24) del secundario y veinticinco (25) del sector del terciario de la economía. El valor total de los activos de estas empresas suma alrededor de \$ 115.932 millones de pesos.

Como se puede observar, existe un relativo equilibrio en cuanto a número, entre las empresas de los sectores secundario y terciario, porcentualmente el 1% corresponde al sector primario, el sector secundario participa con el 48% y el 50% pertenecen al sector secundario. De acuerdo con esta situación, la mitad de las cincuenta (50) primeras empresas se ubican en el sector terciario de la economía de allí su importancia tanto en número en activos como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1. Participación de empresas según sector

CLASIFICACION DE SECTORES S/N SECTOR			
No. ORDEN	ACTIVIDAD ECONOMICA	No. EMPRESAS	PARTICIP. %
1	Primario	1	2,0
2	Secundario	24	48,0
3	Terciario	25	50,0
	Total	50	100,0

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

El valor de los activos del sector terciario representa el 90,20% del total. Su valor asciende a \$104.573 millones de pesos; le sigue el sector secundario con activos por valor de \$11.280 millones de pesos y una participación del 9,73% y finalmente el sector agropecuario con una escasa participación 0,1% representada en \$79,0 millones de pesos.

Tabla 2. Clasificación de las sociedades por sectores s/n activos

CLASIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES POR SECTORES S/N ACTIVOS		
SECTOR ECONOMICO	VALOR ACTIVOS MILLONES DE \$	PARTICIP. %
Primario	79,0	0,07
Secundario	11.280,0	9,73
Terciario	104.573,0	90,20
Total	115.932,0	100,0

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

De acuerdo con las ramas de actividad económica, el comercio y los servicios comparten el primer lugar con 17 y 16 empresas cada uno, porcentualmente les corresponde el 34% y 32% respectivamente. Posteriormente la actividad del transporte ubica 9 empresas con el 18%; la construcción con cuatro empresas para un 8%, la industria con 3 empresas para el 6% y finalmente la agricultura con una empresa para un 2%.

Tabla 3. Clasificación de sociedades s/n actividad económica

CLASIFICACIÓN DE SOCIEDADES S/N ACTIVIDAD ECONOMICA			
No. ORDEN	ACTIVIDAD ECONOMICA	No. EMPRESAS	PARTICIP %
1	Comercio	17	34,0
2	Servicios	16	32,0
3	Transporte	9	18,0
4	Construcción	4	8,0
5	Industria	3	6,0
6	Agricultura	1	2,0
	Total	50	100,0

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

²⁶ Por ramas de actividad la de mayor participación son los Servicios, con un valor total de \$103.145 millones de pesos. Los almacenes de Depósito, se vuelven importantes por su magnitud de activos para desarrollar sus actividades comerciales. En Ipiales se destaca al popular con \$101.343 millones de activos cifra que la coloca de primera entre las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Ipiales y de paso eleva e influye notablemente en las cifras del sector terciario.

²⁶ *Ibíd.* p 70

Le sigue en volumen de activos la actividad del comercio Interior con \$5.848 millones de pesos, operación de suma importancia en la región, la misma que alcanza una participación en el contexto general de la economía regional. Posteriormente está el transporte, con \$ 1.427 millones de pesos, de gran interés por su rol en el comercio exterior hacia y desde el sur del continente y el traslado de importantes volúmenes de carga intraregional hacia el interior del país.

Tabla 4. Participación según la actualidad

VALORES ACTIVOS DE ACT. ECONOMICAS		
ACTIVIDAD ECONOMICA	No. EMPRESAS	PARTICIP %
Comercio	103.146,0	88,97
Servicios	9.377,0	8,09
Transporte	1.427,0	1,23
Construcción	392,0	0,34
Industria	1511,0	1,30
Agricultura	79,0	0,07
Total	115.932,0	100

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

²⁷Le sigue a esta actividad la industria, la cual presenta activos por valor de \$1.511 millones de pesos. Sin considerar a Malterías de Ipiales S.A y una Convertidora de papel higiénico participa con el 96,0% de los activos del sector y no se ve dinamismo en el establecimiento de nuevas instalaciones industriales con posibilidades de desarrollo en la ciudad.

La construcción es otra actividad de gran importancia, no tanto por el valor de los activos declarados ni por el número empresas, (4) entre las 50 primeras, sino por el papel y peso de este sector en la ciudad, puesto, que esta actividad es altamente generadora de mano de obra no calificada y dinamizadora de importantes actividades conexas con la misma. El valor de sus activos asciende a \$ 392 millones de pesos.

Finalmente, la actividad agrícola, pecuaria y silvicultura ubica una empresa entre las cincuenta más importantes de Ipiales, sus activos son relativamente bajos y con ellos demuestra las condiciones del sector en el Municipio. Su participación es la más baja con apenas el 0,07% con activos por valor de \$79 millones de pesos.

²⁷Ibíd. p 72

Tabla 5. Puestos de trabajo generados s/n actividad económica

PUESTOS DE TRABAJO GENERADOS S/N ACTIVIDAD ECONOMICA		
ACTIVIDAD ECONOMICA	# EMPLEOS GENERADOS	PARTICIP %
Comercio	147	41,4
Servicios	86	24,2
Transporte	79	22,3
Construcción	27	7,6
Industria	12	3,4
Agricultura	4	1,1
Total Empleos	355	100

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

²⁸Las 50 principales empresas de Ipiales, generan 355 empleos directos, de los cuales el 41,4% son aportados por el sector comercio y representados en (147) ciento cuarenta y siete puestos de trabajo; después se ubican los servicios con 86 empleos generados para una participación del 24,2%, posteriormente la industria con 79 puestos de trabajo para una participación del 22,3%; el transporte con 27 empleos y un 7,6% de participación; la construcción con 12 empleados para una participación del 3,4% y la agricultura con 4 puestos de trabajo generados para un 1,1% del total.

Es de destacar que los puestos de trabajo relacionados anteriormente son permanentes, no se contabilizan los originados por actividades como la construcción que absorbe una cantidad importante de mano de obra en desarrollo de sus labores y de las cuales no se tiene información en los registros consultados, pero que indiscutiblemente es una de las ramas que más mano de obra ocupa actualmente al igual que los servicios y el transporte.

²⁸ Ibíd. p. 73

Tabla 6. Dinámica económica de la ciudad, según la actividad y el tamaño

DINÁMICA ECONÓMICA DE LA CIUDAD							
No.	ACTIVIDAD	TAMAÑO			TOTAL	%	LOCALIZACIÓN
		Peq/	Med/	Gran/			
1	TOSTADORAS CAFÉ	5			5	0.27	CENTRO CIUDAD Y BARRIO RESIDENCIAL
2	PRODUCCIÓN GANADERA	1			1	0.05	ZONA SUBURBANA CIUDAD
3	PRODUCCIÓN COMESTIBLE (CHOCOLATES)	3			3	0.16	
4	PRODUCCIÓN PAN Y PASTELERÍA GENERAL	15	5	1	21	1.13	CENTRO CIUDAD Y BARRIO RESIDENCIAL
5	FÁBRICA HELADOS	8	2		10	0.54	CENTRO CIUDAD Y BARRIO RESIDENCIAL
6	EMPRESAS PRODUCTORA TUBOS, BALDOSAS, ADOQUINES Y OTROS MAT. DE CONSTRUCCIÓN	22	13		35	1.88	CENTRO CIUDAD Y BARRIO RESIDENCIAL Y ZONA SUBURBANA DE IPIALES
7	COMERCIALIZACIÓN CAFÉ, TRIGO, HARINA, LEGUMINOSAS Y PRODUCTOS, AGOPECUARIOS AL POR MAYOR	42	10	2	54	2.90	CENTRO CIUDAD, AVENIDA PANAMERICANA SALIDA NORTE PAÍS
8	INSTITUCIONES BANCOS Y CASAS DE CAMBIO	3	5	18	26	1.40	CENTRO-PTE INTERNACIONAL (FRONTERA)
9	RESTAURANTE Y CAFETERIAS	76	7	1	84	4.52	CENTRO CIUDAD B. RESIDENCIAL
10	HOTELES, RESIDENCIAS, OTROS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO	24	5	3	32	1.72	CENTRO CIUDAD, AV. PANAMERICANA SALIDA NORTE
11	COMERCIALIZACIÓN AGROQUÍMICOS	7	10	2	19	1.02	CENTRO CIUDAD
12	COMERCIALIZACIÓN FLORES		5		5	0.27	CENTRO CIUDAD
13	COMERCIALIZACIÓN ESENCIAS	2			2	0.11	CENTRO CIUDAD
14	COMERCIALIZACIÓN MINORISTA ALIMENTOS	24	2		26	1.40	CENTRO CIUDAD
15	CONFECCIÓN ROPA INFORMAL Y FORMAL EN CUERO, LANA, PAÑO, OTROS TEXTILES	18	4	3	25	1.34	CENTRO CIUDAD Y BARRIO RESIDENCIAL
16	COMERCIALIZACIÓN TEXTILES Y ROPA FORMAL E INFORMAL DAMAS, CABALLEROS Y NIÑOS	85	19	5	109	5.86	CENTRO CIUDAD Y BARRIO RESIDENCIAL
17	FERRETERÍAS, MATERIALES CONSTRUCCIÓN	66	16	8	90	4.84	CENTRO CIUDAD Y BARRIO RESIDENCIAL
18	COMERCIALIZACIÓN VIDRIOS, ESPEJOS Y CRISTALERÍA GENERAL	21	2		23	1.24	CENTRO CIUDAD Y BARRIO RESIDENCIAL
19	JOYERÍA, PLATERÍA Y RELOJERÍA	11	1		12	0.65	CENTRO DE LA CIUDAD
20	DISTRIBUCIÓN MATERIALES TALABARTERÍA Y ZAPATERÍA	7			7	0.65	CENTRO DE LA CIUDAD
21	COMERCIALIZACIÓN MUEBLES EN MADERA Y OTROS MATERIALES PARA HOGAR, OFICINAS E INDUSTRIAS	43	11	4	58	3.12	CENTRO CIUDAD Y BARRIO RESIDENCIAL

Tabla 6. Continuación

22	ASERRADEROS COMERCIALIZACIÓN DE MADERA	Y 7	2		9	0.48	AVENIDA PANAMERICANA BARRIOS DE LA CIUDAD	Y
23	FERRETERÍAS, CONSTRUCCIÓN	MATERIALES 66	16	8	90	4.84	CENTRO CIUDAD BARRIO RESIDENCIAL	Y
24	COMERCIALIZACIÓN ESPEJOS Y CRISTALERÍA	VIDRIOS, 21	2		23	1.24	CENTRO CIUDAD BARRIO RESIDENCIAL	Y
25	JOYERÍA, PLATERÍA RELOJERÍA	11	1		12	0.65	CENTRO CIUDAD	
26	DISTRIBUCIÓN TALABARTERÍA Y ZAPATERÍA	MATERIALES 7			7	0.38	CENTRO CIUDAD	
27	DISTRIBUIDORES ELECTRODOMÉSTICOS	27	14	3	44	2.37	CENTRO CIUDAD BARRIO RESIDENCIAL	Y
28	DISTRIBUIDORES CALZADO GENERAL	12	5		17	0.91	CENTRO CIUDAD	
29	DISTRIBUIDORES COMPUTACIÓN	EQUIPOS 4	3		7	0.38	CENTRO CIUDAD	
30	SERVICIO MANTENIMIENTO ACCESORIOS	ELÉCTRICO, 18	9		27	1.45	CENTRO CIUDAD BARRIO RESIDENCIAL	Y
31	PAPELERÍAS, DISTRIBUCIÓN TEXTOS, OTROS	56	10		66	3.55	CENTRO CIUDAD BARRIO RESIDENCIAL	Y
32	FLORISTERÍAS	9	2		11	0.59	CENTRO CIUDAD BARRIO RESIDENCIAL	Y
33	VENDEDORES AMBULANTES, CACHARREROS	38	4	2	44	2.37	CENTRO CIUDAD	
34	PRENDERÍAS	21	2		23	1.24	CENTRO CIUDAD	
35	TRANSPORTE ALMACENAMIENTO CARGA	Y 22	7	14	43	2.31	CENTRO CIUDAD AV. PANAMERICANA SALIDA AL NORTE PAÍS	
36	TERMINAL PASAJEROS Y SERVICIOS PARQUEO	TERRESTRE 11	3	2	16	0.86	CENTRO CIUDAD – AV. PANAMERICANA BARRIOS RESIDENCIAL	Y
37	DROGUERÍAS Y PERFUMERÍAS	49	6	1	56	3.01	CENTRO AV. PANAMERICANA Y BARRIOS RESIDENCIA	
38	CONSULTORIOS GENERALES ESPECIALIZADOS Y COMPLEMENTARIOS	MÉDICOS 37	2	4	43	2.31	CENTRO CIUDAD BARRIO RESIDENCIAL	Y
39	ARTDENTALES MÉDICO ODONTOLÓGICAS	INSTITUCIONES 10	10		10	0.54	CENTRO CIUDAD	
40	SALAS PELUQUERÍA	16	2		18	0.97	CENTRO CIUDAD, BARRIO RESIDENCIAL	
41	ÓPTICAS	2			2	0.11	CENTRO CIUDAD	
42	EMPRESAS ASEGURADORAS	16	3		19	1.02	CENTRO CIUDAD	
43	AGENTES Y AGENCIAS DE ADUANAS	146	35	14	195	10.49	CENTRO CIUDAD –AV. PANAMERICANA SALIDA NORTE PAÍS	
44	AGENCIAS MENSAJERÍA	5	2		7	0.38	CENTRO CIUDAD BARRIO RESIDENCIAL	Y
45	AGENCIAS VIAJES Y TURISMO	1	2	1	4	0.22	CENTRO CIUDAD	
46	DIDINÁMICA ECONÓMICA DE LA CIUDAD	10	9	3	22	1.18	CENTRO CIUDAD AVENIDA PANAMERICANA SALIDA NORTE PAÍS	
TOTAL		1400	344	115	1859	100.00		
%		75	19	6				

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

En el anterior cuadro se muestran la dinámica de la economía de la ciudad según el tipo de actividad económica de cada establecimiento, donde nos podemos dar cuenta que las actividades relacionadas con el agenciamiento aduanero poseen el mayor número de establecimientos registrados ante cámara de comercio con un total de 195 establecimientos, dentro de los cuales 145 corresponden a empresas clasificadas como pequeña, 35 como medianas empresas y solo 14 como grandes, para un porcentaje total de 10.46 %.

Entorno Geográfico. Estudiar los factores geográficos dentro del plan de mercadeo, nos amplía la visión del campo en que estamos trabajando y de que manera podemos aprovechar este conocimiento en el desarrollo de estrategias, a continuación se presenta un agregado importante de las consultas realizadas acerca de este tema y de las cuales más adelante se presentaran propuestas para el desarrollo del proyecto.

²⁹Las regiones de frontera en Colombia, han sido unas de las grandes damnificadas del modelo indiscriminado de apertura económica, pues los procesos de modernización han llegado a estas por reflejo de procesos exógenos más que por políticas endógenas. Situación que se refleja en la pérdida de participación en el PIB Nacional, de Cesar, Norte de Santander y Nariño, así como en el deterioro de los sectores más importantes como agropecuario, silvicultura, pesca, Industria y transporte.

Importante es reconocer que las oportunidades para las dos regiones fronterizas son muy diferentes, por ejemplo Cúcuta que está situada en la línea fronteriza, tiene cerca a San Cristóbal, capital de un Estado más rico con una economía más estable, exceptuando el momento coyuntural por el cual atraviesa, lo cual genera posibilidades de proyectos industriales complementarios. A esto se suma contar con un Departamento vecino que es Santander, cuarta economía más importante del país que utiliza la vía Norte de Santander y Venezuela.

Nariño en cambio, es un Departamento de menor desarrollo con provincias vecinas del Ecuador en condiciones de bajo grado de desarrollo, rodeado por el lado de Colombia con Departamentos de menor o igual desarrollo socio-económico, factores que sumados al bajo apoyo de las políticas públicas han contribuido a un escaso auge de la zona fronteriza. Sin embargo cuentan con un puerto propio, gran potencial agropecuario, agroindustrial y turístico.

- **Corredores Logísticos**

Un corredor logístico es aquel que articula de manera integral orígenes y destinos en aspectos físicos y funcionales como la infraestructura de transporte, los flujos de información y comunicaciones, las prácticas comerciales y de facilitación del comercio.

²⁹ GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Visión Nariño 2030. p 98

En Colombia, los corredores logísticos que unen los principales centros de producción con los de consumo interno y/o con los nodos de transferencia de comercio exterior (puertos, aeropuertos y pasos de frontera), y por donde se distribuye actualmente la gran mayoría de la carga tanto de comercio exterior como interno, están estrechamente relacionados con el patrón de desarrollo vial, aunque incluyen los diferentes modos de transporte.

Figura 2. Corredores logísticos nacionales



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

- ³⁰**Infraestructura de logística y transporte;** La estrategia de competitividad incluida en este componente busca solucionar las deficiencias identificadas en la financiación de proyectos de infraestructura y en la regulación y la normatividad asociadas al transporte de carga, la infraestructura y la logística. Así mismo, plantea la institucionalidad requerida para la priorización de proyectos estratégicos de infraestructura y logística para la competitividad. Esta estrategia fue concertada entre el Ministerio de Transporte, el Departamento Nacional de Planeación y el Consejo Privado de Competitividad.

A continuación se presentan las cinco estrategias y los objetivos que complementan cada una de ellas.

³⁰ *Ibíd.*, p. 105.

- **Estrategias y objetivos**

Financiación privada en infraestructura; atraer mayor inversión privada para la financiación de proyectos de infraestructura. Optimizar los aportes estatales teniendo en cuenta la maximización de beneficios económicos, ambientales y sociales.

Regulación del transporte de carga. Promover sistemas eficientes de prestación de servicios de transporte de carga.

Fortalecimiento del marco regulatorio de la infraestructura. Elaborar un marco legal y regulatorio claro y preciso que proporcione seguridad jurídica, técnica y financiera a los inversionistas privados y al estado, y proteja y promueva la competencia.

Política Nacional de Logística. Proporcionar lineamientos generales de la política de infraestructura del transporte y logística que garanticen que las acciones relacionadas con los corredores de comercio exterior respondan a una visión de mediano y largo plazo, y a un ejercicio explícito de planeación como parte de una política de Estado más que de gobierno.

Priorización de proyectos estratégicos de infraestructura y logística para la competitividad. Fortalecer la institucionalidad encargada de la logística y la infraestructura del transporte en los corredores de comercio exterior, para que se garantice eficiencia en el proceso, coordinación entre los agentes y la integralidad de las acciones.

Entorno Tecnológico

- **Sistema Logístico Nacional.** El sistema logístico nacional puede ser definido como la sinergia de todos y cada uno de los involucrados en la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de mercancías y el control de las mismas, así como todo el flujo de información asociado a través de los cuales se logra encauzar rentabilidad presente y futura en términos de costos y efectividad en el uso, prestación y facilitación de servicios logísticos y de transporte.

En primer lugar, está el sector productivo en general, el cual demanda servicios de gestión y movilización de los bienes que produce, sus necesidades están enfocadas a contar con una oferta de servicios acorde a su productividad y que a precios razonables contribuyan con la inserción de los productos en sus mercados objetivos.

En cuanto a los prestadores de servicios tales como transporte, almacenamiento, inventariado, etc., son los encargados de proveer los servicios de calidad en condiciones razonables de rentabilidad, mediante la innovación y adopción de mejores prácticas.

Por su parte, el Estado tiene la función de crear el entorno regulatorio para optimizar el funcionamiento de las relaciones entre los diversos actores de la logística y el transporte, de promover mecanismos óptimos para el control de las mercancías que faciliten y promuevan el comercio exterior colombiano, así como el facilitar y proveer de infraestructura de transporte y tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC, con la calidad y capacidad (actual y futura) para soportar las expectativas del crecimiento de los flujos de intercambio de bienes.

- **Plataformas logísticas**

³¹La expresión territorial más común de la cadena de abastecimiento es el conjunto de instalaciones inmobiliarias, y el transporte físico de mercancías entre los diversos agentes, en donde se involucra totalmente a la infraestructura de transporte como medio de conexión entre ellos.

Entre las entidades gubernamentales que participan en los procesos logísticos están: Ministerios de Comercio, Industria y Turismo; Minas y Energía; Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; Transporte; Protección Social; Relaciones Exteriores; Agricultura; Defensa; Hacienda y Crédito Público y Cultura; las Superintendencias de Industria y Comercio y de Vigilancia y Seguridad Privada; Incoder; ICA; Ingeominas; Invima; Indumil; Dirección Nacional de Estupefacientes y el Fondo Nacional de Estupefacientes; Policía Nacional con Antinarcóticos, Fiscal Aduanera y de Carreteras; Invías; Aerocivil. Bodegas, plantas de producción, etc. Proveedor, fabricante, distribuidor, minorista, consumidor, entre otros.

De estas instalaciones, las plataformas logísticas se constituyen en la infraestructura especializada que permite acoger la actividad logística y organizar el transporte en las condiciones óptimas para los operadores, la movilidad y el territorio. La evolución de la logística está marcada por la necesidad de disponer de plataformas de distribución con el fin de estructurar de forma racional y óptima la cadena de abastecimiento de las empresas. Las plataformas logísticas son genéricamente puntos o áreas de ruptura de las cadenas de abastecimiento en las cuales se realizan operaciones logísticas o bien funciones básicas técnicas y actividades de valor agregado sobre la mercancía.

- **Facilitación del comercio exterior**

³²*Expedición e implementación del Manual de Procedimientos de Inspección Física Simultánea.* Actualmente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

³¹ DOCUMENTO CONPES, Departamento Nacional de Planeación, Documento 3547, Ministerio de Transporte, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DIAN, DNP: DIES p. 50

³² *Ibíd.* p. 55

lidera el proceso de unificar los procedimientos de inspección y control de la carga de comercio exterior, con el objetivo de realizar la inspección física de la carga de manera simultánea y en un término no superior a un (1) día calendario. Para lo anterior, se encuentra en etapa de formulación del Manual de Procedimientos de Inspección Física Simultánea, que busca definir los parámetros necesarios para realizar de manera coordinada los procedimientos de las diferentes entidades encargadas de la inspección física de la carga, así como una homologación de horarios enfocada hacia la prestación de los servicios los 7 días a la semana durante las 24 horas del día y la articulación de los sistemas de información que incorpore los criterios y perfiles de riesgo, teniendo en cuenta los análisis y parámetros propios de cada entidad, garantizando el servicio de consulta en línea del resultado de la selectividad.

³³ *Lineamientos para el control de la mercancía y la seguridad en los nodos de transferencia de comercio exterior.* La publicación y aplicación del manual enfocado a la operatividad del control de mercancías en puertos, se empleo desde el mes de noviembre de 2008, sin embargo, debido a la diversidad de procesos en los diferentes tipos de nodos de transferencia, se ha prolongado la definición de manuales en aeropuertos y pasos de frontera. En ese sentido, se hace necesaria la formulación expedita de los manuales en este tipo de infraestructura, para lo que es recomendable que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo continúe con el liderazgo en la formulación de los mencionados documentos, en un periodo que no deberá ser superior a seis (6) meses.

Para lo anterior, el Ministerio de Transporte y sus entidades adscritas o vinculadas colaboraran en el proceso de formulación de dichos manuales, mediando ante los titulares de las concesiones en materia de infraestructura, como un mecanismo para el efectivo cumplimiento de la presente estrategia.

³⁴ Implementar tecnología para facilitar el comercio exterior, los procesos de control e inspección de la mercancía y su desaduanaje. Actualmente, existen dos sistemas tecnológicos en funcionamiento que han contribuido en la disminución de los tiempos en los procesos de comercio exterior, y por ende que han posicionado al país de manera positiva en cuanto a la facilidad para realizar negocios. Por un lado, el decreto 4149 de 200447 creó la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE con el fin de que los actores que realicen procedimientos de importación y exportación, puedan efectuar y obtener unificadamente y vía Internet, los trámites y autorizaciones previas correspondientes a la legalización de la mercancía, garantizando la seguridad tecnológica y jurídica de las operaciones y permitiendo el pago de los mismos de manera electrónica, lo que repercute positivamente en los tiempos asociados a dichos procedimientos. Actualmente, se racionalizan

³³ DOCUMENTO CONPES, op. Cit., p.56

³⁴ *Ibíd.* p. 58

algunos trámites y procedimientos de comercio exterior, se crea la Ventanilla Única de Comercio Exterior y se dictan otras disposiciones.

VUCE cubre el 100% de las operaciones de importación y ese encuentra en el proceso de implementación de las operaciones de exportación. La VUCE integra dieciocho (18) entidades que de acuerdo a sus competencias, intervienen en el control de las mercancías que ingresan o salen del territorio nacional.

Así mismo, el modelo de gestión MUISCA de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia – DIAN, contribuye en la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario, agilizando las operaciones de comercio exterior y permitiendo el pago de tasas e impuestos de manera expedita. El MUISCA se encuentra en funcionamiento para los procesos de exportación desde el pasado 1 de septiembre y entrará a cubrir las operaciones del proceso de carga en materia de importaciones a partir del 1 de Mayo de 2009.

En ese mismo sentido, actualmente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en coordinación con el Programa Agenda de Conectividad del Ministerio de Comunicaciones, están desarrollando el Sistema Integrado de Inspección Física Simultanea de Carga en Nodos de Transferencia de Comercio Exterior, cuyo objetivo es integrar esfuerzos como el VUCE y el MUISCA, y contribuir en la implementación de procedimientos armonizados para la inspección física de la carga en puertos, aeropuertos y pasos de frontera. Dicho sistema se encuentra en etapa de diseño, y se tiene estimado que entrará en operación en el año 2010.

Otra herramienta que contribuye de manera sustancial en la agilización de los procesos de control en nodos de transferencia de comercio exterior, es la implantación de sistemas de inspección no intrusivos. En este sentido, a través del proceso de revisión contractual que adelantó el Ministerio de Transporte con las Sociedades Portuarias Regionales – SPR de Barranquilla, Buenaventura y Santa Marta, se incluyó la adquisición e implementación de scanners como parte de los compromisos adquiridos por los concesionarios. Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, Minas y Energía, Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Transporte, Protección Social, Relaciones Exteriores, Agricultura, Defensa y Cultura; las Superintendencias de Industria y Comercio y de Vigilancia y Seguridad Privada; Incoder, ICA, Ingeominas, Invima, Indumil, Dirección Nacional de Estupefacientes y el Fondo Nacional de Estupefacientes.

Sin embargo, también se hace necesario evaluar la pertinencia y aplicabilidad de dicha tecnología en otros puertos marítimos de servicio público y con importancia relativa en el volumen de comercio exterior, así como en aeropuertos y pasos de frontera, para ello, el Ministerio de Transporte en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, realizarán en un periodo de tiempo que no podrá ser superior a seis (6) meses, la evaluación, recomendaciones y plan de acción para la eventual aplicación de sistemas tecnológicos de inspección o intrusiva en

los nodos de transferencia de comercio exterior, en concordancia con los requerimientos técnicos mínimos necesarios para las autoridades de control de la carga.

- **Actualización normativa en procesos aduaneros**

³⁵ Debido al dinamismo del comercio exterior que la economía globalizada ha producido, se hace necesario contar con una regulación flexible, enfocada a la facilitación del comercio exterior, la simplificación de trámites y que a su vez permita mejorar la sistematización de procedimientos.

Para ello, la Dirección de Impuestos y Aduanas de Colombia – DIAN, se encuentra desarrollando una propuesta de un nuevo Código Aduanero, que se enmarque en las disposiciones derivadas de las directrices en materia aduanera establecidas en el marco de la Comunidad Andina de Naciones – CAN, y que a su vez busca incorporar compromisos adquiridos por el Gobierno Nacional dentro de las negociaciones de los diferentes tratados de libre comercio. En este sentido, la normatividad andina exige la armonización de los regímenes aduaneros en las legislaciones de los países miembros, la cual se verá reflejada con la expedición del nuevo estatuto aduanero.

- **Integración de las TIC en la logística**

³⁶ La vinculación de TIC a los procesos logísticos y al intercambio comercial de bienes y mercancías, estará orientado al incremento de la productividad país, para ello el Gobierno nacional facilitará y promoverá el uso y aprovechamiento de las TIC en el sector logístico. En ese sentido, se evaluará la implementación, promoción y normalización de tecnologías basadas en estándares internacionales, tales como:

- Sistemas de almacenamiento y recuperación de datos, tales como la identificación por radiofrecuencia (RFID).
- Seguimiento y posicionamiento a mercancías y vehículos de transporte.
- Sistemas de información web base para la consolidación de la oferta de servicios logísticos.
- Sistemas conducentes a la simplificación de procedimientos administrativos ante autoridades de control de las operaciones de comercio exterior.
- Incorporación de procesos de innovación, investigación y desarrollo tecnológico en logística.

³⁵ DOCUMENTO CONPES, op. cit., p 62

³⁶ *Ibíd.* p. 62

Se debe tener en cuenta que actualmente se cuentan con herramientas tales como el Plan Vallejo de Servicios, que puede ser promotor de la implementación de TIC en procesos logísticos, y que ofrece incentivos tributarios para la prestación de servicios asociados al desarrollo de la competitividad del sector productivo. Así mismo, se evaluará con el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior, la conveniencia de incluir dentro de este régimen la prestación de servicios específicos que vinculen el uso y aprovechamiento de TIC.

Por otro lado, se evaluará la incorporación de procesos de innovación, investigación y desarrollo tecnológico al servicio de los procesos de logística y transporte que promuevan el uso y apropiación de TIC. En ese sentido, se considera importante establecer en el marco del Comifal las líneas de investigación en logística e incentivos para el desarrollo de proyectos de Trazabilidad e investigación aplicada. En consecuencia, se han identificado de manera preliminar las siguientes áreas:

- Innovación en logística
- Cadenas de abastecimiento sostenibles
- Medición y administración del riesgo en las cadenas de abastecimiento
- Facilitación de la cadena de abastecimiento digital
- Áreas críticas de infraestructura
- Logística de transporte
- Logística inversa

Por otro lado, el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, Francisco José de Caldas – Colciencias, evaluará la aplicabilidad o posible incorporación de procesos de innovación, investigación y desarrollo tecnológico en temas específicos de logística, dentro de las líneas de investigación susceptibles de ser financiadas dentro de los programas de dicha entidad, así como la posibilidad de crear una línea específica de financiación para el tema.

En desarrollo de lo anterior, el Departamento Nacional de Planeación, en coordinación con la Dirección de Productividad y Competitividad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo diseñará un plan de acción para la coordinación e implementación de las medidas para la vinculación de las TIC en la logística incluidas en este aparte.

Entorno Político. El comercio entre países resulta mucho más complejo que el local, debido a las barreras políticas que se pueden encontrar. El grado de actividad económica que un país posee en el mercado depende en gran parte de las actividades y políticas económica que ejecuta el gobierno de dicho país. Lo cierto es que las influencias políticas pueden obedecer a diversas razones, como son: la protección de las empresas nacionales con tal de asegurar el empleo, las contribuciones o impuestos en muchos casos tienen como objetivo el logro de cierta estabilidad económica, en otros casos se imponen para aumentar la recaudación de fondos públicos. En cualquiera de los casos el adoptar una política fiscal el gobierno debe estar consciente de que el dinero que se recauda en contribuciones tiene un impacto sobre las actividades económicas del país y para el sector de servicios aduaneros, la influencia de este tipo de políticas inestabiliza grandemente la demanda del servicios por parte de la empresas colombianas que realizan operaciones comerciales con otros países y en especial en este caso con el país ecuatoriano.

