

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DEL AREA DE  
COMERCIO INTERNACIONAL EN LA EMPRESA SERVITEM - AGENTE DHL  
EN LA CIUDAD DE PASTO 2010-2011**

**MAGALI DEL ROSARIO MUESES CASTRO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DEL AREA DE  
COMERCIO INTERNACIONAL EN LA EMPRESA SERVITEM - AGENTE DHL  
EN LA CIUDAD DE PASTO 2010-2011**

**MAGALI DEL ROSARIO MUESES CASTRO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:**

**Especialista. IVAN MANUEL ORTIZ RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del Acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1966 emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**MANUEL IVAN ORTIZ RAMOS**  
Asesor

---

**JAVIER ENRIQUEZ SAMBRANO**  
Jurado

---

**MARIO FERNANDO ARCOS**  
Jurado

**Pasto, Agosto de 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco infinitamente a DIOS por bendecirme y por darme el privilegio de vivir, por rodearme de esas personas maravillosas, las cuales, han sido parte importante en mi formación.

Le doy mil gracias a mi abuela Mariela Pinchao de Mueses por su inagotable lucha en la construcción de sus sueños y por su infinito apoyo, a mis padres Héctor Mueses Pinchao a mi madre Blanca Castro Lucero, a mis hermanas Cristina Mueses Castro y Mónica Mueses Castro, a mis tía Ruth Mueses Pinchao y demás familiares, como también a mis Jonattan López, Alexander Beltrán, Oscar Javier Cabrera, Darío Torres, Viviana Enríquez, Jorge Emilio Ramírez, José David Guzman, por sus palabras de aliento y a Mayra Unigarro por su colaboración.

A mis profesores Manuel Iván Ortiz Ramos por ser una de las partes integrales en el desarrollo el presente estudio, a mis Jurados Mario Arcos Rosas, Javier Enríquez, por la contribución en el desarrollo de una de mis metas.

De forma especial a la empresa Servitem Ltda., agente DHL en la ciudad de San Juan de Pasto, al señor Jorge Ortiz gerente general, a doña Ligia Elena Cajigas gerente sucursal pasto, a doña Isabel Cristina Ibarra por brindarme sus conocimientos.

A la Universidad de Nariño, a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y al Programa de Comercio Internacional y Mercadeo, mil gracias.

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo como un paso para alcanzar mis sueños a DIOS por ser esa fuerza invisible que me acompaña, a mi abuela Mariela Pinchao de Mueses, a mis padres, a mis hermanas, y demás familiares, a mis amigos y profesores.*

*Magali del Rosario Mueses Castro*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION .....	17
1. TITULO .....	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1.1 Formulación del Problema .....	20
1.1.2 Sistematización del Problema .....	20
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo general. ....	20
1.2.2 Objetivos específicos .....	20
1.3 JUSTIFICACION .....	21
1.4 MARCO LEGAL.....	22
1.5 MARCO CONCEPTUAL .....	35
1.6 COBERTURA DEL ESTUDIO .....	37
1.7 DISEÑO METODOLOGICO .....	37
1.7.1 Tipo de estudio. ....	37
1.7.2 Método de investigación .....	38
1.7.3 Fuentes de información: .....	38
1.7.4 Instrumentos para la recolección de información.....	39
1.7.5 Método de recolección de información. ....	39
1.8 TIPO DE MUESTRA .....	39
1.8.1 Muestreo de juicio o por conveniencia.....	39
1.8.2 Tamaño de la población.....	39
2. DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS, EXTERNOS Y COMPETITIVOS DE LA EMPRESA SERVITEM LTDA. AGENTE DHL .	40
2.1 DIAGNOSTICO DE FACTORES INTERNOS .....	40
2.1.1 Antecedentes históricos.....	40
2.1.2 Datos generales de la empresa.....	40
2.1.3 Dirección estratégica:.....	44

2.1.4	Estructura organizacional: .....	44
2.1.5	Diagnóstico de áreas funcionales: .....	46
2.1.6	Situación Financiera.....	47
2.1.7	Perfil de capacidades internas. ....	50
2.1.8	Perfil de capacidades internas .....	59
2.1.9	Matriz de evaluación de factores internos .....	60
2.2	DIAGNOSTICO DE FACTORES EXTERNOS .....	62
2.2.1	Análisis de sector .....	62
2.2.2	Entorno económico. ....	62
2.2.3	Entorno político y legal.....	71
2.2.4	Entorno tecnológico.....	73
2.2.5	Entorno competitivo.....	74
2.2.6	Entorno sociocultural.....	75
2.2.7	Perfil de oportunidades y amenazas del medio.....	76
2.2.8	Matriz de evaluación de factores externos. ....	77
2.3	DIAGNOSTICO DE FACTORES COMPETITIVOS .....	79
2.3.1	Análisis de las cinco fuerzas del mercado. ....	79
2.3.2	Análisis de la competencia. ....	86
3.	ESTUDIO DE MERCADO.....	89
4.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIO INTERNACIONAL EN LA EMPRESA SERVITEM LTDA., AGENTE DHL PASTO .....	108
4.1	MATRIZ DEL DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) .....	108
4.2	MATRÍZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) .....	112
4.3	GENERAL ELECTRIC (GE) .....	115
4.4	MATRIZ PEYEA .....	118
4.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA .....	122
4.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	124
4.7	PROGRAMA DE MARKETING .....	126



4.8.	MEZCLA DE MERCADEO.....	127
4.8.1	Estrategias de servicio:.....	127
4.8.2	Estrategias de precio .....	128
4.8.3	Estrategias de promoción .....	129
4.8.4	Estrategias de Distribución .....	133
5.	ESTUDIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE COMERCIO INTERNACIONAL EN LA EMPRESA SERVITEM LTDA, AGENTE DHL.....	137
5.1	ESTUDIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO .....	137
5.1.2	Determinación de la localización de proyecto .....	137
5.1.3	Equipo y tecnología del proyecto .....	138
5.1.4	Determinación del tamaño del proyecto .....	139
5.2	ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	143
5.2.1	Diseño Organizacional. ....	143
5.2.2	Misión – visión de la empresa Servitem Ltda., agente DHL con la nueva unidad de negocio. ....	153
6.	ESTUDIO FINANCIERO.....	154
6.1	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN. ....	154
6.1.1	Inversión fija necesaria .....	154
6.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	163
6.2.1	Evaluación a través del Valor Presente Neto. ....	163
	CONCLUSIONES .....	171
	RECOMENDACIONES .....	173
	BIBLIOGRAFIA .....	174
	NETGRAFIA.....	175
	ANEXOS.....	176

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1.	Tamaño de la población. ....39
Cuadro 2.	Proceso tradicional de exportaciones Vs proceso DHL.....43
Cuadro 3.	Análisis vertical.....48
Cuadro 4.	Matriz del perfil de capacidades internas (PCI).....59
Cuadro 5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI Servitem Ltda., agente DHL.....61
Cuadro 6.	Perfil de oportunidades y amenazas de medio POAM. ....76
Cuadro 8.	Empresas de envío de paquetería y mercancías por la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes.....81
Cuadro 9.	Matriz de perfil competitivo (MPC) Servitem Ltda., agente DHL...87
Cuadro 10.	MATRIZ DOFA Empresa Servitem Ltda., agente DHL.....109
Cuadro 11.	Relación de ventas Servitem Ltda. Agente DHL y empresas competidoras. ....113
Cuadro 12.	Participación relativa del mercado. ....115
Cuadro 13.	Factores de evaluación Matriz General Electric. ....116
Cuadro 14.	Factores posición competitiva. ....116
Cuadro 15.	Variables a evaluar Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA). VER ANALISIS H Y V.....119
Cuadro 16.	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica. ....125
Cuadro 17.	Plan de acción.....134
Cuadro 18.	Requerimientos físicos del área de comercio internacional de la empresa Servitem Ltda. Agente DHL. ....139
Cuadro 19.	Responsabilidad de información y documentación.....146
Cuadro 20.	Refacciones oficina del área de comercio internacional.....154
Cuadro 21.	Muebles, enseres y equipos de oficina.....155
Cuadro 22.	Inversiones en activos intangibles .....155
Cuadro 23.	Resumen de inversiones. ....156
Cuadro 24.	Costo de mano de obra. ....156

Cuadro 25.	Depreciación de activos.....	157
Cuadro 26.	Costo de servicios.....	158
Cuadro 27.	Costo de los servicios públicos.....	158
Cuadro 28.	Gastos administrativos.....	158
Cuadro 29.	Detalle gastos de venta.....	159
Cuadro 30.	Amortización gastos diferidos (términos constantes).....	159
Cuadro 31.	Resumen de costos y gastos.....	160
Cuadro 32.	Presupuesto de ingreso anual (términos constantes).....	160
Cuadro 33.	Costos fijos.....	161
Cuadro 34.	Cálculo de la tasa mínima de rendimiento.....	164
Cuadro 35.	Calculo de la TIR.....	165
Cuadro 36.	Flujo neto de operación con disminución del 10% en ventas (Términos Constantes).....	166
Cuadro 37.	Flujo financiero neto con disminución del 10% en las ventas (términos constantes).....	167
Cuadro 38.	Cálculo de la TIR con una disminución del 10% en el nivel de ventas.....	167
Cuadro 39.	Flujo neto de operación con incremento del 10% en los costos operacionales (Términos Constantes).....	168
Cuadro 40.	Flujo financiero neto del proyecto con aumento del 10% en los costos operacionales (términos constantes).....	168
Cuadro 41.	Cálculo de la TIR con un aumento del 10% en los costos de producción.....	169
Cuadro 42.	Relación costo beneficio.....	169

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Aplicación de conceptos de imagen corporativa.	51
Gráfica 2. Asimilación de la imagen corporativa.	52
Gráfica 3. Flexibilidad en la estructura organizacional.	53
Gráfica 4. Comunicación efectiva en la organización.	54
Gráfica 5. Motivación al funcionario.	54
Gráfica 6. Fidelidad del usuario.	55
Gráfica 7. Programas para dar a conocer a la empresa.	56
Gráfica 8. Nivel académico del funcionario.	58
Gráfica 9. Capacitación en operaciones comerciales internacionales.	58
Gráfica 10. Exportaciones tradicionales y no tradicionales.	64
Gráfica 11. Importaciones colombianas 2011.	65
Gráfica 12. Balanza comercial colombiana 2008-2010.	66
Gráfica 13. Carga internacional colombiana 1992 – 2011.	68
Gráfica 14. Carga internacional colombiana salida por región 1992 - 2011.	69
Gráfica 15. Distribución del tráfico de carga aérea mundial 2009.	70
Gráfica 16. Distribución del tráfico de carga aérea en América latina 2009.	71
Gráfica 17. Actividad de comercio exterior.	89
Gráfica 18. Exportaciones e importaciones.	90
Gráfica 19. Motivos por lo que no realiza comercio exterior.	91
Gráfica 20. Países con los que tiene relaciones comerciales.	92
Gráfica 21. Frecuencia de operaciones.	93
Gráfica 22. Conocimiento de la empresa Servitem, Ltda.	94
Gráfica 23. Medio por el cual se conoció a la empresa.	95
Gráfica 24. Otros medios.	95
Gráfica 25. Conocimiento de los servicios de Servitem Ltda.	96
Gráfica 26. Servicios que se conocen.	97
Gráfica 27. Disponibilidad para adquirir información sobre Servitem Ltda.	98

Gráfica 28. Importancia de las asesorías y capacitaciones empresariales.	99
Gráfica 29. Búsqueda de asesorías empresariales.	100
Gráfica 30. Razones por las que no buscan asesorías empresariales.	100
Gráfica 31. Capacitaciones a funcionarios en Comercio internacional.	101
Gráfica 32. Conveniencia de crear el área de comercio internacional en Servitem Ltda.	102
Gráfica 33. Disponibilidad del pago por el servicio de asesoría.	102
Gráfica 34. Horario adecuado para realizar asesorías.	103
Gráfica 35. Metodología de preferencia para realizar asesorías.	104
Gráfica 36. Empresas que se utilizan para envíos por tráfico postal.	105
Gráfica 37. Satisfacción por el servicio de tráfico postal.	106
Gráfica 38. Razones de insatisfacción.	106
Gráfica 39. Punto de equilibrio del proyecto.	162
Gráfica 40. Capital de trabajo.	163

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Logotipo Servitem Ltda.	40
Figura 2. Organigrama Servitem Ltda.	45
Figura 3. La cinco fuerzas de PORTER.	79
Figura 4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	114
Figura 5. Matriz General Electric.	117
Figura 6. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).	121
Figura 7. Matriz de la gran estrategia	123
Figura 8. Mapa de macrolocalización de la ubicación de la oficina del área de comercio internacional en la ciudad de Pasto.	138
Figura 9. Mapa microlocalización de la oficina del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL.	138
Figura 10. Diseño de espacios y distribución física del área de comercio internacional	140
Figura 11. Flujograma proceso del servicio(a) captación de usuarios	141
Figura 12. Flujograma proceso del servicio (b) acompañamiento y asesorías	142
Figura 13. Organigrama Servitem Ltda., agente DHL Pasto con el área de comercio internacional	144

## LISTA DE ANEXOS

		<b>Pág.</b>
Anexos 1.	Entrevista dirigida a los funcionarios de Servitem Ltda., agente DHL.	177
Anexos 2.	Matriz de categorización encuesta aplicada a las empresas del sector industrial manufacturero.	179
Anexos 3.	Formulario encuesta.	183
Anexos 4.	Lista de empresas del sector industrial manufacturero.	187
Anexos 5.	Balance general 2010.	190
Anexos 6.	Estado de resultados 2010.	192
Anexos 7.	Balance general 2011.	193
Anexos 8.	Estado de resultados 2011.	195
Anexos 9.	Certificación de pasantía Servitem Ltda., agente DHL.	196

## RESUMEN

El objetivo general del presente estudio, se enfoca en el diseño de un plan de negocios cuya finalidad tiene el crear un área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda. Agente DHL en la ciudad de Pasto; por lo cual se plantean como objetivos específicos: investigar e identificar mercados, facilitar procesos de internacionalización, posicionar a la empresa en el mercado, brindar información acerca del procedimiento de operaciones comerciales a nivel internacional por la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes, ello mediante capacitaciones y asesorías, como también dar acompañamiento en el proceso de operaciones comerciales a nivel internacional y fomentar la cultura exportadora en la ciudad de Pasto.

Mediante el diseño del plan de negocios se da a conocer la función económica y social del área, la cual, será apoyar el crecimiento económico de 128 empresas del sector industrial manufacturero de la ciudad de Pasto, mediante asesorías y acompañamiento en los procesos de operaciones comerciales a nivel internacional, ello mediante la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes, como una herramienta optima, la cual, hace más sencillo y efectivo este proceso. La información que se impartirá por parte de esta área, brindara seguridad y estabilidad en el sector impulsándolo a realizar este tipo de operaciones, contribuyendo al crecimiento social y económico de la región.