- **Sistema político Ecuatoriano**

³⁷En el caso de la frontera Colombo-ecuatoriana es importante tener en cuenta la actividad política que se desarrollo en el país vecino, ya que en los dos últimos años se han presentado sucesos importantes que han desencadenado conflictos tanto políticos y económicos que determinan muchos de los nuevos procesos aduaneros y comerciales, es por eso que desde su elección, el presidente Correa ha demostrado abiertamente su total afinidad con la tendencia ideológica abanderada por el presidente venezolano Hugo Chávez que ya encuentra adeptos en otros países como Bolivia y Nicaragua. Esta nueva concepción política del estado se ha propagado en países con afinidad ideológica y política, donde además han confluído con una serie de características que los han hecho más propensos a gobiernos autoritarios como son: la deslegitimación de los órganos legislativos, expresada en una tendencia a no creer en estos órganos ni en sus miembros como máxima expresión de la representatividad dentro de un sistema democrático; una creciente deslegitimación de los partidos políticos, especialmente en los partidos tradicionales, lo que resulta en extremo peligroso para los Estados democráticos, pues los partidos son el hilo conductor entre la ciudadanía y las instituciones representativas, en especial, el núcleo que garantiza el pluralismo en los sistemas democráticos, y la existencia de regímenes presidenciales fuertes, donde hay prevalencia en la rama ejecutiva sobre las demás ramas del poder público lo que dificulta el preciso equilibrio de poderes. La preponderancia suele confluír con la personalización de la política que, a su vez tiene una fuerte influencia de personalidades caudillistas donde las características y rasgos personales pesan más sobre el electorado que los programas de gobierno.

³⁷ MARÍA JOSÉ RAMÍREZ RAMÍREZ, La reforma constitucional en Ecuador en el marco, del socialismo del siglo XXI. directora de investigaciones. p. 10

La suma de estos tres elementos ha hecho más factible la aparición de autoritarismos en los que el presidente adquiere un mayor poder sobre las demás ramas y entidades del Estado, limitando así el adecuado proceso de balances y contrapesos propios de un Estado de derecho no basta con tener elecciones bajo esquemas relativamente libres para llegar a contar con un Estado que pueda operar en el día a día. Se requieren muchos elementos: balances y contrapesos institucionales; bipartidismo fuerte y medios de comunicación independientes, para tener una participación fluida de los ciudadanos. Y donde la personalidad en la figura del presidente puede incidir notoriamente en la imposición de un sistema político determinado.

Una de las funciones fundamentales de las constituciones es la estructuración del sistema político, es decir, la organización del poder político en una sociedad. En este sentido, la nueva Constitución ecuatoriana establece una nueva distribución del poder público, a través de la conformación de cinco funciones, que corresponden al poder ejecutivo, legislativo, judicial y dos nuevas funciones, la electoral y de transparencia control social. Mediante esta nueva estructura institucional se busca contribuir al equilibrio de poderes en el Estado, pero preservando una marcada influencia del ejecutivo, expresada en el fortalecimiento de la figura presidencial propia de los regímenes autoritarios.

- **El conflicto colombiano y la inestabilidad política ecuatoriana**

³⁸El conflicto armado colombiano y la inestabilidad política en Ecuador, agudizados a fines de la década de los 90, cambiaron "diametralmente la relación" entre los dos países, "Somos países distantes". En los países de América Latina y El Caribe se conoce más a Europa o a Estados Unidos que a sus propios vecinos, como en el caso Colombia y Ecuador. Actualmente están rotas las relaciones diplomáticas entre Quito y Bogotá después de un ataque de tropas colombianas en territorio ecuatoriano contra un campamento de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), en marzo pasado, operación en la que fue abatido el "segundo" al mando de esa guerrilla, alias "Raúl Reyes". En siglos anteriores, Colombia y Ecuador resolvieron sin traumatismo temas como la delimitación marítima y terrestre, y también en el marco de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), se vivió "una vecindad muy beneficiosa".

Colombia y Ecuador crearon en 1990 la primera zona de integración fronteriza y suscribieron por esos años distintos instrumentos para el tránsito de ciudadanos, bienes y servicios, y tramitaban sus diferencias a través de organismos binacionales. Pero en el fin del siglo XX se cambió diametralmente la relación, en parte por el conflicto colombiano, que acumuló, en la zona de frontera factores de agravamiento por la presencia de guerrilla y paramilitares, que encontraron (allí) un corredor muy activo para la dinámica de guerra.

³⁸ SOCORRO RAMÍREZ, "Ecuador: miradas binacionales", "Cátedra Ecuador" de la Cancillería Colombiana, Universidad Nacional de Bogotá.

Ecuador, por su parte, estaba en una fase de inestabilidad política, con cambios de Gobierno y una crisis económica y de perturbación social. Y terminada la guerra con Perú, Ecuador descubre su frontera norte, y el tema Colombia se convierte en tema de la agenda política exterior, con los hechos y consecuencias de los últimos años. Hay un desfase absoluto en la mirada de los dos países y se trasciende las mutuas acusaciones estériles.

El papel que las universidades pueden desempeñar en las relaciones bilaterales es de gran importancia, por lo cual, existe un programa vinculante en marcha con este propósito, en el que participan 18 universidades de los dos países, en un ejercicio académico para contribuir en la formulación de políticas de vecindad pacíficas. Por la Cátedra Ecuador, que la academia diplomática colombiana desarrolló en el primer semestre de 2007, desfilaron académicos y funcionarios, tanto ecuatorianos como colombianos, y representantes de organismos internacionales.

Sin embargo el conflicto se agudiza cada vez mas para el sector comercio y las decisiones del actual presidente Correa con respecto a este tema, han frenado en gran medida el comercio de bienes a través de esta frontera y muchas empresas nacionales han dejado de exportar sus productos a este país por los altos aranceles y las escasas cuotas que el presidente aplico a la entrada de productos Colombianos como medida de protección para las empresas ecuatorianas.

Análisis estructural del sector

- **Sector Servicios.** La importancia del sector servicios dentro de la producción y el comercio ha venido creciendo en las últimas décadas. Además, el desarrollo del sector ha tenido implicaciones directas sobre el resto de la economía, ya que es un intermediario importante en la producción de otros bienes. Como consecuencia, la liberalización de este sector dentro del marco de un acuerdo comercial, tiene implicaciones diferentes sobre la economía que la negociación sólo de acceso a mercados de bienes.

³⁹La actividad de servicios económicos representa más del 60% de la producción en los países, y más del 50% del PIB de Colombia. Adicionalmente, durante las últimas décadas su producción y comercio ha presentado un gran crecimiento debido, en parte, al desarrollo de tecnologías que han reducido los costos de transporte. Sin embargo, a pesar de su importancia y rápido crecimiento, este sector ha sido poco estudiado no sólo por la gran heterogeneidad de sectores y actividades que lo componen, sino también por los problemas de medición que presenta. Lo anterior es especialmente cierto en temas relacionados con comercio, ya que los tipos de transacciones varían según el sector, es diferente

³⁹ República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos, Paula JARAMILLO VIDALES- Documento 254. p.90

negociar servicios financieros, que en buena parte se basan en el establecimiento en otros países, que turismo, que dependen del viaje de los individuos al sitio de producción.

Por otra parte, el desarrollo de los servicios es un factor determinante en el crecimiento de otros sectores, como industria y agropecuario, debido a su carácter de intermediario. De esta manera, la liberalización del comercio del sector servicios no sólo genera ganancias por las ventajas comparativas de los países, debido a la tendencia a la fragmentación de los procesos manufactureros, sino que también disminuye las barreras no arancelarias que enfrentan los bienes tradicionales.

Entre las actividades más claramente asociadas al comercio de la industria y la agricultura están transporte, financiero, comunicaciones y comercio, que han crecido de manera importante. Otro sector que ha presentado un crecimiento importante es servicios a las empresas, entre los que se encuentran recursos humanos, contabilidad, asesores, etc. Sin embargo, su rápida expansión se debe, en parte, a un aumento en la especialización de las firmas industriales que ha implicado una separación de este tipo de labores de sus actividades normales.

Las mediciones empíricas muestran que las mayores ganancias de las liberalizaciones en servicios recaerían sobre el mismo sector ya que no sólo enfrenta el efecto directo de las restricciones, sino también uno indirecto, al utilizar en mayor proporción insumos relacionados con servicios (Dee, Hanslow Phamduc, 2000). Sin embargo, también hay ganancias importantes en algunos sectores manufactureros, debido a que la industria migra a los países que presentan un alto nivel de desarrollo en servicios como muestra la tendencia mundial (OECD, 2000).

Por otra parte, los estudios empíricos muestran que los países en desarrollo son los que se benefician en mayor medida de la liberalización del comercio, ya que sus exportaciones de servicios se pueden expandir a otros países, pueden recibir mayor inversión extranjera directa y las firmas pueden mejorar su competitividad al disminuir sus costos asociados a la producción (Dee, Hanslow y Phamduc, 2000). Debido a la importancia del sector y a sus diferencias, no sólo con respecto a los bienes tradicionales, sino también al interior de servicios, es necesario entender las características y particularidades del sector en términos de su producción, regulación y comercio. Esto con el fin de entender la forma de negociación de servicios y las implicaciones de la liberalización de este sector sobre la economía en general.

- ⁴⁰**El Mundo Respecto A Las Actividades Del Sector Servicios** El sector servicios ha experimentado un destacado crecimiento gracias a la rápida expansión de los servicios basados en el conocimiento y al crecimiento de la comerciabilidad de los servicios en general. En la actualidad los servicios representan más del 60% de la producción y del empleo mundial. En términos comerciales, suponen más del 20% del comercio total.

De acuerdo con estadísticas que se han realizado la tasa de crecimiento de los servicios comerciales fue sustancialmente mayor a la tasa de crecimiento del comercio de mercancías en la década de los ochenta, producto de los avances tecnológicos que facilitaron su intercambio a nivel global. Sin embargo, desde los noventas, el crecimiento de los servicios comerciales ha evolucionado de forma similar al comercio mundial de mercancías, alcanzando en los últimos años tasas superiores a las observadas en el período 1990 - 2000.

- **El sector servicios en Colombia** El sector terciario en la economía colombiana ha venido adquiriendo una importancia muy significativa en los últimos años. En efecto, en línea con lo sucedido en el mundo, la participación en el PIB del sector de servicios se ha incrementado del 58% en 1992 a más del 63% en 2005. Para este último año, el sector que obtuvo la mayor participación dentro del PIB de servicios es el de servicios sociales, comunales y personales, con un 32%, seguido por el sector de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas

Las exportaciones de servicios colombianos en el año 2005 ascendieron a 2.666 millones de dólares, cifra que comparada con la del año anterior registra un crecimiento del 18%. Las exportaciones de viajes y transporte representaron cerca del 80% del total de exportaciones colombianas de servicios en el transcurso del año 2005, seguidas de las exportaciones de servicios empresariales y de construcción (10.3%), servicios de comunicaciones, información e informática (8.9%), otros servicios (4.8%) y servicios de asesoría, seguros y financieros (1.2%).

Entre tanto, las importaciones ascendieron a 4.755 millones de dólares. El sector que concentró el mayor volumen de importaciones fue el de transporte (44.3%), seguido por el sector de viajes (23.7%).

- ⁴¹**Servicios profesionales** Los servicios profesionales, dentro de los que se encuentran los legales, contables, asesorías, comerciales, de ingeniería, arquitectura y representación son importantes para el desarrollo de las empresas.

⁴⁰ Dirección de Inversión Extranjera y Servicios, Bogotá, [En línea] Noviembre de 2009, Disponible en Internet URL: <http://www.mincomercio.gov.co/>

⁴¹ Dirección de Inversión Extranjera y Servicios, Bogotá, [En línea] Noviembre de 2009, Disponible en Internet URL: <http://www.mincomercio.gov.co/>

La principal característica de este tipo de servicios es que son provistos por personas calificadas en su especialidad que brindan una asesoría o consultoría a las empresas, de manera que las proveedoras de estos servicios son intensivas en capital humano y generalmente muy pequeñas.

La mayoría de países imponen restricciones, tanto nacionales como subnacionales, a este tipo de servicios con el fin de garantizar la calidad de los servicios, la integridad de las firmas proveedoras y la protección al consumidor. Sin embargo muchas de las reglas limitan el comercio internacional de este tipo de servicios, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Requerimientos de nacionalidad o ciudadanía para las personas naturales y de residencia para las personas jurídicas, generando la necesidad de establecer presencia comercial. Esto sucede, especialmente, con respecto a servicios contables (residencia) y legales (nacionalidad). La justificación de este tipo de regulación es la familiaridad con las normas locales y la lealtad de los individuos, al igual que la cercanía a los consumidores de las firmas (demandas por mala práctica).
- Restricciones en el tipo de compañía que pueden escoger las firmas que proveen este tipo de servicios, generando problemas en el momento de establecer sucursales. De esta manera, se establece una restricción a las economías de escala.
- Reglas sobre inversión y establecimiento de sociedades a profesionales extranjeros, especialmente legales y contables con el fin de evitar malas prácticas si se unen estos dos tipos de servicios.
- Falta de reconocimiento de las calificaciones extranjeras. La mayoría de acuerdos regionales se han hecho de forma casuística y discrecional siguiendo un esquema de mutuo acuerdo, especialmente en arquitectura e ingeniería. Este tipo de reglas busca asegurar la calidad de los servicios.
- Límites a los pagos, la publicidad y el alcance de los servicios profesionales que se pueden proveer, especialmente en servicios legales y contables. Estas medidas se han tomado con el fin de limitar la competencia, y por tanto, la disminución de precios que pueden traer una caída en la calidad de los servicios.

- **Competidores potenciales**

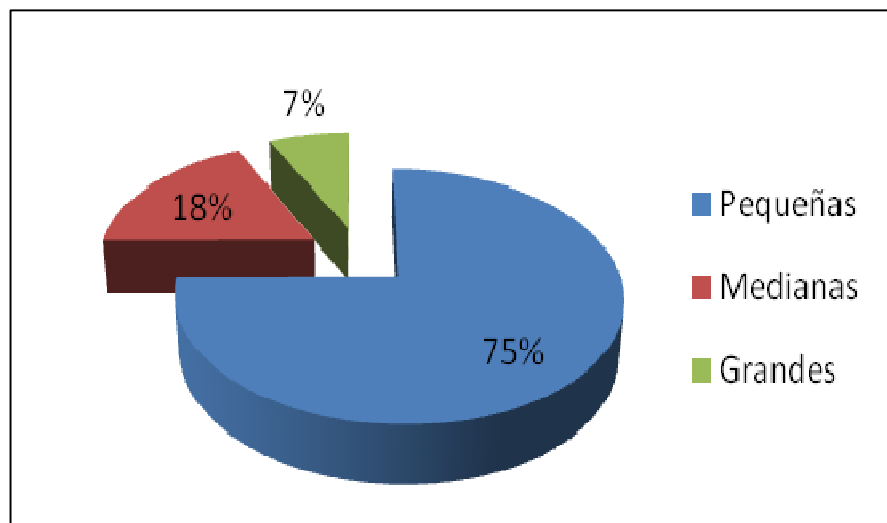
Después de haber realizado el análisis al entorno competitivo de la empresa, podemos destacar, como principales competidores potenciales a los comisionistas, un tipo de modalidad informal de prestación de servicios logísticos en comercio exterior que cada día se incrementa de manera significativa.

Es difícil tener una cifra exacta o aproximada del número de competidores potenciales que se encuentran dentro de esta modalidad, ya que trabajan esporádica e informalmente según el tipo de cliente que manejan. Representan para nosotros un tipo de competidor potencial, puesto que ofrecen a los cliente la prestación de servicios de tramites aduaneros en toda la cadena logística, entregando la mercancía de forma directa con toda la documentación requerida y todos los procesos necesarios para llegar a su destino final, reduciendo grandemente los pasos necesarios para tal fin.

- **Competidores existentes**

La competencia actual está representada directamente en las agencias de aduanas y empresas de transporte. Dentro de la ciudad encontramos un aproximado de 195 empresas prestadoras del servicio de agenciamiento aduanero, sin embargo de éste total de empresas solo un promedio de 25% son agencias de aduana directas; ya sea con sede principal en Ipiales o filiales de empresas de otras ciudades del país, el otro 75% corresponde a empresas constituidas legalmente como intermediarios aduaneros y operadores logísticos que subcontratan los servicios de estas agencias, pero no actúan directamente como usuarios aduaneros.

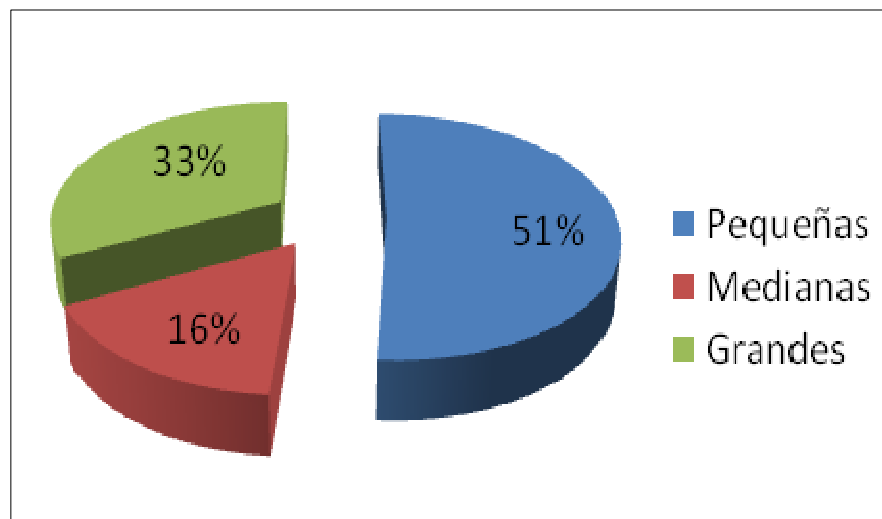
Gráfico 1. Empresas prestadoras de servicios aduaneros según su tamaño



Fuente: Cámara de comercio de Ipiales

Dentro de los servicios que ofrece la empresa encontramos el servicio de elaboración de documentos de transporte internacional, por lo cual las empresas de transporte se convierten en un competidor directo para la empresa. Dentro de la jurisdicción aduanera de Ipiales existen aproximadamente un total de 22 empresas de transporte de las cuales 33% son pequeñas empresas, el 16% son medianas y el 51% son grandes empresas.

Gráfico 2. Empresas de transporte según su tamaño.



Fuente: Cámara de comercio de Ipiales

- **Proveedores**

En este aspecto se debe hacer la diferenciación de acuerdo con los servicios logísticos ofrecidos:

- **Agentes de aduanas;** Actualmente en la ciudad existen cerca de 40 agencias de aduana que actúan como representantes respecto a las mercancías que ingresan y salen de territorio Colombiano. Sin embargo, hoy, frente al aumento significativo del comercio exterior y a la competitividad del mercado, ser un agente aduanero no es suficiente, es necesario especializarse y aplicar tecnología a la operación, porque los clientes demandan un servicio más completo, rápido y eficaz.

Por ley, toda la operación de comercio internacional debe -pasado ciertos montos- ser tramitada y legalizada ante los servicios de aduana a través de un agente. En ese contexto, la función esencial del agente de aduana es la presentación de las destinaciones aduaneras ante la DIAN, pero el actual dinamismo del comercio internacional les exige ser, además, asesores en materias de acuerdos y tratados, para informar correctamente a sus clientes respecto a qué beneficios pueden acogerse, contar con sistemas tecnológicos que les permitan ofrecer un servicio más rápido. Asimismo, entregan apoyo en el resto de la cadena logística, como seguros internacionales, forwarders -o flete internacional- a través de alianzas y bodegaje, si el cliente lo requiere.

Actualmente la empresa Logística Comercial y Aduanera cuenta con la representación de dos Agentes de Aduana autorizados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN a través del proveedor; Agencia de

aduanas Burbano Benavides Asociados Ltda. Nivel 2. Con quien se posee un una relación comercial muy estrecha a través de un contrato fijo que se tiene desde ya hace cuatro años, lo cual a generado gran confianza y respaldo entre si.

- **Empresas de transporte;** El transporte carretero o terrestre internacional es aquel que permite el traslado de mercancías desde un país exportador hasta un país importador cumpliendo normas sobre tránsito aduanero internacional, ceñido a normas internacionales sobre operación de servicios, utilizando empresas debidamente reconocidas y habilitadas por los distintos países por donde circulará la carga. Este tipo de transporte. Por lo general, está regido por acuerdos o convenios internacionales que han sido suscritos por los países. Dentro de estos acuerdos se destacan:

El convenio de transporte terrestre Internacional por carretera del Cono Sur, que rige los servicios en los países latinoamericanos del sur del Continente.

La Decisión 399, sustitutiva de la Decisión 257, que es aplicable al transporte terrestre Internacional dentro de los países miembros de la Comunidad Andina.

Convenio Internacional de transporte por carretera CMR. Normativa Europea sobre servicio de transporte terrestre por carretera.

Las empresas que prestan servicio de transporte terrestre internacional deben obtener los permisos reglamentarios en las normas antes mencionada.

Dentro de las operaciones logísticas que realiza la empresa encontramos la de elaboración de todos los tramites y documentos correspondientes al transporte internacional de mercancías, para lo cual se hace necesario la contratación directa con la Compañía Internacional de Carga por Carretera Ruta de Cóndores CITACARSA S.A que es una empresa de transporte de nacionalidad ecuatoriana y que a través de negociaciones se a logrado obtener la representación directa para la ciudad de Ipiales. Lo cual le brinda a la empresa total autonomía en la realización de procesos; ya que cuenta con personal habilitado para el ingreso al sistema aduanero de los dos países tanto Colombia como en Ecuador.

- **Depósitos habilitados;** Dentro de los proveedores de servicios podemos encontrar los depósitos habilitados; estos lugares están autorizados por el estado a través de la DIAN para prestar servicio de almacenamiento de mercancías bajo control aduanero.

Los depósitos habilitados deben cumplir con varios requisitos para su funcionamiento dentro de los cuales se pueden destacar la constitución de una garantía bancaria o de la compañía de seguros a favor de la dirección de

Impuestos y aduanas nacionales, para asegurar el cumplimiento de obligaciones contempladas en el decreto 2586 y el pago de los tributos aduaneros.

Hay que tener en cuenta que los depósitos son una parte muy importante de la cadena logística, por lo cual deben cumplir con ciertas especificaciones tanto para su funcionamiento como para el cumplimiento de las necesidades de sus clientes, dentro de sus deberes están el de mantener en adecuado estado de funcionamiento los equipos necesarios para cargue, descargue, pesaje, almacenamiento y conservación de las mercancías, además de facilitar las labores de control que determine la autoridad aduanera.

En el caso de los depósitos habilitados, es un servicio que se solicita específicamente en los procesos de importación; esta contratación se la realiza dependiendo las preferencias del cliente, la disponibilidad del espacio y las tarifas aplicadas, por lo cual no se posee un contrato definido la adquisición del servicio.

- **Análisis del mercado**

Para la empresa el mercado potencial esta representado en todas aquellas empresas exportadoras e importadoras de mercancías desde o hacia el país Ecuatoriano y que requieran de la prestación de servicios de intermediación en la administración aduanera de Ipiales. Es por esto que para visualizar el mercado actual que se presenta para la empresa se ha tomado el registro de importaciones y exportaciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN-.

Actualmente dentro de la jurisdicción aduanera de Ipiales se han registrado un porcentaje de 1.7% del total de las importaciones realizadas en el país, correspondiente a US\$664.005 valor CIF de la mercancía. El porcentaje de crecimiento con respecto al año anterior es del 0.1%, ubicando la administración aduanera de Ipiales en el noveno lugar después de administraciones aduaneras como Medellín y Riohacha.

Tabla 7. Total importaciones por Direcciones Seccionales de Aduanas

ADMINISTRACIÓN	VALOR CIF US\$ (Miles)			
	ENERO - DICIEMBRE (P)			
	2008	PART.	2007	PART.
		%		%
BOGOTA	10.778.648	27,2	9.248.141	28,1
CARTAGENA	10.031.869	25,3	8.878.695	27,0
BUENAVENTURA	7.229.253	18,2	6.196.149	18,8
BARRANQUILLA	3.754.545	9,5	2.894.427	8,8
SANTA MARTA	3.158.446	8,0	1.403.734	4,3
CALI	1.433.417	3,6	1.189.781	3,6
MEDELLIN	1.197.121	3,0	1.202.473	3,7
RIOHACHA	738.070	1,9	600.670	1,8
IPIALES	664.005	1,7	581.593	1,8
CUCUTA	258.619	0,7	352.897	1,1
TURBO	195.857	0,5	148.118	0,5
PEREIRA	84.462	0,2	83.768	0,3
MANIZALES	45.849	0,1	43.623	0,1
MAICAO	31.516	0,1	26.270	0,1
ARMENIA	26.659	0,1	17.253	0,1
BUCARAMANGA	19.195	0,0	19.654	0,1
ARAUCA	6.791	0,0	368	0,0
LETICIA	3.933	0,0	2.112	0,0
YOPAL	2.855	0,0	7.209	0,0
PUERTO ASIS	765	0,0	48	0,0
CARTAGO	31	0,0	37	0,0
TUMACO	0	0,0	0	0,0
OTRAS	6.936	0,0	24	0,0
TOTAL	39.668.840,5	100,0	32.897.045,3	100,0

Fuente: Dirección de impuestos y aduanas nacionales – DIAN-

Con respecto a las exportaciones registradas, la administración aduanera de Ipiales en el 2008 representa el 2.2% del total de exportaciones realizadas en Colombia con un 0.1 % menos que en el 2007, lo cual muestra la caída de las exportaciones para este año. Igualmente podemos ver que la aduana de Ipiales esta entre las 10 primeras aduanas a nivel nacional.

Tabla 8. Total exportaciones por Direcciones Seccionales de Aduanas

ENERO-DICIEMBRE DE 2008 VALOR Y PESO				
	VALOR FOB US\$(Miles)			
DIRECCIÓN SECCIONAL	ENERO - DICIEMBRE (P)			
	2008	PART.	2007	PART.
		%		%
CARTAGENA	16.920.927	45,0	12.895.880	43,0
CÚCUTA	4.057.757	10,8	3.120.196	10,4
SANTA MARTA	2.945.690	7,8	2.347.512	7,8
BOGOTÁ	2.657.644	7,1	2.552.433	8,5
BUENAVENTURA	2.302.054	6,1	2.127.799	7,1
RIOHACHA	2.175.093	5,8	1.597.268	5,3
MEDELLÍN	1.586.578	4,2	1.583.905	5,3
BARRANQUILLA	1.460.472	3,9	1.191.315	4,0
IPIALES	832.211	2,2	699.167	2,3
MAICAO	824.885	2,2	466.716	1,6
TUMACO	728.359	1,9	350.692	1,2
TURBO	519.099	1,4	429.937	1,4
CALI	512.174	1,4	510.248	1,7
MANIZALES	44.137	0,1	42.732	0,1
BUCARAMANGA	42.413	0,1	45.841	0,2
PEREIRA	12.548	0,0	23.445	0,1
MITÚ	3.542	0,0	434	0,0
SAN ANDRÉS	192	0,0	0	0,0
LETICIA	105	0,0	60	0,0
PUERTO ASÍS	2	0,0	5	0,0
ARAUCA	0	0,0	5.747	0,0
PUERTO CARREÑO	0	0,0	0	0,0
TOTAL	37.625.882,1	100,0	29.991.332,0	100,0

Fuente: Dirección de impuestos y aduanas nacionales – DIAN-

Los anteriores cuadros muestran el total de la demanda del servicio en el año 2008, representando para la aduana de Ipiales un buen porcentaje, aun cuando se encuentra dentro de los distritos con mayores deficiencias en infraestructura. Las mercancías que se manejan a través de esta aduana proceden de diferentes sectores y en gran porcentaje las exportaciones superan a las importaciones.

Tabla 9. Importaciones totales Enero - Diciembre 2008, según País de origen

PAÍS	VALOR CIF US\$ (MILES)			PESO NETO (TONELADAS)		
	2008	2007	VAR. %	2008	2007	VAR. %
			2008/2007			2008/2007
ESTADOS UNIDOS	11.436.952,5	8.568.976,6	33,5	8.353.063,9	8.050.266,3	3,8
CHINA	4.548.798,1	3.326.573,7	36,7	1.459.572,0	1.239.695,1	17,7
MEXICO	3.125.980,4	3.072.565,2	1,7	975.305,2	945.008,3	3,2
BRASIL	2.328.415,6	2.393.939,9	(2,7)	1.216.466,4	1.250.701,5	(2,7)
ALEMANIA	1.557.401,1	1.204.874,4	29,3	222.828,7	268.597,7	(17,0)
VENEZUELA	1.198.107,1	1.365.956,0	(12,3)	1.222.670,5	1.454.293,8	(15,9)
JAPON	1.152.716,8	1.230.829,4	(6,3)	281.281,3	430.973,8	(34,7)
ARGENTINA	920.378,1	712.279,8	29,2	1.355.127,0	1.076.168,1	25,9
COREA (SUR), REPUBLICA DE	919.819,7	896.931,5	2,6	251.817,0	200.341,8	25,7
FRANCIA	884.089,9	518.112,3	70,6	49.403,3	67.396,2	(26,7)
ECUADOR	809.616,0	732.791,9	10,5	566.823,7	677.303,9	(16,3)
CANADA	795.319,3	648.803,8	22,6	721.045,6	907.440,5	(20,5)
PERU	731.529,3	607.676,4	20,4	424.143,8	336.975,5	25,9
CHILE	705.722,7	660.596,7	6,8	470.614,8	471.556,3	(0,2)
ITALIA	607.613,6	519.456,5	17,0	72.210,8	72.861,0	(0,9)
ESPAÑA	567.612,8	455.753,0	24,5	192.743,0	198.080,1	(2,7)
DEMÁS PAÍSES	7.378.767,6	5.980.928,1	1.450,3	4.039.309,3	3.503.022,9	1.023,4
TOTAL	39.668.840,5	32.897.045,3	20,6	21.874.426,3	21.150.682,8	3,4

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN-

En la tabla 9 se encuentran registrados los principales países de los cuales Colombia realiza importaciones, donde encontramos que Ecuador se halla en el puesto número 11, entendiéndose de este modo que los principales trámites que se generan en la aduana de Ipiales provienen en su gran mayoría del país Ecuatoriano, por lo cual importante tener en cuenta los actuales fenómenos tanto políticos como económicos de ambos países, que puedan generar efectos positivos o negativos en la comercialización de productos, por ser el principal país con el cual se realizan operaciones a través de la administración aduanera de Ipiales, representando el mercado global y potencial para el sector.

Tabla 10. Exportaciones no tradicionales según país de destino Enero-Diciembre 2008

PAÍS	VALOR FOB US\$ (MILES)			PESO NETO (TONELADAS)		
	2008	2007	VAR. %	2008	2007	VAR. %
			2008/2007			2008/2007
VENEZUELA	5.943.636,4	5.199.811,9	14,3	1.645.181,8	1.730.117,9	(4,9)
ESTADOS UNIDOS	3.311.718,0	2.992.258,3	10,7	2.083.019,5	2.633.187,3	(20,9)
ECUADOR	1.476.605,7	1.266.998,6	16,5	698.408,1	646.764,3	8,0
PERU	726.776,2	712.219,5	2,0	445.496,3	556.080,2	(19,9)
SUIZA	700.029,0	557.676,5	25,5	4.448,9	2.325,6	91,3
MEXICO	481.295,7	473.989,9	1,5	129.467,7	127.597,9	1,5
BRASIL	344.802,6	212.461,7	62,3	173.778,9	124.846,8	39,2
ALEMANIA	327.168,5	248.975,3	31,4	429.293,5	467.750,0	(8,2)
CHILE	325.954,1	274.727,8	18,6	276.510,1	282.365,4	(2,1)
COSTA RICA	296.831,6	257.288,2	15,4	172.162,6	167.434,8	2,8
PANAMA	282.071,4	235.146,7	20,0	156.603,9	187.908,3	(16,7)
BELGICA	268.704,4	198.269,0	35,5	634.233,5	527.486,6	20,2
DEMÁS PAÍSES	2.416.739,1	2.366.674,3	971,6	1.718.136,2	2.060.755,8	528,5
TOTAL	17.623.071,7	15.784.311,1	11,6	9.113.813,6	10.185.467,4	(10,5)

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN-

En el caso de las exportaciones; del total de los tramites realizados al país Ecuatoriano Valor FOB US\$ (MILES) 1.476.605,7 tan solo 832.211 corresponden a tramites realizados por la administración aduanera de Ipiales. En este caso Ecuador se prospecta como un de los principales socios comerciales siendo el tercer país al cual se destinan las exportaciones Colombianas.

Síntesis del análisis. La empresa Logística Comercial presta el servicio de intermediación en la comercialización de mercancías entre Colombia y Ecuador, esto a través de la subcontratación de la firma del agente aduanero y la empresa de transporte, hecho por el cual adquiere toda responsabilidad aduanera frente a estas empresas y por ende a todas las autoridades aduaneras a las que da lugar la prestación del servicio. Dentro de sus responsabilidades están las misma de una agencia de aduana, las cuales están contenidas en el Artículo 27-4, en este artículo se cita claramente que dichas agencias se responsabilizarán de la información que este contenida en los documentos que sean presentados ante la DIAN y responderán administrativamente cuando por su actuación como declarantes hagan incurrir a su mandante o usuario de comercio exterior en infracciones administrativas aduaneras que generen cualquier tipo de sanción.

Así también dentro de sus responsabilidades se encuentran el manejo del sistema informático MUISCA, además de la responsabilidad administrativa del manejo de

documentos de transporte a nombre de la empresa contratante, así como la adjudicación de la norma e infracciones administrativas aduaneras a que se dieran lugar.

Un operador Logística encierra la prestación de todos los servicios aduaneros con el objeto de representar ante los diferentes organismos públicos, a sus clientes, las empresas exportadoras e importadoras de productos en el país. Por ley, toda la operación de comercio internacional debe -pasado ciertos montos- ser tramitada y legalizada ante los servicios de aduana a través de un agente aduanero así como también los servicios adicionales que se prestan entre los cuales encontramos el transporte internacional de mercancías, almacenamiento entre otras. En ese contexto, la función esencial del Operador Logístico a través de una Agencia de Aduanas es la presentación de las destinaciones aduaneras ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, pero el actual dinamismo del comercio internacional les exige ser, además, asesores en materias de acuerdos y tratados, para informar correctamente a sus clientes respecto a qué beneficios pueden acogerse; y contar con sistemas tecnológicos, que les permitan ofrecer un servicio más rápido.

El mercado y el servicio de los Operadores Logísticos se han transformado de manera importante durante los últimos años, producto fundamentalmente del aumento del comercio exterior colombiano, debido a una mayor especialización en la apertura de nuevos mercados -vía TLC, lo que obliga a una mayor profesionalización y a una serie de nuevas exigencias derivadas de leyes y controles que han ido apareciendo para cumplir con mayores estándares de seguridad, trazabilidad y propiedad intelectual, entre otros.

El cambio ha sido significativo. En los años '80 y principios de los '90, el sistema era totalmente distinto, ya que no existía la transmisión electrónica de documentos y el trabajo se hacía en forma manual. Hoy, en cambio, todo es más rápido, más eficiente y más seguro y, en esta transformación, han sido fundamentales las políticas innovadoras implementadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, un organismo que, sin duda, está a la vanguardia tecnológica dentro de las instituciones de Gobierno. Además del aumento en el volumen de exportaciones e importaciones, la necesidad de mantenerse actualizado en herramientas de gestión era algo que no existía. Este sector también ha cambiado porque los clientes hoy día delegan bastante, lo que obliga a las empresas prestadoras de estos servicios a mantenerse siempre alerta a las condiciones del mercado global.

Mientras que algunas agencias de aduana se han especializado en prestar servicios únicamente de representación aduanera, las empresas de operación logística prestan sus servicios a empresas que se dedican a negocios diversos, sin importar su tamaño, con muchos más servicios dentro de la cadena logística, ya que se tiene que apuntar al volumen, y el volumen está dado por las grandes,

medianas y pequeñas empresas. A todas ellas se les ofrece un servicio a la medida de sus necesidades, que en términos generales incluye transporte internacional, seguros e incluso bodegaje.

Dentro de los servicios logísticos aduaneros una de las variables más determinantes es la rapidez en la gestión aduanera. Y las empresas concentran sus esfuerzos por asegurar un servicio rápido y apuestan a diferenciarse por eso. La rapidez tiene un impacto económico en el comercio exterior, porque permite a los clientes recibir sus embarques en tiempo y forma, y entregar la documentación de manera clara. Más que nunca, los clientes de los operadores logísticos de comercio exterior exigen un servicio ágil, oportuno y sin errores permitiéndole llegar con los mejores precios y en las mejores condiciones a destino.

En busca de ofrecer a sus clientes un mejor servicio y posicionarse en el mercado como un socio para ayudar a las empresas a importar y exportar mejor, las empresas dedicadas al agenciamiento aduanero se han profesionalizado, han invertido importantes recursos para actualizar sus sistemas y están atentos a los cambios del mercado y a las exigencias de sus clientes. Es así como muchas de ellas han ideado estrategias para entregar a sus clientes un servicio especializado; atendiendo las particularidades del negocio de cada cliente y entregar un servicio integral.

La asesoría; es la que hace que las empresas del sector se diferencien unas de otras, ya que; el asesoramiento a los clientes implica tener un conocimiento completo de la norma, trabajar con personal capacitado y en constante preparación. Todo para asegurar un bajo margen de error en la gestión operativa. Lo que puede diferenciar el servicio entre una u otra empresa es la eficiencia que se logra con adecuada asesoría y respaldado en sistemas tecnológicos eficientes. En este sentido, bajo el concepto de servicio integral muchas empresas han implementado un sistema de gestión a través de la red; en que los clientes pueden conocer el estado de su trámite hasta su finalización. Durante las 24 horas del día, el cliente puede ingresar con su password, ver el estado de sus despachos y originar informes personalizados. Eso le permite acceder a la información en tiempo real y aprovechar esta herramienta de gestión que se le ofrece como parte del servicio.

Soluciones tecnológicas aplicadas al negocio aduanero, rapidez en el trámite de importación y exportación de productos y asesoría para llegar en las mejores condiciones a su destino, son en la actualidad las tres claves principales en el servicio de agenciamiento aduanero. El objetivo es estar en línea con las necesidades de los clientes y asegurar que la carga llegará siempre a tiempo y con el precio final más conveniente.

2.5 AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

2.5.1 Análisis Situacional Interno. A través del análisis interno se fijaran las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles, las actividades que se pueden controlar y conocer ya sea que su desempeño sea bueno o malo, estas se incluyen en las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de información.

Como factores internos se medio y realizo comparaciones con datos de periodos anteriores, se analizo los resultados de la encuesta, tomando como factores de exploración la eficiencia en los procesos, publicidad, lealtad de los clientes, entre otros. El proceso de identificación y evaluación de las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales es de vital importancia dentro del plan estratégico. La empresa debe propender por seguir estrategias que maximicen las fortalezas y minimicen las debilidades. En esta etapa el principal objetivo es que la empresa logre una ventaja competitiva, analizando las habilidades que los diferencian de demás, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de esas ventajas competitivas.

2.5.2 Diagnóstico del proceso administrativo

- **Planeación**

Una de las principales funciones del área administrativa se encuentra enmarcada dentro de la planeación, la cual debe elaborarse y evaluarse periódicamente; sin embargo esta es una gran debilidad dentro de la empresa, puesto que nunca se ha realizado ningún tipo de plan que permita conocer y evaluar la situación tanto interna como externa de la empresa.

Debido a que se dispone de unos recursos limitados, los cuales deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, se hace necesario diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa, que permita conocer a fondo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, siendo está la herramienta que nos permitir hacer un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa, la cual servirá como base para el desarrollo del plan estratégico.

La definición de objetivos y estrategias, basados en indicadores económicos, políticos y tecnológicos, se hacen cada vez más necesarios, debido a la inestable situación entre Colombia y Ecuador. Es evidente que la empresa nunca a adelantado programas de recolección de información acerca del sector ni de los clientes, nunca se ha planteado la posibilidad de realizar estudios de mercado que sirvan como base para el planteamiento de objetivos en cuanto a ventas, mercado y financieros. Por otro lado cave tener en cuenta las ventajas competitivas o factores de éxito de la empresa en donde se visualiza un buen nivel en cuanto a

tecnología y calidad en la prestación del servicio pudiendo resaltar características como la rapidez, seriedad, atención al cliente, plazos de entrega y servicio post venta.

- **Organización**

La estructura organizacional de la empresa no se encuentra bien definida, por lo que no existe una noción clara y precisa de lo que se quiere lograr, se evaluó y determino la estructura a trabajar con relación a las áreas de la empresa y los diferentes procesos que se manejan y que actualmente no se encuentran bien definidos ni documentados.

En cuanto a la toma de decisiones habitualmente, esta a cargo del gerente y solo en algunos casos se delega esta función, no existe una jerarquía definida mediante la cual se establezcan parámetros de decisión que agilicen los procesos. Existen casos en los cuales se realiza consensos par la adopción de nuevas tarifas, adquisición de elementos o negociaciones con proveedores, sin embargo no se realiza la adecuada documentación sobre las decisiones tomadas causando en un futuro desentendimiento y controversia entre los colaboradores.

Otro aspecto importante es la; evaluación, de lo cual es necesario entender que para alcanzar los objetivos de la empresa se debe trabajar con un conjunto de indicadores de gestión, a fin de definir y evaluar los resultados alcanzados por las diferentes áreas. Según esto se puede visualizar de manera clara la gran deficiencia que existe dentro de la empresa, puesto que en los años durante los cuales ha estado presente en el mercado no ha definido correctamente la forma más adecuada de plantear estrategias, objetivos, metas y la manera de cómo realizar su evaluación y control.

Los indicadores de gestión están encaminados a evaluar la efectividad y eficiencia de acuerdo al desempeño de las ventas, costos de producción, utilidades, entre otros aspectos, que para la empresa hoy en día se desconocen en su totalidad y no permiten acercarnos a la realidad de la situación y desempeño de la organización.

- **Evaluación y control**

La empresa no utiliza ningún tipo de sistema de control en los procesos tanto operativos como administrativos. En cuanto a la parte operativa, los procesos se descuidan y no se controlan de manera adecuada, sin embargo se ha notado un buen desempeño y una organización empírica en la consecución del resultado final, a pesar de esto cabe señalar que es necesario implementar un sistema de control que le permita a cada área evaluar su desempeño en cuanto a tiempos y resultados de la operaciones realizadas, y así poder establecer nuevos objetivos que se puedan alcanzar en pro de una mejora continua.

- **Análisis de la cultura organizacional**

Entendiendo la cultura organizacional como la medula de la compañía que esta presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros; se puede decir que la empresa Logística Comercial y Aduanera posee un tipo de cultura organizacional empírica, ya que se ha estructurado de manera tal, que se ha formado una dinámica en la realización de los procesos, pero que como en muchas empresas, no posee sus propias reglas y prácticas por escrito, pero se cumplen habitualmente.

Este tipo de organización se define como un tipo de empresa lineal, por la forma en que se divide, agrupa y coordina las actividades en cuanto a la relación entre el gerente y los empleados; lo que significa que la autoridad se concentra en una sola persona, siendo en este caso, el gerente, quien toma la responsabilidad de las decisiones. Los problemas que se pueden presentar bajo este modelo organización son la falta de especialización, dificultad para la capacitación de un solo jefe en todas áreas, se propicia ambientes de arbitrariedad por poseer toda responsabilidad y falta de flexibilidad para futuras expansiones.

La cultura organizacional puede ser vista como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización, es por esto que es necesario lograr diseñar un esquema de registro de los avances y propósitos que se desea alcanzar para la empresa, concluyendo en un sistema bien estructurado de cultura organizacional.

- **Análisis de la gestión de las funciones de la empresa**

Gestión y situación contable y financiera. En el plan estratégico de mercadeo se le ha dado especial relevancia al aspecto financiero, como impulso a la toma de decisiones. Es por esto que en este trabajo se realizó un análisis acerca de este tema. Se destaca la importancia de los objetivos financieros y empleo eficiente de los recursos disponibles para generar un método de análisis orientado a conocer la situación interna de la empresa.

Sin embargo, debido al sector en el que opera; sus resultados financieros están muy influenciados por la situación económica y política del país, afectando la oferta y la estabilidad de las negociaciones. Con base a esto, es acertado señalar las diversas limitaciones que pueden obrar sobre el cumplimiento de los objetivos que se propongan mas adelante.

- **Estado de resultados**

Para el año 2009 el estado de resultados de la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U muestra rentabilidad positiva, representada en las comisiones generadas a través de la prestación de los servicios logísticos aduaneros.

Tabla 11. Estado de resultados empresa Logística Comercial y Aduanera E.U.

LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U.			
NIT. 837,001,075-3			
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009			
INGRESOS			
Comisiones en logística aduanera			88.285.000
total ingresos			88.285.000
COSTOS Y GASTOS			
Arrendos		7.000.000	
Servicios públicos		7.124.750	
Diversos		28.957.600	
Depreciaciones		711.427	
Perdida por corrección monetaria		0	
No operacionales		1.821.200	
Financieros	842.600		
4 x 1000	978.600		
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTOS.			42.670.023
UTILIDAD GRAVABLE			42.670.023

El estado de resultados muestra que del 100% de las utilidades generadas durante el año 2009 un 51.7% de esas utilidades se distribuyen en los costos que se generan en la prestación del servicio, y un 48.3% representan las utilidades netas de la empresa, lo cual se asume que es un balance positivo teniendo en cuenta que las empresas de logística funcionan como intermediario entre el cliente y el representante aduanero, ya sea empresa de transporte o agencia de aduanas, lo cual hace que sus utilidades sean mucho menores.

En cuanto a los costos; el mayor porcentaje está representado en la cuenta de diversos, integrándola las obligaciones con proveedores así como son la agencia de aduana y empresa de transporte; que se asume como contrato y se cancela un porcentaje de acuerdo a cada cliente y se asume como un ingreso propio. En el caso de la subcontratación de servicios estos se facturan como ingresos generados para terceros así como es el caso del almacenamiento en los depósitos habilitados, INVIMA, certificados de origen, cargué y descargue (en el caso de hacer uso de grúa o montacargas) por lo cual no representa un costo y no hay obligación en el pago de impuestos.

Otro de los incrementos de los gastos está expresado en el pago de servicios públicos los cuales son coherente con el objeto social de la empresa, ya que por tratarse de una empresa prestadora de servicios las herramientas más utilizadas

son los equipos electrónicos así como computadores, scanner, radio de comunicaciones, fax, fotocopiadoras e impresoras, internet fijo y móvil, teléfonos celulares y fijos, entre otros, lo cual genera un alto costo.

Otro porcentaje representativo dentro de los costos es el de arrendamientos de oficinas y bodega para el almacenamiento de mercancía con objeto de exportación.

- **Balance general año 2009**

Tabla 12. Balance General año 2009

LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U.					
NIT. 837,001,075-3					
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2009					
ACTIVOS					
CORRIENTE			111.389.632	100%	80%
Caja		10.654.000		9%	
Bancos		54.055.832		52%	
Clientes		37.456.800		39%	
Anticipo de Impuestos y contribuciones		223.000		0%	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			20.997.791	100%	20%
Muebles y enseres	11.852.384			58%	
Equipo de comunicación y computación	10.342.368			51%	
Depreciación acumulada					
Muebles y enseres	-1.260.013			-5%	
Equipo de comunicación y computación	-936.948			-4%	
TOTAL ACTIVOS			131.387.423		100%
PASIVOS					
Ingresos para terceros			17.800.300	67%	
Costos y gastos por pagar			0	0%	
retención en la fuente			311.000	1%	
IVA retenido			0	0%	
Impuesto de ventas por pagar			747.000	3%	
Impuesto de renta y compl.			7.839.000	29%	
TOTAL PASIVOS			26.697.300	100%	21%
PATRIMONIO					
Capital social			30.000.000	30%	
Revalorización patrimonial			1.544.210	2%	
Reserva legal			1.778.404	2%	
Utilidad del ejercicio			43.697.023	43%	
Utilidad de ejercicios anteriores			23.670.486	24%	
TOTAL PATRIMONIO			99.690.123	100%	79%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			131.387.423		100%

Para en análisis financiero de la empresa se tomo como referencia el balance general del último año, en el cual se presentaron los siguientes resultados:

El balance general del año 2009 indica una buena rentabilidad, para la empresa sin embargo como se observa dentro de la cuenta de activos el 39% representa a clientes, lo cual señala que la empresa debe asumir estrategias dentro del área contable que permitan la recuperación de la cartera vencida, ya que el mayor porcentaje de dineros de la empresa se encuentra represada dentro del crédito que se ofrece a los clientes, generando baja liquidez y un déficit en cartera.

El porcentaje de activos dentro de la cuenta de bancos representa el 52% reflejando buena liquidez y capacidad de endeudamiento con el banco. Con respecto a la cuenta de propiedad planta y equipo solo representa el 19% del total de los activos, lo cual es acorde a la función de la empresa, teniendo en cuenta que su objeto social es la prestación de servicios, lo que no requiere de una gran infraestructura para el cumplimiento de su actividad. No obstante teniendo en cuenta las utilidades de la empresa se debería asumir la posibilidad de realizar mejoras en los sistemas de operatividad a través de la inversión en software o equipos que mejoren los tiempos en la prestación del servicio.

Con relación a la cuenta del pasivo se puede observar que los ingresos recibidos para terceros tiene el mayor porcentaje con un 67%, por lo que la empresa debe estudiar cada uno de esos ingresos y evaluar la posibilidad de buscar mejores negociaciones con proveedores y en algunos casos la opción de generar parte de esos ingresos como propios.

• **Comparativo balance general 2007 – 2009**

En este comparativo se aprecia un crecimiento positivo durante los últimos tres años en los cuales ha estado presente en el mercado, el balance en general tiene un crecimiento de 2% en cada uno de los años, lo cual significa que ha sido estable y no ha tenido mayores fluctuaciones.

Dentro de la cuenta de activos su movimiento ha sido estable y las cuentas de caja y bancos han tenido un crecimiento constante, representando a la empresa una buena capacidad de solvencia y liquidez, además del adecuado manejo financiero de la cuenta; genera respaldo y confiabilidad tanto a clientes como a proveedores.

Una de las cuentas en la cual encontramos gran represamiento de activos es en la cuenta de clientes; esto debido a la falta de estrategias de cobranza e incentivos al pago oportuno de los créditos que la empresa otorga. En este caso es necesario precisar que cada vez la cuenta se incrementa, un factor de análisis sobre el cual se deben tomar decisiones inmediatas en pro de convertir estos dineros en activos líquidos a más corto plazo.

Las utilidades de la empresa de igual forma han tenido una constante durante los últimos tres años, manteniendo un crecimiento del 3% durante el año 2008 y 2% en el año 2009, y que proyecta a la empresa como solvente y prospera en los próximos años.

Tabla 13. Comparativo Balance General 2007 – 2009

LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U.						
NIT. 837,001,075-3						
BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2007-2009						
AÑOS	2007	2008	2009	2007	2008	2009
ACTIVOS						
CORRIENTE	94.650.402	102.389.632	111.389.632	31%	33%	36%
Caja	8.445.254	9.654.000	10.654.000	26%	34%	39%
Bancos	48.285.267	53.055.832	54.055.832	33%	32%	35%
Clientes	37.696.881	39.456.800	37.456.800	30%	34%	36%
Anticipo de Impuestos y contribuciones	223.000	223.000	223.000	0%	50%	50%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	23.997.791	23.997.791	20.997.791	34%	33%	33%
Muebles y enseres	13.852.384	13.852.384	11.852.384	33%	33%	33%
Equipo de comunicación y computación	12.342.368	12.342.368	10.342.368	33%	33%	33%
Depreciación acumulada						
Muebles y enseres	-1.260.013	-1.260.013	-1.260.013	26%	37%	37%
Equipo de comunicación y computación	-936.948	-936.948	-936.948	20%	40%	40%
TOTAL ACTIVOS	118.648.193	126.387.423	131.387.423	31%	33%	35%
PASIVOS						
Ingresos para terceros	16.100.000	17.800.300	16.700.000	31%	33%	36%
Costos y gastos por pagar	4.610.886	0	0	48%	52%	0%
retención en la fuente	213.000	311.000	411.300	48%	21%	31%
IVA retenido	48.000	0	0	0%	100%	0%
Impuesto de ventas por pagar	1.463.000	747.000	747.000	26%	49%	25%
Impuesto de renta y compl.	5.861.000	7.839.000	7.839.000	22%	33%	45%
TOTAL PASIVOS	28.295.886	26.697.300	26.697.300	31%	35%	33%
PATRIMONIO						
Capital social	30.000.000	30.000.000	30.000.000	33%	33%	33%
Revalorización patrimonial	1.544.210	1.544.210	1.544.210	33%	33%	33%
Reserva legal	1.778.404	1.778.404	1.778.404	33%	33%	33%
Utilidad del ejercicio	41.024.052	42.670.023	43.697.023	31%	34%	35%
Utilidad de ejercicios anteriores	16.005.641	23.697.486	23.670.486	30%	28%	42%
TOTAL PATRIMONIO	90.352.307	99.690.123	99.690.123	32%	33%	36%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	118.648.193	126.387.423	131.387.423	31%	33%	35%

- **Gestión y situación comercial**

Mercados y servicios: Un constante monitoreo a las tendencias del mercado y los requerimientos de los servicios logísticos, con una imagen seria y responsable son capaces de ganar la confianza de los clientes, es muy importante la capacidad de negociar contratos con precios competitivos y las condiciones más convenientes tanto para la empresa como para el cliente.

La empresa ha tenido la posibilidad de contratar con empresas líderes en Colombia con el fin de realizar operaciones logísticas principalmente en el manejo de carga hacia el centro del país.

- **Importaciones:**

Recepción y Revisión de Documentación soporte de cada Operación.

Recibo, supervisión, traslado de mercancías a un depósito habilitado por la Aduana.

Control previo sobre el arribo de sus mercancías, cargue, descargue y certificación de la misma.

Elaboración y Presentación de Registros de Importación para su respectiva aprobación ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior-VUCE-Importaciones.

Pagos Electrónicos ante el INVIMA, VUCE, entre otros.

Elaboración, Liquidación, Presentación y Sustentación de las Declaraciones de Importación y de Valor ante la Aduana.

- **Exportaciones:**

Recepción y Revisión de Documentación soporte de cada Operación.

Manejo del Módulo de Salida de Mercancías-Proceso de Exportación bajo el Sistema MUISCA (Solicitud de Embarque, Presentación de Planilla, Manifiesto de Carga y Firma Digital de Declaración de Exportación Definitiva.)

Elaboración y presentación de Certificados de Origen ante la VUCE-Exportaciones.

Coordinación en la Elaboración de Documentos de Transporte Internacional y Trámite de Registro ante la CAE-Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Envío de Documentos según instrucciones del Cliente.

Coordinación de Almacenaje de sus Mercancías.

- **Otros:**

Información Veraz y Permanente del Estado y Proceso de su Mercancía en Frontera.

Seguimiento y Control Permanente de la Tramitología ante las Autoridades Competentes.

Asesoría en Materia Aduanera, Cambiaria y de Comercio Exterior.

Subcontratación de Servicios con Depósitos Habilitados, Transporte Internacional y Manipulación de Carga (Montacargas, Bandas Transportadoras, entre otros.) de acuerdo a la Naturaleza de sus mercancías.

- **Gestión y situación en la prestación del servicio**

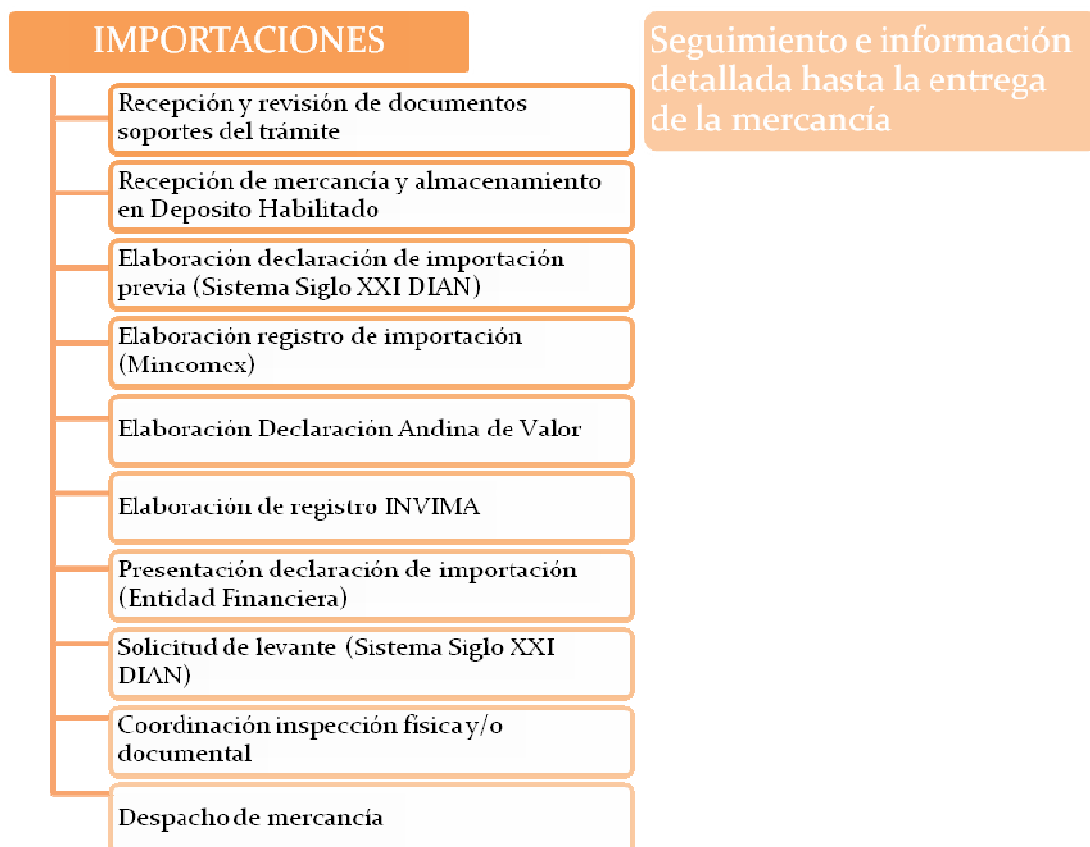
Para la prestación de un servicio al igual que en la elaboración de un producto, es importante tener en cuenta los procedimientos que se realizan, estos permiten establecer una secuencia para efectuar actividades rutinarias y específicas, se establecen de acuerdo con la situación de la empresa, de su estructura organizacional, clase de servicio, turnos de trabajo, disponibilidad de herramientas, incentivos, etc. Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. No indica la manera de realizarse, pues de eso se encargan los métodos mismos que van implícitos en el procedimiento. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades. Por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

La empresa Logística comercial y aduanera aunque presta diferentes tipos de servicios todos están relacionados entre si y componen una cadena logística que culmina en un solo tramite, y que para el cliente representa una sola negociación, sin embargo para el éxito en la prestación del servicio hay que seguir una secuencia ordenada de los procedimientos y métodos de esta cadena.

Figura 3. Proceso servicio de exportaciones



Figura 4. Proceso servicio de Importaciones



• **Gestión de la función de I & D.**

Junto con el diseño de nuevos servicios y actualización de los existentes, constituye una parte esencial para lograr una actividad más rentable y productiva. Dado el desconocimiento e inexistencia de la investigación y desarrollo dentro de la empresa como parte fundamental de la competitividad empresarial, se trata de enfocar este tema dentro del proyecto a través del rediseño de los procesos, para que la empresa se mantenga competitiva dentro del mercado a través de la verificación en el cumplimiento de las necesidades de los clientes actuales y anticiparse a lo que los clientes necesitaran en el futuro.

Aun cuando la empresa no presenta ningún tipo de avance dentro del estudio de investigación y desarrollo como herramienta clave para el mejoramiento de sus procesos, es preciso evaluar cada uno de ellos y priorizar su implementación en el área en la cual se tiene más debilidades.

- **Gestión de los sistemas de información**

En esta área es muy importante tener en cuenta que casi en un cien por ciento los procesos actualmente se realizan vía electrónica, lo cual exige a este tipo de empresas mantenerse bien dotado tanto de equipos, como de sistemas cada vez más ágiles y eficientes que sirvan al empleado como herramienta idónea para su desempeño.

Es por esto que la empresa se mantiene acorde a estas necesidades y ha logrado mantener un buen nivel tecnológico dentro de sus procesos. De igual manera se ha invertido constantemente en la adquisición de nuevos y cada vez mejores elementos de trabajo que posibilitan el aprovechamiento de tiempos y disminución de proceso.

Por otra parte dado el continuo desarrollo y avances respecto a la automatización de procesos dentro de las instituciones gubernamentales encargadas del controlar el comercio de mercancías con otros países, han hecho imprescindible que la empresa tome partido dentro de esta área a través del perfeccionamiento de sus procesos. Por tal razón la empresa actualmente se encuentra bien dotada de los elementos necesarios para la prestación de sus servicios, y la mayoría de procesos en cuanto al área operativa se encuentra automatizados, lo cual permite ofrecer un servicio eficiente y oportuno. Sin embargo cabe resaltar que dentro de otras áreas como la administrativa y contables existen aun muchos aspectos que se pueden mejorar así como; la información que el cliente necesita con respecto a costos, facturación de sus trámites, entrega de documentos, asesoramiento entre otros.

- **Gestión del talento humano**

Calidad y cantidad del talento humano: El recurso humano de la empresa esta conformado por 10 empleados directos, dentro de los cuales encontramos técnicos, tecnólogos y profesionales encargados de las diferentes áreas de la empresa, según su especialidad.

La elección del personal exige mayores niveles de competitividad, lo cual hace necesario la cada vez más exigente selección del personal, el nivel de experiencia y el conocimiento en este campo es de gran importancia por tratarse de un servicio que exigen gran exactitud y eficiencia en los procesos. Actualmente en la empresa existen profesionales con experiencia en el campo, lo cual hace que se desenvuelvan fácilmente en las diferentes situaciones que se presentan durante los procesos. Con respecto a esta área; uno de los problemas que se presenta es

la falta de rotación del personal y la escasa interrelación entre las diferentes áreas de la empresa, generando desconocimiento de la forma en la cual se realizan los procesos dentro de una área específica, dificultando su reemplazo en casos fortuitos de inasistencia del trabajador; retrasando las operaciones y poniendo en riesgo la imagen de la empresa ante el cliente.

Por otra parte la capacitación del personal dentro de las empresas se convierte en algo esencial. El crecimiento exige en el trabajador un mayor nivel de competitividad. Dentro de la empresa los procesos de capacitación no se encuentran especificados para cada una de las áreas, las escasas capacitaciones que realizan dentro de la empresa solo se efectúan cuando se genera algún tipo de cambio dentro de la norma, mayormente en el área operativa con relación a la parte aduanera, dejando de lado áreas como administrativa y contable.

Con respecto a las capacitaciones por parte de entidades gubernamentales como la DIAN, MINCOMEX, Cámara de Comercio, INVIMA entre otras, esta de igual forma muy enfocada dentro del tema aduanero, y aunque la empresa se ha vinculado participativamente con todas las actividades de capacitación que realizan estas entidades, se deja de lado la posibilidad de extender estas capacitaciones a los demás empleados que no están dentro de esta área.

- **Clima de trabajo**

El clima organizacional entra a jugar un papel importante dentro de la empresa. El clima organizacional es lo que los empleados perciben en el ambiente, lo que palpan, lo que sienten al ser parte de ella. Y de esta percepción puede significar que el empleado se motive o desmotive.

Para la evaluación de este factor hay que tener en cuenta que el clima organizacional se compone de varios aspectos que hacen que la persona se vuelva más o menos productiva. Dentro de la empresa nunca se ha realizado una evaluación analítica ni documentada acerca del ambiente de trabajo y los problemas que se presentan dentro. Resulta incuestionable que en un buen clima organizacional las cosas funcionen bien y fomente los espacios para compartir y transmitir ideas, conocimientos y experiencias, concluyendo en mejores resultados operativos y financieros para la empresa, siendo necesaria la evaluación de estos escenarios y la implementación de estrategias que lleven a corregir deficiencias dentro de la empresa.