De acuerdo a las necesidades del mercado a satisfacer, se puede asegurar que el 100% de las empresas consideran la conveniencia de crear el área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda. Agente DHL, la cual se encargue de dar apoyo y fomentar operaciones internacionales mediante asesorías, capacitaciones y seguimiento a las empresas de la ciudad de Pasto, siendo importante desarrollar el crecimiento sostenible de las empresas mediante la diversificación de mercados y la expansión de empresas en un ámbito internacional, del mismo modo se hace necesario que la empresa a través de esta área identifique opciones en cuanto a relaciones internacionales para estas empresas. En la ciudad de San Juan de Pasto existen empresas que presentan el servicio de transporte de mercancías por la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes, desaprovechando los beneficios que esta herramienta ofrece como una oportunidad de incrementar su productividad, ello por la falta de información impartida por estas empresas, como también de una buena asesoría que lleve al conocimiento de este servicio, agilidad y efectividad que se tiene con este.

El mercado objetivo del estudio, son las empresas que pertenecen al sector industrial manufacturero de la ciudad de Pasto, que según datos obtenidos de la cámara de comercio son 128 empresas, entre las que se ubican pequeñas, medianas y grandes empresas, a través de este proyecto denominado Diseño de Plan de Negocios para la creación de una área de comercio internacional en la



empresa Servitem Ltda., agente DHL, se busca atender a estas empresas y estudiarlas a fondo, y así poder determinar su potencial comercializador e impulsarlas a expandirse en mercados extranjeros, desarrollando sostenibilidad para las mismas y generando crecimiento socioeconómico en la región.

## ABSTRACT

The overall goal of this study focuses on the design of a business plan is aimed at creating an area of international trade company agent DHL Servitem Ltd. in the city of grass, which are raised by specific objectives: research and identify markets, facilitating processes of internationalization, position the company in the market, providing information about the process of international trade by mode and postal shipping traffic, this means training and consultancy, as well as provide support in the process of international trade and promote export culture in the city of Pasto.

By designing a business plan discloses the economic and social function of the area, which will support the economic growth of 128 companies manufacturing industrial sector of the city of grass, with advice and support in the process of trade internationally, this by mode and postal shipping traffic, as an optimal tool, which, makes this process simple and effective. The information will be provided by this area, provide security and stability in the area urging him to perform these operations, contributing to social and economic growth of the region.

According to meet market needs, you can ensure that 100% of companies consider the desirability of the area of international trade company agent DHL Servitem Ltda, which is responsible for supporting and promoting international operations through consulting, training and monitoring companies in the city of Pasto, being important to develop sustainable business growth by diversifying and expanding markets in an international business, just as it is necessary for the company through this area identifies options for international relations for these companies. In the city of San Juan de Pasto there are companies that have service freight traffic mode and postal shipping, wasting the benefits this tool provides an opportunity to increase productivity, this lack of information imparted for these companies, as well as good advice that leads to knowledge of this service, agility and effectiveness we have with this.

The study's target market is companies that belong to the manufacturing sector in the city of grass, according to data obtained from the chamber of commerce are 128 companies, including those located small, medium and large companies, through this project called Design Business Plan for the creation of an international trade area Servitem Company Ltd., DHL agent, is seeking to serve these companies and study thoroughly so they can determine their potential marketer and encourage them to expand into markets foreign, developing sustainability and generating the same socio-economic growth in the region.

## INTRODUCCION

La globalización es un fenómeno que a través de los años ha generado cambios visibles en la economía mundial; esto ha llevado a empresas a una modificación en sus funciones como un mecanismo para poder adaptarse al cambio continuo originado por este proceso. En Colombia este cambio ha sido inherente, es por ello que en 1991 dio inicio a lo que se denomina como apertura económica, ocasionando un cambio en la perspectiva económica de la nación, con miras hacia una internacionalización, con el fin de obtener estabilidad y crecimiento económico.

Las empresas son una herramienta importante para el crecimiento de la economía en cada uno de los sectores, de ellas depende el desarrollo económico, ello mediante el uso de todos sus recursos ya sean de tipo financiero, empresarial y demás, lo que les permite tener un desempeño óptimo, dando a las organizaciones estabilidad al competir en un mercado globalizado.

La globalización presenta diversas circunstancias manifestadas en tratados comerciales, lo que conlleva a un intercambio de bienes y servicios de Colombia con los demás países; es por ello que en este estudio se plantea una propuesta a través del diseño de un plan de negocios para la creación del área en comercio internacional dentro de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, cuyo objetivo principal se enfoca en asesorar, capacitar y dar acompañamiento a las empresas en la realización de operaciones comerciales mediante la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes, siendo esta una herramienta importante que la empresa tiene por la agilidad en las operaciones comerciales para organizaciones, impulsándolas a competir en un ámbito internacional; para ello se presenta servicios que sirven de soporte para lograr el éxito del sector empresarial, en ese sentido se procederá a realizar un estudio de mercado, pasando a la asesoría y acompañamiento en el proceso de operaciones comerciales a nivel internacional.

En este orden de ideas y para la realización del estudio, se procedió a desarrollar una serie de parámetros que se hacen necesarios para su elaboración, estos se describen mediante cinco capítulos, los cuales se explican a continuación.

En el capítulo I se analiza todo lo concerniente a los factores internos, externos y competitivos de la empresa; para este análisis se elabora matrices de apoyo, las cuales determinan en qué posición se encuentra la empresa Servitem Ltda., agente DHL tanto a nivel interno, externo y a nivel competitivo.

En el capítulo II se realiza un estudio de mercado en el cual se identifican las características y las necesidades que este presenta en cuanto a información en operaciones comerciales se refieren; para esto se elaboró una encuesta la cual se aplica a 128 empresas del sector manufacturero industrial de la ciudad de Pasto,

resultado que se obtuvo al aplicar un muestreo por conveniencia teniendo en cuenta características precisas y de interés particular tal y como se muestra en el tipo de muestra. En el III capítulo se elaboran matrices las cuales permiten dar cumplimiento al objetivo de diseñar estrategias idóneas para la creación de área de comercio internacional, tales matrices como: DOFA, BCG (Boston Consulting Group), GE (General Electric), PEYEA (Planeación Estratégica y Evaluación de Acción), MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA, MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA, a través de las cuales se determinan las estrategias a seguir para la creación del área en comercio internacional; estas a su vez contribuyen a determinar la estrategia principal de mercadeo y los programas de marketing a desarrollar con base al servicio, promoción, publicidad y plaza.

En el IV capítulo se desarrolla el estudio técnico administrativo y organizacional, en el cual se especifica la localización, el tamaño, el equipo y el personal requerido para el montaje del área de comercio internacional, del mismo modo se especifica la organización, cargos y funciones, la estructura jurídica, orgánica, el manual de funciones, responsabilidades de cada cargo, principios específicos del área.

En el capítulo V se plasman los hallazgos obtenidos del análisis financiero para llevar a cabo la puesta en marcha del área de comercio internacional, en este sentido se hizo necesario el análisis de la inversión que debe de realizarse y para ello el cálculo del punto de equilibrio, evaluación financiera a través del valor presente neto VPN y de la tasa interna de retorno TIR, los cuales demuestran si el proyecto es financieramente atractivo, siendo esta una herramienta útil en la toma de decisiones de inversión, utilizada para conocer la factibilidad del proyecto.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones basadas en descubrimientos hechos en el estudio, en ellas se respalda el porqué de la creación del Área de Comercio Internacional en la empresa Servitem Ltda. Agente DHL en la ciudad de pasto; seguido a esto se presenta la bibliografía, netgrafía y los anexos, tales como, cuadro de categorización, formulario de encuesta, entrevista de evaluación de capacidades internas de la empresa, estos como soportes del informe de pasantía concerniente al diseño del plan de negocios.

## **1. TITULO**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DEL AREA EN COMERCIO INTERNACIONAL EN LA EMPRESA SERVITEM AGENTE DHL EN LA CIUDAD DE PASTO 2010-2011**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La globalización ha obligado a las empresas a desarrollar ventajas competitivas, y Servitem Ltda., no ha sido ajena a esto, es por ello que en aras de satisfacer completamente a sus usuarios opto por el agenciamiento DHL, lo que le permitió ofrecer de manera amplia no solo los servicios de transporte de mercancías a nivel nacional, sino, exportaciones e importaciones por tráfico postal y envíos urgentes y agenciamiento aduanero a través de la multinacional DHL.

la empresa Servitem a través del agenciamiento DHL, realiza operaciones de transporte de mercancías a nivel internacional mediante una declaración de importación y exportación simplificada, lo que hace más ágil el proceso del comercio internacional, evitando los tediosos tramites y ganando muchos adeptos en el departamento de Nariño; sin embargo, se hace evidente la falta de información que se imparte por parte de la empresa hacia sus usuarios, ello por no tener establecida un área de comercio internacional, ya que, el recurso humano de la empresa no cuenta con conocimientos en lo referente a los procesos de comercio internacional, brindando información de manera improvisada, generando complicaciones en el servicio prestado hacia sus usuarios, originando ineficiencia en la realización en operaciones comerciales, y en consecuencia causando perdida de liquidez y mal uso del tiempo.

Es por ello, que la oportunidad esta en ofrecer información clara y precisa, que facilite este tipo de procesos, como una labor para poder salvaguardar la estabilidad de la empresa, ya que, al no hacerlo se perdería rentabilidad causando insatisfacción en los usuarios.

Por tal motivo se acude al diseño de un Plan de Negocios para la Creación del Área de Comercio Internacional en la empresa SERVITEM agente DHL en la ciudad de Pasto, enfocado principalmente a ofrecer un servicio óptimo de información, a través de la asesoría y acompañamiento a empresas del sector industrial manufacturero en la ciudad de pasto, la cual, permita reducir la incertidumbre y el desconocimiento, y posteriormente ser parte integral para el desarrollo empresarial de la región, al promover negociaciones en un ámbito internacional, de manera estable y creciente, generando sostenibilidad y crecimiento en ellas.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Que aspectos se deben tener en cuenta, para el diseño de un Plan de Negocios que permita la Creación del Área de Comercio Internacional en la empresa SERVITEM agente DHL en la ciudad de Pasto?

### **1.1.2 Sistematización del Problema**

- ✓ ¿Cuáles son los factores internos, externos y competitivos de la empresa?
- ✓ ¿Qué características se deben valorar del mercado para la creación del área de comercio internacional?
- ✓ ¿Qué estrategias de mercadeo se deben de diseñar para la creación del área de comercio internacional?
- ✓ ¿Cuál será la estructura técnico administrativo y organizacional de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, con la creación del área de comercio internacional?
- ✓ ¿Cuál es la viabilidad financiera para la creación del área de comercio internacional?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan de negocios para la creación del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en la ciudad de pasto

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar los factores internos, externos y competitivos de la empresa Servitem Ltda. Agente DHL.
- ✓ Realizar un estudio de mercado, con el fin, de analizar oportunidades para la creación del área de comercio internacional para la empresa Servitem Ltda., agente DHL en la ciudad de pasto.
- ✓ Diseñar estrategias que lleven al conocimiento del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL, en la ciudad de pasto.
- ✓ Desarrollar un estudio técnico-administrativo y organizacional para la creación del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en la ciudad de pasto.

- ✓ Elaborar un estudio financiero del plan de negocios para la creación del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en la ciudad de pasto

### 1.3 JUSTIFICACION

La principal razón para elaborar el presente informe de pasantía sobre el diseño del plan de negocios, es dar a conocer la idea de un negocio mediante un proyecto y consolidarlo, lo que permitirá su posterior gestión. El plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar, controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión de un negocio o proyecto, cuyo fin es minimizar el riesgo; este a su vez nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad, saber si vale la pena realizarlo, o si se debe buscar nuevas ideas. Además de ello permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de la idea, lo que permitirá convencer a los demás de otorgar un préstamo o que inviertan en él<sup>1</sup>.

Es por ello que para la familiarización con las empresas y el conocimiento de las mismas se tomó en cuenta el tipo de estudio exploratorio – descriptivo, el cual se aplicó a empresas objeto de estudio para identificar sus principales características, ellas relacionadas con el comercio internacional. Del mismo modo se aplicó el método de investigación inductivo, analítico y de observación, con los cuales se analizó a las empresas del sector industrial manufacturero de la ciudad de pasto; ello con el propósito de llegar a una premisa general y analizar la posibilidad de crear un Área de Comercio Internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en la ciudad de pasto y de esta manera llegar a establecer relaciones causa efecto.

Siendo el presente estudio el diseño de un plan de negocios posee una estructura a seguir por la cual se identifican y analizan aspectos internos, externos y competitivos de la empresa, la competencia, las estrategias para dar a conocer el servicio dado por la creación de área, los aspectos técnicos como localización y equipos necesarios, organizacionales como cargos y funciones y finalmente los financieros.

En el presente estudio y para la obtención de la información necesaria se recurrió a la utilización de un instrumento útil como lo es la encuesta, elaborado a través de un cuestionario, cuya aplicación se realizó al segmento de empresas industriales manufactureras y sucesivamente los datos cuantitativos y cualitativos recolectados se procesaron y tabularon mediante el software Excel.

---

<sup>1</sup>Que es un Plan de Negocios. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios/>

Por tal motivo la importancia del **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DEL AREA DE COMERCIO INTERNACIONAL EN LA EMPRESA SERVITEM LTDA., AGENTE DHL EN LA CIUDAD DE PASTO**, radica en realizar un análisis de la unidad estratégica de negocio y si esta tendrá realmente un gran impacto en el segmento objeto de estudio, el cual fueron las empresas del sector industrial manufacturero de la ciudad de pasto, de la misma manera se llegó a conocer y a analizar sus necesidades; para ello se contó con la colaboración de los directivos y funcionarios de la empresa para el diseño de estrategias de mercadeo, estudio organizacional y técnico para la creación y operación de área, como también se hizo inherente la realización de un estudio financiero, lo que determina la viabilidad del área.

Este proyecto de pasantía se encamino a evaluar la viabilidad para Crear el Área de Comercio Internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en la ciudad de pasto, ello permitirá reducir el desconocimiento en la realización de operaciones comerciales a nivel internacional y promover el desarrollo socioeconómico de las empresas, mediante el crecimiento y fortalecimiento de las mismas.

Además de ello el presente estudio tuvo como fin, dar a conocer los conocimientos que se han adquirido durante el transcurso de la formación universitaria dentro del alma mater, como un medio para lograr obtener el título de profesional en Comercio Internacional y Mercadeo.

En conjunto este proyecto se plantea con el fin de que en un futuro sea un apoyo para el crecimiento de las empresas del sector industrial manufacturero de la ciudad de pasto, ello mediante la creación del Área de Comercio internacional, el cual asesore, capacite y de seguimiento a las compañías en la realización de operaciones comerciales por la modalidad de trafico postal y envíos urgentes, como una herramienta útil en la agilidad de este tipo de procesos; de modo que le permita a este sector crecer en un ámbito internacional y generar solidez económica y empresarial.

#### **1.4 MARCO LEGAL.**

Para dar soporte al presente estudio encaminado al diseño de un plan de negocios para la creación de área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en pasto, se dará a conocer la normativa requerida que servirá de testimonio y proporcionará fundamentos para su realización.