Uno de los aspectos que hacen parte de un eficiente clima organizacional es el sentido de pertenencia de un empleado, haciendo que su trabajo sea mucho más gratificante, incentivando el alcance de objetivos empresariales; en este sentido la empresa ha optado por generar mayores espacios de participación de los empleados en cuanto a la distribución y adecuación de los espacios de trabajo, formación deportiva y recreacional, y apropiación de los recursos brindados. Se puede afirmar que los empleados de la empresa se sienten identificados con ella,

lo que hace que los resultados de su trabajo se vean reflejados en el un buen desempeño de su labor y la satisfacción del cliente a través de la continuidad en la demanda del servicio.

- **Administración del personal.**

Por tratarse de una pequeña empresa, carece de un área encargada específicamente del recurso humano y la administración del personal esta netamente a cargo del gerente, quien es el que toma las decisiones y asigna las diferentes tareas a realizar. No existe un plan definido de evaluación y control del personal, las tareas se asignan de manera operativa y no se documenta ninguna actividad de logro de metas u objetivos.

2.6 MATRICES

Tabla 14. Aplicación de la Matriz de diagnóstico Interno PCI

Factor Interno	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Directiva y organizacional					X			X	
Uso de planes estratégicos					X			X	
Planteamiento de visión y misión					X				X
Estructura organizativa				X				X	
Comunicación			X					X	
Capacidad de liderazgo y dirección						X		X	
Capacidad de respuesta a cambios			X					X	
Sistemas de toma de decisiones					X				X
Sistemas de evaluación y control				X			X		
Capacidad financiera									
Empleo eficiente de los recursos			X					X	
Disponibilidad de capital			X				X		
Manejo de Caja						X			X
Capacidad de endeudamiento		X					X		
Estabilidad de costos			X					X	
Recuperación de cartera			X						X
Mercadeo y ventas									
Calidad del servicio		X					X		
Tiempos de entrega						X	X		
Estrategias de ventas						X		X	
Cobertura en el servicio		X					X		
Ubicación		X						X	
Imagen corporativa					X			X	
Servicio post venta					X				X
Investigación y desarrollo				X				X	
Generación de nuevos mercados y productos				X			X		
Valores agregados al servicio					X			X	
Sistemas tecnológicos y de información									
Sistemas de control de información					X		X		
Automatización de procesos						X	X		
Actualización y dotación informáticos y electr.			X					X	
Talento humano									
Experiencia laboral			X					X	
Empleados comprometidos		X						X	
Sentido de pertenencia		X						X	
Motivación y capacitación			X				X		
Nivel de remuneración		X						X	
Clima laboral		X						X	
Grado de confiabilidad	X								X

Tabla 15. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTOR INTERNO	Pond.	Calif.	Res.
FORTALEZAS			
Buenas relaciones comerciales	5%	3	0,15
Rentabilidad, retorno de la inversión	5%	4	0,2
Nivel de tecnología utilizado	4%	3	0,12
Pertenecía	4%	4	0,16
Trabajo en equipo	5%	3	0,15
Inversión de capital. capacidad para satisfacer la demanda	4%	3	0,12
Capacidad de innovación	2%	3	0,06
Valor agregado al servicio	3%	3	0,09
Nivel académico del talento humano	2%	3	0,06
Experiencia técnica	2%	3	0,06
Motivación	4%	3	0,12
Buenas relaciones con clientes	4%	4	0,16
Alianzas estratégicas con empresas del sector	3%	3	0,09
Independencia de representación aduanera	5%	3	0,15
Poder de negociación	5%	4	0,2
DEBILIDADES			
Acceso a capital	1%	1	0,01
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	3%	1	0,03
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	3%	2	0,06
Comunicación y control gerencial	3%	2	0,06
Estabilidad	3%	2	0,06
Índices de desempeño	3%	2	0,06
Comunicación y control gerencial	3%	2	0,06
Sistemas de coordinación	3%	1	0,03
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	2%	1	0,02
Uso de planes estratégicos	4%	1	0,04
Imagen corporativa	2%	1	0,02
Orientación empresarial	3%	1	0,03
Agresividad para enfrentar la competencia	4%	1	0,04
Sistemas de control	3%	1	0,03
Evaluación de gestión	3%	1	0,03
	100%		2,47

El resultado de la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI es de 2,47 lo que significa que la empresa tiene una posición interna débil. No obstante Logística Comercial y Aduanera E.U. ha tenido un mejoramiento continuo durante su permanencia en el mercado y ha logrado vincularse en el sector como una empresa estable y cumplidora de sus labores. Esto debido a la experiencia y el manejo de diferentes clases de mercancías, sin embargo se ha dedicado muchos esfuerzos en lograr un nivel operativo empíricamente coordinado y se ha descuidado los procesos administrativos que le permiten a una empresa crecer y buscar opciones de nuevos mercados.

Después de la reconocimiento interno; el principal determinante a enfatizar es la necesidad de una estructura organizacional bien definida que permita la claridad de las funciones y responsabilidades de cada funcionario. La propuesta esta completamente relacionada con el bienestar tanto de la empresa como de los trabajadores; la cooperación y coordinación de labores permite una funcionalidad eficiente entre las áreas de la empresa, se puede decir que este es el primer paso para lograr el desarrollo y puesta en marcha de las estrategias, encaminadas al aprovechamiento de las fortalezas y potencializándolas a favor de la empresa.

La mayor parte de las amenazas de la empresa son de carácter organizacional y de desempeño, situaciones de manejo administrativo que se pueden lograr tras un continuo trabajo directivo; por parte del gerente. Por otra parte las fortalezas de la empresa están basadas principalmente en las buenas relaciones comerciales, la rentabilidad, nivel de tecnología, sentido de pertenencia, experiencia técnica, Independencia de representación aduanera entre otras. Se denota mayor potencial en el área operativa de la empresa en relación con las fortalezas que se posee, que aun cuando no se realiza un proceso estructurado ni documentado de las actividades se ha logrado manejar un ritmo acorde a las necesidades del cliente. Por esto es satisfactorio trabajar en un proceso que ya posee bases de mejoramiento que solo se necesitan reestructurarse y ampliar con base a los objetivos planteados

Tabla 16. Aplicación de la Matriz POAM

Factor Externo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Fluctuación de la moneda					X			X	
Inestabilidad Comercial					X			X	
Competencia				X			X		
Aranceles aduaneros					X			X	
Apertura económica		X						X	
Crecimiento del sector		X							X
Ley de fronteras		X						X	
Políticos									
Conflicto político entre Colombia y Ecuador					X		X		
Sujeto a tratados gubernamentales						X			X
Cambio del gobierno						X			X
Sociales									
Violencia						X			X
Inseguridad						X			X
Tecnológicos									
Automatización de procesos	X						X		
Globalización de la información		X						X	
Resistencia a cambios tecnológicos						X			X
Telecomunicaciones			X					X	
Facilidad de acceso a la tecnología		X						X	
Competitivos									
Consumidor exigente		X						X	
Alta competencia dentro del sector			X					X	
Geográficos									
Pazos de frontera cercanos		X						X	
Presencia de entidades gubernamentales		X						X	
Vías					X				X
Infraestructura deficiente						X	X		

Tabla 17. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

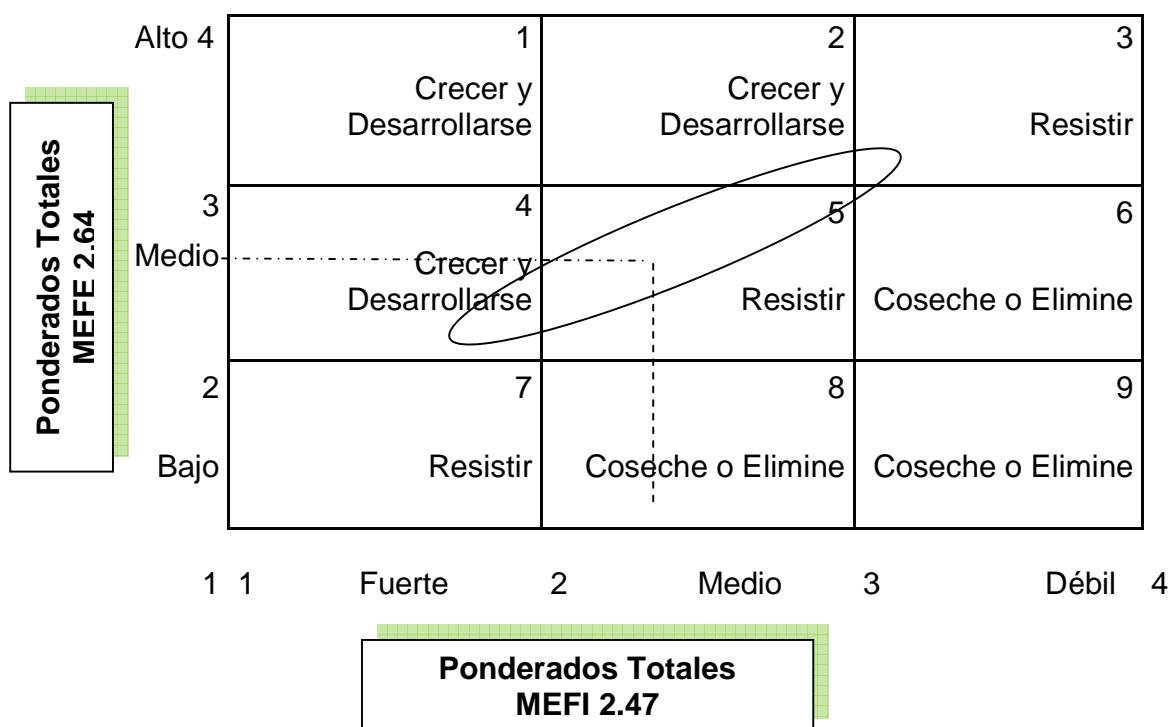
FACTOR EXTERNO	Pond.	Calif.	Res.
AMENAZAS			
Violencia	2%	1	0,02
Fluctuación de la moneda	4%	1	0,04
Inestabilidad Comercial	5%	2	0,1
Conflicto político entre Colombia y Ecuador	6%	1	0,06
Inseguridad	2%	2	0,04
Vías	2%	2	0,04
Competencia	5%	2	0,1
Aranceles aduaneros	5%	2	0,1
Cambio del gobierno	5%	2	0,1
OPORTUNIDADES			
Frontera con uno de los principales socios comerciales de Colombia	4%	4	0,16
Presencia de entidades gubernamentales en la zona	4%	3	0,12
Pazos de frontera cercanos	5%	3	0,15
Telecomunicaciones	4%	3	0,12
Resistencia a cambios tecnológicos	4%	3	0,12
Apertura económica	6%	3	0,18
Facilidad de acceso a la tecnología	4%	3	0,12
Crecimiento del sector	5%	3	0,15
Ley de fronteras	5%	3	0,15
Zonas de frontera	5%	3	0,15
Consumidor exigente	5%	3	0,15
Capacidad de endeudamiento financiero	5%	3	0,15
Globalización de la información	3%	4	0,12
Automatización de procesos	5%	4	0,2
	100%		2,64

El resultado de la aplicación MEFE es de 2.64 lo que indica que la empresa tiene oportunidades las cuales le han permitido permanecer en el mercado durante este tiempo. Un sector con gran dinámica es una de las oportunidades que se presenta; sin embargo en los últimos años la situación comercial entre los dos países fronterizos genero muchos conflictos, causando grandes amenazas para el sector, que en muchos de los casos se vio reflejado en el cese de actividades de varias empresas. Es por esto que las estrategias van enfatizadas a mejorar las relaciones con los clientes actuales buscando su fidelización con la empresa, teniendo siempre presente que se debe buscar nuevas posibilidades de negociación y establecer relaciones con clientes que manejen diferentes tipos de mercancías que salvaguarden a la empresa en situaciones de riesgo.

Según las variables analizadas en la matriz MEFE constituye en su mayoría oportunidades importantes en cuanto al desarrollo tanto tecnológico como sistemático de todos los procesos, ya que le permite a la empresa basarse en los diferentes sistemas en los cuales se realizan. Procesos que han sido perfeccionados por las diferentes entidades gubernamentales dentro del sector aduanero y que han minimizando en gran parte la tramitología de las operaciones; ofreciendo un servicio más rápido y eficiente. Actualmente este nivel tecnológico se ve reflejado no solo en los equipos si no también en los programas utilizados, que permiten mantener una relación más directa y rápida con la entidad además de ofrecer información continúa no solo para el usuario aduanero si no también para el mismo cliente.

Dentro de las amenazas las variables muy difícilmente se pueden controlar, los factores que intervienen están fuera del control de la empresa, sin embargo es necesario tenerlos presentes dentro de las decisiones o acciones que ejecuten. Existen muchas maneras de estar preparados ante amenazas como; fluctuación de la moneda, inestabilidad política, Inseguridad, aranceles aduaneros entre otros. Sabiendo coordinar el planteamiento de propuestas para ofrecer al cliente nuevas alternativas a través de la capacitación y preparación continúa en todos los contenidos relacionados con el tema, para ofrecer un asesoramiento claro y concreto.

Gráfico 3. Aplicación de la Matriz de Contrastación de Factores Internos y Externos (MIME)



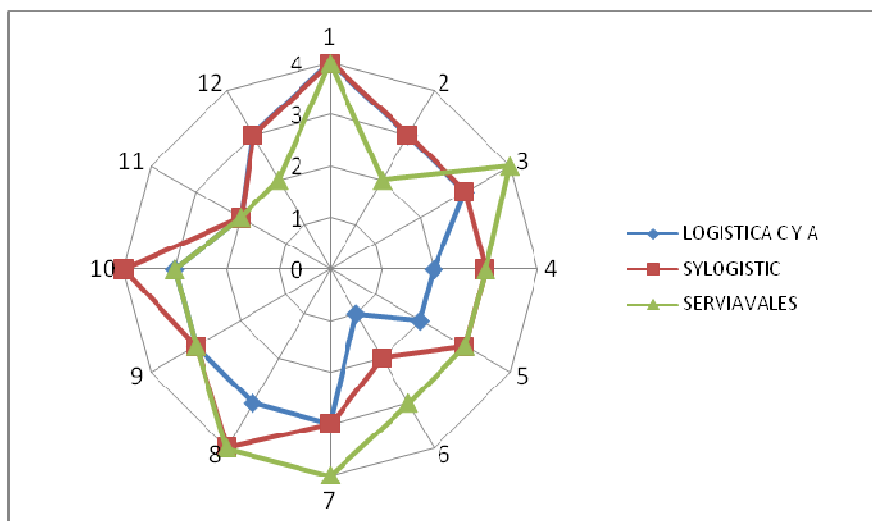
Según la evaluación que se realizó en las matrices interna y externa se contrastó los resultados en la matriz MIME, ubicando a la empresa en el cuadrante 5; se puede observar que la empresa se encuentra en un etapa de resistencia, para lo cual hay que realizar un gran esfuerzo tanto interno como externo para lograr superar las dificultades que se presentan en cuanto a las debilidades detectadas, logrando un nivel de estabilidad y mayor número de fortalezas que permitan contrarrestar las amenazas del medio externo.

Según este resultado se propone aplicar una Estrategia Intensiva; lo que significa que se debe enfatizar por incrementar el mercado, incursionar en nuevas posibilidades de demanda a través de la realización de esfuerzos tendientes a incrementar las ventas; teniendo como objetivo principal el ampliación en la participación en el mercado. La utilización de herramientas de promoción, publicidad, eficiencia en la atención al cliente y un servicio de calidad a un precio competitivo puede lograr este objetivo.

Tabla 18. Matriz de Perfil de Competencia (MPC)

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	%	LOGISTCA CCIAL		SYLOGISTIC		SERVIAVALES	
		Clas.	R	Clas.	R	E	R
Servicio al cliente	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Precio competitivo	7%	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Calidad del servicio	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Posicionamiento	6%	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Posibilidad de crédito	7%	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Publicidad	8%	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Talento Humano	9%	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Experiencia	7%	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Capacidad tecnológica	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Alianzas estratégicas	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Servicio postventa	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Automatización de procesos	8%	3	0,24	3	0,24	2	0,16
	100%		2,72		3,09		3,12

Gráfico 4. Esquema Matriz Radar de Benchmarking



En la anterior matriz se evaluó la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U con respecto a otras empresas que ofrecen los mismos servicios dentro de la ciudad y que por su actividad representan competencia directa para la empresa.

En esta podemos ver que las empresas SYLOGISTIC y SERVIVALES poseen un puntaje de 3.09 y 3.12 respectivamente, superando en gran medida el porcentaje obtenido por Logística Comercial que es 2.72.

La empresa SYLOGISTIC administrativamente y por el tipo de clientes que maneja posee una eficiencia en los procesos mucho mayor que Logística Comercial y Aduanera, se han preocupado por generar procesos estructurados dentro de todas sus áreas y posee significativo control en lo que respecta a manejo de mercancías. Por su parte posee vínculos comerciales con una de las agencias más representativas del sector como lo es Agecoldex Ltda, sin embargo existe un limitante para las dos empresas y es que ninguna maneja la representación aduanera directamente y todos sus procesos dependen mucho de la disponibilidad y acompañamiento de la agencia de aduanas.

SERVIVALES por su parte es una empresa nueva que resulto de un proceso de asocio con la agencia de aduanas Gutiérrez Hermanos Ltda. de la ciudad de Cali, Posición que le brinda respaldo y reconocimiento, su mercado fundamentalmente esta basado por los clientes de la agencia de aduanas Gutiérrez Hermanos que necesitan de procesos de exportación o importación en la jurisdicción aduanera de Ipiales, sus procesos están mucho mas adecuados al nivel de sus clientes y deben ser consecuentemente relacionados con los procesos de calidad que se manejan a través de aduanas como Cali o Buenaventura. Es por esto que la empresa debe apropiarse de muchas de las acciones que realiza la competencia para acogerlas de un manera optima dentro de los procesos, visualizar la posibilidad de mejorar y añadir valores agregados al servicio en pro reconocimiento y aumento en la participación.

Tabla 19. Aplicación Matriz DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES		
MATRIZ DOFA	F1	Los clientes internos poseen actitud de pertenencia frente a la empresa	D1	Los sistemas y procedimientos no están documentados, no se realiza sistematización de datos y el mayor porcentaje de información solo se maneja a través de archivos físicos, causando demoras en la ubicación de la información.
	F2	Rentabilidad Retorno de la inversión	D2	En el primer momento en que los clientes solicitan su cotización y la información para su trámite, los clientes afirman que el principal error es la demora en la respuesta a su solicitud.
	F3	La solución de quejas se hace de la manera mas adecuada para el cliente	D3	No existe servicio al cliente, por lo cual no se manejan parámetros de evaluación, medición y alcance de objetivos para el mejoramiento de este aspecto.
	F4	Se asume los errores como un conjunto y no como un problema individual.	D4	No existe control ni evaluación de los procesos, no se somete a ningún tipo de discusión los errores cometidos, y no se maneja control y medición del tiempo.
	F5	Dentro de la evaluación de satisfacción, los clientes coinciden en que la atención recibida por parte de las diferentes áreas de la empresa es muy buena.	D5	Los clientes evidencian la falta de reconocimiento del nombre de la empresa y en muchos casos se confunde con los nombres de las empresas prestadoras de los servicios aduaneros.
	F6	Con relación al precio los clientes consideran que es adecuado y se encuentra dentro del margen que ofrece el mercado.	D6	La mayor parte de los clientes conocieron de los servicios de la empresa a través de recomendaciones, dejando de lado medios como el internet, publicidad escrita, radial u otra. Esto debido a la deficiencia en estrategias de mercadeo para la publicidad y promoción de los servicios.
	F7	Buenas recomendaciones de los clientes, debido a que la mayor parte de los que actualmente trabajan con la empresa llegaron a través de recomendaciones.	D7	Los clientes asumen que la calidad del trabajo es buena sin embargo existe gran deficiencias en el tiempo que se emplea en la realización del trámite.
	F8	Fidelidad de los clientes actuales, la calidad de nuestro servicio es excelente y tiene el reconocimiento de los clientes.	D8	Existen deficiencias en la comunicación verbal del empleado con el cliente.
	F9	Los clientes que conocen de la empresa en un buen porcentaje se encuentran a gusto con las instalaciones.	D9	No existe uniformidad e identificación de los empleados, lo que difiere para el logro de factores claves en la primera impresión.
	F10	El personal se encuentra bien capacitado y esta comprometido con el progreso de la empresa.	D10	El personal asume que no tiene manejo de información de otras áreas, lo cual genera esperas para el cliente.

Tabla 19. Continuación

OPORTUNIDADES		Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Apertura de mercados	O1-O3, F2 Se debe aplicar estrategias financieras en las que se aprovechen las tasas de interés del crédito actualmente son bajas y las cuales se podría acoger para invertir en la maximización de recursos físicos que mejoren la capacidad de servicio.	D1, O4 Aplicación de estrategias administrativas donde se focalice la investigación de nuevos sistemas de tecnología e información, que se pueden gestionar a través del área de investigación y desarrollo.
O2	Accesibilidad a créditos	F2, O2 Aplicación de estrategias financieras en la adquisición de créditos como una oportunidad que se puede aprovechar gracias a los buenos niveles de retorno y el buen manejo bancario que posee la empresa.	D2-O1 Estrategias de mercadeo que permitan la apertura de nuevos mercados a través de la incursión dentro de nuevos sectores, mostrando la empresa como una opción para la ejecución eficiente de los procesos logísticos aduaneros de las empresas que necesiten del servicio de manera que se cubra toda la cadena logística.
O3	Crecimiento del sector e incremento de la demanda del servicio	O3 – F7 Estrategias de mercadeo hacia clientes actuales a través del marketing viral, aprovechando las buenas recomendaciones del los clientes, para que nos permitan a través de ellos llegar a muchos más clientes potenciales.	O3-D3 Estrategias de mercadeo enfocadas el aprovechamiento en el crecimiento del sector, como una oportunidad para mejorar y apoyar los métodos que actualmente se realizan en la empresa, la vinculación y análisis de la competencia nos puede permitir ganar conocimiento en cuanto a nuevos procesos de mejoramiento
O4	Apertura e innovación tecnológica	O5, F3: Estrategias de tipo administrativo en el aprovechamiento del nivel de automatización de procesos que han logrado las entidades de control, e instruir al personal para que se apropie de estos y le ofrezca al cliente mayor información en tiempo real, siendo un valor agregado para el cliente.	D4- O4 Estrategias de tipo administrativo en el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que la empresa puede implementar en cuanto a sistemas de control de procesos con respecto a tiempo y a calidad y veracidad de la información. Por lo que se debe buscar nuevas herramientas tecnológicas que permitan su control.
O5	Automatización de procesos		
O6	Clientes que requieren experiencia en su proveedor	F7, O1: Estrategias de mercadeo enfocadas al marketing viral teniendo en cuenta el buen porcentaje de cliente satisfechos con el servicio, lo cual se debe aprovechar para generar nuevos mercados y mejorar la relación con el cliente con el objeto de que genere nuevas recomendaciones.	O5,D8: Estrategias de tipo administrativo en la utilización de herramientas informáticas que se posee actualmente, con relación al seguimiento que se le debe realizar al cliente, manteniendo su hoja de vida actualizada, y llevando un control de su proceso dentro de la empresa como cliente.
		O4-F8 Estrategias de tipo funcional en el mejoramiento de aspectos tecnológicos de la empresa con el fin de brindar un servicio mucho más rápido y eficiente, he informar al cliente acerca de los adelantos que se han realizado, exponerle estos aspectos, con el fin de crear en el cliente una visión de mejoramiento y una recompensa a su fidelidad.	O6, D9: Implementación de estrategias de tipo administrativo dentro de la empresa a través de la presentación e identificación adecuada del personal lo que refleja en una empresa seriedad y experiencia; necesario para atraer y crear una buena imagen dentro de los potenciales clientes. La implementación de estos cambios dentro del personal generan en ellos sentido de pertenecía y reconocimiento, lo cual brinda a la empresa mayores posibilidades de lograr sus objetivos

Tabla 19. Continuación

AMENAZAS		Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Incremento de los aranceles para la importación de productos de consumo masivo desde el país Ecuatoriano	A1, F7 Desarrollo de estrategias de mercadeo enfocadas en marketing viral con relación a nuevos mercados en el aprovechamiento de las recomendaciones que dan los clientes con el objeto de atraer clientes que operen con productos de diferentes sectores como medida de aprovisionamiento en el momento que se dejen de comercializar productos debido al incremento de los aranceles.	D1, A2 Estrategias de tipo administrativo a partir de una organización más establecida se puede propender por el manejo de planes estratégicos que orienten al trabajador en la búsqueda de posibles mercados que minimicen el riesgo de factores externos inmanejables.
A2	Tasa de cambio inestable	A2, F10 Estrategias de tipo funcional basadas en el aprovechamiento del personal existente con el objeto de que se capaciten y ofrezcan a la empresa estrategias de mitigación en cuanto a perdidas con respecto al manejo cambiario.	D4, A2 Estrategias de tipo funcional en el control y análisis continuo de los acontecimientos que se presentan a diario en el mercado, esto con el fin de mantener una visión más clara de las decisiones que se deben tomar con relación al manejo cambiario de los fondos depositados por el cliente.
A3	Conflicto Político con Ecuador	A3, F2: Estrategias de tipo financiero en la adopción de planes que permitan a la empresa reservar capital necesario para temporadas de crisis, que sirvan como salvaguarda en períodos en los cuales se generen restricciones así como paros, inestabilidad monetaria, conflicto político o económico etc.	D2-A4: Estrategias de tipo administrativo y funciona en la creación de una solida estructura organizacional como base para establecer objetivos empresariales que llevar a la empresa a mejorar sus niveles de crecimiento tanto en ventas como organizacionalmente.
A4	Competenci a desleal	A2-A4, F3: Estrategias de mercadeo basadas en la realización de alianzas estratégicas, con proveedores que permitan ofrecer un servicio mucho más rápido y eficiente. Estas alianzas deben estar encaminadas a buscar un servicio con precios más competitivos y una infraestructura mucho más amplia y completa que permita el manejo de variedad de mercancías.	D4, A4 Estrategias de tipo administrativo en la elaboración de planes de capacitación y control de procesos para los empleados, e incentivar su trabajo y el sentido de pertenencia hacia la empresa para bloquear actitudes desleales que se puedan presentar desde el exterior.

Gráfico 5. Aplicación de la Matriz de la Gran Estrategia

		CRECIMIENTO RÁPIDO EN EL MERCADO				
		CUADRANTE II		CUADRANTE I		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración del mercado 3. Desarrollo del Producto 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica 		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL					POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE	
		CUADRANTE III		CUADRANTE IV		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de riesgo compartido 		
		CRECIMIENTO LENTO EN EL MERCADO				

Desarrollada la matriz de la gran estrategia se puede afirmar que la empresa Logística Comercial y Aduanera se encuentra en el cuadrante II, por lo que se debe evaluar a fondo el actual enfoque que se tiene hacia el mercado. Aún cuando su el sector este en crecimiento, la empresa no es capaz de competir en forma eficaz y se debe determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la empresa cambie, a razón de mejorar su competitividad y obtener un crecimiento rápido en el mercado.

Las estrategias convenientes para la empresa son seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los servicios presentes (desarrollo del producto). El aumento de penetración en el mercado se puede lograr a través de un mayor consumo del servicio de los clientes actuales, al ofrecer nuevos servicios dentro del proceso logístico y muchas mejores opciones para adquirir algunos otros servicios que se demanda de otras empresas. Por otra parte se debe propender por atraer a nuevos clientes no

consumidores del servicio, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios

Gráfico 6. Aplicación de la Matriz Producto Mercado

Producto Mercado	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Estrategia de penetración en el mercado	Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos Mercados	Estrategia de desarrollo del mercado	Estrategia de diversificación

Logística Comercial y Aduanera E.U dentro de la matriz Producto Mercado se ubica dentro del cuadrante *estrategia de desarrollo de mercado*; esta estrategia se usa para incrementar el nivel de ventas a partir de la oferta del mismo servicio en nuevos mercados. Con esta estrategia se pretende capturar clientes de los competidores, presentando a potenciales clientes nuestro portafolio de servicios y dejando a disposición el interés de servirles.

Para lograr el desarrollo de esta estrategia se puede buscar ingresar a nuevas zonas o regiones o crear nuevos segmentos objetivos. Esto a través de la negociación con socios de otras ciudades que nos permitan el intercambio de clientes para el manejo de la mercancía en la Zona Aduanera donde opera cada uno.

Tabla 20. Aplicación de la Matriz de la Posición Estratégico Evaluación de la Acción (PEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			
FUERZA FINANCIERA (FF)	CAL	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CAL
Rentabilidad sobre la inversión	5	Potencial de crecimiento	5
Liquidez	4	Potencial de utilidades	4
Capital de trabajo	4	Estabilidad financiera	4
Flujos de efectivo	4	Conocimientos tecnológicos	4
Riesgos implícitos en el mercado	2	Aprovechamiento de los recursos	3
Tasa de retorno de la inversión	4	Facilidad para entrar al mercado	3
Endeudamiento	3	Aprovechamiento de la capacidad productiva	3
TOTAL	26	TOTAL	30
PROMEDIO	3,71	PROMEDIO	3,71
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CAL	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CAL
Cambios tecnológicos	-3	Participación en el mercado	-2
Tasa de inflación	-2	Calidad del producto	-3
Variabilidad de la demanda	-4	Utilización de la capacidad de la competencia	-3
Escala de precios de productos competidores	-2	Lealtad de los clientes	-4
Barreras para entrar en el mercado	-3	Conocimientos tecnológicos	-4
Presión competitiva	-4	Control sobre los proveedores	-1
Elasticidad de la demanda	-3	Crecimiento del sector	-3
TOTAL	-21	TOTAL	-24
PROMEDIO	3,14	PROMEDIO	2,85

Para el análisis de la matriz PEYEA se extrajeron datos del análisis financiero con los cuales se realizaron los siguientes cálculos, los datos corresponden al balance general del año 2009.

- **Liquidez**

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{72.389.632}{31.612.300} = 2.28: 1$$

Según este resultado la empresa puede cumplir con los compromisos a corto plazo, el resultado indica que en el año 2009, la empresa tiene una razón corriente de 2.28, lo cual quiere decir que por cada peso que se debe a corto plazo en el 2009, se tiene 2.28 pesos para cubrirlo; lo cual indica que la empresa cuenta con capital necesario para el cumplimiento de sus obligaciones y puede trabajar en proyectos de inversión interna que le permitan su desarrollo físico y tecnológico.

- **Capital De Trabajo**

$$\text{CT} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$72.389.632 - 31.612.300 = 40.777.332$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Ventas Netas

$$\frac{23.697.486}{72.389.632} \times 100 = 32.73\%$$

$$72.389.632$$

Con relación al capital de trabajo Logística Comercial y Aduanera obtuvo un capital de \$ 40.777.332 en el año 2009, capital que se debe trabajar acorde con las necesidades de expansión que tiene la empresa y además vislumbrar la posibilidad de adquirir instalaciones propias o mejorar y adecuar las actuales.

El margen neto de utilidad dio como resultado un porcentaje de 32.73%; lo cual significa que de cada 100 pesos que ingresan a la empresa por concepto de comisiones el 32.73% corresponden a utilidades. Esta situación es muy fácil de encontrar en el caso de las empresas prestadoras de servicios; ya los costos de producción de un servicio son mínimas y mucho mas en este campo donde los procesos se realizan de manera electrónica.

- **Endeudamiento Externo**

$$\begin{aligned}
 \text{E.E} &= \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \times 100 \\
 &= \frac{31.612.300}{72.389.632} = 43,66
 \end{aligned}$$

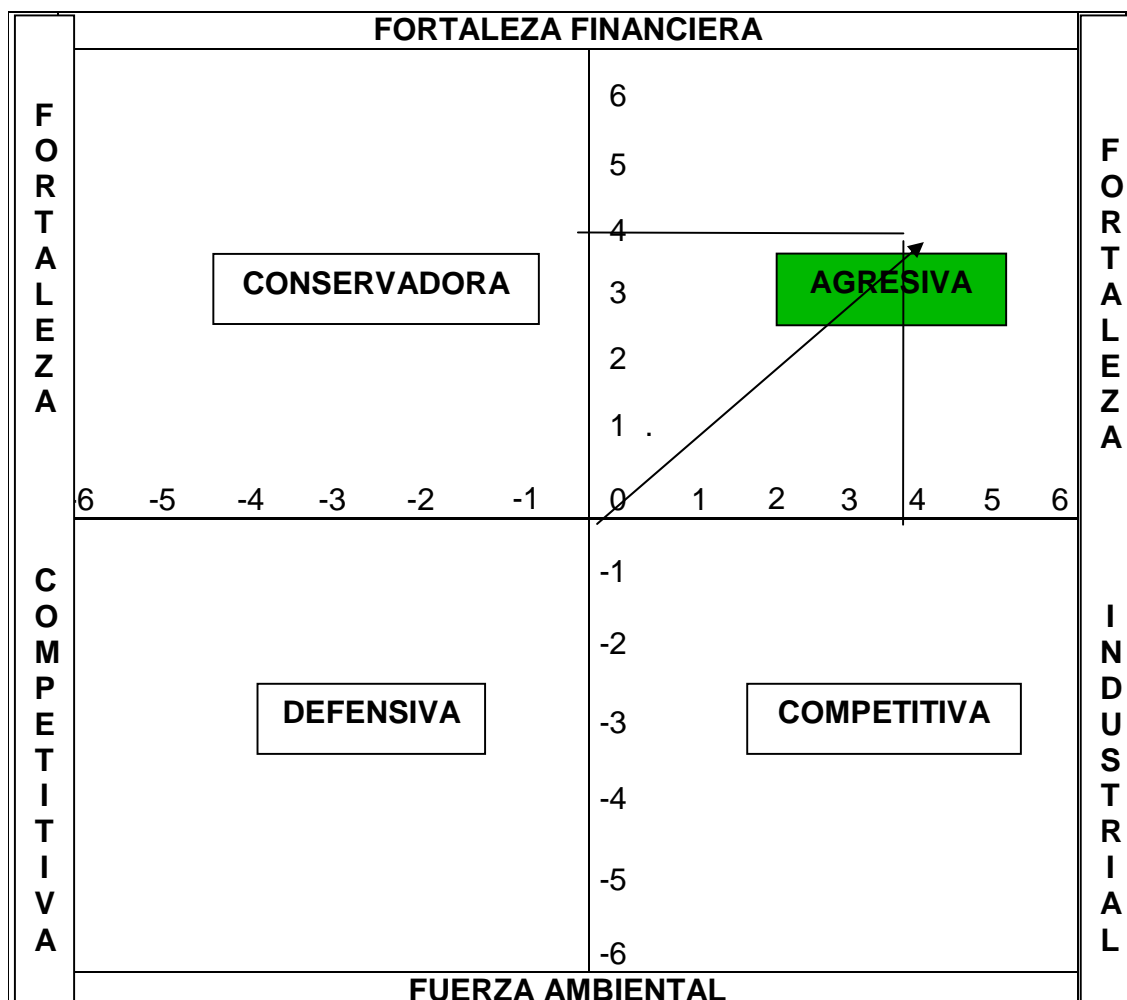
Con la anterior formula se muestra el porcentaje de endeudamiento de la empresa, que corresponde al 43.66%, lo que significa que la empresa tiene un buen porcentaje de endeudamiento, sin embargo sus activos siguen siendo mucho mayores, y su capacidad de cubrir las obligaciones es buena.

- **Rentabilidad De Activos**

$$\begin{aligned}
 \text{R. A} &= \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activo Total}} \times 100 \\
 &= \frac{23.697.486}{76.387.423} \times 100 = 31.02\%
 \end{aligned}$$

Según el pronostico de rentabilidad muestra que tiene tendencias de crecimiento bajo, para el año 2009 la rentabilidad de los activos esta en 31.02%, lo que indica que por cada \$100 que se invierten en la adquisición de activos estos generan un 31.02% de utilidad.

Gráfico 7. Esquema aplicación matriz PEYEA



$$X = VC + FI = 6.56 + (-2,85.) = 3.71$$

$$Y = FF + EA = 6.85 + (-3.14) = 3.71$$

Esta matriz ubica a la empresa en el cuadrante Agresiva lo cual significa que esta mayormente influenciada por las fortalezas financieras y las fortalezas industriales. Esto significa que el ambiente de la empresa es favorable y su posición le facilita su trabajo con el desarrollo de mercados, las oportunidades externas le permitirán vencer las debilidades internas. Dentro de las estrategias que se pueden aplicar con respecto a su posición en la matriz son; penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación.

Tabla 23. Aplicación de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estrategia CPE

VARIABLES CLAVES	CALIF	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS				JUSTIFICACION DEL PA
		PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		
		PA	PTA	PA	PTA	
VARIABLES INTERNAS						
Buenas relaciones comerciales	3	3	9			Sirven como aliados estratégicos para la prestación de un eficiente y mas completo servicio
Rentabilidad, retorno de la inversión	4	3	12	3	12	Posibilidades de invertir en el desarrollo de nuevos mercados
Capacidad para satisfacer la demanda	3	4	12	4	12	Posibilidad de satisfacer el incremento de la demanda en un 30%
Nivel académico del talento humano	3					No influye en la selección de la estratégica
Alianzas estratégicas con empresas del sector	3	4	12	3	9	Alianzas estratégicas solidas prestas al desarrollo de mercados
Acceso a capital	1	3	3	2	2	Solides bancaria y facilidad para la consecución de créditos
Imagen corporativa	1	3	3	3	3	La imagen corporativa no esta bien estructurada y no existe difusión
Agresividad para enfrentar la competencia	1	3	3	1	1	No se realiza ningún tipo de estudio para conocer y analizar la competencia
VARIABLES EXTERNAS						
Inestabilidad política	2	1	2	1	2	Inestabilidad política que afecta gravemente el sector
Frontera con uno de los principales socios comerciales de Colombia	4	2	8	3	12	Ecuador es uno de los principales socios comerciales de Colombia
Pazos de frontera cercanos	3	1	3	1	3	El paso de frontera se encuentra cerca de la ciudad lo cual agiliza todas las operaciones
Apertura económica	3	2	6	2	6	A través de procesos de apertura económica se espera que se incremente la demanda
Crecimiento del sector	3	4	12	3	9	El crecimiento del sector permite la mejorar los niveles de competencia
Automatización de procesos	4	3	12	3	12	Permite la agilización de procesos y una dinámica mucho mas eficiente
Globalización de la información	4					No influye en la selección de la estratégica
Facilidad de acceso a la tecnología	3	1	3	3	9	La empresa necesita de un mejoramiento continuo de tecnología
TOTAL PTA			100		92	

El puntaje total de atracción dentro de la matriz de planificación estratégica es de 100 en la primera estrategia frente a un puntaje total de atracción de 92 en la segunda estrategia, lo cual indica que la estrategia fundamental; es realizar penetración en el mercado, fortaleciendo las deficiencias internas, con el objetivo de ampliar la capacidad en la prestación del servicio y expandirse dentro del sector.

- **Matriz de Posicionamiento**

Para la elaboración de la matriz de posicionamiento se tuvo en cuenta la encuesta de satisfacción que se realizó a los clientes, se tomó principalmente la percepción del cliente con respecto al servicio ofrecido. Para su análisis se definió dos ejes: el valor de los atributos del servicio y la evaluación del desempeño respecto de dichos atributos efectúa.

De los resultados obtenidos en la encuesta se identificó los principales elementos para la decisión de compra y los factores que influyeron sobre la percepción del cliente. Los atributos a evaluar jerarquizados de manera que se les da una calificación de importancia de 1 a 5, siendo 1 la menor importancia y 5 la mayor importancia.

La ubicación de los resultados ubica los elementos claves en alguno de los cuatro esquemas de la matriz:

1. **Baja Importancia – Bajo Desempeño:** Muestra los atributos poco valorados por el cliente y en la cual se tiene baja performance. Estos son atributos secundarios en la elección para el cliente. Como el cliente no los valora la estrategia es NO INVERTIR.

2. **Baja importancia – Alto Desempeño:** Este cuadrante muestra los buenos atributos y que para el cliente no son claves. La elección es DESINVERTIR.

3. **Alta importancia – Bajo Desempeño:** Este cuadrante refleja los atributos valorados y claves en los cuales aun tenemos mucho por hacer para lograr ser competitivos. La estrategia es MEJORAR e INVERTIR.

4. **Alta importancia – Alto Desempeño:** Este cuadrante muestra el buen desempeño en los atributos claves de elección para el cliente o el consumidor. En este caso, la estrategia es MANTENER

Tabla 22. Aplicación de la Matriz de Posicionamiento








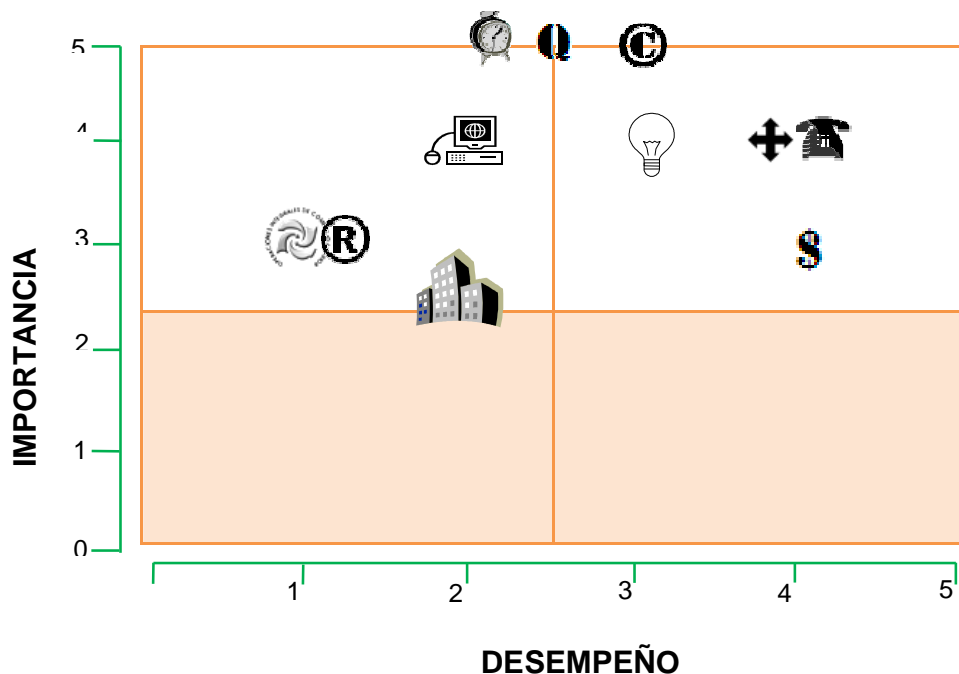
No.	ATRIBUTOS	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO	SIMBOLO
1	Precio	3	4	\$
2	Calidad	5	2.5	Q
3	Atención	4	4	
4	Tiempo	5	2	
5	Cobertura	4	4	
6	Cumplimiento	5	3	©
7	Imagen	3	1	
8	Asesoría	4	3	
9	Tecnología	4	2	
10	Infraestructura e instalaciones	2.5	2	
11	Publicidad	3	1	®

Gráfico 8. Esquema Aplicación Matriz de Posicionamiento



Realizada la matriz de posicionamiento podemos ver como los atributos que el cliente identificó como importantes se establecieron dentro de un margen de desempeño que permite identificar cuáles se deben tener en cuenta para el desarrollo de las estrategias para mantener los clientes actuales.

Los atributos 1, 3, 5, 6 y 8 se identificaron dentro de la matriz como características de alta importancia y alto desempeño, por lo tanto es recomendable la estrategia de mantener, sin embargo no se posee aún un desempeño excelente en ninguno de los atributos y es necesario identificar los principales problemas dentro de estos para lograr un desempeño totalmente óptimo para el cliente.

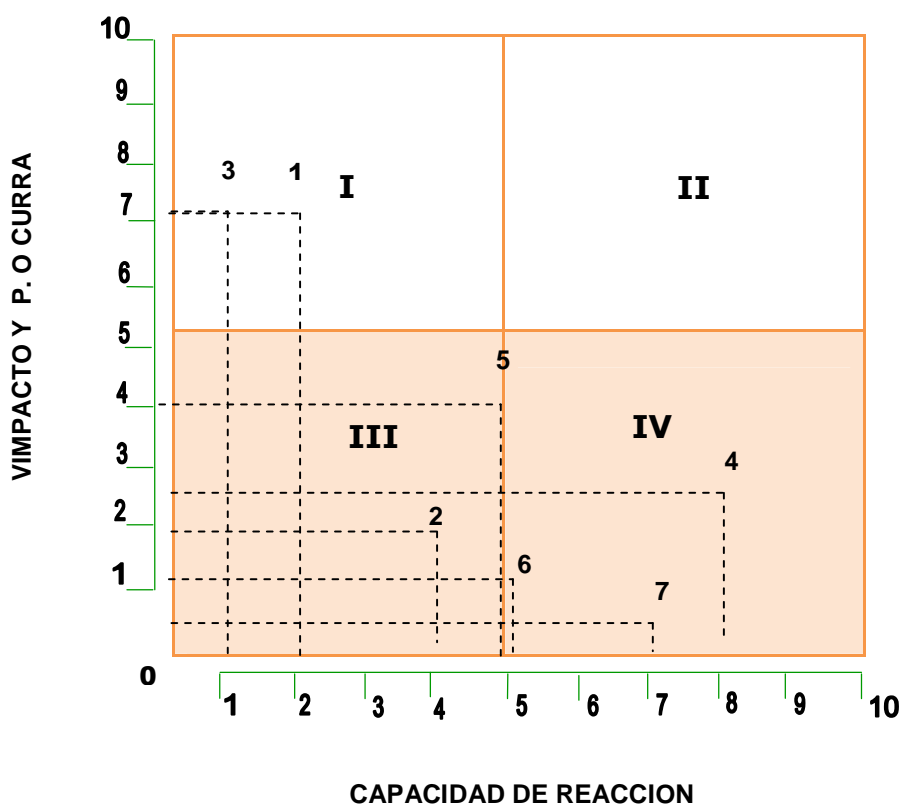
Los atributos 4, 7, 9, 11 y 2, obtuvieron un resultado de alta importancia y bajo desempeño; por lo cual es necesario adelantar estrategias que ayuden a mejorar en buena medida estos aspectos, ya que para el cliente son de gran importancia y pueden ser un factor de decisión al momento de buscar otras opciones. La estrategia básica de estos atributos es mejorar e invertir dentro de los factores que se posee un bajo desempeño.

El atributo 10 representa Baja Importancia – Bajo Desempeño, muestra un atributo que fue poco valorado por el cliente y en el cual se tiene bajo desempeño. Por lo cual la estrategia a seguir es No Invertir.

Tabla 23. Aplicación de la Matriz de Vulnerabilidad

PUNTALES	VALOR IMPACTO	PROBAB OCURRENCIA	VI x PO (Y)	CAPACIDAD REACCION (X)
1 Conflicto Político Colombia – Ecuador	9	0.8	7.2	2
2 Incremento del contrabando	5	0.4	2	4
3 Restricciones al comercio	8	0.9	7.2	1
4 Competencia desleal	6	0.4	2.4	8
5 Fluctuación de la moneda	5	0.9	4.5	5
6 Inseguridad	3	0.5	1.5	5
7 Nueva competencia	2	0.2	0.4	7

Gráfico 9. Esquema Aplicación Matriz de Vulnerabilidad



En el cuadrante I podemos ver la ubicación de los puntales 3 y 1, que hacen relación con un alto Valor de Impacto / Probabilidad de que ocurra con una muy baja capacidad de reacción, debido a que son problemáticas de índole coyuntural nacional que dificultan la adopción de métodos que minimicen sus efectos. Por lo cual es necesario adoptar estrategias que sirvan como garantía para hacer frente a este tipo de situaciones.

En el cuadrante III se situó el puntal numero 2, que hace referencia a un bajo Valor de Impacto / Probabilidad de que ocurra y una baja capacidad de reacción; esto significa que aun cuando el impacto de estos escenarios sea bajo, la empresa debe adelantar estrategias que permitan contrarrestar los efectos y mejora su capacidad de reacción en el sentido de visualizar estas posibles situaciones y que la empresa se encuentre preparada para minimizar los riesgos.

En el cuadrante IV se ubicaron los puntales 4, 5, 6 y 7, en este cuadrante se identifican aspectos externos a la empresa que poseen un bajo Valor de Impacto / Probabilidad de que ocurra pero una alta capacidad reacción de parte de la empresa debido a que puede responder satisfactoriamente a problemáticas vinculadas a estos escenarios, sin embargo es necesario definir los métodos adecuados para la solución de problemas que se generen a partir de estas situaciones y que contribuyan a la satisfacción del cliente dando respuesta rápida y eficiente.

• **Matriz Del Grupo Consultor de Boston BCG**

Para el análisis de la matriz GCB se tuvieron en cuenta como divisiones los dos grandes servicios en que se agrupan las actividades que realiza la empresa así como lo es la de importaciones y exportaciones según los resultados del balance general del año 2009, además se calculo según información de la Dirección de impuestos de aduanas nacionales los porcentajes de participación en el mercado de la estos dos servicios.

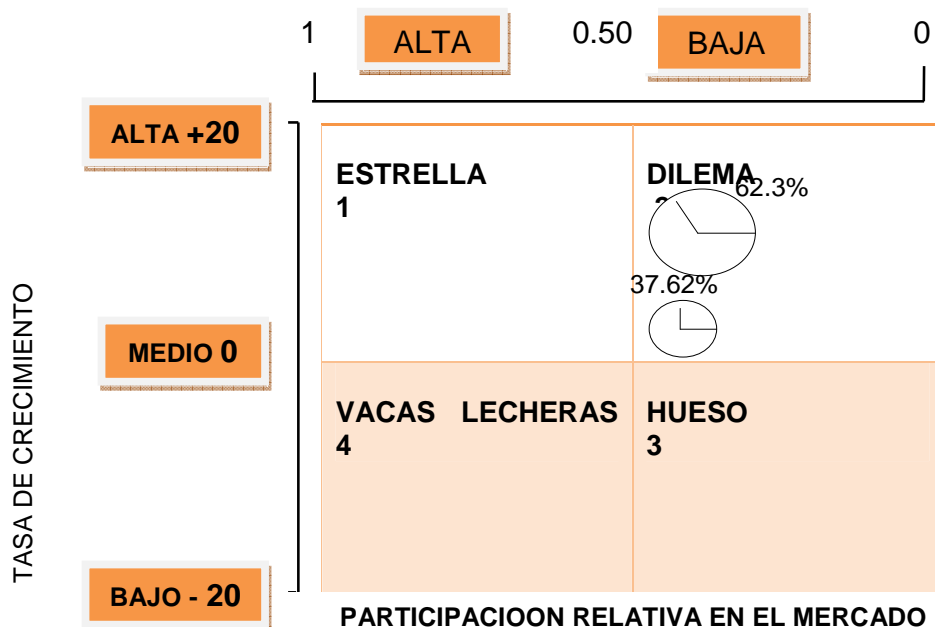
El porcentaje de tasa de crecimiento del sector en cuanto a asesorías e intermediación aduanera es del 2,0% siendo la segunda actividad comercial dentro del sector, con relación al transporte de carga internacional la tasa de crecimiento es del 1.6% ocupando el tercer lugar dentro de las actividades económicas más importantes dentro del sector aduanero. No existen datos con relación a cada uno de los servicios pero se conoce que las exportaciones son mayores que las importaciones en un 0.5% en la seccional aduanera de Ipiales, por lo que se tomo esta diferencia para relacionar la tasa de crecimiento del sector, siendo en el caso de la importaciones el 1.33 % del crecimiento del sector y las exportaciones el 2.3%.

Tabla 24. Participación en el Mercado

División	Ingresos	Porcentaje de Ingresos	Utilidad	Porcentaje de Utilidad	% Participación en el Mercado	% Tasa de Crecimiento
1 X	41.155.832	65.83	21.509.943,14	62.38	3.2	+ 2.30
2 M	21.356.800	34.16	11.160.079,86	37.62	2.5	+ 1.33

Fuente: Esta Investigación, Cámara de Comercio Ipiales. Cálculos P.B.O.T.

Gráfico 10. Esquema Aplicación Matriz de BCG



Como se puede ver en la anterior grafica las dos divisiones se encuentran en el mismo cuadrante que corresponde a DILEMA, Lo cual significa que estos servicios pueden requerir de la inversión de recursos importantes; ya que ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en un sector de gran crecimiento. Sin embargo cabe anotar que los servicios que ofrece la empresa están estandarizados dentro del sector, debido a que son la base de la razón de ser de la empresa y aun cuando hace falta mucho para mejorar la calidad en la prestación de estos, no se puede pensar en sacarlos del mercado ni crear nuevos productos, si no generar estrategias que lleve a mejorar y vincular nuevas opciones para su mejoramiento y cobertura. Nuestra meta debe ser conseguir una mayor participación en ese mercado en base al mejoramiento del servicio y satisfacción del usuario.

2.7 LA CADENA DEL VALOR

2.7.1 Actividades primarias. En la mayoría de las empresas, la función logística evolucionó en las últimas décadas, pasando de ser una función fragmentada en distintas áreas (compras, almacenamiento, ventas, transporte...), hasta la tendencia actual, en la que se coordina el abastecimiento, fabricación y distribución, es decir, la cadena de valor. Pero esta función, no sólo integra la gestión de todas las áreas antes citadas dentro de la empresa; también integra,

sincroniza y colabora en la gerencia de productos y servicios con el resto de los participantes de la cadena. Es decir, comprende la creación de una empresa sin barreras que convierte a clientes y proveedores en parte de un proceso único. Por lo tanto, se puede afirmar que dentro del concepto de la cadena de valor, las relaciones con clientes y proveedores dejan de ser individuales y aisladas, para transformarse en relaciones colaborativas.

De ahí la importancia de conocer y evaluar la cadena de valor en todo su complemento tanto interno como externo, basada en la asociación y/o colaboración de la eficiencia operacional, administrativa y comercial.

2.7.2 Logística Interna

- **Servicios Logísticos.** Constituyen el centro de la generación de valor en la empresa, consiste en la administración de todos los sistemas que permiten la prestación del servicio así como la representación aduanera, almacenaje, manipulación, transporte y elaboración de documentos entre otros. Estos servicios deben ser prestados muy eficientemente y ser negociados de manera que representen para el cliente costos competitivos.

- **Servicio al cliente.** Esta función engloba la generación de información, a través de los indicadores de gestión, la solución de problemas dentro del trámite, el proceso de información, monitoreo y control de la mercancía.

- **Tecnología.** Esta función es básica e importante, ya que en ella descansa la posibilidad de realizar toda la parte operativa dentro de los trámites necesarios para la adquisición de documentos, haciendo uso de las plataformas aduaneras, además que permite entregar información de manera rápida y eficiente.

- **Recurso humano**

El recurso humano con que cuenta la empresa esta capacitado para la realización de todas las actividades inherentes a la operación aduanera a que da lugar la comercialización de mercancías. Las funciones y tareas dentro del proceso están designadas de manera tal que cada persona se responsabiliza de llevar a buen fin cada proceso.

- **Operaciones**

El objetivo empírico que actualmente se tiene dentro de la empresa es concluir con éxito cada uno de los trámites que se realizan en los procesos de importación y exportación. Cada proceso se desarrolla en un determinado momento y en un tiempo límite, la exactitud y prontitud hacen que se genere un orden dentro de la cadena.

Existe conexión directa entre la cadena de valor de la empresa y la del cliente, los eslabones en los cuales se acerca su relación es en la prestación del servicio como el agenciamiento aduanero y el trámite de los documentos de transporte. El soporte de un buen servicio se da en la estructura interna del área operativa, facturación, cartera y despachos, en su manejo técnico y sistematizado de toda la información que allí se cruza.

Desde el momento que se realiza la cotización por parte del empleado, su recorrido interno en la empresa, a través de los departamentos de facturación, cartera y almacenaje, hasta el manejo adecuado de inventarios y despachos, su manipulación, embalaje y tipo de contratación en la entrega de las mercancías, son la logística que se necesita reestructurar para la culminación exitosa del servicio.

2.8 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.8.1 Misión. Nuestra misión se basa en la identificación, selección e implantación de las tecnologías y procesos que mejor se acomoden a los objetivos comerciales de nuestros clientes, siempre desde una perspectiva de eficiencia y rapidez.

Esto refleja nuestro enfoque no sólo técnico, sino de negocios, y cubre todos los aspectos que llevan consigo la incorporación de tecnologías de información, incluyendo los sistemas logísticos de apoyo y la capacitación del personal se ven reflejados en nuestros servicios al exterior de la empresa.

Logística Comercial Y Aduanera E.U trabaja permanentemente en la capacitación y desarrollo del recurso humano, con miras a la profesionalización del mismo, de manera que la formación asociada a la experiencia garantiza la prestación de servicios de alta calidad que supera las expectativas del cliente conforme a la política de calidad de nuestra empresa.

2.8.2 Visión. Ofrecer servicios de agenciamiento aduanero y asesoría en comercio exterior con calidad y profesionalismo a importadores y exportadores. Somos reconocidos como un Operador Logístico serio, ágil y efectivo que presta servicios con estándares de calidad y seguridad en aras de satisfacer las expectativas de nuestros clientes, ampliar nuestro mercado en la región, comprometidos con el bienestar de empleados y propietarios.

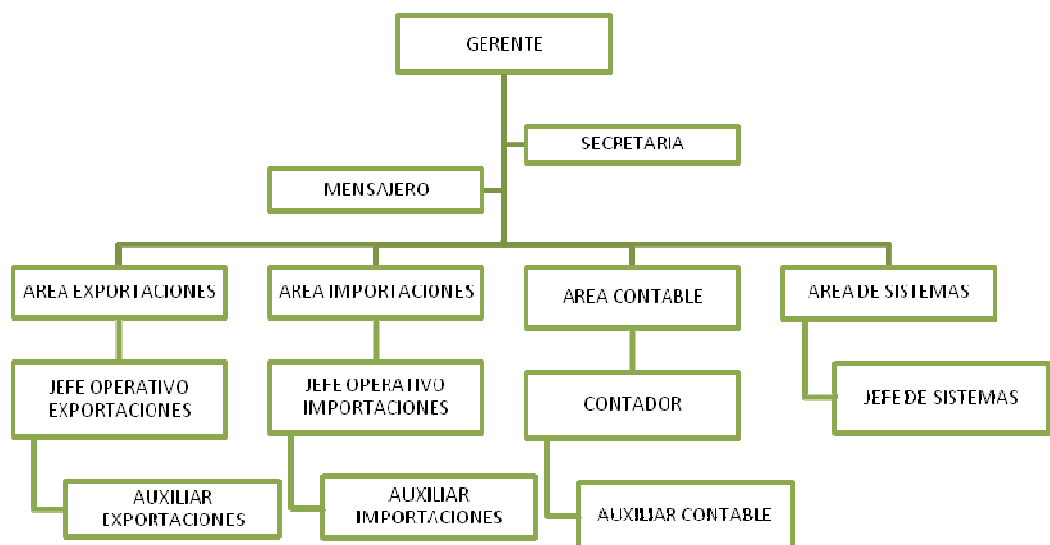
Para el cumplimiento de éstos propósitos contamos con una infraestructura adecuada que garantiza la coordinación y control de la operatividad diaria, ejecutando las actividades con base en la responsabilidad individual, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo.

Afianzados en el posicionamiento alcanzado con nuestros clientes para el año 2010 esperamos lograr ser una empresa líder en la prestación del servicio de agenciamiento aduanero en el sur occidente colombiano, expandiendo nuestra actividad hacia mercados ubicados en otras áreas geográficas.

Se fortalecerá la relación comercial con aliados estratégicos, utilizando el mejoramiento continuo como medio para mantener la satisfacción de nuestros clientes, bajo los mismos parámetros de calidad, seguridad, excelencia y valores como honestidad y transparencia que nos han caracterizado en el gremio. Nuestros valores están representados por el conjunto de las buenas prácticas de gestión y de ética que la empresa considera primordiales en el comportamiento individual y colectivo de sus empleados.

2.8.3 Organigrama

Figura 5. Estructura Organizacional Planteada



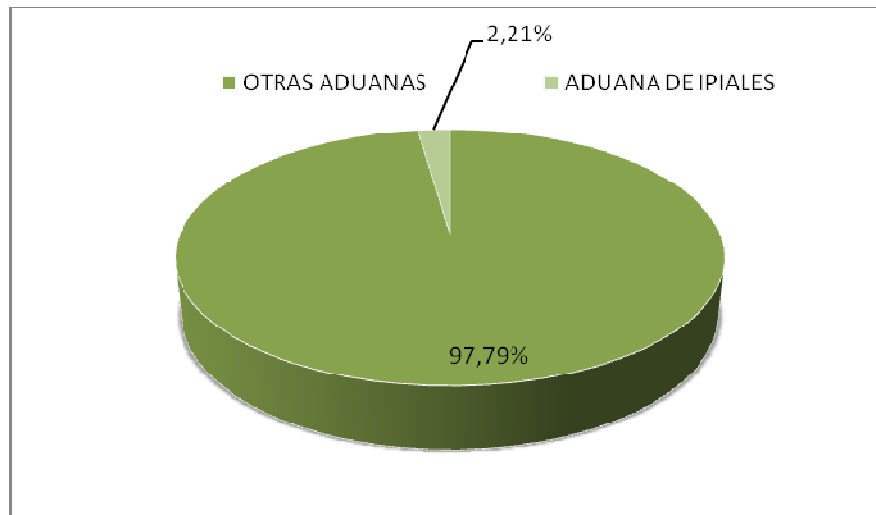
2.9 MERCADEO Y VENTAS

2.9.1 Estudio del mercado meta. Los servicios que presta Logística Comercial y Aduanera E.U, esta compuestos por una serie de actividades logísticas dentro del sector aduanero y de comercio exterior. A través de la subcontratación de los

servicios con usuarios aduaneros permanentes así como: agencia de aduanas, empresas de transporte, almacenadora entre otros, Los cuales están dirigidos aun mercado meta en el cual se encuentran empresas nacionales que realizan procesos de importación y exportación de productos desde y hacia Ecuador vía terrestre a través de la aduana seccional de Ipiales.

Para tener una idea mas clara del tamaño en el mercado en el cual la empresa debe focalizar sus expectativas, se evalúa a través de las estadísticas suministradas por la DIAN con relación al porcentaje de exportaciones e importaciones realizadas durante el año 2008 por medio de la aduana seccional de Ipiales, con relación al total de exportaciones e importaciones que se realizan en el país.