➤ **Ley 7 de 1991**

• Artículo 2o. Al expedir las normas por las cuales habrá de regularse el comercio internacional del país, el Gobierno Nacional deberá hacerlo con sometimiento a los siguientes principios:

- Estimular los procesos de integración y los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que amplíen y faciliten las transacciones externas del país.
- Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción local, para mejorar su competitividad internacional y satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor.
- Procurar una legal y equitativa competencia a la producción local y otorgarle una protección adecuada, en particular, contra las prácticas desleales
- Impulsar la internacionalización de la economía colombiana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo.
- Promover y fomentar el comercio exterior de bienes, tecnología, servicios y en particular, las exportaciones.
- Apoyar y facilitar la iniciativa privada y la gestión de los distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior.
- Coordinar las políticas y regulaciones en materia de comercio exterior con las políticas arancelaria, monetaria, cambiaria y fiscal.
- Adoptar, sólo transitoriamente, mecanismos que permitan a la economía colombiana superar coyunturas externas o internas adversas al interés comercial del país.

Los anteriores principios se aplicarán con arreglo a los criterios de economía, celeridad, eficacia, imparcialidad, publicidad y contradicción que orientan las actuaciones administrativas.

• Artículo 3o. Las importaciones y exportaciones de bienes, tecnología y servicios se realizarán dentro del principio de libertad del comercio internacional en cuanto lo permitan las condiciones coyunturales de la economía.

Sin perjuicio de las leyes que establezcan restricciones que protejan la integridad del patrimonio nacional, el Gobierno reglamentará las exportaciones e importaciones y procurará que éstas no sean realizadas, en forma exclusiva y permanente, por entidades del sector público.

La ley 7 de 1991 a través de sus artículos 2 y 3 dan a conocer los principios que ayudan a impulsar a la economía colombiana mediante operaciones de comercio internacional, es por ello que entre sus principios están el impulso de la internacionalización de la economía colombiana, el promover y fomentar el comercio de bienes y servicios, estimular los procesos de integración y acuerdos comerciales, estimular la modernización y eficiencia de la producción, propender por una competencia equitativa, adoptar mecanismos que permitan contrarrestar amenazas y además de ello establece pautas importantes sobre la libertad de las importaciones y exportaciones, con el fin de desarrollar un libre comercio que permita la sostenibilidad económica.

La presente ley da viabilidad a la propuesta que se hace mediante el diseño de un plan de negocios para la creación de un área en comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL, ya que esta ley promueve el libre desarrollo de operaciones comerciales a nivel internacional, como una estrategia para el crecimiento empresarial y desarrollo económico del país, es en este sentido en donde el presente estudio aportara al sector empresarial mediante la información adecuada y necesaria sobre las oportunidades que se tiene al expandirse en mercados internacionales, cuyo fin se enfoca en el crecimiento de las mismas, y que estas a su vez conlleven al crecimiento de la economía colombiana.

#### ➤ **Decreto 2685 de 1999**

- Artículo 312, capítulo VII. Sobre exportaciones por tráfico postal y envíos urgentes expone que las mercancías que requieran vistos buenos, licencias o autorizaciones para su envío al exterior, deben acreditar el cumplimiento de tales requisitos al momento en que se presenten ante la Aduana las Declaraciones de Exportación correspondientes”<sup>2</sup>.
- Artículo 201, Declaración de importación simplificada, donde estipula que el intermediario de la modalidad de importación de tráfico postal y envíos urgentes, deberá liquidar en el mismo documento de transporte, los tributos aduaneros correspondientes a las mercancías que entregue a cada destinatario, indicando la subpartida arancelaria y la tasa de cambio aplicadas. Este documento, firmado por quien recibe la mercancía, será considerado Declaración de Importación Simplificada.

El decreto 2685 en su artículo 312 expone que las actividades por tráfico postal y envíos urgentes requieren de vistos buenos y licencias para él envío al exterior, ello como un punto importante para la legalidad de dichas transacciones y como un mecanismo para satisfacer las necesidades del consumidor; y por su parte la misma ley mediante el artículo 201 fija los puntos a tener en cuenta para que un

---

<sup>2</sup> DECRETO 2685\_28\_DICIEMBRE\_1999. Capítulo VII exportaciones por tráfico postal y envíos urgentes

documento sea considerado como declaración de importación simplificada, minimizando así los largos procesos dados por tramites extensos.

Todas las acciones encaminadas al crecimiento de la economía del país deben de cumplir con los requisitos exigidos por la ley, es por ello que la empresa Servitem agente DHL cuenta con todos estos, ello faculta a la empresa para la realizar todas sus actividades en lo concerniente al envío de mercancías por la modalidad del trafico postal de la mejor manera, convirtiendo a esto en una fortaleza para la empresa; la cual facilita las operaciones comerciales al minimizar procesos, la cual se debe de utilizar en aras de generar competitividad para lograr un crecimiento a nivel empresarial; es por ello que este decreto se convierte en una oportunidad y apoyo para el desarrollo de la propuesta para el diseño de un plan de negocios por que establece pautas precisas y da crédito a organizaciones autorizadas para el desarrollo de estas actividades.

➤ **Decreto 1446 de 2011**

- Artículo 310 del 5 de mayo de 2011 modificado del decreto 2685 de 1999; expone lo siguiente: “podrán ser objeto de exportación por esta modalidad los envíos de correspondencia, los envíos que salen del territorio nacional para la red oficial de correos y envíos urgentes, siempre que su valor no exceda de cinco mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (USD 5000) y requerirán ágil entrega a su destinatario”.
  
- Artículo 117<sup>o</sup>. Serán intermediarios de la importación bajo esta modalidad
  - La Administración Postal Nacional para las labores de recepción almacenamiento y entrega de importaciones por tráfico postal, en la forma de envíos de correspondencia y paquetes postales.
  
  - Las empresas legalmente autorizadas por la Administración Postal Nacional para la recepción y entrega de importaciones por tráfico postal, en la forma de envíos de correspondencia y paquetes postales.
  
  - Las empresas de transporte internacional que cuentan con licencia del Ministerio de Comunicaciones como empresas de mensajería especializada, debidamente inscritas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para la recepción, almacenamiento y entrega, relacionadas con envíos de correspondencia y envíos urgentes<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> RESOLUCION NO. 4240 DE JUNIO 2 DE 2000. por la cual se reglamenta el Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999

- Artículo 104. Obligaciones del transportador.
  - ✓ Avisar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en la forma establecida, sobre la llegada de un medio de transporte con carga al territorio aduanero nacional.
  - ✓ Entregar a través de los servicios informáticos electrónicos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la información a que hacen referencia los artículos 94 y 94-1 del presente decreto, en la forma y oportunidad prevista en el artículo 96 del presente decreto.
  - ✓ Arribar por los lugares habilitados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en la forma prevista por esta misma entidad.
  - ✓ Poner a disposición de las autoridades aduaneras las mercancías objeto de importación al territorio aduanero nacional.
  - ✓ Presentar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, a través de los servicios informáticos electrónicos, el aviso de finalización de descargue en los términos y condiciones previstos en el artículo 97-2.
  - ✓ Presentar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, a través de los servicios informáticos electrónicos, dentro del término previsto en el artículo 98 del presente decreto, el informe de descargue e inconsistencias.
  - ✓ Justificar las inconsistencias advertidas, cuando a ello hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en el artículo 99 del presente decreto.
  - ✓ Expedir la planilla de envío que relacione las mercancías que serán introducidas a un depósito o a una zona franca, cuando a ello hubiere lugar.
  - ✓ Entregar, dentro de la oportunidad establecida en las normas aduaneras, las mercancías al Agente de Carga Internacional, al puerto, al depósito habilitado, al usuario de la zona franca, al declarante o al importador, según el caso.
  - ✓ Responder porque la información que entreguen a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sobre el manifiesto de carga y documentos de transporte, corresponda al contenido de los documentos físicos.
  - ✓ Informar cuando corresponda, al Agente de Carga Internacional, dentro del término que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sobre la finalización de la operación del descargue de la carga consolidada<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> DECRETO 2101 DE 13 DE JUNIO DE 2008. por el cual se modifica parcialmente y se adiciona el Decreto 2685 de 1999.

- Artículo 23. Modificase el artículo 196 del Decreto 2685 de 1999, el cual quedará así: “Artículo 196. Presentación de información a la aduana por las Empresas de Mensajería Especializada intermediarios de la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes. Las Empresas de Mensajería Especializada, intermediarios de la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes serán responsables de entregar, a través de los servicios informáticos electrónicos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, dentro de los términos previstos en el artículo 96 del presente decreto, la información de los documentos de transporte a que hace referencia el artículo 94-1 de este decreto, contenida en el manifiesto expreso y las guías de empresa de mensajería especializada, relacionadas con la carga que llegará al territorio nacional.

Las mercancías serán recibidas en la zona primaria aduanera por las empresas de mensajería especializada a las que vengán consignadas, quienes deberán verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 193 del presente decreto.

Una vez ingresada la mercancía al depósito para envíos urgentes, las Empresas de Mensajería Especializada deberán informar a través de los servicios informáticos electrónicos las inconsistencias detectadas entre la información entregada sobre la carga en el manifiesto expreso y la carga efectivamente descargada, que impliquen sobrantes o faltantes.

Todos los envíos urgentes, deberán estar rotulados con la indicación del nombre y dirección del remitente, nombre y dirección del consignatario, descripción genérica de las mercancías, valor y peso bruto del envío”<sup>5</sup>.

- **Artículo 497.infracciones aduaneras de los transportadores y sanciones aplicables.** <Artículo modificado por el artículo 44 del Decreto 1232 de 2001. El nuevo texto es el siguiente:> Las infracciones aduaneras en que pueden incurrir las empresas transportadoras y las sanciones asociadas a su comisión son las siguientes:

- **En el Régimen de Exportación:**

Graves: Exportar mercancías por lugares no habilitados del territorio aduanero nacional o transportar mercancías sometidas al régimen de exportación, por rutas diferentes a las autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La sanción aplicable será de multa equivalente a treinta (30) salarios mínimos legales mensuales vigentes por cada infracción.

---

<sup>5</sup> DECRETO 2101 DE 13 DE JUNIO DE 2008. infracciones aduaneras de los transportadores y sanciones aplicables. en el régimen de exportación.

**Leves:** No transmitir electrónicamente al sistema informático aduanero, dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes al embarque de la mercancía, la información del Manifiesto de Carga que relacione las mercancías según las autorizaciones de Embarque concedidas por la Aduana.

No entregar físicamente dentro de las cuarenta y ocho (48) horas siguientes al embarque de la mercancía el Manifiesto de Carga.

La sanción aplicable será de multa equivalente a siete (7) salarios mínimos legales mensuales vigentes por cada infracción.

- **En el Régimen de Tránsito Aduanero:**

**Gravísimas:** Entregar la mercancía objeto del régimen de Tránsito Aduanero con menos peso, tratándose de mercancía a granel o cantidad del consignado en la Declaración de Tránsito Aduanero.

No entregar la mercancía al depósito o a la Zona Franca.

No terminar en la forma prevista en las normas aduaneras el régimen de tránsito aduanero. La sanción aplicable será de multa equivalente a setenta (70) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

**Graves:** Transportar mercancías bajo el régimen de tránsito sin estar amparadas en una Declaración de Tránsito Aduanero.

Incumplir con el término para finalizar el régimen de tránsito fijado por la aduana de Partida.

Cambiar de medio de transporte o de unidad de carga sin autorización de la Aduana.

Arribar a la Aduana de Destino con los precintos de los medios de transporte o de las unidades de carga, rotos, adulterados o violados.

- La sanción aplicable será multa equivalente a treinta (30) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

**Leves:** Efectuar el tránsito aduanero en vehículos que no pertenezcan a empresas inscritas y autorizadas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Efectuar el tránsito aduanero en medios de transporte o unidades de carga que no puedan ser precintados o sellados en forma tal que se asegure su inviolabilidad.

- La sanción aplicable será de multa equivalente a siete (7) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

PARÁGRAFO. A los transportadores, en las modalidades de tránsito, cabotaje y transbordo les serán aplicables, en lo pertinente, las sanciones previstas en el numeral del 3 del presente artículo<sup>6</sup>.

- Artículo 29. Modificase el numeral 1 del artículo 497 sobre infracciones aduaneras de los transportadores y sanciones aplicables del Decreto 2685 de 1999, el cual quedará así:

- **En el régimen de importación.**

**Gravísimas:** Arribar por lugares que no se encuentren habilitados para el ingreso de mercancías por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo que se configure el arribo forzoso legítimo a que se refiere el artículo 1541 del Código de Comercio.

Ocultar o sustraer del control de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales las mercancías objeto de introducción al territorio aduanero nacional y las demás que se encuentren a bordo del medio de transporte. La sanción aplicable será de multa equivalente a veinte (20) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

**Graves:** No entregar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en las condiciones de tiempo, modo y lugar previstas en el artículo 96 del presente decreto, la información del manifiesto de carga o los documentos que lo adicione, modifiquen o corrijan y de los documentos de transporte.

No presentar el informe de descargue o no reportar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, los sobrantes o faltantes detectados en el número de bultos o el exceso o defecto en el peso en el caso de mercancía a granel, o documentos no relacionados en el manifiesto de carga, en las condiciones de tiempo, modo y lugar previstas en el artículo 98 de este decreto.

No entregar dentro la oportunidad establecida en las normas aduaneras la mercancía al agente de carga internacional, al puerto, al depósito habilitado, al usuario operador de la zona franca, al declarante o al importador, según corresponda

No entregar en el término previsto en el artículo 99 del presente decreto, los documentos que justifiquen el exceso o sobrante y faltante o defecto detectado, o

---

<sup>6</sup> DECRETO 2685 DEL 28 DE DICIEMBRE DE 1999. infracciones aduaneras de los transportadores y sanciones aplicables Régimen de transito aduanero

la llegada de mercancía soportada en documentos de transporte no relacionados en el manifiesto de carga.

No enviar en un viaje posterior la mercancía correspondiente al faltante o defecto reportado, en los eventos que corresponda, de conformidad con el artículo 99 del presente decreto.

No expedir la planilla de envío que relacione las mercancías transportadas que serán introducidas a un depósito o a una zona franca.

No entregar el informe de finalización de descargue en los términos y condiciones previstas en el artículo 97-2 del presente decreto. La sanción aplicable será de multa equivalente al 50% del valor de los fletes internacionalmente aceptados, correspondientes a la mercancía de que se trate.

**Leves:** No presentar el aviso de arribo y/o el aviso de llegada del medio de transporte aéreo o marítimo, en las condiciones de tiempo, modo y lugar que señale la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, de conformidad con lo establecido en los artículos 91 y 97-1 de este decreto.

Incurrir en inexactitudes o errores en la información presentada a través de los servicios informáticos electrónicos. La sanción aplicable será de multa equivalente a seis (6) salarios mínimos legales mensuales vigentes<sup>7</sup>.

Una infracción aduanera establece reglas generales sobre el control que la autoridad aduanera debe tener, para el buen funcionamiento de empresas transportadoras en la prestación de servicios.

• **Artículo 12. Agencias de aduanas.** <Artículo modificado por el artículo 1 del Decreto 2883 de 2008. El nuevo texto es el siguiente:> Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

Las agencias de aduanas tienen como fin esencial colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el

---

<sup>7</sup> DECRETO 2101 DE 2008 (JUNIO 13 DE 2008). infracciones aduaneras de los transportadores y sanciones aplicables Régimen de importación



comercio exterior para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás actividades y procedimientos derivados de los mismos<sup>8</sup>.

- **Artículo 27-4. Responsabilidad de las agencias de aduanas.**

<Artículo adicionado por el artículo 1 del Decreto 2883 de 2008. El nuevo texto es el siguiente:> Las agencias de aduanas que actúen ante las autoridades aduaneras serán responsables administrativamente por las infracciones derivadas del ejercicio de su actividad.

Igualmente, serán responsables por la exactitud y veracidad de la información contenida en los documentos que suscriban sus agentes de aduanas acreditados ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y responderán administrativamente cuando por su actuación como declarantes hagan incurrir a su mandante o usuario de comercio exterior que utilice sus servicios en infracciones administrativas aduaneras que conlleven la liquidación de mayores tributos aduaneros, la imposición de sanciones o el decomiso de las mercancías.

Lo anterior, sin perjuicio de las acciones legales que puedan adelantar los mandantes o usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios contra las agencias de aduanas.

PARÁGRAFO. Las agencias de aduanas responderán directamente por el pago de los tributos aduaneros y sanciones pecuniarias que se causen respecto de operaciones en las que el usuario de comercio exterior sea una persona inexistente<sup>9</sup>.

Las agencias de aduana son parte integral en el cumplimiento de la norma, y como un ente responsable de otorgar información y la rapidez en operaciones de comercio exterior.

Para realizar operaciones comerciales a nivel internacional mediante la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes, se hace necesario cumplir con ciertos requisitos, es por ello, que para el presente plan de negocios se cita el artículo 11446 de 2011 en el cual se especifican los requerimientos para llevar a cabo este proceso; estos se deben tener en cuenta para no infringir de las leyes y poder actuar conforme a la ley. Además fue importante conocer las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los actores participantes, como también, sus respectivas sanciones, como reglas a seguir para el buen cumplimiento de las normas las cuales son cumplidas a cabalidad por la empresa SERVITEM Ltda., mediante su agente DHL.

---

<sup>8</sup> DECRETO 2685 DE 1999

<sup>9</sup> Decreto 2685 de 28 de diciembre de 1999

Es por ello que la empresa cuenta con grandes potencialidades para ser competitivo en el mercado; de ese modo el diseño de un plan de negocios se ve como una herramienta importante que permita aprovechar sus potencialidades, es allí en donde se encuentra la viabilidad de este, el cual genere crecimiento y participación de la empresa en el sector.

➤ **Decreto 2044 de septiembre de 1988.**

• **Artículo 1. Ámbito de Aplicación, Objeto y Alcance.** La presente Ley señala el régimen general de prestación de los servicios postales y lo pertinente, a las entidades encargadas de la regulación de estos servicios, que son un servicio público en los términos del artículo 365 de la Constitución Política. SU prestación estará sometida a la regulación, vigilancia y control del Estado, con sujeción a los principios de calidad, eficiencia y universalidad, entendida ésta última, como el acceso progresivo a la población en todo el Territorio Nacional.

Los Servicios Postales están bajo la titularidad del Estado, el cual para su prestación, podrá habilitar a empresas públicas y privadas en los términos de esta Ley.

• **Artículo 2. Objetivos de la Intervención del Estado.** La intervención del Estado en los servicios postales tendrá los siguientes objetivos:

- Asegurar la prestación eficiente, óptima y oportuna de los servicios postales.
- Asegurar la prestación del Servicio Postal Universal
- Garantizar el derecho a la información y a la inviolabilidad de la correspondencia.
- Asegurar que las tarifas permitan recuperar los costos eficientes de prestación del servicio y que reflejen los distintos niveles de calidad ofrecidos por los Operadores Postales.
- Promover la libre competencia y evitar los abusos de posición dominante y las prácticas restrictivas de la competencia.
- Estimular a los Operadores a incorporar los avances tecnológicos en la prestación de los servicios postales.
- Sancionar las fallas en la prestación de los servicios y el incumplimiento de la normatividad vigente.
- Facilitar el desarrollo económico del país

• **Artículo 3. Definiciones. Servicios Postales.** Los Servicios Postales consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior. Son servicios postales,

entre otros, los servicios de correo, los servicios postales de pago y los servicios de mensajería expresa<sup>10</sup>.

En el presente plan de negocios se hace ineludible estar al tanto de cuáles son los parámetros fijados en el ámbito del tráfico postal; es por ello que se hace preciso citar el presente decreto, el cual, da a conocer que el estado es una parte integral, y que a su vez vela por el cumplimiento del servicio, fijando garantías y estímulos, para su buen desarrollo y como un órgano gestor en el desarrollo económico del país, siendo el estado una parte fundamental, como entidad promotora y evaluadora de las actividades realizadas por empresas prestadoras del servicio de tráfico postal; al garantizar la calidad y transparencia en la forma en cómo se deben de desarrollar dichas actividades.

Al cumplir con los requisitos exigidos por la ley, este decreto hace que la propuesta del diseño de un plan de negocios para la creación del área en comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL se convierta en un gran apoyo, ya que, son pocas las empresas las cuales cuentan con todos estos requisitos, lo que da una ventaja competitiva a la empresa y por ende un gran estímulo al desarrollo de los proyectos y propuestas encaminadas al mejoramiento de la organización.

#### ➤ **Decreto 410 de 1971**

- **Artículo 1317. <AGENCIA COMERCIAL>**. Por medio del contrato de agencia, un comerciante asume en forma independiente y de manera estable el encargo de promover o explotar negocios en un determinado ramo y dentro de una zona prefijada en el territorio nacional, como representante o agente de un empresario nacional o extranjero o como fabricante o distribuidor de uno o varios productos del mismo.

- **Artículo 1320. <CONTENIDO DEL CONTRATO DE AGENCIA COMERCIAL>**. El contrato de agencia contendrá la especificación de los poderes o facultades del agente, el ramo sobre que versen sus actividades, el tiempo de duración de las mismas y el territorio en que se desarrollen, y será inscrito en el registro mercantil.

No será oponible a terceros de buena fe exenta de culpa la falta de algunos de estos requisitos

- **Artículo 1321. <CUMPLIMIENTO DEL ENCARGO Y RENDICIÓN DE INFORMES>**. El agente cumplirá el encargo que se le ha confiado al tenor de las instrucciones recibidas, y rendirá al empresario las informaciones relativas a las

---

<sup>10</sup> Ley 1369 30 de diciembre de 2009, por medio del cual se establece el régimen de los servicios postales y se dictan otras disposiciones, el congreso de Colombia.

condiciones del mercado en la zona asignada, y las demás que sean útiles a dicho empresario para valorar la conveniencia de cada negocio.

- **Artículo 1324. <TERMINACIÓN DEL MANDATO>**. El contrato de agencia termina por las mismas causas del mandato, y a su terminación el agente tendrá derecho a que el empresario le pague una suma equivalente a la doceava parte del promedio de la comisión, regalía o utilidad recibida en los tres últimos años, por cada uno de vigencia del contrato, o al promedio de todo lo recibido, si el tiempo del contrato fuere menor.

<Aparte tachado INEXEQUIBLE> Además de la prestación indicada en el inciso anterior, cuando el empresario revoque o dé por terminado unilateralmente el contrato, sin justa causa comprobada, deberá pagar al agente una indemnización equitativa, fijada por peritos, como retribución a sus esfuerzos para acreditar la marca, la línea de productos o los servicios objeto del contrato. La misma regla se aplicará cuando el agente termine el contrato por justa causa imputable al empresario.

- **Artículo 1325. <JUSTAS CAUSAS PARA DAR POR TERMINADO EL MANDATO>**. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de agencia comercial:

- **Por parte del empresario:** El incumplimiento grave del agente en sus obligaciones estipuladas en el contrato o en la ley, cualquiera acción u omisión del agente que afecte gravemente los intereses del empresario, la quiebra o insolvencia del agente, y la liquidación o terminación de actividades.

- **Por parte del agente:** El incumplimiento del empresario en sus obligaciones contractuales o legales, cualquier acción u omisión del empresario que afecte gravemente los intereses del agente, la quiebra o insolvencia del empresario y la terminación de actividades.

- **Artículo 1327. <TERMINACIÓN DEL CONTRATO POR JUSTA CAUSA PROVOCADA POR EL EMPRESARIO>**. Cuando el agente termine el contrato por causa justa provocada por el empresario, éste deberá pagar a aquél la indemnización prevista en el Artículo 1324.

- **Artículo 1328. <SUJECCIÓN A LAS LEYES COLOMBIANAS>**. Para todos los efectos, los contratos de agencia comercial que se ejecuten en el territorio nacional quedan sujetos a las leyes colombianas. Toda estipulación en contrario se tendrá por no escrita<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>Decreto número 410 de 1971, capítulo v, agencia comercial, Código de Comercio.

Por su parte se cita Decreto 410 de 1971 en el cual se reglamenta los requisitos para acceder a la agencia comercial, siendo esta una empresa nacional, la cual, revela los parámetros exigidos por la ley para optar por los beneficios de ofrecer y prestar los servicios que una empresa extranjera tiene; las condiciones a las cuales deben de sujetarse para la ejecución de su labor.

En ese caso se deduce que por su parte SERVITEM LTDA., cuenta con todos los requisitos para ser el agente de DHL y prestar los servicios que a través de este agenciamiento se obtienen, es por ello que este decreto juega un papel importante al convertirse en un requerimiento a cumplir, lo que beneficia a la empresa al diferenciarla de las demás; es por ello que la propuesta sobre el diseño de un área en comercio internacional se hace útil y necesaria, ya que, con ella se la dará a conocer de manera óptima a la empresa a sus servicios y los beneficios que traen consigo.

Cabe anotar que todos estos decretos deben de ser tomados en cuenta, con el fin de conocer las obligaciones a las cuales se debe de ajustar y llevar a cabo proyectos encaminados al su beneficio, como aporte para el desarrollo económico del país.

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

**Agente.** SERVITEM Ltda. Asume en forma independiente y de manera estable el encargo de promover los servicios ofrecidos por parte de DHL EXPRESS en un determinado ramo y dentro de una zona prefijada en el territorio nacional.

**Balance general.** Estado financiero en el que se encuentra resumidos los activos, pasivos, y capital contable de la empresa en un periodo de tiempo determinado.

**Comercio internacional.** Es el movimiento que tienen los bienes y servicios a través de distintos países para ello se hace necesario el uso de herramientas idóneas que permitan la agilidad en operaciones de comercio internacional siendo el transporte de mercancías una de ellas.

**Globalización.** Proceso que ha ampliado la producción y venta de bienes y servicios a nivel mundial cuya visión se enfoca en hacer del mundo un solo mercado, es un proceso político económico, social y cultural al adoptar comportamientos y modos de vida, dada por la transformación de costumbres comerciales.

**Logística.** Proceso el cual incluye todos los eslabones de la cadena de distribución requeridos para hacer llegar el producto al cliente final.

**Mercadeo.** Conjunto de actividades encaminadas dirigidas a facilitar y realizar intercambios.

**Mercado meta.** Segmentos de mercado que se han seleccionado por la empresa para ofrecer el servicio, es el grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

**Mercado objetivo.** Grupo de usuarios, los cuales comparten necesidades características comunes, a los cuales la empresa ha decidido servir.

**Mercado potencial.** Objetivo al cual se dirige la creación del área de comercio internacional en la empresa y no se sabe qué resultados se obtendrán por ser un nuevo servicio.

**Mercado.** Grupo de personas con necesidades, dinero para gastar y deseo de gastarlo buscando la satisfacción de necesidades mediante el uso del servicio.

**Mezcla de mercadeo.** Conjunto de actividades encaminadas a atraer al usuario mediante la mezcla de elementos de mercadeo como servicio, precio, promoción y distribución.

**Participación en el mercado.** Es la proporción que se tiene por las ventas del servicio prestado por la empresa durante un lapso de tiempo.

**Plan de negocios.** Es el documento que describe de manera escrita el negocio que se pretende al crear el área de comercio internacional dentro de la empresa el cual se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización y de ellos se extraerán temas importantes para su desarrollo tales como los canales de comercialización, el precio, la distribución, la localización, el organigrama de la organización, la evaluación financiera, el personal necesario.

**Posicionamiento.** Es el lugar que ocupa la empresa en la mente del usuario.

**Precio.** El precio se considera como un elemento importante el cual da estabilidad financiera a la empresa, es por ello que no debe de determinarse de manera ligera.

**Promoción.** A través de ella se busca ofrecer un beneficio tangible por parte de la empresa para ello se relaciona el marketing mix con la comunicación persuasiva hacia las empresas objeto de estudio.

**Publicidad.** Para difundir mensajes a través de los medios la publicidad es la técnica de comunicación masiva útil con el fin de persuadir al usuario objetivo al uso del servicio.

**Satisfacción.** Es el grado de beneficio obtenido por el uso del servicio.

**Segmentación del mercado.** División del mercado global en grupos pequeños que internamente son homogéneos.

**Servicio postal.** Es el proceso de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de DHL como red postal, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior.

**Usuario.** Es aquel que hace uso del servicio ofrecido por la empresa.

## 1.6 COBERTURA DEL ESTUDIO

- **Temporal.** Para el desarrollo del Diseño de un Plan de Negocios, el presente estudio se realizó en el lapso comprendido entre el mes de octubre del año 2010 hasta marzo del año 2011.

- **Espacial.** El área geográfica que cubre el presente estudio para la elaboración del plan de negocios, está comprendida en la ciudad de pasto capital del departamento de Nariño, cuyo motivo se enfoca en dar a conocer la importancia que traerá la creación del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL.

## 1.7 DISEÑO METODOLOGICO

**1.7.1 Tipo de estudio.** “El tipo de estudio señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento”<sup>12</sup> en este sentido y para el desarrollo del estudio sobre el Diseño de un Plan de Negocios de la creación de un área en comercio internacional se utilizó los siguientes tipos de estudio:

➤ **Exploratorio.** Este estudio permitió la familiarización con el tema, y lo más importante es que proporcione la formulación del problema del presente estudio.

➤ **Descriptivo.** A través de este estudio, se identificó las características del objeto a estudiar de manera más amplia, facultando el hallazgo de características, comportamientos en empresas objeto de estudio las cuales fueron las compañías del sector industrial manufacturero en la ciudad de pasto, y dar paso a la relación entre estas variables, con el objeto de encontrar oportunidades en el entorno, que permitieron evidenciar la favorabilidad que representa la realización del Plan de Negocios para la Creación del Área de Comercio Internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en pasto.