Gráfico 11. Total Exportaciones administración aduanera de Ipiales año 2008 (VALOR FOB US\$ (Miles)



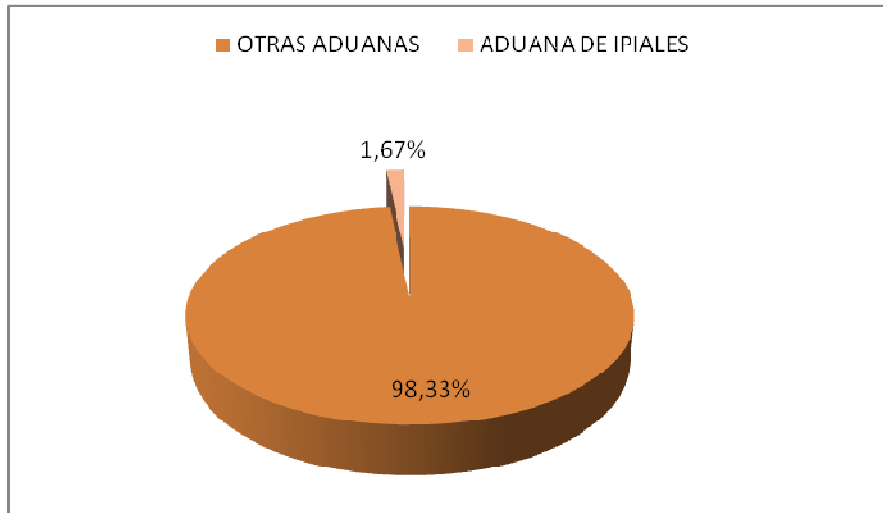
Fuente: Dirección de impuestos y aduanas nacionales –DIAN-

Otras aduanas 36.793.670,70

Aduana de Ipiales 832.211,37

En la anterior grafica podemos ver que con relación al total de exportaciones efectuadas en el país solo el 2.21% corresponde a las realizadas por medio de la aduana de Ipiales, con un valor de 83.2211.37 FOB US\$(Miles)de un total de 37.625.882,0 FOB US\$(Miles).

Gráfico 12. Total Importaciones administración aduanera de Ipiales año 2008 (VALOR FOB US\$ (Miles))



Fuente: Dirección de impuestos y aduanas nacionales –DIAN–

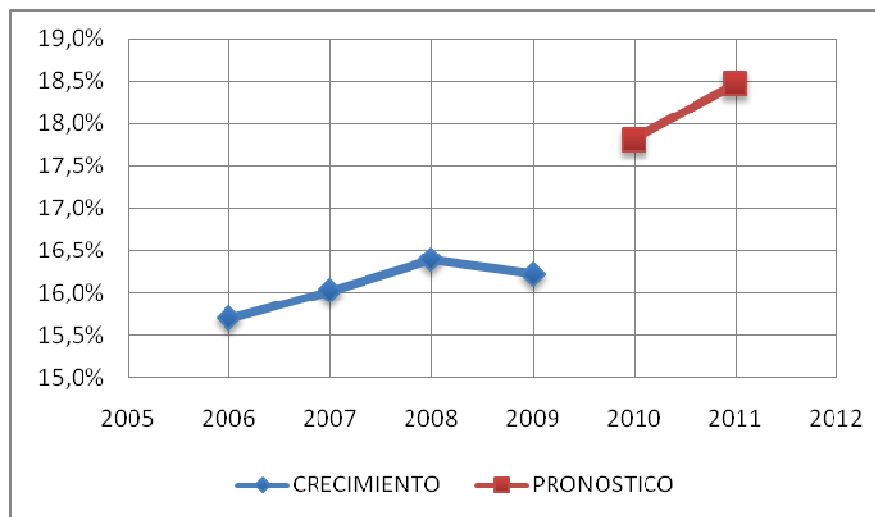
Otras aduanas 39.004.835,93

Aduana de Ipiales 664.004,60

Con relación a las importaciones la aduana de Ipiales maneja el 1.67% del total realizado en el país, representado en 664.004,60 CIF US\$(Miles), de un total de 39.668.840,5 CIF US\$(Miles).

Así el mercado meta esta representado en el volumen de importaciones y exportaciones que se realizan a través de la aduana de Ipiales por medio de transporte terrestre, que con relación a otras aduanas se encuentra ocupando la casilla 9 después de aduanas como Cartagena, Cúcuta, Santa Marta, Bogotá, Buenaventura, Riohacha, Medellín y Barranquilla de un total de 23 aduanas existentes en el país.

Gráfico 13. Comportamiento de las venta 2005-2009



En el cuadro anterior se muestra el comportamiento de las ventas en los cuatro últimos años, en donde se puede ver un comportamiento paulatino entre los años 2006 a 2008, pese a esto; su crecimiento no sobre pasa un punto de diferencia en cada uno los años. Para el año 2009 se nota un declive del 0.17% llegando casi a igualar las ventas del año 2008; esto debido principalmente a la problemática comercial desencadenada entre Ecuador y Colombia a partir del conflicto político a mediados del año 2008. Donde la crisis diplomática también referida como crisis andina desencadenada a partir de la incursión militar colombiana en territorio ecuatoriano en una misión contra la guerrilla, causa gran inestabilidad e incertidumbre dentro del sector comercio, por lo cual muchos de los empresarios dejaron de realizar negociaciones comerciales con Ecuador.

Otra de las razones de la caída de las ventas en el año 2009, fue cuando a partir del 22 de enero Ecuador puso restricción a 627 importaciones bienes, como una forma de hacer frente a la crisis financiera mundial. Generando malestar en Perú y Colombia, donde advirtieron sobre impactos negativos en sus economías.

La política restrictiva del gobierno ecuatoriano se adoptó para salvaguardar la balanza de pagos y se aplicó para "todos los países, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias, con el carácter de temporal y por periodo de un año". Acciones que afectaron gravemente a muchas empresas y que en muchos casos los llevo al cierre de labores.

Para el año 2010 se prevé que el gobierno ecuatoriano normalice la comercialización de mercancía y libere en gran porcentaje la entrada de productos

a su territorio. Según esto se realizó una proyección en las ventas teniendo en cuenta las ventas de los periodos 2006 a 2008, donde se denota un incremento porcentual de un punto para cada uno de los periodos. Es por esto que se debe tener en cuenta que se requiere incrementar las ventas a partir del punto en el cual el pronóstico de ventas refleja un incremento, mayormente proporcional al crecimiento que se ha generado en los anteriores años.

2.9.2 Ciclo de vida del producto. Teniendo como base los servicios que brinda la empresa Logística Comercial y aduanera, no se podría emitir un juicio a cerca de cuanto tiempo durarían los servicios en el mercado debido a que son la razón fundamental de nuestra misión, por lo tanto se diría que el ciclo es indefinido.

2.9.3 Análisis de la competencia. Para Logística Comercial la principal competencia está reflejada en las empresas de operación nacional que prestan servicios de intermediación aduanera. Las empresas que ocupan la mayor parte del mercado son SIA PROFESIONAL, AGECOLDEX SIA, ROLDAN SIA y MARIO LONDOÑO, que muestran las mayores ventas en el mercado a nivel nacional. Estas empresas ofrecen servicios con gran calidad y la mayor parte de sus procesos son sistematizados.

La competencia directa está representada en las empresas que ofrecen servicios logísticos en todas las operaciones aduaneras y que en su mayoría son únicamente pequeñas empresas que realizan subcontratación de servicios con las empresas más grandes. Estas en muchos casos carecen de sistemas de control de calidad, evaluación de los procesos y sistematización de los mismos, sin embargo representan un buen porcentaje de participación en el mercado local y denotan su gran influencia dentro de los clientes regionales.

2.9.4 Publicidad. La publicidad que actualmente utiliza la empresa se limita al medio impreso a través de publicidad escrita en medios como el directorio regional y tarjetas de presentación. Durante los años que lleva la empresa en el mercado no se ha desarrollado investigaciones documentadas acerca del perfil del cliente para el conocimiento de sus gustos y tendencias que permitan definir los medios publicitarios para darse a conocer.

La imagen corporativa que actualmente se muestra a los clientes carece de fuerza y no existe una clara definición de la imagen que se quiere mostrar. El cliente siempre valora las marcas que se han ganado su confianza porque sabe que, detrás de ellas, se encuentra un esfuerzo cotidiano por ofrecer un servicio en el que prime conceptos básicos calidad y confiabilidad, a pesar de esto se ha descuidado la presentación de la marca de la empresa a los clientes generando en ellos una falta de reconocimiento dentro del sector.

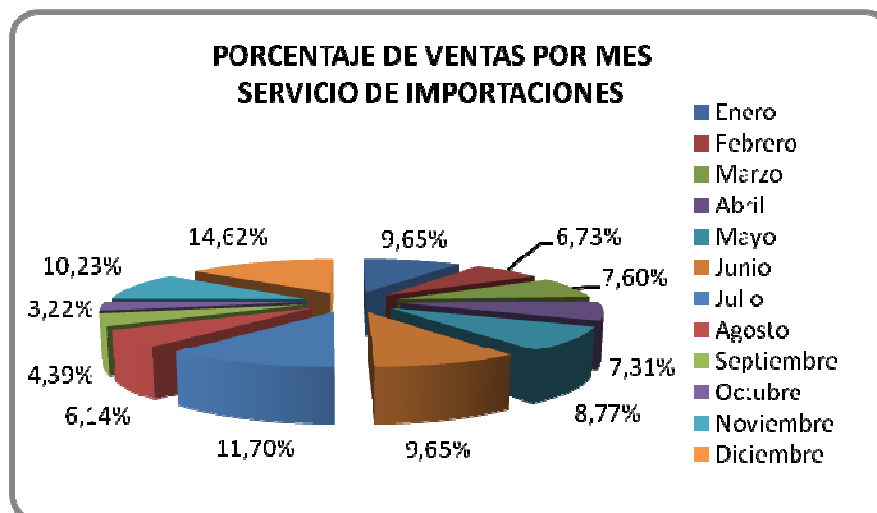
En muchos de los casos de nuevos clientes que han solicitado la prestación del servicio, han conocido de nuestra empresa a través de recomendaciones de

clientes antiguos, nunca se ha analizado la posibilidad de buscar nuevos clientes a los cuales se les ofrezca nuevas alternativas en la prestación del servicio. De la misma forma se ha descuidado en indagar la causa por la que los clientes no vuelven a adquirir el servicio, lo cual desfavorece a la empresa en cuanto al desconocimiento de las fallas o desventajas que posee frente a la competencia.

2.9.5 Ventas. Actualmente el mercado se centra en la prestación de servicios de trámites aduaneros a empresas que realizan procesos de importación y exportación de mercancías vía terrestre, principalmente mercancías provenientes o con destino al país Ecuatoriano. Dentro de este mercado existen cuatro principales segmentos que se han atendido en los dos últimos años y que registran el mayor porcentaje de tramites, los cuales son; empresas exportadoras de frutas, empresas importadoras de prendas de vestir, empresas exportadoras de prendas de vestir, empresas importadoras de prendas de vestir y empresas importación de enlatados.

La frecuencia de consumo de cada cliente varía de acuerdo a la demanda de sus productos en el país importador dependiendo el tipo de producto a comercializar en el caso de los productos del sector textil y en especial las prendas de vestir la demanda del servicio se incrementa en las temporadas de vacaciones de diciembre y fechas especiales, otro de los casos en el cual varía mucho el consumo del servicio; es en el caso de los productos perecederos y en especial la fruta, la cual se comercializa en mayor cantidad en las temporadas de cosecha en el país exportador.

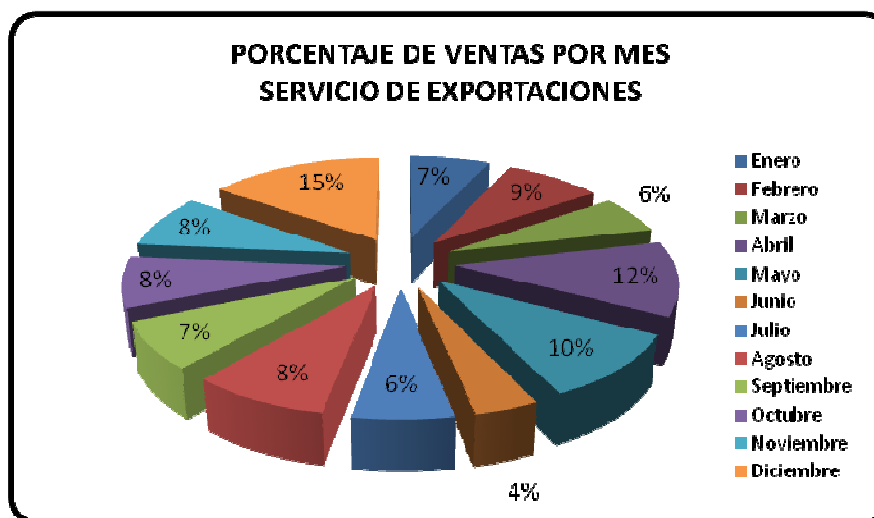
Gráfico 14. Porcentaje de ventas por mes servicio de importaciones



Fuente: Esta Investigación, ventas Logística Comercial y Aduanera E.U.

En la anterior grafica se ilustra las variaciones que tuvieron las ventas en el servicio de importaciones durante el año 2008; donde vemos que el mayor movimiento con respecto a las ventas del servicio incremento durante el mes de diciembre con 14.62% del total de ventas en el año, seguido por junio y noviembre. Los meses en los cuales se registraron el mínimo de ventas son los meses de octubre y septiembre con un 3.22% y 4.39% respectivamente.

Gráfico 15. Porcentaje de ventas por me servicio de exportaciones



Fuente: Esta Investigación, ventas Logística Comercial y Aduanera E.U.

De igual manera en el gráfico 15 se muestra el porcentaje de ventas con respecto al servicio de tramites de exportación durante el año 2008 donde; del 100% de las ventas registradas durante este año, el mayor promedio corresponde al mes de diciembre con un 15% seguido por el mes de abril con un 12%, en cuanto a los meses con los mas bajos nivel de ventas son junio y marzo con un 4% y 6% respectivamente.

Según podemos ver en lo anterior, las ventas registradas durante el año 2008 tienen gran variación dependiendo del servicio que se ofrece, por lo cual es difícil tener la rotación aproximada y promedio de consumo del servicio, ya que esto se presenta de diferente manera para cada uno de los clientes dependiendo la clase de producto a exportar o importar.

2.9.6 Servicios. El servicio que se ofrece en gran medida esta basado en las responsabilidad, eficiencia y eficacia del los procesos, la experiencia que posee la empresa le ha permitido tener reconocimiento frente a sus clientes, ya que se a procurado brindar un servicio de calidad y justo a tiempo. Es claro que existen clientes con mucha trayectoria dentro de la empresa y es notable la fidelización

que se ha logrado con ellos, sin embargo no existe vinculación de clientes nuevos y las ventas durante los últimos años se ha mantenido en nivel similar.

Otro de los problemas que se detecta dentro de la empresa es la falta de documentación en los procesos, factor que no permite establecer mayor grado de responsabilidad en cada una de las personas que actúan en los procesos, además del establecimiento de metas y objetivos que permitan evaluar y analizar el rendimiento del recurso humano que la empresa posee.

Los servicios que ofrece la empresa son: tramite de importaciones y tramite de exportaciones, sin embargo dentro de estos dos servicios se encuentran inmersos otros procesos que hacen parte de la cadena logística y se asumen dependiendo el cliente y sus necesidades. Servicios relacionados de la siguiente manera:

- **Exportaciones**

Tramite de exportación ante la DIAN

Tramite de documentos de transporte ante la DIAN

Elaboración de certificados de origen ante MINCOMEX

Almacenamiento de mercancías en bodega

Manipulación de carga

- **Importaciones**

Tramite de importación ante la DIAN

Elaboración de registros de importación

Elaboración Declaración Andina de valor

2.10 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.10.1 Conclusiones del análisis del entorno. La economía local en la cual se desenvuelve la empresa esta fundamenta en actividades primarias, básicamente orientadas a mercados regionales. La escasa inversión y desarrollo de la actividad empresarial deja de lado el progreso tanto de infraestructura como de tecnología que se necesitan para vislumbrar adelantos empresariales y económicos dentro de la región, y que le permitan una proyección mas abierta a mercados internacionales .

La empresa, por situarse en una región de frontera esta determinada a depender altamente de la economía ecuatoriana, problemática que en los últimos años ha

mostrado gran caída por el conflicto político. Esto se convierte en un factor de difícil control para la empresa y el sector en general, obstaculizando el comercio entre las dos fronteras.

La situación de Ipiales como una de las principales aduanas de paso de mercancías terrestre, permite tener mayor eficiencia en el desarrollo de las operaciones aduaneras tanto para procesos de importación como de exportación, esto gracias a la presencia e intervención continua del estado a través de sus entidades de control así como son; la ⁴²DIAN, ⁴³INVIMA, ⁴⁴MINCOMEX, Superintendencia de Industria y Comercio, entre otras. Garantizando la diligencia oportuna y eficiente de cada uno de los procesos.

La actividad empresarial en la ciudad de Ipiales se fundamenta en la prestación de servicios como almacenamiento de mercancías, agenciamiento aduanero y transporte. Constituyendo la principal fuente de empleo en la ciudad. Sin embargo la mayor parte de estas empresas son extensiones o satélites de empresas procedentes del interior del país y son escasas las empresas que son creadas por empresarios de la región. Esto refleja la gran competencia nacional que existe en el mercado y la calidad de esta.

Por su parte la logística, vista de manera particular en el tránsito de mercancías vía terrestre, no a logrado mayor desarrollo en cuanto a sus conexión con el paso de frontera colombo ecuatoriano, las plataformas logísticas tanto de transporte físico de mercancías como de infraestructura no posee optimas condiciones para los operadores. Se requiere de una gran inversión por parte del gobierno en reestructuración racional de toda la cadena, propuestas que si se tienen en cuenta generan grandes beneficios a largo plazo y no pueden verse como un beneficio inmediato.

En cuanto a tecnologías de información la aduana Colombiana desde el mes de noviembre del 2008 ha presentado grandes cambios para beneficio del todo el sector, inicialmente con la puesta en marcha del sistema MUISCA que reúne las operación tanto aduaneras como tributarias y cambiarias. La puesta en marcha del sistema MUISCA deja ver claramente el desarrollo tecnológico de información y de control de los organismos gubernamentales y que actualmente se presentan en la mayor parte de las entidades vinculadas al comercio exterior.

El factor político genera gran influencia dentro del comercio entre países resultando en muchos casos un actor determinante de inestabilidad en sus economías. Los conflictos políticos particularmente en las relaciones entre Colombia y Ecuador han llevado desde finales del año 2008 a generar una gran

⁴² DIAN: Dirección de impuestos y aduanas nacionales.

⁴³ INVIMA: Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos

⁴⁴ MINCOMEX: Ministerio de comercio industria y turismo

decaída del sector, causando perturbación empresarial y una crisis económica vista principalmente en la región sur del país.

El sector de servicios aduaneros en el cual se incluyen las actividades de agenciamiento aduanero, transporte internacional de carga y almacenamiento de mercancías representan la mayor parte del sector empresarial de la ciudad. Para la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U un promedio del 80% de estas empresas representa competencia potencial y un 7% representa competencia directa. El sector presenta altos niveles de competencia especialmente por las empresas que actúan como satélites de grandes empresas del centro del país, sin embargo las empresas que ofrecen servicios mas completos dentro de la cadena logística se proyectan como posibles opciones para los exportadores e importadores Colombianos , ya que permite la agilización de procesos y eficiencia de los mismos.

2.10.2 Conclusiones del análisis interno. Aun cuando la empresa lleva varios años operando en el mercado, no se ha planteado una estructura organizacional definida, que comprometa a todo el personal con el crecimiento y logro de de objetivos empresariales. Dejando de lado las actuales actividades basadas en la consecución de logros meramente operativos.

El crecimiento de la empresa desde su constitución ha sido básicamente equilibrada y ha mantenido un crecimiento constante, permitiéndole mantenerse en el mercado a un sobre el cierre de filiales de empresas provenientes del interior del país. Este sostenimiento le ha brindado mayor credibilidad ante los clientes y reconocimiento en el sector.

Existen deficiencias en cuanto a la organización de los procesos que se realizan en cada una de las áreas. No existe una estructura clara en los procesos y presupuestos que se realizan, la inexistencia de control y evaluación continua no permite visualizar de manera clara el nivel de progreso de la empresa, además de generarse retrasos en nivel de respuesta al cliente o dificultad en encontrar las causas de problemas; pudiendo emprender acciones correctivas mas rápidas.

Con relación a la parte financiera de la empresa se puede decir que se limita básicamente a la contabilización y declaración impuestos. Por consiguiente, es necesario involucrar en el estudio todas y cada una de las áreas de la empresa, con el fin de determinar su grado de influencia sobre los resultados de la gestión financiera. Se debe crear un grado de responsabilidad por la consecución y manejo de fondos requeridos además de dar a conocer y saber utilizar con la debida propiedad las fuentes de financiación que la empresa puede utilizar. Por tratarse de una empresa pequeña la posición competitiva de la empresa no es muy buena y su crecimiento en el mercado no ha sido rápido, esto debido a que el sector de servicios aduaneros es muy competido por la cantidad de empresas que existen además de las tecnología y sistemas de información que se

desarrollan constantemente para la agilización de tramites y que actualmente no se han podido adquirir.

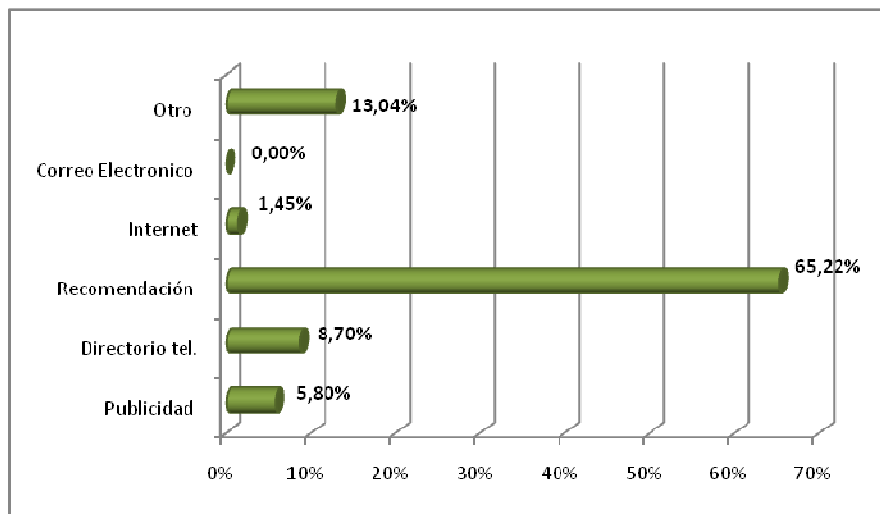
2.11 ANÁLISIS DE CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

2.11.1 Análisis de encuesta de satisfacción al cliente

- Pregunta 1. ¿A través de que medio conoció usted la empresa?

Según los resultados de la pregunta anterior, los clientes en un 65,2% conocen los servicios que ofrece la empresa a través de recomendaciones; en su mayoría hecha por empresas o personas que han utilizado el servicio. Otro porcentaje de clientes representado en un 13,4% manifestó que ha conocido de la empresa a través de otros medios; entre los cuales se destacan: por solicitud expresa del cliente en el país extranjero, conocimiento de la empresa en el medio, reuniones y capacitaciones. El directorio telefónico fue el tercer medio a través del cual los clientes conocieron de la empresa con un 8,7%, el quinto fue la publicidad con el 5,8% y solo en un 1,45% se conoció a través de internet.

Gráfico 16. A través de que medio conocieron los clientes la empresa

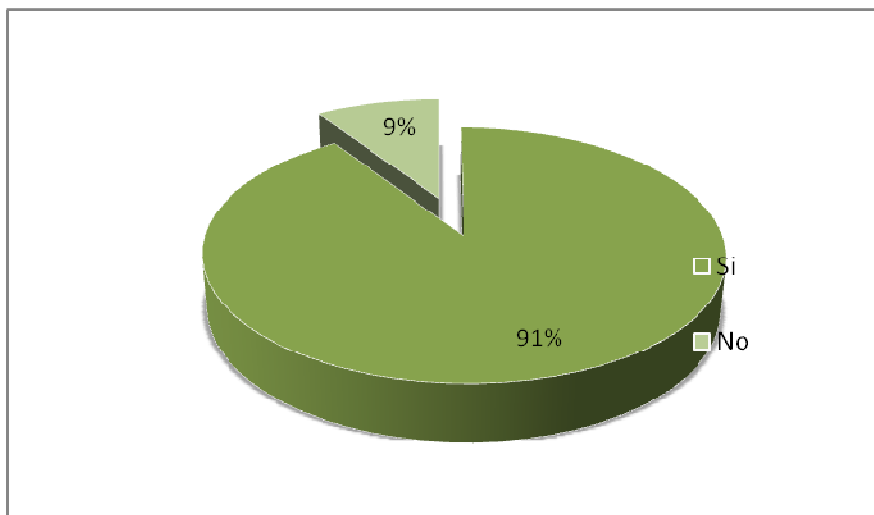


Pregunta 2. En la actualidad usted hace uso de los servicios de la empresa? (Si su respuesta es SI continúe con la pregunta 5 si es NO continúe con la pregunta 3)

Los encuestados fueron tomados de la base de datos de clientes que han hecho uso del servicio en los últimos 2 años, de los cuales actualmente el 91% si hace uso del servicio y solo el 9% no lo hace. Dentro del 9% de los clientes que respondió que no hace uso del servicio, se encontró como principal razón el

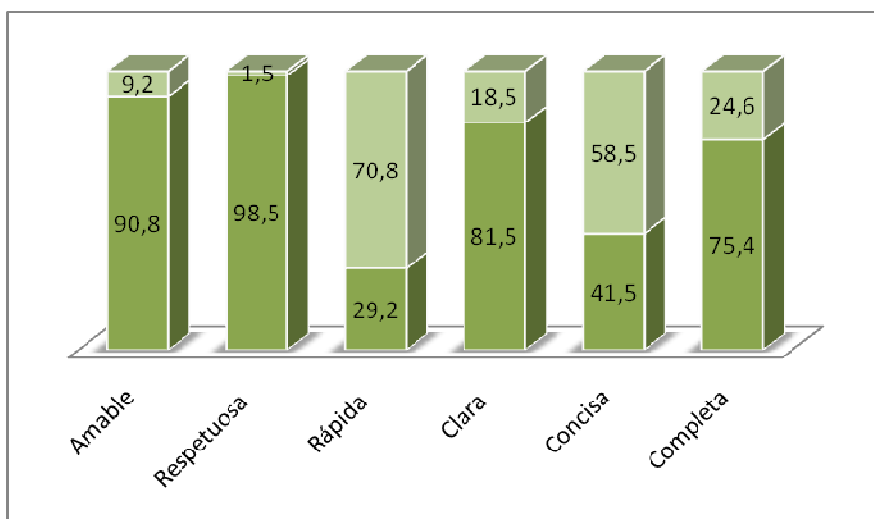
conflicto político entre los dos países Colombia y Ecuador en el año 2009, generando un elevado incremento en los aranceles y las variadas restricciones a las importaciones colombianas.

Gráfico 17. Uso del servicio



Pregunta 4: En el primer momento que usted solicitó su cotización e información acerca del proceso y los documentos necesarios para su trámite, La atención se realizó de manera:

Gráfico 18. Atención recibida



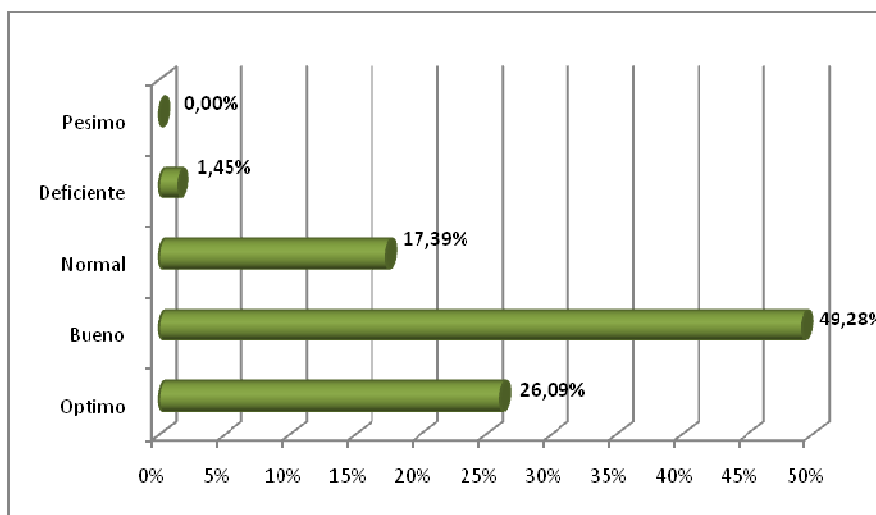
Para la interpretación de esta pregunta, se opto por medir el total de la población encuestada con relación a su percepción con cada uno de los ítems expuestos, siendo en el caso del la opción - a. amable - el 90.8% de los encuestados se inclino por este ítem y solo el 9.2% no lo considera así, ya que; no percibió esta característica dentro del servicio que recibió en el primer momento que realizo su cotización.

En la segunda opción -b. Respetuosa- los clientes percibieron esta característica en un 98.5% y solo el 1.5% no eligió esta opción. Con respecto al tercer aspecto –

c. Rapidez- preocupantemente se observa como el 70.8% no opto por esta opción y solo el 29.2% de los clientes piensa, que el servicio se presta de manera rápida.

Pregunta 5: Considera Ud. Que el grado de respuesta en la realización de su trámite después de entregados todos los documentos soportes es:

Gráfico 19. Grado de respuesta en la realización del trámite

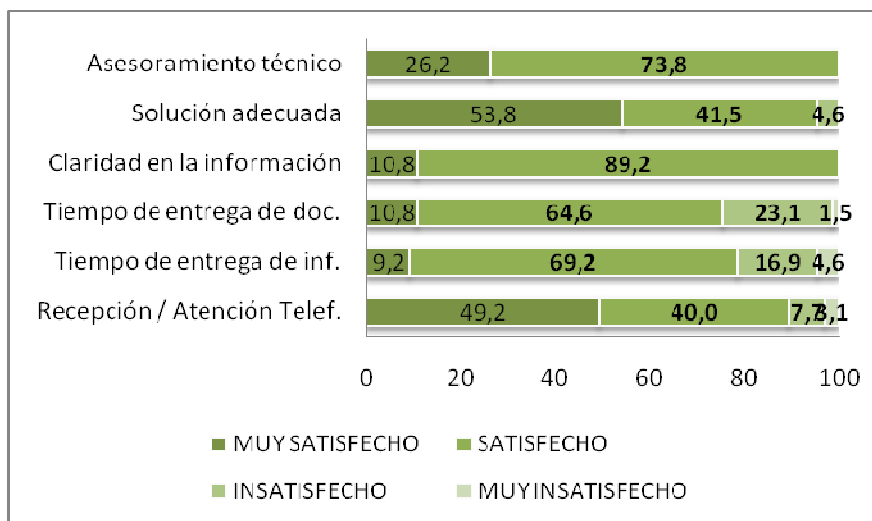


El 49.28% de los clientes contestaron que; el tiempo empleado en la realización de su tramite después de entregados los documentos soportes es bueno, el 26.09% que es optimo, el 17.39% normal y un 1.45% que es deficiente. Según esto podemos darnos cuenta que mas del 70% de los clientes se encuentra de acuerdo con el tiempo que se tarda la ejecución de su tramite, pero casi el 20% de los clientes piensan que el servicio prestado tiene demoras para su finalización; dentro de este grupo de clientes podemos encontrar los que manejan mercancías especiales las cuales requieren de procesos diferentes, así como pre-inspecciones, seguimientos e inspecciones de ICA, DIAN, INVIMA entre otros. Procesos que requieren de mayor cuidado y disposición de tiempo.

Pregunta 6. Califique los siguientes aspectos frente a la atención recibida por el personal de la empresa.

a. Área operativa.