---

<sup>12</sup>MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduard, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición, editorial MC GRAW HILL, 2001. P 134

**1.7.2 Método de investigación.** Con el propósito de obtener conclusiones específicas y lograr el resultado de los objetivos trazados, trabajando con los elementos más simples de una realidad hasta llegar a los más complejos; para la elaboración del presente estudio para el Diseño del Plan de Negocios se acudió al método inductivo, analítico y de observación, como métodos de investigación, ellos permitieron conocer la viabilidad que tienen las empresas del sector industrial manufacturero en la realización de operaciones comerciales y del beneficio que representara para ellas la creación del área de comercio internacional, que impulse en ellas las transacciones y negociaciones a nivel internacional; para ello se estableció relación entre causa y efecto, lo que conlleva a determinar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, ellas dieron respuesta a la factibilidad de la creación del área de comercio internacional, en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en la ciudad de Pasto.

### **1.7.3 Fuentes de información:**

Las fuentes de información constituyen una herramienta elemental en el desarrollo del presente estudio, y para ello se utilizó información cualitativa y cuantitativa, siendo de gran importancia las siguientes fuentes a utilizar:

#### **➤ Fuentes primarias**

Estas forman una parte substancial en la adquisición de información, y para el logro de ella, se recurrió a encuestas dirigidas a los gerentes y personal relacionado y/o encargado de la parte comercial de estas empresas, parte del sector industrial manufacturero de la ciudad de Pasto, con el fin, de recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, lo que llevo a conocer aspectos relevantes del objeto de estudio del presente diseño de un plan de negocios.

#### **➤ Fuentes secundarias**

Siendo las fuentes secundarias una forma de información ya elaborada, o existente, que fue generada anteriormente representada en textos y demás, se utilizó libros, revistas, documentos y enciclopedias y todo el material escrito; de manera que permito el conocimiento del objeto de estudio.

#### **➤ Fuentes terciarias**

Las fuentes terciarias de información son todas aquellas encontradas en medios de información, tales como internet; herramienta útil en este tipo de estudio, que llevo a la recolección de datos necesarios para él mismo.



**1.7.4 Instrumentos para la recolección de información.** La encuesta es el medio más eficaz, para conseguir información precisa, útil en la elaboración del presente estudio denominado Diseño de un Plan de Negocios para la Creación del Área de Comercio Internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en Pasto, para tal efecto se desarrolló un cuestionario de preguntas, el cual, se dirigió a personal de empresas parte del sector industrial manufacturero.

**1.7.5 Método de recolección de información.** Dentro de este punto se aplicó la encuesta, como método de recolección de información, es importante dar a conocer que posteriormente y con el fin de aplicar este método se identificó a las empresas dedicadas a la industria manufacturera de la ciudad de san Juan de pasto, cuyo formato de encuesta se realizó vía Online y telefónica.

## 1.8 TIPO DE MUESTRA

**1.8.1 Muestreo de juicio o por conveniencia:** Una muestra es llamada muestra de juicio o por conveniencia cuando sus elementos son seleccionados mediante juicio personal. Una muestra de juicio es llamada una muestra probabilística, puesto que este método está basado en los puntos de vista subjetivos de una persona, las principales ventajas de una muestra de juicio son la facilidad de obtenerla y que el costo usualmente es bajo<sup>13</sup>.

Para emplear la encuesta a los usuarios objeto de estudio, se hizo necesario la aplicación del muestreo por conveniencia, debido a que la población objetivo reúne las características necesarias para poder obtener la información más completa y adecuada, por lo tanto se trabajó con 128 elementos muestrales

**1.8.2 Tamaño de la población:** La población de estudio del presente proyecto se conformó por 128 empresas que hacen parte de la industria manufacturera en el año 2010, seleccionadas por tamaño de la unidad tales como las pequeñas, medianas y grandes empresas, datos indicados a continuación:

**Cuadro 1. Tamaño de la población.**

TAMAÑO DE LA UNIDAD	INDUSTRIA MANUFACTURERA
Pequeñas (11 a 50)	44
Medianas (51 a 200)	78
Grandes (201 y +)	6
<b>Totales</b>	<b>128</b>

Fuente: Este estudio.

<sup>13</sup> Muestreo de Juicio. Disponible en <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.83-A678p/658.83-A678p-CAPITULO%20II.1.pdf>

## 2. DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS, EXTERNOS Y COMPETITIVOS DE LA EMPRESA SERVITEM LTDA. AGENTE DHL

### 2.1 DIAGNOSTICO DE FACTORES INTERNOS

**2.1.1 Antecedentes históricos.** La empresa Servitem Ltda., agente DHL es una sociedad limitada que fue creada en el año de 1994 cuando su actual gerente don Jorge Alberto Ortiz y la Señora Sonia Alicia Moran socia de la empresa, decidieron adquirir la franquicia de DHL empresa multinacional fundada por Adrian Dalsey, Larry Hillblom, y Robert Lynn en el año de 1969 en san francisco California. Comenzó con un automóvil de segunda mano y una tarjeta de crédito como único tipo de financiamiento el nombre de DHL viene de la combinación de las iniciales de sus fundadores quienes tuvieron la idea de entregar la documentación de embarque anticipadamente por avión desde san francisco a Honolulu. De esta forma los trámites aduaneros podían llegar antes de que la mercancía llegara a puerto, la idea fue comienzo de una nueva industria, el servicio de envíos urgentes internacionales.

A partir del año de 1998 la empresa Servitem Ltda., agente DHL inicia sus actividades de transporte de mercancía primeramente en la ciudad de pasto y después expandiéndose a departamentos como el cauca y valle del cauca. La empresa Servitem Ltda., a través de su agenciamiento cuenta con un gran potencial comercializador a nivel internacional, en donde DHL es parte fundamental al ofrecer diversos servicios en el transporte de mercancías y por poseer la facultad en la realización de trámites aduaneros al ser agente aduanero, generando de este modo agilidad de mencionados tramites, es por ello que DHL ofrece un servicio completo que reúne el transporte, agenciamiento aduanero y el envío de mercancías por tráfico postal en una sola empresa lo que genera eficacia en el servicio prestado y rapidez en operaciones comerciales a nivel internacional.

### 2.1.2 Datos generales de la empresa

- **Razón social:** SERVITEM LTDA. MENSAJERIA ESPECIALIZADA
- **Logotipo actual**

Figura 1. Logotipo Servitem Ltda.



Fuente.: Servitem Ltda.

- **Portafolio de servicios.** En este ítem se da a conocer los principales servicios que la empresa SERVITEM LTDA agente DHL ofrece, como se indican a continuación:

- ✓ **Entrega certificada de correspondencia masiva.** Para la prestación del servicio bandera de Entrega certificada de correspondencia, SERVITEM LTDA cuenta con un grupo de operarios que gracias a su amplia experiencia en el área de la mensajería urbana le ofrece a los clientes un gran respaldo y confianza en el envío de correspondencia con tiempos de entrega no superiores a 72 horas, sin restricciones en espacio geográfico y con la garantía de entregas certificadas gracias a la devolución de respectivas guías debidamente diligenciadas por el destinatario o receptor del correo. De igual forma cuenta con un grupo de operarios que recogen correspondencia en el sitio indicado en horarios preestablecidos.

- ✓ **Alquiler de mensajero.** Si el volumen de trabajo en una empresa hace necesario la utilización de su mensajero interno en labores de oficina o simplemente no tiene presupuestado dicho cargo, SERVITEM, está en capacidad de suministrarle un funcionario que realizara todas las diligencias externas que la empresa requiera en tiempos muy razonables y con la seguridad de contar con personal altamente calificado.

- ✓ **Servicio inmediato.** Los tiempos modernos hacen necesario la agilización de las comunicaciones en cualquier tipo de transacción, lo cual hace indispensable la utilización de un servicio que ofrezca el mayor grado de rapidez y seguridad en la entrega de correspondencia EXTRA URGENTE, conscientes de esta situación se ha conformado un grupo de operarios que estarán prestos a atender en forma inmediata las necesidades.

- ✓ **Banco de datos.** Como servicio adicional para los clientes ofrece una constante actualización al banco de datos haciendo cada vez más confiable la entrega de su correspondencia y disminuyendo los topes de devolución, a través de la labor de telemarketing que se desarrolla en las oficinas o las de los clientes de acuerdo con sus necesidades básicas y sin ningún costo adicional.

- ✓ **Tecnología.** Ponemos a disposición la tecnología empleada por la empresa en el manejo de productos, la cual consta de lectores de código de barras que permiten asignar el producto a experimentados operadores y tener un control eficaz de lo que hay en tránsito y lo que se encuentra en las oficinas ya gestionadas. De igual manera scanners que permiten digitalizar imágenes mediante el proceso OCR el cual captura y asigna el código de barra de guías facilitando así la atención oportuna del servicio al cliente. Además cuenta con una aplicación propia que permite agilizar los procesos dentro de la empresa.

- ✓ **Servicio nacional e internacional.** De acuerdo con la confianza depositada por la Multinacional DHL INTERNACIONAL LTDA., como su agente exclusivo en los Departamentos de Nariño y Cauca ofrece el servicio de correo Nacional e Internacional de reconocida calidad, responsabilidad y seriedad.
- ✓ **Documento.** envió de artículos como cartas, tarjetas, postales, facturas y los demás, los cuales están libres de impuestos en el país destino y el límite de peso varía según país destino.
- ✓ **Documento expreso.** envió de artículos tales como cartas, tarjetas, postales, facturas, extractos de cuentas, recibos de toda clase, impresos, periódicos, envíos publicitarios , en el cual el peso máximo de estos objetos son de 300 gramos, de 25 a 30 hojas aproximadamente
- ✓ **Wpx convencional.** World Wide Parcel Express es él envió de mercancías, muestras con o sin valor comercial, partes y repuestos en garantía o para reparación y toda clase de bienes de valor comercial, los cuales están sujetos al pago de impuestos en el país destino, el peso máximo varía según país destino, su valor declarado afecta el tipo de importación en el país destino y no puede exceder el límite que impone cada país.
- ✓ **Paquete expreso.** es él envió de mercancías, muestras comerciales, partes y repuestos en garantía o para reparación y toda clase de artículos con o sin valor comercial, aplica a todos los destinos del mundo, el peso máximo es determinado por cada país, la tarifa varía dependiendo si es entregado en la oficinas de DHL o si es recogido, no debe requerir de trámite de exportación.
- ✓ **Importaciones expresas DOX.** documento y todo tipo de papelería que requiere ser traído del exterior y pagado en su país, por el destinatario, bajo la modalidad de envió urgente o régimen ordinario entre los países que pertenezcan a la red mundial de DHL, son libres de impuestos.
- ✓ **Importaciones expresas WPX.** son mercancías, muestras comerciales, partes y todo tipo de artículo sujetos a impuestos en destino.
- ✓ **Exportaciones expresas.** son mercancías que van a ser exportadas y por lo tanto requieren de un trámite de exportación y en su destino requerirán de un trámite de importación, no hay límite de peso.

**Cuadro 2. Proceso tradicional de exportaciones Vs proceso DHL.**

PROCESO TRADICIONAL DE EXPORTACIONES VS PROCESO CON DHL	
PROCESO TRADICIONAL DE EXPORTACIONES	PROCESO DHL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. transporte a aeropuerto</li> <li>2. gastos de despacho</li> <li>3. manejo de la aerolínea</li> <li>4. flete aéreo</li> <li>5. recolección y bodegaje</li> <li>6. agente de aduanas</li> <li>7. transporte local</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. compañía de carga local</li> <li>2. agente de aduanas DHL</li> <li>3. aerolínea</li> <li>4. agente de aduanas DHL</li> <li>5. Compañía local</li> </ol>

Fuente: Archivo portafolio de servicios DHL

- ✓ **Seguros.** servicio opcional el cual tiene como finalidad el proteger los envíos de los clientes
- ✓ **Agente de aduanas.** creada por DHL internacional, con el fin de ofrecer a sus clientes un valor agregado para sus operaciones de comercio internacional, el cual es el encargado de realizar todo tramite de aduanas par la nacionalización formal de la mercancía que ingresa al país, entre los productos y servicios que se ofrecen se encuentran los tramites de intermediación aduanera para procesos de importación y exportación, régimen cambiario, clasificación arancelaria, elaboración de permisos, licencias, registros, y vistos buenos, etc. para su realización se cuenta con la experiencia de la red internacional de DHL, multinacional líder en el campo de transporte expreso especializado de documentos, paquetes, carga y servicios logísticos asociados al comercio internacional, lo que permite integrar y verticalizar eficientemente el servicio para los usuarios.
- ✓ **Zona franca.** Este servicio se ofrece con la finalidad de velar por el régimen de zonas francas establecido en la reglamentación aduanera vigente. se ofrecen beneficios de recepción, almacenamiento, desconsolidacion, cesión de derechos, cabotajes, destrucción de mercancía nacionalizada.
- ✓ **In Houses.** Servicio de Outsorcing de mensajería que presta DHL a determinadas empresas que por su alto volumen de envíos nacionales e internacionales requieren de una solución más personalizada por parte de DHL. Esta solución incluye el manejo de algunos servicios adicionales como por ejemplo: diligencias urbanas, correspondencia interna.
- ✓ **Carga.** Mercancías de exportación, que según condiciones de embarque pueden ser transportadas a través de la red de DHL o fuera de ella, por medio de las aerolíneas que prestan este servicio.

✓ **Producto XFR carga expresa.** Es una interesante opción para las compañías exportadoras, ya que, este servicio combina la fortaleza y valores agregados que ofrece la red expresa de DHL con las facilidades y costos equivalentes de las empresas de carga.

### **2.1.3 Dirección estratégica:**

La empresa no establece una dirección estratégica formal al no identificar de manera clara su misión, visión, valores institucionales y objeto social; sin embargo da a conocer de manera general su labor empresarial de la siguiente manera:

Empresa de Mensajería Certificada a Nivel Nacional y Transporte de Mercancías creada para poder ofrecer un óptimo soporte en la prestación del servicio de entrega de correspondencia que se ajuste a verdaderas necesidades, ofrece una amplia gama de servicios, todos ellos respaldados por una experiencia de 17 años, así como de los adelantos tecnológicos, de esta manera afianzar el más alto compromiso, lealtad y permanencia de los clientes, generando una adecuada productividad, rentabilidad y contribución del progreso industrial y económico del país<sup>14</sup>.

Servitem Ltda., agente DHL, está legalmente constituida y vigilada por la superintendencia de sociedades como lo es EL MINISTERIO DE COMUNICACIONES, manteniendo al día todos los registros mercantiles, con una experiencia de 17 años siendo el principal objetivo el transporte de correspondencia, carga y paquetero.

El ministerio de comunicaciones en uso de sus facultades legales y en especial de las conferidas mediante el decreto 2122 de 1992, la ley 80 de 1993, mediante la resolución No. 3396 del 17 de diciembre de 1998 otorga la licencia para prestar el servicio postal de mensajería especializada a nivel nacional y en conexión con el exterior a través del agente DHL<sup>15</sup>.

### **2.1.4 Estructura organizacional:**

El Organigrama de la empresa Servitem Ltda., es un instrumento que representa gráficamente las unidades y relaciones de las diferentes actividades que se realizan en la empresa, teniendo en cuenta las respectivas autoridades, como se representa en la Figura 2.

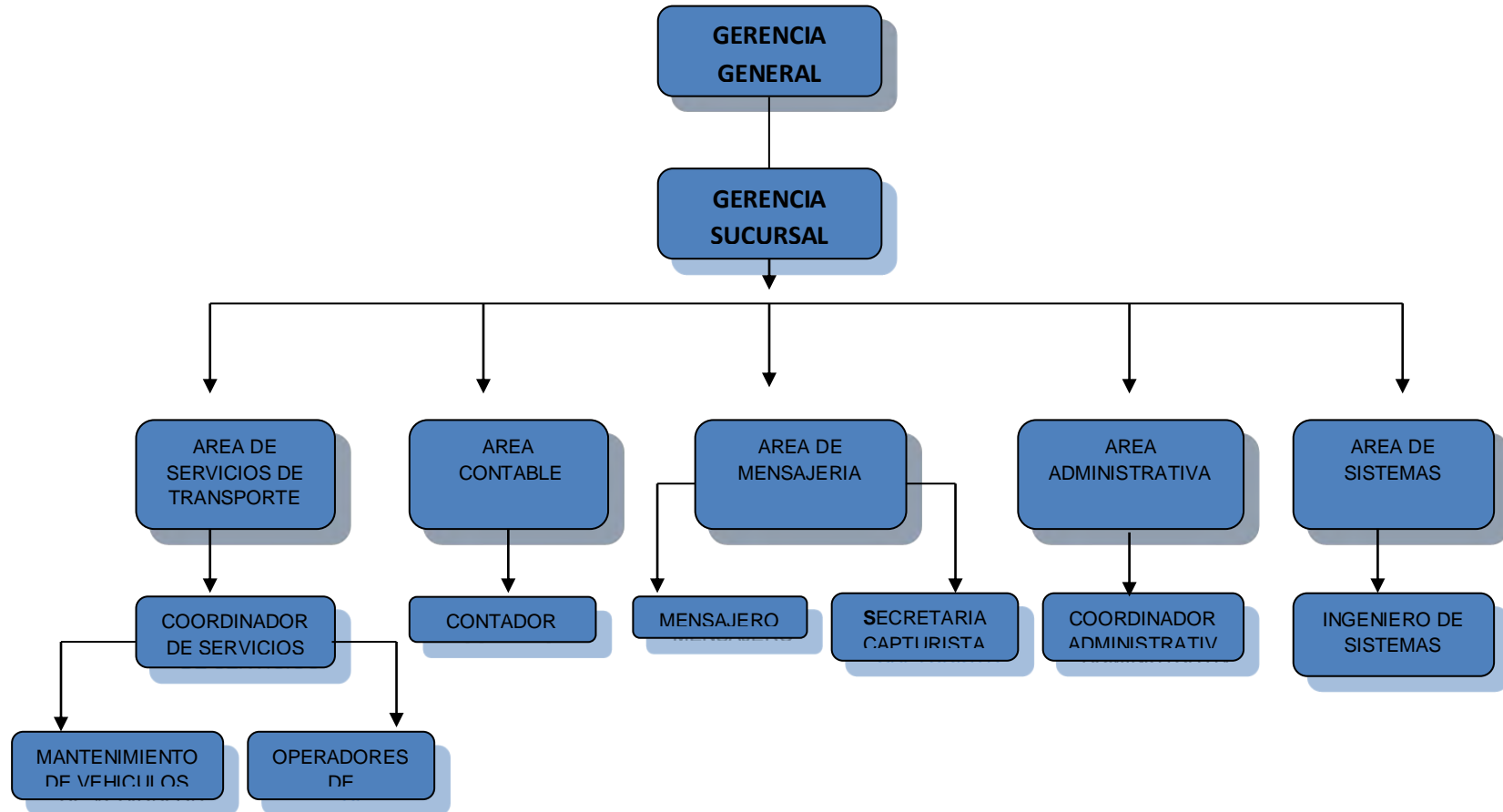
Este organigrama sirvió como base para interrelacionar el área de comercio internacional con las demás áreas o dependencias de la empresa Servitem Ltda., dando lugar al desarrollo de los objetivos planteados en el presente estudio.

---

<sup>14</sup> Inicio SERVITEM LTDA disponible en <http://www.servitemltda.com/index.html>. Consultado agosto 2012

<sup>15</sup> Nosotros SERVITEM LTDA disponible en <http://www.servitemltda.com/nosotros.html>. Consultado agosto 2012

Figura 2. Organigrama Servitem Ltda.



Fuente: Archivo Servitem Ltda.

### 2.1.5 Diagnóstico de áreas funcionales:

- **Área de servicios de transporte.** Esta área se encarga de coordinar y planificar el transporte de mercancías, con el fin de que el producto llegue al usuario final en el tiempo adecuado y al menor costo, a su vez brinda seguridad y confiabilidad en el servicio, mediante medios de transporte adecuados, el área está conformada por una estructura que hace optima la prestación del servicio al estar conformada por un coordinador de servicios, en el cual, intervienen una persona encargada del mantenimiento de vehículos y los operadores de los mismos.
- **Área contable.** Es el área que se encarga de la optimización en el manejo del control financiero de la empresa, ya que, la solución a un problema que se presente debe obtener para la empresa una real rentabilidad por cada uno de los viajes realizados por sus unidades, que vaya de la mano con el incremento de la exactitud del registro de costeo, de tal manera que las estructuras financieras tengan la capacidad de lograr una habilidad máxima para el análisis de gestión y balances financieros en tiempo real; para lograr lo anterior la empresa se basa en indicadores financieros tales como: costos logísticos, márgenes de contribución, número de ventas.
- **Área de mensajería.** esta área está conformada por una secretaria capturista y un mensajero, la primera se encarga de recibir todo lo correspondiente a mercancías y paquetero de correspondencia y de distribuir de manera organizada dicha mercancía a los mensajeros, quienes se encargan de entregar oportunamente a los usuarios, para ello se utiliza un mecanismo de repartición por rutas.

Sin embargo esta área se encarga de realizar actividades concernientes al área de comercio internacional sin la información suficiente para desempeñar este cargo, ya que, la asesoría, el acompañamiento, la realización de trámites, son funciones del área de comercio internacional, la cual se pretende crear para evitar problemas actuales, como la desorganización, pérdida de tiempo, insatisfacción de los usuarios, distracción e incumplimiento de algunas actividades por parte de los funcionarios.

- **Área administrativa.** es el área encargada de distribuir de manera equitativa recursos para el desarrollo de las actividades de cada área para la prestación del servicio, además de ello asume el diseño y renovación del portafolio de servicios, mantiene contacto directo con los usuarios, realizan actividades publicitarias de manera improvisada.



En esta área se observó que existen funciones que son propias del departamento de comercio internacional, además asumen de manera desorganizada responsabilidades que limitan el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa, ya que, esta área se encarga de actividades inherentes a áreas inexistentes en la empresa tales como el área de talento humano, el área de mercadeo y específicamente el área de comercio internacional la cual se pretende crear.

- **Área de sistemas.** es el área encargada del mantenimiento de equipos informáticos de la empresa para su buen funcionamiento y por ende la óptima prestación del servicio, conformada por un ingeniero de sistemas.

**2.1.6 Situación Financiera.** A continuación se presenta un análisis del aspecto financiero de la empresa Servitem Ltda., agente DHL; en base al balance general de los dos últimos años 2010 y 2011. Este análisis se realizó con la información y orientación suministrada por la contadora de la empresa y con autorización de la gerente.

- **Análisis horizontal.** Este análisis busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido los estados financieros del periodo 2010 respecto al 2011, esto permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

En el estado de resultados del periodo 2010 el total de activos fue de: 776.464.205,30; en el periodo 2011 el total de activos fue de: 1.291.676.877,07. Para conocer la variación del periodo 2011 con relación al periodo 2010 debemos realizar una diferencia del total de activos así: P2-P1.

**Periodo 2011          Periodo 2010**

$$1.291.676.877,07 - 776.464.205,30 = \mathbf{515.212.671,8}$$

El anterior resultado demuestra que los activos del año 2011 tuvieron una variación positiva, ya que hubo un crecimiento de 515.212.671,8 respecto al año 2010.

Para determinar la variación relativa (%) de un periodo sobre otro se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el total de activos del periodo 2011 por el total de activos del periodo 2010, se resta 1(año), y el resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje así:  $((P2/P1)-1)*100$

**Periodo 2011          Periodo 2010**

$$((1.291.676.877,07 / 776.464.205,30)-1)*100 = \mathbf{66\%}$$

Este resultado indica que el activo del periodo 2011 tuvo un crecimiento del 66%, respecto al periodo anterior.

- **Análisis vertical.** Este análisis es de gran importancia para establecer si la empresa tiene una distribución equitativa de sus activos de acuerdo a las necesidades financieras y operativas, para el caso de Servitem Ltda., agente DHL, las cuentas del total de activos del periodo 2011 están distribuidas como se indica a continuación en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. Análisis vertical.**

<b>ACTIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>% ANALISIS VERTICAL</b>
<b>Disponible</b>	<b>6527626,98</b>	<b>0,51</b>
Caja	311639,00	4,77
Bancos	6215987,98	95,23
<b>Deudores</b>	<b>476351751,09</b>	<b>36,88</b>
Clientes	285923525,00	60,02
Anticipos y avances	2760636,00	0,58
Anticipo de impuestos	53674675,78	11,27
Cuentas por cobrar	133792914,31	28,09
Deudores varios	200000,00	0,04
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>773797499,00</b>	<b>59,91</b>
Equipo de oficina	77935264,00	10,07
Equipo computación comunicación	264622476,00	34,20
Equipo de transporte y flota	629595127,00	81,36
Depreciación acumulada	-198355368,00	-25,63
<b>Intangibles</b>	<b>35000000,00</b>	<b>2,71</b>
Derechos	35000000,00	100,00
<b>Total Activos</b>	<b>1291676877,07</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>394859759,92</b>	<b>75,07</b>
Bancos Nacionales	394859759,92	100,00
<b>Cuentas por pagar</b>	<b>23407161,00</b>	<b>4,45</b>
Costos y gastos por pagar	271488,00	1,16
Retención en la fuente	994400,00	4,25
Retenciones y aportes de nomina	13872597,00	59,27
Acreeedores varios	8268676,00	35,33
<b>Impuestos Gravámenes y Tasas</b>	<b>17834637,38</b>	<b>3,39</b>
De renta y complementarios	17834637,38	100,00
<b>Obligaciones Laborales</b>	<b>85475062,00</b>	<b>16,25</b>

Salarios por pagar	33969023,00	39,74
Cesantías consolidadas	25699860,00	30,07
Intereses sobre cesantías	1948560,00	2,28
Prima de servicios	2393918,00	2,80
Vacaciones consolidadas	21463701,00	25,11
<b>Otros Pasivos</b>	<b>4411610,00</b>	<b>0,84</b>
Anticipos y avances de clientes	4411610,00	100,00
<b>Total Pasivos</b>	<b>525988230,30</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>Capital social</b>	<b>600000000,00</b>	<b>78,36</b>
Aportes sociales	600000000,00	100,00
<b>Reservas</b>	<b>19375290,70</b>	<b>2,53</b>
Obligatorias	19375290,70	100,00
<b>Revalorización de capital</b>	<b>26199841,00</b>	<b>3,42</b>
Ajustes por inflación	26199841,00	100,00
<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>30805282,75</b>	<b>4,02</b>
Utilidad del ejercicio	30805282,75	100,00
<b>Resultados de ejercicios anteriores</b>	<b>89308232,32</b>	<b>11,66</b>
Utilidad o excedente acumulado	89308232,32	100,00
<b>Total del Patrimonio</b>	<b>765688646,77</b>	<b>100%</b>

Fuente. Este estudio archivo Servitem Ltda.

Después de haber realizado un análisis vertical del balance general de la empresa Servitem Ltda., agente DHL a 31 de diciembre de 2011, se puntualizó que dentro del grupo del activo se encuentran disponible el 0,51%, resultado obtenido de las cuentas caja y bancos, siendo un porcentaje poco representativo, ya que, no es rentable tener gran cantidad de dinero en efectivo del estrictamente necesario. El 36.88% arrojado del grupo de deudores fue significativo para la empresa como se muestra en la cuenta de clientes o cartera al tener saldos pendientes, el grupo de propiedad planta y equipo que representan los activos fijos con un 59.91% son todos los bienes que la empresa posee y necesita para operar, siendo la cuenta más representativa la de equipo de transporte y flota con un 81.36%.

Dentro de los pasivos la cuenta más significativa fue la de obligaciones financieras por datos obtenidos, del año 2011, al cancelar un préstamo que se solicitó para la compra de equipos automotores; sin embargo los pasivos son menores que los activos, lo cual no afectó el capital de trabajo y la empresa lleva un buen manejo de los recursos.

En el patrimonio la cuenta más representativa fue la de capital social con un 78,36%, siendo una obligación para con los socios, aunque no tienen un nivel de

exigibilidad que tendría un pasivo. De esta manera se pudo concluir que en la empresa existe un buen nivel de control de la parte financiera ya que los activos fueron superiores a las deudas y obligaciones que poseía la empresa Servitem Ltda., agente DHL.

**2.1.7 Perfil de capacidades internas.** El diagnóstico interno realizado en la empresa Servitem Ltda., agente DHL, permitió conocer las debilidades y fortalezas de las áreas funcionales, como también, del servicio prestado por la organización, es por ello que fue necesario el identificar variables internas.

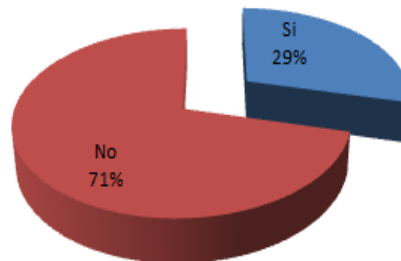
- **Variables Internas.** Para la identificación de las variables internas, se procedió a conformar grupos estratégicos, los cuales, mediante una lluvia de ideas permitieron el evaluar el perfil de capacidades internas, categorizadas de la siguiente manera: capacidad directiva, capacidad de mercadeo, capacidad financiera, capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

✓ **Capacidad Directiva**

Para evaluar la capacidad directiva se hizo necesario recurrir a fuentes primarias tales como la entrevista (ver anexo 1), realizada al personal de la empresa, este procedimiento permitió obtener el siguiente resultado:

- **Imagen corporativa:** La empresa Servitem Ltda., agente DHL en aras de ofrecer y expandir sus servicios, ha optado por desarrollar estrategias las cuales permiten la identificación la empresa, tales como, el logotipo de la empresa, pero aún se evidencia la falta de programas eficientes que lleven a la empresa para ser identificada de manera fácil, que la haga diferenciarse de la competencia; es por ello que esto se considera como una debilidad, ello se pudo observar mediante la pregunta formulada en la entrevista a nivel interno dirigida a los funcionarios de la misma; en donde el 71% (32 funcionarios encuestados) asegura que la empresa no aplica de manera efectiva conceptos de imagen corporativa; y el 29% (13 de los funcionarios encuestados) están de acuerdo que la empresa si asume tales conceptos dentro de la empresa, como se muestra en la gráfica 1.