Gráfico 20. Atención recibida por el personal del área operativa

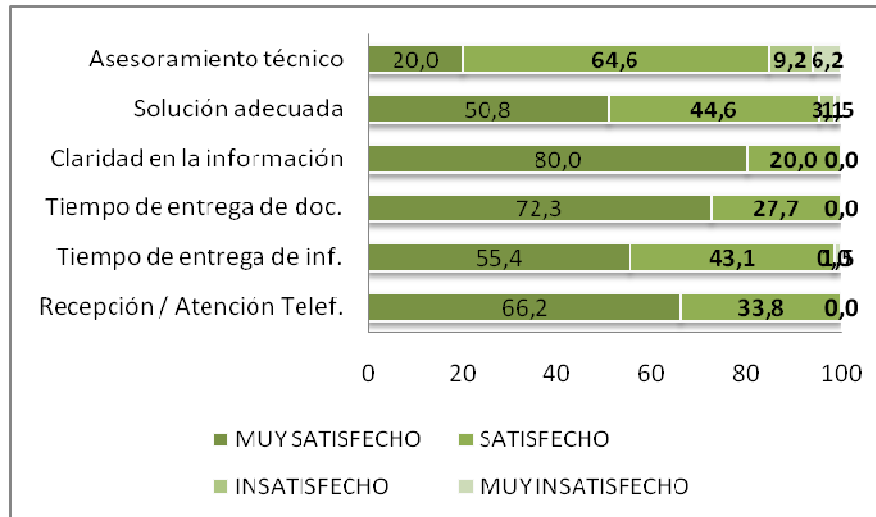


En cuanto a la evaluación que hacen los clientes acerca de la atención prestada por parte del área operativa podemos resaltar que la mayor satisfacción se encuentra dentro de aspectos como la recepción telefónica y la solución adecuada a problemas; con un porcentaje de 53.8% y 49.2% respectivamente.

Otros aspectos como el asesoramiento técnico y la claridad en la información mantienen en un gran porcentaje de satisfacción media. Por otra parte los porcentajes más altos en cuanto a nivel de insatisfacción total se encuentran en aspectos como; el tiempo de entrega de la información. Dentro de los aspectos más relevantes encontramos que los clientes se encuentran mayormente insatisfechos frente a aspectos como; al tiempo de entrega de documentos e información, con un nivel de insatisfacción media.

b. Área administrativa

Gráfico 21. Atención recibida por el personal del área administrativa

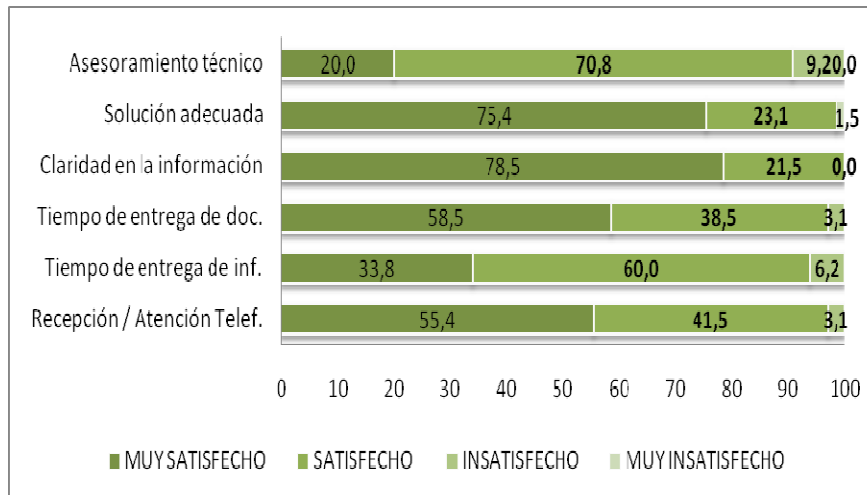


Otra de las áreas evaluadas con relación a la atención al cliente, es el área administrativa, en la cual podemos destacar que los clientes se sienten mayormente satisfechos con relación a aspectos como; la claridad en la información recibida con un 80%, tiempo de entrega de documentos con un 72.3%, y la recepción en la atención telefónica con un 66.2%.

En general el área administrativa recibió una calificación alta dentro de todos los aspectos de atención al cliente, sin embargo hay que prestar atención a la parte de asesoramiento técnico, en la cual presento un porcentaje del 15% aproximadamente entre clientes insatisfechos y muy insatisfechos, lo cual nos da a entender la falta de capacitación dentro de esta área.

c. Área contable

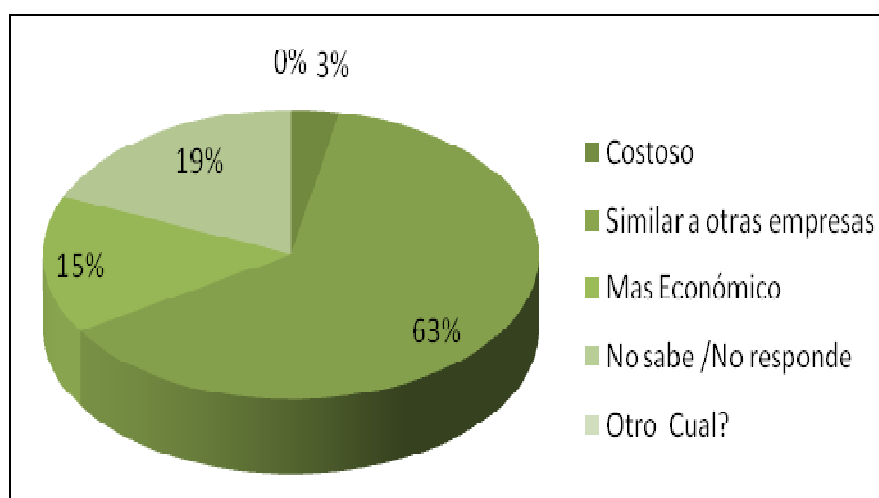
Gráfico 22. Atención recibida por el personal del área contable



En el área contable los aspectos en los cuales los clientes tienen mayor satisfacción es en la claridad de la información con un 78.5%, la solución adecuada a los problemas con un 75.4%. El promedio general de esta área con respecto al nivel de satisfacción del cliente en la atención es muy bueno. Uno de los aspectos con menor grado de satisfacción fue el asesoramiento técnico con un 20%, al igual que existe un 9.2% de clientes que están insatisfechos con este aspecto.

Pregunta 7: El valor que cancela por el servicio con relación a la calidad del mismo y el precio del mercado, considera que es:

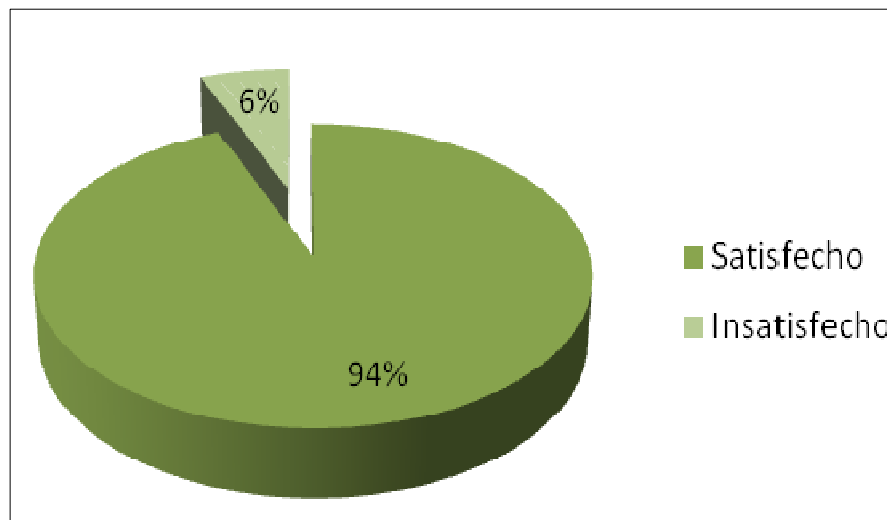
Gráfico 23. Consideraciones de precio



Un 63% de los clientes piensa que el costo de su trámite es similar al de otras empresas, el 19% no sabe o no ha realizado cotizaciones en los últimos años, el 15% de los clientes piensa que es más económico y el 3% que es mas costoso que la competencia. Según los resultados podemos ver que no existe una insatisfacción muy grande con relación al costo del servicio que se brinda.

Pregunta 8. Con relación a la claridad y oportuna facturación de su trámite, Usted se siente:

Gráfico 24. Claridad y prontitud en la facturación

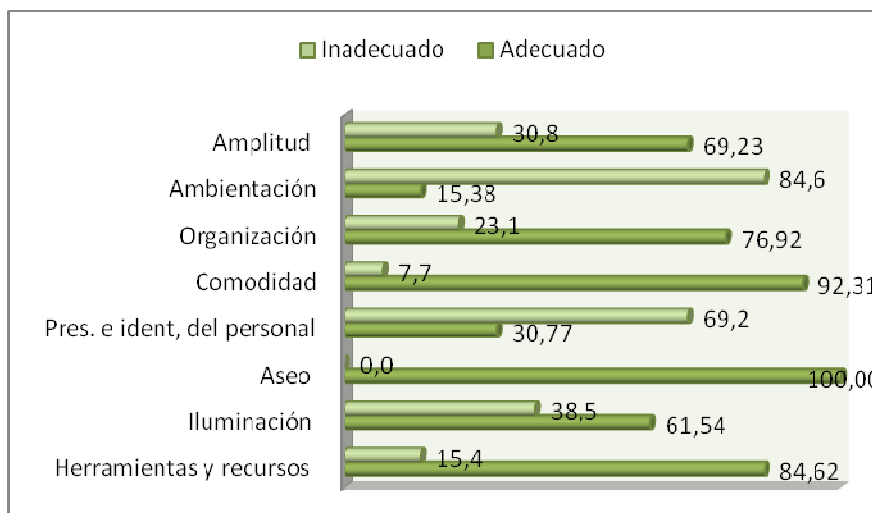


El proceso de facturación dentro de la empresa, es una de los procesos que en gran medida otorga una buena presentación al servicio y con mucho mas razón a las empresas que sirven como intermediarios, ya que al hacer entrega de la factura se hace también entrega de los documentos relacionados con el proceso de comercialización de la mercancía así como; la declaración de importación, declaración de exportación, documentos de transporte y certificado de origen según sea el caso, además de otros documentos anexos al trámite. Permitiéndole al cliente generar los procesos de reintegro de divisas o despachos y comercialización de las mercancías. Es por esto que; esta etapa del proceso crea una idea ya sea positiva o negativa de la empresa y su grado de responsabilidad con el just time para la finalización del proceso.

En la grafica podemos ver que el 94% de los clientes se sienten satisfechos con el proceso de facturación, pero un 6% de los clientes no se sienten satisfechos lo cual preocupa al área contable ya que los tiempos de entrega aun no tienen un proceso y unos plazos definidos y existen limitantes que no permiten llevar a un buen termino este proceso.

Pregunta 9: Si usted conoce nuestras instalaciones, califique el aspecto físico de la empresa, según los siguientes aspectos, siendo 1 inadecuado 2 adecuado.

Gráfico 25. Apreciación de instalaciones



Esta pregunta solo la contestaron clientes que conocen de las instalaciones de la empresa, ya que la mayor parte de los clientes se ubican en distintas ciudades del país. Del 100% de los clientes que contestaron la pregunta el 69.23% piensa que la amplitud y el espacio de las instalaciones de la empresa son adecuadas y el 30.8% piensan que no, dentro de las recomendaciones encontramos que es conveniente organizar un espacio para que los funcionarios de los clientes puedan organizar paquetes, tener acceso a líneas telefónicas, fax, impresoras y computadores con conexión a Internet.

Con respecto a la ambientación de la empresa, los clientes contestaron que no es adecuado en un 84,6%, las sugerencias plantean que las oficinas se deben ambientar con un solo tipo de música o emisoras y manejar un nivel de volumen adecuado para el trabajo que se realiza. La organización tuvo un promedio de 76,92% de clientes que opinan que están de acuerdo, dentro de las recomendaciones encontramos solicitud de mayor organización con respecto la ubicación de los elementos y recursos utilizados, así como también con respecto a la radicación de documentos.

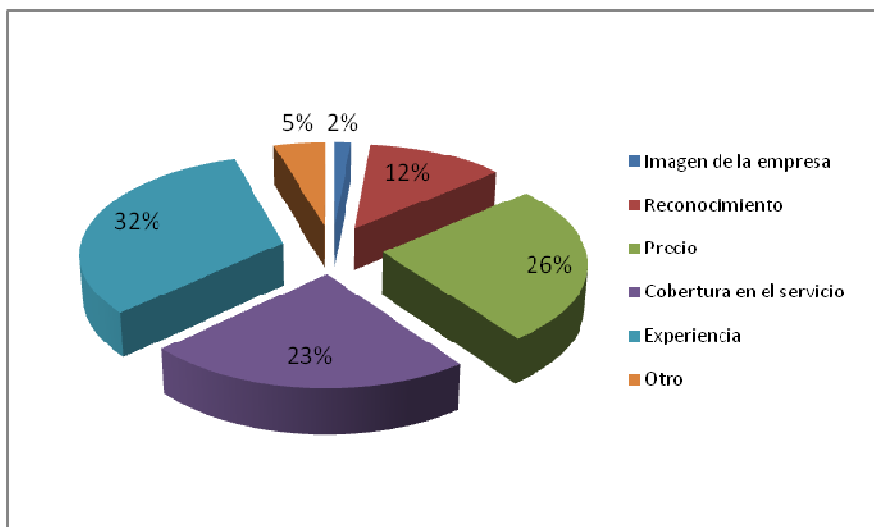
En cuanto a la comodidad de las oficinas el 92.31% de los clientes contestaron que están de acuerdo. Dentro de las recomendaciones encontramos que se deben asignar espacios de trabajo para los visitantes, con fin de que puedan desarrollar sus actividades cómodamente. En cuanto a la presentación e identificación del personal encontramos que el 69,2% de los clientes están de acuerdo y un 30.77%

no lo está, dentro de este porcentaje encontramos como sugerencia que se deben utilizar implementos adecuados para el ingreso a bodega no solo del personal si no también de los visitantes.

Con relación al aseo que presentan las instalaciones de la empresa los clientes respondieron en un 100% que están satisfechos. El 61,54% de los clientes piensa que la iluminación no es adecuada, y un 38,5% si están satisfechos; se sugieren que se debe mejorar la iluminación en pasillos y la sala de espera. Con respecto a los recursos disponibles un 84,62% de clientes están de acuerdo y solo el 15.4% no lo esta; estos clientes sugieren ampliar las líneas telefónicas para la recepción de faxes, adquirir sistemas de Internet inalámbrico, una planta eléctrica entre otros sistemas que permitan un plan de contingencia para cuando se puedan presentar fallas en servicios como el Internet y energía.

Pregunta 10: Al momento de elegir una empresa de servicios aduaneros, que tiene en cuenta:

Gráfico 26. Aspectos que tienen en cuenta los clientes al momento de elegir su proveedor

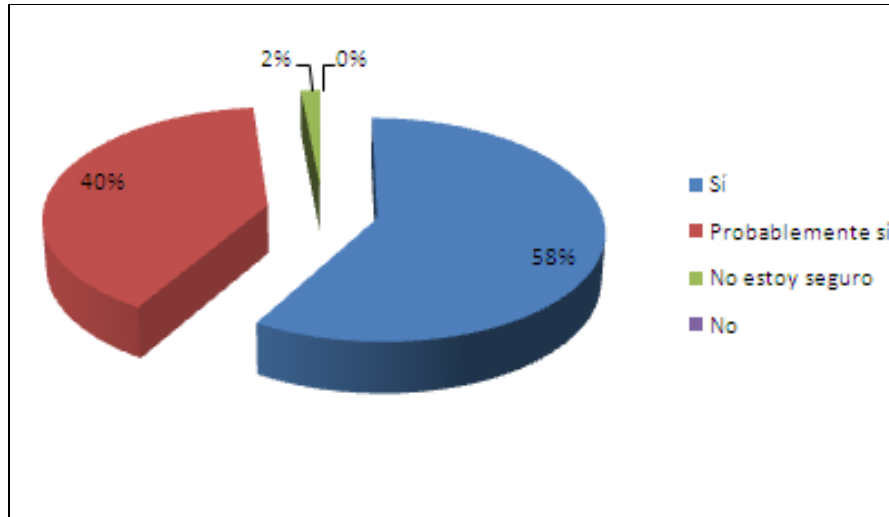


Al elegir una empresa de servicios aduaneros los clientes opinan en un 32% que la experiencia dentro del mercado es un factor importante de decisión; viéndose como una empresa seria, responsable y con proyección. Le sigue el factor precio con un 26%, ya que juega un papel muy importante dentro de la toma de decisión según las cotizaciones que se realicen en diferentes empresas prestadoras del servicio, otro porcentaje alto es la cobertura del servicio ya que hoy en día las empresas necesitan maximizar operaciones a un tiempo mucho menor, lo cual los

obliga a buscar operadores logísticos que les brinde mayor cobertura dentro del servicio y que se responsabilicen de la mayor parte de la cadena logística.

Pregunta 11: ¿Recomendaría usted a Logística Comercial y Aduanera con otras empresas?

Gráfico 27. Recomendaciones

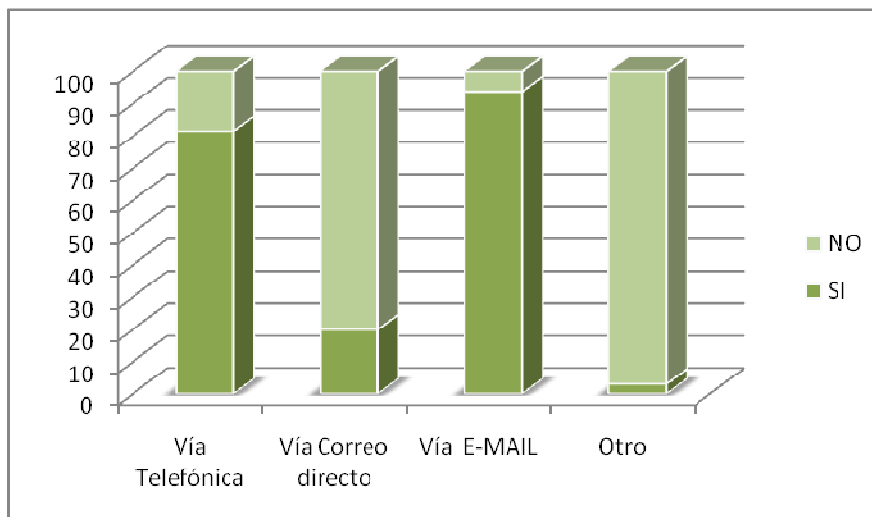


Con respecto a la pregunta 11 los clientes contestaron en un 58% que si recomendarían a la empresa, en un 40% respondieron que probablemente si, y un 2% no esta seguro si la recomendaría.

Para la empresa este resultado tiene un balance positivo, dado que es posible que los clientes hagan recomendaciones positivas ante otras personas o empresas que puedan adquirir el servicio.

Pregunta 12: ¿Cual considera usted la técnica mas adecuada para recibir información por parte de nuestra empresa?

Gráfico 28. Técnicas más adecuadas para recibir información



Como podemos ver en la grafica anterior para los clientes los medios mas adecuados para recibir información se encuentran en primer lugar el e-mail con mas del 90 % de respuestas positivas, en segundo lugar el medio telefónico con el 81 % y en tercer lugar el correo directo con solo el 20 % respuestas positivas, dentro de los otros medio que se podrían utilizar están los sistemas como avantel, debido a que reúne las posibilidades de acceso a; Internet, teléfono con cobertura nacional y en tiempo real.

2.11.2 Encuesta cliente interno

Tabla 25. Evaluación de factores claves

FACTORES CLAVES	CALIFICACION
1. LO QUE LOS CLIENTES QUIEREN	7,80
2. NUESTRA COMUNICACIÓN VERBAL	7,00
3. NUESTRA COMUNICACIÓN NO VERBAL	7,75
4. COMO ESCUCHAMOS AL CLIENTE	7,67
5. EL ARTE DE PREGUNTAR	7,00
6. COMUNICACIÓN TELEFÓNICA	7,20
7. CUANDO TIENE QUE DECIR NO	8,00
8. EXPRESAMOS LO QUE PENSAMOS	7,57
9. ALGUNAS SITUACIONES QUE CAUSAN LAS QUEJAS	7,00
10. AL SOLUCIONAR LAS QUEJAS TENEMOS EN CUENTA	7,50
11. EL MANEJO DE QUEJAS QUE LLEGAN POR CORREO	6,50
12. CUANDO COMETEMOS UN ERROR...	8,67
13. FACTORES CLAVES DE LA PRIMERA IMPRESIÓN	6,80
14. COMO MANEJAMOS EL STRESS	6,43
15. COMO MANEJAMOS NUESTRO TIEMPO	3,83
TOTAL	106,72
PROMEDIO	7,11

En la tabla anterior podemos ver una síntesis acerca de la encuesta realizada internamente con el personal de la empresa, con el fin de conocer aquellos factores claves de éxito que están susceptibles de mejorar dentro de la atención ofrecida por parte de los empleados a los clientes. Dentro de los puntajes que recibió en cada uno de los factores, podemos resaltar el numero 12; en el cual se evalúa, cómo el empleado maneja situaciones en las cuales se cometen errores durante la prestación del servicio; el promedio fue alto debido a que los empleados asumen una actitud de responsabilidad frente a éste tipo de situaciones, que se manifiesta al ofrecer disculpas, aceptar la responsabilidad, y colaborar con una solución que lleve a buen termino la prestación del servicio.

Otro ítem en el cual se obtuvo un alto puntaje fue el numero 7, en el cual se evalúan la capacidad del personal, al ofrecer nuevas alternativas cuando se presentan situaciones que están fuera del alcance de la empresa, presentamos nuevas posibilidades y somos condescendientes con la solicitud del cliente. Lo

cual muestra al personal y la empresa como una herramienta multifuncional para el cliente.

En el análisis realizado a los resultados de la encuesta se noto que; aun cuando el personal conoce las necesidades de los clientes, existe mucha deficiencia en cuanto al manejo de situaciones como; administración del tiempo, priorización de tareas, establecimiento de objetivos, dar respuesta a solicitudes de los clientes por mas pequeñas que sean. Todas estas situaciones que actualmente se están presentando en la empresa, se deben a la escasa o nula organización por parte de la administración, ya que no se han planteado estrategias en las cuales el personal tome autonomía en el planteamiento de soluciones y respuestas que se presenten de manera más rápida.

Por otro lado cabe señalar la importancia de tomar partido en los momentos claves en los que se genera la primera impresión ante los clientes, ya sea personal o telefónicamente. Se detecto que para muchos empleados es desconocido este tema, y determinan como irrelevante muchos aspectos que pueden hacer parte importante dentro de la decisión del cliente al adquirir el servicio. Es necesario que todo el personal independientemente del cargo asuma el rol de vendedor, con el fin de prestar una excelente atención independientemente de su función.

Otro aspecto en el cual se detecto gran deficiencia; es el manejo del estrés, mucho más enfatizado en el área operativa de la empresa debido a la importancia del justo a tiempo que se maneja en esta área y la cantidad de operaciones inherentes a la prestación del servicio pero que a la vez son externos a la empresa y dependen de otras entidades o empresa para su buen termino, y en muchos casos la no viabilidad de estas operaciones causan estrés al personal a cargo, lo cual genera inestabilidad emocional en el trato al cliente e insatisfacción en la información entregada por parte del empleado.

3. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Se puede describir este capítulo como la parte propositiva dentro del trabajo; ya que inmediatamente recogida y analizada toda la información existente acerca del ambiente interno y externo de la empresa, se procedió a plantear una serie de estrategias que vinculen cada uno de las etapas del proceso de prestación del servicio enfatizando en aquellas en las que se encuentra con muchas más debilidades.

Todo este capítulo muestra el resultado de todo un proceso de recolección de información y la puesta en marcha de un formato textual a lo práctico, siendo la primera visualización que se tiene como resultado del plan de mercadeo, y donde se puede llevar a una primera discusión acerca de la propuesta. Este plan estratégico permitió a la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U focalizar sus esfuerzos en medir, observar y describir de manera propia y detallada todas las dificultades detectadas, este capítulo concibe la posibilidad de materializar las soluciones por medio del aplicación de tácticas y acciones pertinentes que se requieren para su buen funcionamiento y logro de objetivos.

3.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN

3.1.1 Objetivo general. Establecer un plan de acción que le permita a la empresa, incrementar su nivel de ventas actual en un 20%, a través de la penetración de nuevos mercados tanto regionales como nacionales, que le permitan su consolidación como una empresa responsable y competitiva

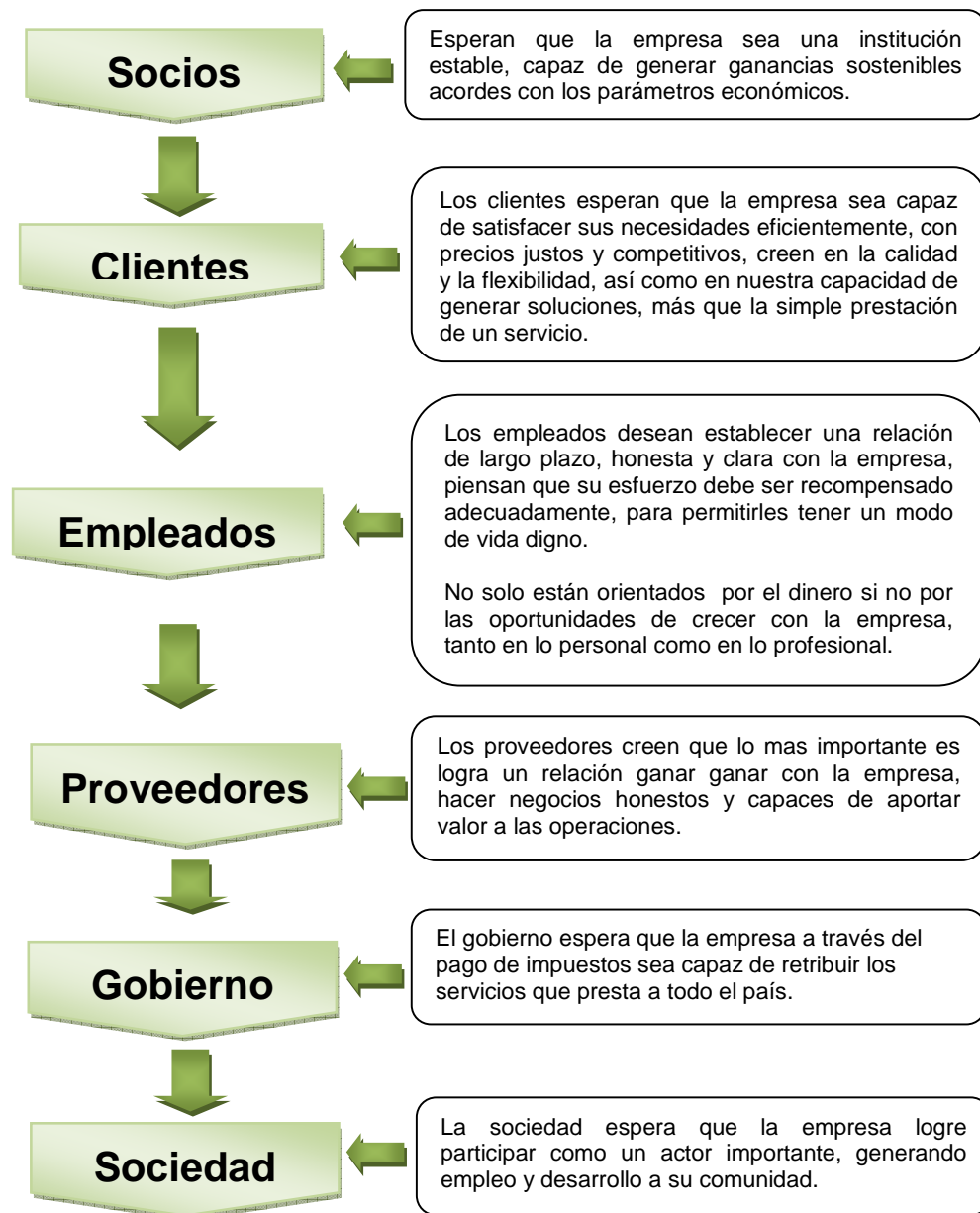
3.1.2 Objetivos específicos

- Rediseñar la estructura organizacional de la empresa, con el fin de mantener una organización estable y eficiente.
- Incrementar las ventas actuales de 5% a un 10% en el siguiente año.
- Satisfacer las necesidades del cliente a través de la evaluación de los resultados en cuanto a capacidad y eficiencia de los procesos.
- Diseñar el proceso evaluativo que permita conocer el avance y los resultados de las estrategias implementadas.

3.2 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MERCADEO

3.2.1 Grupos de Interés

Figura 6. Grupos de interés



3.2.2 Estrategias de mercadeo. Por las características que presenta la empresa en el mercado, el análisis tanto interno como externo y relacionado dentro de cada una de las matrices arroja, que las estrategias más adecuadas para basar el plan de mercadeo son; Penetración en el mercado y Desarrollo del servicio. Estas estrategias están basadas en ofrecer un servicio eficiente a un costo razonable. Se focalizará en la búsqueda de nuevos mercados ofreciendo un servicio de calidad donde se perciba seguridad en la prestación del servicio, con características adecuadas a sus necesidades y a un precio justo.

- **Penetración en el mercado:** Se debe mantener mejor participación en el mercado siempre y cuando mejore su capacidad operativa y se realice un gran esfuerzo de comercialización. La empresa debe buscar nuevos mercados para ofrecer su servicio, adaptándose en todo momento a los servicios existentes, permitiéndole la expansión del área de influencia y manteniendo la calidad del servicio. Sin embargo hay que tener en cuenta que tiene que ir acompañado de un crecimiento en su capacidad operativa.

- **Desarrollo de producto/servicio:** Aumento de las ventas mediante la mejora continua de la calidad en el servicio. De acuerdo con la matriz interna y externa, esta es la principal estrategia para avanzar hacia la consolidación y posterior crecimiento de la empresa.

- **Integración horizontal.** La empresa debe tratar de incrementar su control con respecto a sus competidores, en el sentido que debe ofrecer un servicio que tenga cobertura dentro de toda la cadena logística. Todo con el objetivo de mejorar operativamente para la incursión en nuevos mercados con relación al tratamiento y manejo de productos potenciales que actualmente no tiene la capacidad de operar. La búsqueda de mejores y más fuertes alianzas estratégicas le permitirán fortalecerse internamente para su crecimiento y cobertura dentro de toda el área logística.

3.2.3 Diseño estructural del plan el plan de mercadeo

Empresa: Logística Comercial y Aduanera E.U.