**Gráfica 1. Aplicación de conceptos de imagen corporativa.  
¿La empresa aplica conceptos de  
imagen corporativa?**



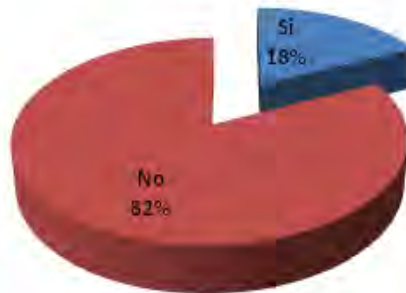
Fuente. Este estudio.

- **Asimilación de la imagen corporativa por parte de los funcionarios:** los funcionarios de la empresa mediante la creación de logotipo y nombre de la empresa permiten la fácil identificación de la misma, pero aún se observa la falta de conocimiento de los servicios que la empresa realmente ofrece, lo que hace que este punto sea una debilidad para la organización, por la ausencia de información que existe en el personal.

Es por ello que a través de una pregunta indagatoria que se realizó demuestra la falta de conocimiento de imagen corporativa por parte de los funcionarios de la empresa Servitem Ltda., agente DHL presta, es por ello que del 100% el 82% (37 funcionarios encuestados) no conoce la imagen corporativa de la empresa, refiriéndose a esta en cuanto a los servicios que ella presta, sus valores, etc.; y el 18% (8 funcionarios entrevistados) la conoce, pero este porcentaje evidencia la falta de información como se indica en la gráfica 2.

**Gráfica 2. Asimilación de la imagen corporativa.**

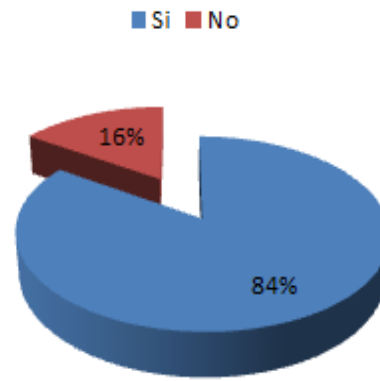
**¿conoce la imagen corporativa de la empresa?**



Fuente: Este estudio.

- **Estructura organizacional:** La empresa Servitem Ltda., agente DHL posee una estructura organizacional rígida, por estar organizada en niveles jerárquicos, lo que hace que el funcionario sea un subordinado al existir alguien por encima de él, disminuyendo su capacidad de opinar y dar aportes contributivos, limitándose solamente a recibir órdenes por parte de la persona quien representa autoridad y mando; ello hace que la comunicación, retroalimentación, y la motivación disminuyan, llevando a una mala prestación del servicio, siendo esta una debilidad característica de la empresa, para ello se realizó una pregunta clave a los funcionarios dentro de la empresa, en donde ellos aseguran que no hay mucha libertad en sus opiniones como lo indica la gráfica 3, en donde el 84% (38 de los funcionarios entrevistados) cree que la organización tiene una estructura rígida, y el 16% (7 de los funcionarios entrevistados) opinan que la estructura organizacional si tiene flexibilidad.

Gráfica 3. Flexibilidad en la estructura organizacional.  
**¿la estructura organizacional de la empresa es flexible?**

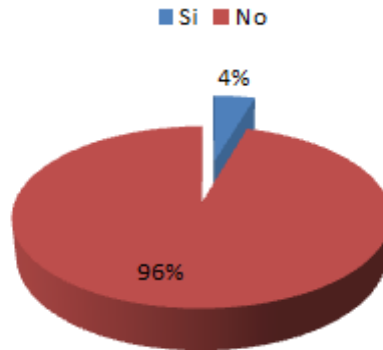


Fuente. Este estudio.

- **Comunicación:** Dentro de la empresa no existe una comunicación efectiva la cual impulse y mejore en nivel de calidad del servicio prestado, ya que, los funcionarios solo se limitan a recibir órdenes de sus jefes y no se presentan programas que disminuyan esta debilidad, orientada a satisfacer tanto a cliente interno como al cliente externo. Para ello se recurrió a la formulación de una pregunta clave hacia los funcionarios como se muestra en la gráfica 4, en donde el 96% (43 de los funcionarios entrevistados) dijeron que en la empresa no hay una comunicación efectiva entre ellos, ni con sus directivos; por su parte el 4% (2 de los funcionarios entrevistados) dieron a conocer que si hay comunicación en todos los niveles, cabe destacar que tales funcionarios desempeñan cargos directivos lo que hace más fácil su comunicación entre sí.

**Gráfica 4. Comunicación efectiva en la organización.**

**¿existe una comunicación efectiva en la organización?**

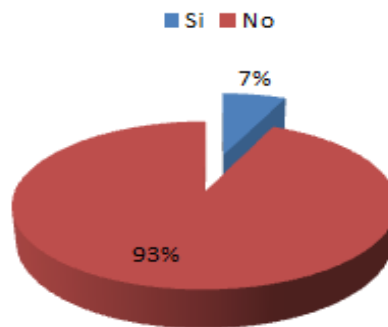


Fuente. Este estudio.

- **Motivación:** mediante los grupos estratégicos conformados con el personal de Servitem Ltda., agente DHL se detectó que la motivación del funcionario se ha visto disminuida, debido a la falta de interés y entusiasmo en el desarrollo de sus actividades, y no se ve el desarrollo de programas por parte de los directivos que contribuyan al mejoramiento y a la disminución de esta debilidad presente en la empresa. Ello se observó mediante la pregunta realizada como se indica en la gráfica 5; en donde el 93% (42 de los funcionarios entrevistados) cree que no existe una motivación adecuada y por el contrario el 7% (3 de los funcionarios entrevistados) opinaron que de algún modo hay motivación en la empresa.

**Gráfica 5. Motivación al funcionario.**

**¿El funcionario de la empresa se ve motivado?**



Fuente. Este estudio.



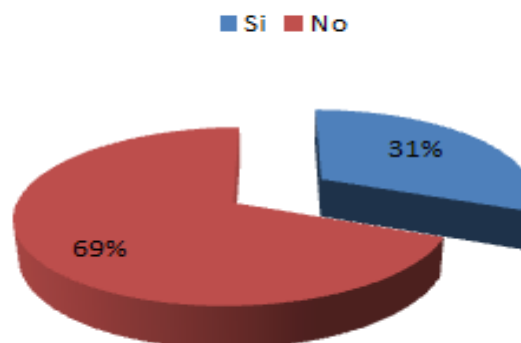
- **Capacidad De Mercadeo**

Para evaluar la capacidad de mercadeo de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, se hizo necesario entrevistar a los funcionarios de la misma con el fin de conocer las características del mercadeo, lo cual llevo a obtener el siguiente resultado.

- **Fidelidad de los usuarios:** en cuanto a fidelidad del usuario se refiere la empresa no cuenta con un grado alto en este aspecto, dada por la falta de información eficiente, que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio, que mejore la adquisición frecuente del mismo. Para ello se realizó un pregunta clave a los funcionarios de la empresa, como se indica en el grafico 6; en donde ellos dieron a conocer si hay fidelidad o no por parte del usuario en donde el 69% (31 de los funcionarios entrevistados), opino que hay usuarios que no son fieles a la empresa y recurren a servicios ofertados por otras compañías; el 31% (14 de los funcionarios entrevistados), argumentaron que si hay usuarios fieles y hacen un frecuente uso de los servicios.

**Gráfica 6. Fidelidad del usuario.**

### ¿Existe fidelidad del usuario hacia la empresa?



Fuente. Este estudio.

- **Programas para dar a conocer a la empresa:** La empresa desarrolla programas para dar a conocer los servicios que ofrece acorde a las capacidades de esta, lo que hace ineficiente el conocimiento de la misma; se han desarrollado actividades tales como publicidad, desarrollo de páginas web entre otras, que no satisfacen de manera efectiva las expectativas del usuario, y no permiten que la empresa no se expanda en el mercado. Para conocer este aspecto relevante se formuló una pregunta parte de la entrevista hacia los funcionarios, como se indica

en el grafico 7, en donde el 100% de los entrevistados (45 funcionarios de la empresa) coincidieron en que hay una debilidad en este aspecto, y que aún faltan programas eficientes y efectivos que den a conocer a la organización.

### Gráfica 7. Programas para dar a conocer a la empresa.

#### ¿La empresa realiza programas para dar a conocer a la empresa?



Fuente. Este estudio.

- **Certificaciones:** en lo referente a las certificaciones, la empresa Servitem Ltda., agente DHL, cuenta con todos los parámetros exigidos por la ley para la prestación del servicio, lo que determina una fortaleza para la organización, para el conocimiento de este aspecto se revisó documentos acordes con este aspecto partes del archivo de Servitem.

- **Portafolio de servicios:** la empresa Servitem Ltda. mediante el agenciamiento de DHL ofrece diversos servicios en el transporte de mercancías, tales como el transporte a nivel nacional e internacional, importaciones, exportaciones por tráfico postal, agenciamiento aduanero entre otros, los cuales se unifican en una sola organización, siendo este una fortaleza para la empresa al reunir todas estas herramientas en conjunto.

✓ **Experiencia:** La empresa cuenta con gran experiencia en los servicios que presta, ya que se ha mantenido en el mercado por más de 10 años, siendo esto una fortaleza para la empresa.

#### • **Capacidad Financiera**

Como una medida para realizar el estudio de la capacidad financiera de la empresa, se revisó y analizo los estados financieros de la misma, lo que llevo al análisis de las siguientes variables como se muestra a continuación:

✓ **Acceso a créditos.** Según el análisis vertical realizado anteriormente, se pudo observar que la empresa posee buen manejo de los recursos financieros, ya que, los activos que la empresa posee son mayores que los pasivos, siendo los

activos de **\$1,291,676,877** y pasivos **\$525,988,230**; en este orden de ideas la empresa posee un buen nivel de acceso a créditos de manera fácil y amplia por la seguridad que la empresa ofrece al cancelar sus deudas como se indica en obligaciones financieras que corresponden a **\$394,859,759**; ver cuadro 3 análisis vertical.

✓ **Inversión de capital.** El grupo de propiedad planta y equipo que representan los activos fijos con un 59,91% que corresponde a **\$773,797,499** pesos, al ser esta la cuenta más representativa, indica que la empresa posee una capacidad alta de inversión, considerándose esto como una fortaleza para la misma.

✓ **Liquidez:** como se indicó anteriormente la empresa, posee un grado elevado de liquidez siendo este del **24.5%** debido al buen manejo de los recursos financieros, ello simboliza que cuenta con liquidez suficiente para la ejecución de sus operaciones en función de la prestación del servicio.

- **Capacidad tecnológica**

Para el desarrollo idóneo de actividades se hace necesario el uso de herramientas informáticas y el personal capacitado para el uso de las mismas, que contribuyan a la agilidad en el servicio prestado, es por ello que se evaluó estos aspectos importantes en Servitem Ltda., agente DHL, tal y como se indica a continuación.

✓ **Infraestructura y tecnología:** la empresa cuenta con sistemas informáticos útiles y de vanguardia, que facilitan la prestación del servicio, estos se innovan por exigencias del mismo; es por ello que esto es una fortaleza para la empresa.

✓ **Personal capacitado en el uso de herramientas informáticas:** El área de sistemas se encarga de brindar capacitaciones al personal de la empresa, con el fin de mantener información actualizada en el uso de herramientas informáticas, lo que hace que esto sea un punto y una fortaleza para la organización.

- **Capacidad Del Talento Humano**

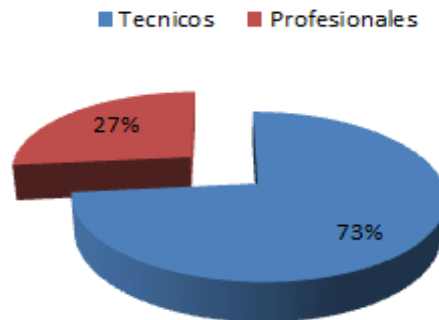
Como medio eficaz para el análisis de la capacidad del talento humano, se hizo necesario desarrollar una entrevista a los funcionarios de la empresa, resultado que se describe a continuación

✓ **Experiencia técnica:** la empresa cuenta con funcionarios adaptados a la empresa y a las funciones que en ella se realizan, lo que evidencia que el personal está debidamente capacitado para el desarrollo de actividades correspondientes en cada área, lo que ha llevado a la empresa a ofrecer sus servicios, siendo esta una fortaleza para la empresa. Para conocer de manera clara este aspecto se recurrió a la formulación de una pregunta realizada en la entrevista a los funcionarios como se muestra en la gráfica 8; en donde 27% (12 de los

funcionarios entrevistados), poseen un nivel profesional en cuanto a su formación académica y el 73% (33 de los funcionarios entrevistados), tienen un nivel técnico.

**Gráfica 8. Nivel académico del funcionario.**

### ¿Cuál es el nivel académico de los funcionarios?



Fuente. Este estudio.

✓ **Capacitación en operaciones comerciales a nivel internacional:** la empresa no cuenta con capacitaciones permanentes en lo referente a operaciones comerciales en el ámbito internacional, y el papel importante que ellas tienen en el crecimiento económico de las organizaciones. Para poder conocer esto se formuló una pregunta como se indica en la gráfica 9, en donde el 100% (45 de funcionarios entrevistados) aseguraron que no hay capacitaciones frecuentes, en lo concerniente a las operaciones en comercio internacional, argumentando que ello era una gran debilidad y lo que impide que la empresa sea conocida y realice una labor más amplia en el mercado y lleve a la satisfacción idónea de sus usuarios.

**Gráfica 9. Capacitación en operaciones comerciales internacionales.**

### ¿Capacitación continua en operaciones comerciales internacionales?



Fuente. Este estudio.

**2.1.8 Perfil de capacidades internas.** Esta matriz es un instrumento para evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la empresa Servitem Ltda. Agente DHL, para realizar este análisis fue necesario aplicar juicios intuitivos, además de entender a fondo las variables claves que se describen en ella. Para ello se evaluó variables tal y como se indica en el cuadro 4.

**Cuadro 4. Matriz del perfil de capacidades internas (PCI).**

	CLASIFICACIÓN DE FACTORES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
		Mayor 4	Menor 3	Mayor 1	Menor 2	Mayor	Menor
DIRECTIVA	Conocimiento de la empresa			X		X	
	Asimilación de la imagen corporativa			X		X	
	Estructura organizacional				X		X
	Comunicación efectiva en la organización				X	X	
	Motivación				X		X
COMPETITIVA O DE MERCADEO	Fidelidad del usuario			X		X	
	Información optima al mercado sobre servicios			X		X	
	programas para dar a conocer servicios			X		X	
	Certificaciones	X				X	
	Portafolio de servicios versátil	X				X	
	Experiencia	X				X	
FINANCIERA	Accesibilidad a créditos	X				X	
	Inversión				X	X	
	Rentabilidad		X			X	
	Liquidez		X			X	
TECNOLÓGICA	infraestructura y tecnología		X			X	
	Personal con conocimiento en herramientas informáticas		X				X
TALENTO HUMANO	Experiencia técnica	X					X
	Capacitaciones en operaciones de comercio internacional			X		X	

Fuente: Este estudio.

**2.1.9 Matriz de evaluación de factores internos:** El objetivo de esta matriz es el de cuantificar o valorar la importancia o peso específico que tienen los factores claves internos, y a partir de ello precisar cuáles son las fortalezas y en su defecto cuales son las debilidades. Los pasos a seguir para construir la matriz son los siguientes:

1. Se relaciona los factores de éxito identificados en la auditoría interna, se usa entre diez y veinte factores internos en total, se incluye fortalezas y debilidades de la empresa.