Ciudad: Ipiales

Producto: Servicios logísticos aduaneros

Tabal 24. Esquema de tácticas para el diseño estructural del plan de mercadeo

Tácticas	Metas	Responsable	Tiempo	Presupue sto	Medición del Indicador
Participación en eventos, ferias y reuniones institucionales, gubernamentales o privadas relacionadas con el sector aduanero y de comercio exterior.	Incrementar el nivel de recordación de la imagen de la empresa dentro del sector en un 30%, dirigido al alcance de la demanda selectiva difundiendo la imagen de la empresa Incentivar la demanda primaria a través del reconocimiento del servicio logístico integral dentro de la cadena de abastecimiento sobre operadores aduaneros que ofrecen un solo servicio.	Gerencia general y Asistente Administrativo	1 Año	1.000.0000	Total clientes que identifican los servicios y el nombre de la empresa/ Total de clientes
Realizar un estudio de medios, para la difusión publicitaria de la empresa.	Dar a conocer los servicios que la empresa ofrece en el mercado en un 30%, dirigido a fortalecer la demanda selectiva, a través de información exacta de los servicios que ofrece la empresa	Gerencia general	1 Año	2.000.000	Total nuevos clientes /Total de ventas
Promoción en ventas. Diseño y elaboración de presentaciones audiovisuales para la exposición ante clientes potenciales o en eventos relacionados con el medio	Incrementar la demanda del los diferentes servicios en un 10%, dirigido a la demanda primaria, a través del reconocimiento de la empresa como operador logístico aduanero.	Gerencia general y asistente administrativo.	1 Año	3.000.000	Total nuevos clientes / Total de clientes potenciales

Tabla 24. Continuación

Precios proporcionales según el número de trámites realizados o el monto del valor de la mercancía. (según se negocie con el cliente)	Capturar clientes de la competencia en un 10%,	Gerente general, Jefe área contable	2 Meses	400.000	Total nuevos clientes / Total de ventas
Establecer el precio según la frecuencia en la utilización del servicio	Incrementar el nivel de ventas de los actuales clientes.	Gerente general, jefe de operaciones	2 Meses	400.000	Total clientes que repiten / Total de ventas
Implementar sistemas informáticos que pueda proveer de información clara y precisa acerca del trámite en proceso. Además del seguimiento y rastreo continuo de la mercancía.	Mejora el servicio y lograr una satisfacción del 90% en los clientes, con relación al nivel de satisfacción en la información que se brinde.	Gerente general, jefe área de sistemas.	2 Meses	1.500.000	Pedidos tramitados sin problema / Total de pedidos
Asesoramiento en la adquisición o subcontratación de servicios anexos a la cadena logística que no estén presentes en el portafolio y sean necesarios para el buen término del trámite.	Lograr una satisfacción del 90% en los clientes, con relación al asesoramiento y subcontratación de servicios dentro de la cadena logística.	Gerente general, jefe de operaciones	3 Meses	500.000	Tramites realizados sin problema / Total tramites realizados
Estrategia para la demanda primaria; Desarrollar procesos de enseñanza a los clientes potenciales con relación a los beneficios en la utilización de un solo operador logístico que se encargue de todo su proceso de M o X.	Educar a los compradores potenciales en cuanto a los valores fundamentales del servicio.	Gerente General / Auxiliar Administrativo	6 Meses	500.000	Total de nuevos clientes / Total de clientes

Tabla 24. Continuación

Mostrar la empresa como la mejor opción para la prestación de los servicios logísticos enfocados en la demanda selectiva.	Señalar los beneficios particulares del servicio en comparación con los de la competencia, a través de medición de tiempos, costos y eficiencia de los trámites.	Gerente General / Auxiliar Administrativo	6 Meses	500.000	Pedidos tramitados fuera de tiempo/ Total tramites realizados
Establecer alianzas estratégicas con proveedores de diferentes distritos aduaneros	Hacerse presente en dos nuevos distritos aduaneros con representaciones de aliados estratégicos	Gerente general	1 Año	1.00.000	Total nuevos clientes que operen en otros distritos aduaneros /Total de nuevos clientes
Solicitar auditoria, para evaluar el sistema de calidad y someter a prueba el servicio con auditores confiables.	Implementar sistemas de calidad	Gerente general	6 Meses	3.000.000	Total gastos / Costo Sistema de calidad
Capacitar a todo el personal en sistemas de ventas y atención al cliente	Talento humano 100% capacitado en atención al cliente y sistemas de ventas	Gerente General y jefes de áreas	6 Año	1.000.000	Nivel de satisfacción de los clientes / Total de clientes

Tabla 25. Esquema de tácticas administrativas por áreas

Área	Objetivo	Tácticas	Actividades	Responsable	Metas
AREA ADMINISTRATIVA	Desarrollar integralmente la organización a través de políticas que generen un rumbo a la empresa y aportar los recursos para su funcionamiento.	<p>Definir los recursos necesario para cumplir con los requisitos de nuestros clientes</p> <p>Analizar la localización física de la empresa con relación a su mercado, proveedores y personal.</p> <p>Analizar la distribución del espacio físico dentro de la empresa</p>	<p>Evaluar los equipos con que se cuenta, así mismo definir que equipos hacen falta y cuales sobran.</p> <p>Analizar permanentemente mejores alternativas: precios, calidad, crédito de nuevos proveedores de suministros</p> <p>Capacitar al personal de bodega en manipulación de materiales y productos</p> <p>Elaborar un plan de localización tanto de oficinas como de bodega que permita conocer si su ubicación es estratégica</p> <p>Remodelación y adecuación de oficinas</p> <p>Analizar la distribución y ubicación de los equipos y unidades dentro de las oficinas</p>	Auxiliar Administrativo/ Gerente	<p>Dotación adecuada de equipos y material de trabajo /</p> <p>Menores costos en la adquisición de Útiles y material de trabajo</p> <p>Manipulación de mercancía de acuerdo con las exigencias del proceso y las normas de seguridad</p> <p>Ubicación estratégica de oficinas y bodegas</p> <p>Espacios cómodos y bien distribuidos</p>
AREA DE RECURSO HUMANO	Contar con personal eficiente y permanentemente entrenado	<p>Selección de recurso humano de acuerdo a la actitud hacia la observación de los valores fundamentales de la empresa</p> <p>Remuneración competitiva de acuerdo a su nivel de entrenamiento y esfuerzo.</p> <p>Capacitación continúa en el desarrollo de competencias y capacidades.</p>	<p>Desarrollo de un plan de capacitación del personal en forma permanente</p> <p>Otorgar bonificaciones e incentivos por logros alcanzados</p> <p>Actualizar a los empleados en los aspectos técnicos, organizacionales y éticos</p> <p>Seleccionar y administrar el personal a través de la aplicación de modelos de clasificación.</p>	Jefe de Recursos Humanos / Gerente	<p>Incremento de la productividad de la persona</p> <p>Garantizar el cumplimiento efectivo y eficaz de las funciones asignadas</p> <p>Buena integración entre el cargo y la persona</p>

Tabla 25. Continuación

<p>AREA OPERATIVA</p>	<p>Generar todas las herramientas necesarias para el correcto manejo logístico de la mercancía</p>	<p>Estandarizar las operaciones bajo parámetros de tiempo, eficiencia y mejoramiento continuo.</p> <p>Seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos.</p> <p>Entregas oportunas y efectivas de mercancía a los clientes</p>	<p>Disminuir los tiempos de elaboración de documentos (SAE, C.O, DIM. CPI, MIC.</p> <p>Optimizar los sistemas de facturación</p> <p>Renovación y adquisición de tecnología</p> <p>Sistematización integral de la información</p> <p>Definir tiempos de entrega máximos de mercancía, documentar inconsistencias y justificar demorar en la entrega.</p>	<p>Jefes de Área/ Auxiliares</p>	<p>Generar información actualizada al momento en que lo requiera el cliente interno o externo</p> <p>Controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.</p>
<p>AREA DE SISTEMAS</p>	<p>Promover una adecuada comunicación con nuestros clientes en lo relativo a consultar y reclamos</p>	<p>Recopilar toda la información generada, procesarla y resumirla en informes únicos</p> <p>Usar intensivamente tecnología de información que garantice el servicio al cliente</p>	<p>Actualización permanente de software de apoyo</p> <p>Adquisición de nuevos software</p> <p>Uso intensivo de tecnología de la información/ capacitación en manejo de tecnología</p>	<p>Jefe de sistemas / Gerente</p>	<p>Información única y confiable</p> <p>Estándares y formatos únicos</p> <p>Rapidez y seguridad en los procesos</p>
<p>AREA CONTABLE</p>	<p>Generar información comprensible, útil, confiable y comparable, siguiendo los lineamientos establecidos en las doctrinas contables</p>	<p>Mantener correctamente la contabilidad de la empresa de acuerdo a las normas legales vigentes</p> <p>Mantener soportes para la gestión de control interno y auditoría</p> <p>Calidad de la Facturación</p>	<p>Mantener al día el pago de impuesto</p> <p>Realizar inversiones acordes con la capacidad de la empresa para generar recursos</p> <p>Generación de informes periódicos</p> <p>Elaboración de reportes de movimientos de cartera</p> <p>Sistemas de revisión permanente de facturación antes de ser enviada</p> <p>Informes de Causales de Notas Crédito</p>	<p>Contador Auxiliar Contable /</p>	<p>Total de quejas recibidas (Área Contable) / Total de quejas de la empresa</p>

3.2.4 Presupuesto de mercadeo

Tabla 6. Presupuesto de Mercadeo

Actividad	Valor	Porcentaje de variación	Presupuesto total anual 2010
Participación en eventos y ferias	\$3.000.000	10%	\$1.000.000
Estudio de medios	\$2.000.000	5%	\$2.000.000
Diseño y elaboración de material publicitario	\$3.000.000	5%	\$3.000.000
Estrategia de precios promocionales	\$400.000	0%	\$400.000
Estrategias de precios según la frecuencia	\$400.000	0%	\$400.000
Implementar de sistemas informáticos	\$2.000.000	10%	\$2.000.000
Asesoramiento en la adquisición o subcontratación de servicios anexos	\$500.000	5%	\$500.000
Definición de la estructura organizacional	\$500.000	0%	\$500.000
Establecer alianzas estratégicas	\$3.000.000	0%	\$1.000.000
Capacitación del personal	\$1.000.000	5%	\$3.000.000
Implementar sistemas de calidad	\$3.000.000	20%	\$3.000.000
Total presupuesto anual:			\$14.800.000

El presupuesto anteriormente relacionado totaliza un valor de \$14.800.000 correspondiente a un porcentaje del 8% de las utilidades netas, según el pronóstico del año 2010. Según el análisis de ventas con la puesta en marcha del plan de mercadeo la empresa incrementaría el porcentaje de ventas en un 20% para el siguiente año, lo cual se puede definir como una excelente opción a largo plazo ya que si se conserva ese nivel de competitividad se puede mantener un incremento constante en las ventas.

El presupuesto de mercadeo está establecido para la ejecución de un 100% de actividades que permitirían a la empresa incrementar sus ventas en un 20%, sin embargo de acuerdo a las utilidades que se generan; la empresa debe realizar la inversión de manera creciente y paulatina sin alterar de manera fuerte la estabilidad financiera que actualmente tiene la empresa. Dentro de algunas

estrategias existen actividades que se pueden realizar al interior de la empresa como primera opción para no generar mayores gastos, así como utilización de su propio recurso humano para la realización de capacitación en las áreas que se puedan manejar, elaboración de estudio de medios interno a través del análisis de clientes actuales, elaboración de su portafolio de servicio de acuerdo a los resultados de este proyecto entre otras. Depende de la empresa saber manejar todos estos aspectos de manera ordenada y constante para la prestación de un servicio de calidad.

3.2.5 Calendario de actividades de mercadeo

Tabla 27. Calendario de actividades

ACTIVIDAD	PERIODO EN MESES A PARTIR DE LA APROBACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudio de medios												
Participación en eventos y ferias												
Diseño y elaboración de material publicitario												
Estrategia de precios promocionales												
Estrategias de precios según la frecuencia												
Implementar de sistemas informáticos												
Asesoramiento en la adquisición o subcontratación de servicios anexos												
Definición de la estructura organizacional												
Establecer alianzas estratégicas												
Capacitación del personal												
Participación en eventos y ferias												

3.2.6 Evaluación y control. Las actividades encaminadas a evaluar las medidas de desempeño al plan de mercadeo comprenden:

- **Control directo**

Es el que ejerce a diario el funcionario responsable de la actividad.

- **Control gerencial**

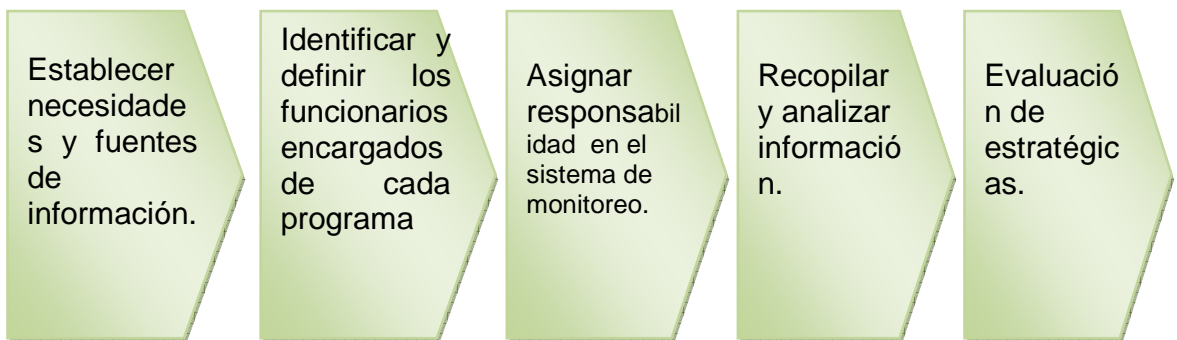
Mediante la realización de comités mensuales para evaluar el avance del plan de mercadeo, se usará para este fin la revisión de los indicadores de gestión, el informe de los funcionarios encargados de cada etapa del plan de mercadeo, se identificarán las variaciones entre las acciones planeadas y las ejecutadas, de igual forma se determinarán y analizarán los resultados obtenidos y los factores

que influyeron, frente a los resultados esperados según el plan. Esto con el fin de tomar medidas correctivas a tiempo, si es el caso.

De igual forma se determina que La Gerencia, efectuará semestralmente un monitoreo al entorno organizacional, para buscar y analizar información sobre los cambios ocurridos en relación a la; competencia, las reacciones de los clientes frente a las actividades desarrolladas dentro del marco de acción del plan de mercadeo, las opiniones del sector, las reacciones de los socios estratégicos de la empresa, las opiniones de los proveedores y las reacciones en general de la sociedad. Este monitoreo tiene por objetivo establecer y analizar los cambios en el entorno organizacional, y confrontarlos contra los resultados del desempeño en relación al Plan de Mercadeo, con el fin de realizar los ajustes necesarios en la estrategia.

Para este fin se ha determinado un esquema operativo del sistema de monitoreo de la siguiente manera:

Figura 7. Esquema Operativo



4. CONCLUSIONES

Las empresas de comercio exterior del sector tienen en los Operadores logísticos aduaneros un gran soporte para temas sobre logística y transporte en procesos de importación y exportación. El agenciamiento aduanero es una actividad mercantil y de servicio llevada a cabo por los usuarios aduaneros que apoya a los empresarios en el cumplimiento de las normas legales en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero, y cualquier otra operación de este tipo. Por este motivo fue necesario la implementación del plan estratégico de mercadeo que sirva como base para el mejor en la calidad de la prestación de servicios desarrollados dentro de la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U. con el fin de ofrecer al cliente un servicio que cumpla con sus expectativas y proyectar a la empresa hacia nuevos mercados posicionándola dentro del sector.

El diagnóstico interno de la empresa mostró un buen potencial de sostenibilidad con relación a las actuales ventas y su potencial crecimiento esta enmarcado en el aprovechamiento de las herramientas tanto administrativas como de mercadeo que se pueden implementar y que se encuentran dentro del plan de mercadeo, en un buen porcentaje el pronóstico de crecimiento que presenta la empresa dentro del análisis interno puede ser superado con el aprovechamiento de sus fortalezas.

Por su parte en el análisis externo de la empresa se evaluó principalmente el sector de servicios aduaneros en el cual se desenvuelve la empresa, sector en el cual están incluidas todas las actividades de agenciamiento aduanero, transporte internacional de carga y almacenamiento de mercancías y que representan la mayor parte del sector empresarial de la ciudad. Para la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U un promedio del 80% de estas empresas representa competencia potencial y un 7% representa competencia directa. El sector presenta altos niveles de competencia especialmente por las empresas que actúan como satélites de grandes empresas del centro del país. Sin embargo la empresa por tratarse de un operador logístico que vincula todas estas actividades ofrecen servicios mas completos dentro de la cadena logística y proyecta como posible opción para los exportadores e importadores Colombianos, ya que permite la agilización de procesos y eficiencia de los mismos.

El planteamiento de las estrategias se realizo con base al análisis situacional de la empresa cubriendo cada una de las áreas que la conforman, con el objetivo de vincular cada uno de los procesos en la consecución y desarrollo

de los objetivos planteados en cuanto al mejoramiento administrativo, operativo y de mercadeo de la empresa Logística comercial y Aduanera E.U.

El estudio de satisfacción a clientes permitió conocer de manera más detallada las debilidades que la empresa presenta en el servicio y atención al cliente, los resultados muestran que la gran mayoría de clientes están satisfechos con la atención ofrecida, sin embargo existen muchos aspectos a mejorar que solo necesitan de una reestructuración administrativa y no de grandes inversiones para su mejora.

El plan de acción propuesto esta basado en las capacidades tanto financieras como administrativas y de mercadeo que la empresa arrojó en análisis interno, de igual manera las estrategias van encaminadas a la consecución de objetivos tanto del plan de mercadeo como empresariales que se plantean dentro de la estructura organizacional. La evaluación de los resultados se mide de manera tanto cuantitativa como cualitativa a través de informes detallados de los resultados obtenidos de manera periódica y constante.

5. RECOMENDACIONES

El proceso de elaboración del Plan de Mercadeo terminó exitosamente con el apoyo del los funcionarios y directivos de la empresa. Como siguiente paso, es necesario diseñar el proceso de implementación de forma que la visión pueda ser lograda en los años previstos. Una recomendación general es la aceptación del Plan como un instrumento flexible, y por lo tanto modificable dependiendo de cambios en el entorno o internamente que dicten nuevos rumbos que deben recibir prioridad, o nuevos retos que deben ser enfrentados.

Debido a que la empresa posee un recurso humano limitado, se debe organizar mesas de trabajo en las que el personal pueda asumir responsabilidades ajenas a su función principal. Se pueden definir tareas o actividades de los cuales se deban presentar de manera documentada su gestión, desarrollo y metas logradas.

El análisis situacional del empresa sirvió como herramienta base para la elaboración del plan estratégico de mercadeo, sin embargo su eficacia dentro de la ejecución del plan esta limitada por la calidad, veracidad y actualidad de los datos por lo cual se recomienda al personal de la empresa mantener un historial documentado de los cambios que se hayan presentado y evaluar el impacto que estos puedan causar en el desarrollo de plan de mercadeo. Cabe resaltar que este trabajo no es un documento concluido, si no que por el contrario es un documento que se pone en pie para su respectiva evaluación dentro de la empresa de la cual se pueden surgir posibles modificaciones con el animo de mejorar y encaminarlo hacia el alcance de los objetivos, por lo que debe ser sometido a reajustes y revisiones periódicas, según las necesidades que se desarrollen. Por lo tanto, se le puede agregar nuevas actividades u objetivos o mejorar los que se tiene.

Para que el Plan se convierta en un efectivo instrumento de gestión y desarrollo empresarial, de acuerdo a su Misión y Visión le corresponde al área directiva ejercer su rol de promotor, concertador y generador de las condiciones necesarias para impulsar el desarrollo de las estrategias planteadas. Así mismo impulsar su y conocimiento por parte de todas las áreas de la empresa; y que sirva como base para su fortalecimiento administrativo y de mercadeo, siendo necesaria su pronta revisión y ajustes para su implementación y puesta en marcha.

Para que la empresa logre un crecimiento y posicionamiento en el mercado es importante que se adopte una completa orientación hacia el marketing relacional y servicio al cliente el cual es un aspecto fundamental para prestar un servicio de excelencia de acuerdo a las expectativas de cada cliente. Además para dar

cumplimiento a las nuevas exigencias del mercado es importante que la empresa inicie procesos para lograr certificaciones en gestión de calidad, ubicándose a la altura de las empresas competidoras y de sus mismos clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Diez de Castro, García del Junco. ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN. Mc. Graw Hill

Consultorio Empresarial, Diario LA NACION, Febrero 06 de 2006

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.

El Plan de Mercadeo. Luther, William M. Edición Económica. Editorial Norma. 1995.

JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.

La Esencia del Marketing Volumen II. El Plan de Acción. Edición Económica. Editorial Norma 1995

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Reforma a la legislación aduanera, DECRETO 2685 DICIEMBRE DE 1999, Editorial Unión, Santa Fe de Bogotá D.C. 2000.

NETGRAFÍA

SALAZAR, César A. Cómo desarrollar un plan estratégico de mercadeo [En línea] Año de edición: 1998 Disponible en Internet: URL: <http://www.lalibreriadelaau.com/>"

AMOROCHO, Enrique Conceptos y Matrices de Análisis Estratégico, [En línea] Disponible en Internet URL:"<http://www.slideshare.net/>"

Federación colombiana de transitarios, intermediarios aduaneros y Almacenadoras [En línea] Disponible en Internet: URL: [hppt://www.fitac.com](http://www.fitac.com)

HERNANDO REALES A. Planeación estratégica en mercadeo y pronósticos (según cuatro autores de obras) [En línea] Junio -2003 Disponible en Internet URL: <http://www.gestiopolis.com>

[http://www.dian.gov.co/Estadísticas Servicios Informáticos Electrónicos/](http://www.dian.gov.co/Estadísticas%20Servicios%20Informáticos%20Electrónicos/)
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales 2009

<http://www.eumed.net/>

[http://www.larepublica.com.co/El sector de servicios en Colombia: ¿Cuán olvidado?/](http://www.larepublica.com.co/El%20sector%20de%20servicios%20en%20Colombia%3A%20%C3%BAan%20olvidado?/) Autor: Sergio Clavijo

HYPERLINK "[http://www.dgian.gov.co/Estadísticas Servicios Informáticos Electrónicos/](http://www.dgian.gov.co/Estadísticas%20Servicios%20Informáticos%20Electrónicos/)"

HYPERLINK "<http://es.wikipedia.org/>"

SALLENAVE, Jean Paul "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia [En línea] Disponible en Internet: URL: [hppt://www.Monografías.com/ planeación/mercadotecnia](http://www.Monografías.com/planeación/mercadotecnia).

Lic. Karin Hiebaum de Buaer, Marketing estratégico [En línea], Abril -2004. Disponible en Internet: [http://www.gestiopolis.com/ Plan estratégico de marketing - concepto teórico y práctico](http://www.gestiopolis.com/Plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20marketing%20-%20concepto%20te%C3%B3rico%20y%20pr%C3%A1ctico).

Manuel Burgos S. Plan de mercadeo, Mezcla de mercadeo [En línea] Mayo-2007" Disponible en Internet: URL: [http://www.monografias.com/ Mercadeo estratégico](http://www.monografias.com/Mercadeo%20estrat%C3%A9gico)

Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Dirección de Inversión Extranjera y Comercio de Servicios [En línea] Febrero-2009 Disponible en Internet <http://www.mincomercio.gov.co/>"

Plan Estratégico. [En línea] Mayo 2007 Disponible en Internet: URL: [http://www.infomipyme.com/ Marketing](http://www.infomipyme.com/Marketing)"

ANEXOS

ANEXO A
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES

LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U.

837.001.075-3

Para la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U. es importante conocer y medir la satisfacción de los clientes sobre los servicios ofrecidos. La información suministrada nos permitirá conocer las expectativas de los clientes, con el fin de definir y dirigir esfuerzos para mejorar nuestros servicios.

EMPRESA: _____
NIT: _____
NOMBRE: _____
CARGO: _____

1. ¿A través de que medio conoció usted la empresa?

- k. Publicidad _____
- l. Directorio Telefónico _____
- m. Recomendación _____
- n. Internet _____
- o. Correo electrónico _____
- p. Otra _____ Cuál? _____

2. En la actualidad usted hace uso de los servicios de la empresa? (Si su respuesta es SI continúe con la pregunta 5 si es NO continúe con la pregunta 3)

Si _____
No _____

3. El motivo por el cual usted dejo de adquirir los servicios de la empresa es:

- a. Demoras en la entrega de la información _____
- b. Atención deficiente _____
- c. Negligencia del personal _____
- d. Precios elevados _____
- e. Retrasos en la entrega de documentos _____
- f. Actualmente no hace uso del servicio _____
- g. Otro Cual? _____

4. En el primer momento que usted solicito su cotización e información acerca del proceso y los documentos necesarios para su trámite, La atención se realizo de manera

- a. Amable _____
- b. Respetuosa _____
- c. Rápida _____
- d. Clara _____
- e. Concisa _____
- f. Completa _____
- g. Ninguna de las anteriores _____

5. Considera Ud. Que el grado de respuesta en la realización de su trámite después de entregados todos los documentos soportes es:

- a. Optimo _____
- b. Bueno _____
- c. Normal _____
- d. Deficiente _____
- e. Pésimo _____

6. Califique los siguientes aspectos frente a la atención recibida por el personal de la empresa: (Califique de 1 a 4, siendo 1 Insatisfecho y 4 Satisfecho).

ASPECTOS ÁREAS	Área Operativa			Área Contable			Área Administrativa		
	1 4	2	3	1 4	2	3	1 4	2	3
Recepción / Atención Telefónica									
Atención al cliente									
Tiempo de entrega de información									
Tiempo de entrega de documentos									
Claridad en la información									
Solución adecuada									
Asesoramiento técnico									
Contacto frecuente									

7. El valor que cancela por el servicio con relación a la calidad del mismo y el precio del mercado, considera que es:

- a. Costoso _____
- b. Similar a otras empresas _____
- c. Mas Económico _____
- d. No sabe /No responde _____
- e. Otro Cual? _____

8. Con relación a la claridad y oportuna facturación de su trámite, Usted se siente:

- a. Satisfecho _____
- b. Insatisfecho _____

9. Si usted conoce nuestras instalaciones, califique el aspecto físico de la empresa, según los siguientes aspectos, siendo 1 inadecuado - 2 adecuado.

Aspectos	Calificación		Recomendaciones
	1	2	
Herramientas y recursos (fax, fotocopiadora, impresoras, medios de comunicación etc.)			
Iluminación			
Aseo			
Presentación e identificación apropiada del personal			
Comodidad			
Organización			
Ambientación			
Amplitud			

10. Al momento de elegir una empresa de servicios aduaneros, que tiene en cuenta:

- a. Imagen de la empresa _____
- b. Reconocimiento _____
- b. Precio _____
- c. Cobertura en el servicio _____
- d. Experiencia _____
- e. Otro Cual? _____

11. ¿Recomendaría usted a Logística Comercial y Aduanera con otras empresas?

- a. Sí _____
- b. Probablemente sí _____
- c. No estoy seguro _____
- d. No _____

Por que?-----

12. Cual considera usted la técnica mas adecuada para recibir información por parte de nuestra empresa?

- a. Vía Telefónica
- b. Vía Correo directo
- c. Vía E-MAIL
- d. Otro _____ Cual ? _____

¿Para nosotros es importante su opinión, cuáles serian sus sugerencias para el mejoramiento de nuestros servicios?

¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO B
ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE**

SERVICIO LA CLIENTE

A continuación se describen los factores claves que en cualquier tipo de actividad que represente contacto con clientes pueden generar una positiva o deficiente imagen por parte de cada cliente.

Le sugerimos autocalificar la gestión de su recurso humano, para tomar las acciones que permitan mejorar su desempeño.

Califique de 1 a 10 cada ítem, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor.

1. LO QUE LOS CLIENTES QUIEREN	calificación
A. Cortesía	
B. Atención rápida	
C. Confiabilidad	
D. Atención personalizada	
E. Simpatía	
F. Personal bien informado	
G. Empatía	
H. Amabilidad	
I. Presentación personal	
J. Actitud de servicio	
Subtotal puntaje	

2. NUESTRA COMUNICACIÓN VERBAL	Calificación
A. Saludamos al cliente con calidez	
B. Somos precisos en la información?	
C. No omitimos ningún detalle?	
D. Pensamos antes de hablar?	
E. Utilizamos la conversación intrascendente parcialmente?	
Sub total puntaje	

3. NUESTRA COMUNICACIÓN NO VERBAL	calificación
A. Nuestra sonrisa es franca agradable y espontánea	
B. Tenemos una postura activa	
C. Nuestra vestimenta es adecuada	
D. Nuestros gestos son agradables	
Subtotal puntaje	

4. COMO ESCUCHAMOS AL CLIENTE	Calificación
A. Escuchamos los hechos y los sentimientos de los clientes?	
B. Nos involucramos activamente en las conversaciones?	
C. No nos distraemos?	
D. Esperamos a que el cliente termine de hablar antes de formular su respuesta?	
E. No prejuzgamos al cliente?	
F. Clarificamos lo que esta diciendo?	
Subtotal puntaje	

5. EL ARTE DE PREGUNTAR	Calificación
A. Realizamos preguntas abiertas para obtener información?	
B. Realizamos preguntas cerradas para aclarar el resumen del dialogo con el cliente?	
Subtotal puntaje	

6. COMUNICACIÓN TELEFÓNICA	Calificación
A. Nos aseguramos de comprender todas las funciones de todos los teléfonos	
B. Contestamos el teléfono tan pronto como es posible	
C. Mantenemos el micrófono del receptor frente de su boca y hablamos con claridad?	
D. Evitamos los ruidos innecesarios?	
E. No hablamos con terceros mientras atendemos una llamada del cliente?	
F. No comemos, bebemos o mascamos chicle mientras hablamos por teléfono?	
G. Utilizamos siempre el botón de espera cuando solicite a un cliente que espere?	
H. Pedimos consentimiento para hacer esperar a un cliente?	
I. No dejamos al cliente esperando en la línea?	
J. Pasamos la llamada a la persona indicada?	
Subtotal puntaje	

7. CUANDO TIENE QUE DECIR NO	Calificación
A. Explicamos los motivos por los cuales <u>no</u> puede hacerse?	
B. No mencionamos “es la política”?	
C. No somos condescendientes?	
D. Ofrecemos alternativas?	
E. Nos concentramos en lo positivo?	
Subtotal puntaje	

8. EXPRESAMOS LO QUE PENSAMOS	Calificación
A. Evitamos las disculpas?	
B. Eliminamos frases como “usted tendrá”?	
C. No señalamos a otros empleados”?	
D. Evitamos formular planteamientos no específicos?	
E. No damos detalles innecesarios?	
F. Evitamos la palabra “debería”?	
G. No mencionemos otras quejas?	
Subtotal puntaje	

9. ALGUNAS SITUACIONES QUE CAUSAN LAS QUEJAS	Calificación
A. Servicio deficiente	
B. Esperas largas	
C. Empleados groseros	
D. Problemas de datos en extractos de cuenta	
E. Personal poco o mal informado	
F. Dificultad con el manejo de los detalles del servicio	
G. Las evasivas	
H. Falta de elementos de los productos promovidos	
Subtotal puntaje	

10. AL SOLUCIONAR LAS QUEJAS TENEMOS EN CUENTA	Calificación
A. Escuchamos	
B. Somos abiertos	
C. Identificamos el problema	
D. Somos empaticos	
E. Nos disculpamos	
F. Preguntamos al cliente que puede hacer para solucionar el problema causado	
G. Somos rápidos	
H. Mantenemos informado al cliente	
I. Explicamos el acuerdo con claridad	

J. Hablamos de transacciones futuras	
K. Damos las gracias	
L. Hacemos el seguimiento	
Subtotal puntaje	

11. EL MANEJO DE QUEJAS QUE LLEGAN POR CORREO	Calificación
A. Leemos las cartas con cuidado	
B. Escribimos su respuesta en un tono amistoso?	
C. Conservamos la simplicidad y claridad	
D. Tratemos todos los problemas	
E. Utilicemos el nombre del cliente en toda la carta	
F. Redactamos las cartas personalizadas?	
G. Explicamos al cliente como planificamos resolver el problema	
H. Hablamos de futuros negocios y transacciones?	
Subtotal puntaje	

12. CUANDO COMETEMOS UN ERROR...	Calificación
A. Aceptamos la responsabilidad	
B. No ofrecemos excusas poco convincentes	
C. Negociamos una solución?	
Subtotal puntaje	

13. FACTORES CLAVES DE LA PRIMERA IMPRESIÓN (COMO ESTA NUESTRA...)	Calificación
A. Apariencia	
B. Tono de voz	
C. Joyería	
D. Peinados	
E. Expresión facial	
Subtotal puntaje	

14. COMO MANEJAMOS EL STRESS	Calificación
. Atendemos a un cliente a la vez?	
. Si un problema crónico esta causando stress, vemos si puede ser modificado o resuelto.	
. Nos aseguramos de que las quejas del cliente están siendo solucionadas	
. Reducimos el stress en casa?	
. Mantenemos informados?	
. Recordamos reír?	

. Nos expresamos?	
. Variamos nuestra rutina?	
Subtotal puntaje	

15. COMO MANEJAMOS NUESTRO TIEMPO	Calificación
A. No nos apresuramos	
B. Realizamos primero las tareas mas difíciles	
C. Realizamos trabajos similares al mismo tiempo (en orden)	
D. Establecemos objetivos	
E. Mantenemos una lista de las tareas simples	
F. Evitamos las excusas.	
Subtotal puntaje	