2. Con la colaboración de las directrices de la empresa, se procede a calificar las diferentes variables tanto fortalezas como debilidades de la siguiente forma:

<b>Fortalezas</b>	Mayores	4	<b>Debilidades</b>	Mayores	1
	Menores	3		Menores	2

3. Con el propósito de disminuir el impacto de la subjetividad, se procede a adjudicar peso a cada uno de los factores, el peso adjudicado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria, la ponderación se la lleva a cabo de la siguiente manera:

**Peso:**

0.0 (**no importante**) – 0%

1.0 (**absolutamente importante**) – 100%

El *peso* representa el valor de cada factor y su sumatoria da como resultado su totalidad de importancia 1 o 100%

4. La calificación ponderada de cada uno de los factores claves es el resultado de la operación aritmética multiplicación de la calificación de cada factor con su respectivo ponderado.

5. Después de realizar las respectivas operaciones, A continuación se describe en el cuadro 4, los resultados obtenidos<sup>16</sup>.

Para identificar las variables claves más relevantes de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, se socializó con los directivos y empleados de la empresa diferentes puntos de vista lo que permitió realizar una lluvia de ideas de las cuales se destacaron las variables más relevantes dependiendo de cada área, ello permitió conocer las características de cada variable (oportunidad y/o amenaza) y el grado de importancia que tienen en la empresa, como se muestra a continuación:

---

<sup>16</sup>FRED R. David, la gerencia estratégica, ed. Legis, Bogotá 1998.p-370

**Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI Servitem Ltda., agente DHL.**

<b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MEFI</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Ubicación estratégica	0.06	3	0.18
Infraestructura y tecnológica	0.07	4	0.28
Amplio portafolio de servicios	0.07	4	0.28
Servicios complementarios	0.08	3	0.24
Certificaciones	0.07	3	0.21
Liquidez	0.07	4	0.28
Talento humano capacitado en su área	0.05	3	0.15
Disponibilidad de medios de transporte	0.08	4	0.32
Cubrimiento nacional e internacional	0.06	4	0.24
Experiencia	0.06	4	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Conocimiento de la empresa	0.05	1	0.05
Motivación empresarial	0.04	1	0.04
Ausencia del área de comercio internacional	0.03	1	0.03
optimización de la cadena suministro	0.04	2	0.08
Comunicación deficiente entre funcionarios y directivos	0.03	2	0.06
Conocimiento básico de la versatilidad de operaciones de DHL	0.04	1	0.04
Desconocimiento en procesos de operaciones internacionales	0.04	1	0.04
Programas para dar a conocer servicios	0.03	1	0.03
Información óptima al mercado sobre los servicios de la empresa	0.03	1	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.82</b>

Fuente: Este estudio

La matriz MEFI permitió medir la posición interna de la empresa Servitem Ltda. agente DHL obteniendo un resultado de 2.82, lo que significa que la organización es internamente estable, ya que, cuenta con más fortalezas que debilidades, sin embargo es necesario recalcar que existen debilidades que se deben mejorar, específicamente el desconocimiento de procesos de operaciones internacionales debido a la ausencia del área de comercio internacional, siendo este aspecto importante para la prestación del servicio de envíos de mercancías, paquetero por tráfico postal y envíos urgentes a nivel nacional e internacional, los cuales

contribuyan a un conocimiento y posicionamiento de la misma, con el fin de lograr una estabilidad sólida y crecimiento.

## **2.2 DIAGNOSTICO DE FACTORES EXTERNOS**

Dentro de ella se realizó un análisis del entorno para determinar la capacidad de respuesta de Servitem Ltda. Agente DHL, hacia las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, para ello fue necesario la recolección de información acerca del sector, el entorno económico, político, tecnológico, y el entorno socio cultural, para ello se contó con la valiosa participación de directivos y funcionarios de la empresa lo que permitió identificar las variables externas.

Para el desarrollo del diagnóstico externo se procedió a describir los entornos tales como:

**2.2.1 Análisis de sector.** En lo referente a empresas de transporte y operaciones de comercio a nivel internacional en el departamento de Nariño, se destacan empresas tales como las agencias de aduana y empresas transportadoras ofreciendo un servicio especializado en cada rama, lo que hace que las operaciones comerciales a nivel internacional sean complejas, con procesos prolongados en la realización de trámites, siendo pocas las compañías que ofrecen un servicio completo en transporte de mercancías y la realización de trámites.

Dentro del servicio de tráfico postal y envíos urgentes se encuentran muy pocas empresas, siendo las más destacadas SERVIENTREGA Y la denominada 4/72 como empresa exporta fácil, pero se evidencia la falta de información impartida hacia sus usuarios en donde además de ofrecer el servicio vaya acompañado de una asesoría y un acompañamiento continuo a cada uno de los procesos que en la rama del comercio internacional se requiere.

**2.2.2 Entorno económico.** Las condiciones del entorno económico condicionan los rendimientos actuales y futuros de la empresa.

- **Crecimiento económico.** consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un determinado país. esta variable se refleja en el gasto y/o consumo de las familias, cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas.

El crecimiento económico sostenido es el principal vehiculó para mejorar las condiciones de equidad y el ingreso de la población, razón por la cual el objetivo del PND es el desarrollo de estrategias que permitan mantener las tasas de crecimiento en niveles de 5%.



Esta meta de crecimiento económico implica elevar la tasa de inversión al 26,1% del PIB al final del 2010, situación que implica un crecimiento real anual promedio de la inversión del 6.4%. El empleo, por su parte, creció a una tasa promedio de 3,1%, lo que conducirá a una tasa de desempleo promedio de 8,8% en el 2011; a su vez, los aumentos de productividad mantendrán la tendencia de los últimos años.

- **Comercio exterior.** el año 2011 fue de suma importancia para el comportamiento del comercio internacional colombiano, al ubicarse en la tercera posición entre los países con mayor incremento en sus exportaciones de bienes y servicios en el mundo, alcanzando un crecimiento anual record de 42% obteniendo una cifra de US\$ 56,508 millones; este desarrollo histórico solo fue superado por Belarus (60,1%) y Estonia (44,7%).

Colombia supero en crecimiento de sus ventas externas de bienes a los demás países de América Latina a las principales economías desarrolladas y las más dinámicas de Asia y África<sup>17</sup>.

Ello evidencia la importancia de desarrollar estrategias que contribuyan al crecimiento del comercio internacional, es por ello que mediante este estudio y a través de la creación del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL se motiva a empresas a desarrollarse en un ámbito internacional.

- **Exportaciones.** Las exportaciones totales de Colombia en el año 2011 crecieron 43,1% con relación al mes de 2010, impulsada por las mayores ventas externas de productos tradicionales que crecieron 54,5% y las no tradicionales 23,1%. En total en el año 2011 se registraron exportaciones por 56.953,5 millones de dólares, monto superior en 43,0% al observado un año antes, las exportaciones destinadas a Estados Unidos registraron un aumento de 29,6%, debido principalmente a las mayores ventas de combustibles, aceites minerales y sus productos que crecieron 35,2%. En solo diciembre de 2011 se declararon ventas al exterior por 5.501,4 millones de dólares FOB (libre a bordo), de los cuales 4.174,8 millones de dólares se embarcaron durante este mes, 887,8 millones en noviembre, 184,0 millones en octubre, 120,0 millones en septiembre y 134,8 millones de dólares en meses anteriores<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Balanza Comercial Colombiana. Disponible en [http://www.opeal.net/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=5084:balanza-comercial-de-colombia-2010&Itemid=142](http://www.opeal.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=5084:balanza-comercial-de-colombia-2010&Itemid=142)

<sup>18</sup> Exportaciones Colombianas: Disponible en <http://www.elespectador.com/economia/articulo-326981-2011-exportaciones-colombianas-dejaron-us569535-millones>

**Gráfica 10. Exportaciones tradicionales y no tradicionales.**



Fuente: Cálculos Anif con base DANE

Los datos que se indicaron a continuación, muestran que en el sector de comercio internacional y en especial las exportaciones, presentan una estabilidad y un constante crecimiento, siendo esto una gran oportunidad para la empresa Servitem Ltda., agente DHL, al implementar estrategias para ganar participación en el mercado, en un sector muy estable.

- Importaciones.** En el año 2011, las importaciones colombianas crecieron 13,1% frente a igual al 2010 y todo el año pasado las compras externas crecieron 34,4%, al pasar de 40.682,7 millones de dólares CIF (Costo, Seguro y Flete) a 54.674,8 millones CIF, las compras externas de vehículos y sus partes, registraron un crecimiento de 60,0%, al pasar de US\$4.079,6 millones en 2010 a US\$6.527,8 millones un año después. El director del DANE, Jorge Bustamante explicó que la importación de combustibles y aceites minerales y sus productos aumentó 85,2% respecto al año 2010, seguido por calderas, máquinas y partes con un crecimiento de 23,3%.

En el año 2011 las compras externas de productos originarios de Estados Unidos aumentaron 29,7%, resultado que se atribuye en parte a las mayores compras de combustibles y aceites minerales y sus productos (59,8%), destaca el informe del DANE. Entre enero y diciembre del año 2011, las mercancías compradas por Colombia originarias de Estados Unidos participaron con 24,9% del total registrado en el período de análisis; China participó con 15,0%, México con 11,1%, Brasil con 5,0%, Alemania con 4,1%, Argentina con 3,4%, Francia con 3,3%, y Japón con 2,6%, precisa el informe de prensa del DANE.

Por país de origen, y de acuerdo con su contribución a la variación total de las importaciones (34,4%), el aumento más importante se presentó en los productos

originarios de Estados Unidos, al pasar de US\$10.477,0 millones en 2010 a US\$13.593,6 millones en 2011. Este crecimiento se explica en parte por las mayores compras externas de combustibles y aceites minerales y sus productos (59,8%), el segundo incremento más importante lo registraron las importaciones de China (49,3%), ocasionado en parte por las mayores compras de aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen (41,3%) y manufacturas de fundición de hierro y acero (176,8%), en este periodo, las compras colombianas realizadas a los países de la Comunidad Andina - CAN (Ecuador, Perú y Bolivia) aumentaron 19,4%, al pasar de US\$1.890,0 millones CIF en 2010 a US\$2.257,4 millones CIF en 2011, las compras externas originarias de Ecuador crecieron 27,7%, las de Perú 30,3%, mientras que las de Bolivia disminuyeron 37,9%<sup>19</sup>.

**Gráfica 11. Importaciones colombianas 2011.**



Fuente: DANE, GRAFICO 2010-1011

Las importaciones establecen una oportunidad para el crecimiento de la empresa, ya que en ellas se encuentran ventajas que favorecen a las organizaciones y la creación de relaciones comerciales estables importantes para estas.

- **Balanza comercial.** Durante el 2010 la balanza comercial colombiana registró un superávit de US\$1.468,9 millones donde los mayores superávits se registraron con Estados Unidos, Países Bajos, Venezuela, Ecuador y Perú. El déficit más alto se presentó con China, México, Alemania y Brasil. En el mes de diciembre de 2010 la balanza comercial de Colombia registró superávit de US\$81,4 millones. Los mayores superávits se registraron con: Estados Unidos con US\$699,7 millones; Ecuador con US\$135,6 millones y Países Bajos con US\$110,0 millones<sup>20</sup>. En el año 2011, la balanza comercial colombiana registró un superávit

<sup>19</sup> Importaciones Colombianas. Disponible en <http://www.elespectador.com/economia/articulo-326779-importaciones-colombianas-crecieron-344-2011>

<sup>20</sup> Balanza Comercial Colombiana. Disponible en:

de US\$4.955,5 millones FOB. Los mayores superávits se registraron con Estados Unidos (US\$8.682,5 millones), Países Bajos (US\$2.232,5 millones), Chile (US\$1.358,5 millones) y Venezuela (US\$1.216,5 millones). El déficit más alto se presentó con China (US\$5.676,5 millones) y México (US\$5.144,2 millones)<sup>21</sup>.

**Gráfica 12. Balanza comercial colombiana 2008-2010.**



Fuente: DANE- DIAN. Cálculos OEE Mincomercio

El intercambio comercial de Colombia con otros países, revela que el sector empresarial ha optado por expandirse en mercados internacionales, como una oportunidad de incrementar sus niveles de ingreso económico, ya que, las relaciones comerciales elevan el grado de solidez financiera de las empresas, dada por el aumento de la demanda.

- **Inflación.** El choque de precios altos de los combustibles que enfrentó la economía mundial desde comienzos de la década de 2000 hasta mediados del año de 2008 puso de presente las presiones inflacionarias que puede generar su comportamiento sobre los precios agregados de las diferentes economías. Colombia no fue la excepción, ya que dichas presiones también estuvieron presentes desde el punto de vista de la política de precios de los combustibles, el

---

[http://www.opeal.net/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=5084:balanza-comercial-de-colombia-2010&Itemid=142](http://www.opeal.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=5084:balanza-comercial-de-colombia-2010&Itemid=142).

<sup>21</sup>Exportaciones en Colombia. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_dic11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic11.pdf)

choque rezago la política de desmonte gradual del subsidio a los combustibles en el país, la cual se venía aplicando desde los años 90.

Las continuas alzas en los precios de los combustibles tuvieron un efecto directo en el bolsillo de los colombianos, ya que al subir la gasolina automáticamente se reajustan los precios de los fletes, los costos de los insumos y otras variables que impactan directamente en el costo de los productos básicos de la canasta familiar, esta situación afectará inevitablemente el control de la inflación

La inflación en Colombia en 2010 fue del 3,17 por ciento, 1,17 por ciento superior a la registrada en 2009, que fue del 2,00 por ciento, informó el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas<sup>22</sup>.

Este aspecto es uno de los problemas que presenta la economía colombiana, por la inestabilidad de los precios, lo que conlleva a cambios drásticos dentro de las organizaciones, a realizar estrategias que minimicen el riesgo.

- **PIB.** la economía colombiana para primer trimestre del 2010 presentó una disminución anual en el valor del PIB a precios constantes de 2000 de aproximadamente del 0,2% valorada en \$143,320 millones. En la composición del PIB por ramas de actividad, renglones con la industria manufacturera, comercio y transporte presentaron variaciones anuales negativas del orden de 5,76%, 4% y 2,9% respectivamente<sup>23</sup>.
- **Transporte aéreo de mercancías.** estudio por parte de Fedesarrollo examina las variables macroeconómicas que juegan en el transporte aéreo para cuantificar su peso en la economía, tomando como base los llamados encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, es decir los sectores que le proveen bienes y servicios y los que le demandan estos últimos.

La investigación dirigida por Mauricio Olivera determina que aunque la participación de la industria aérea en el consumo de la economía apenas supera el 0%, el consumo de sus proveedores directos e indirectos, jalonados por ésta, alcanza el 6,52% del total nacional. Por cada peso de remuneración al empleo que paga la industria, sus proveedores o sectores asociados cancelan \$3 adicionales; por cada peso de impuestos a la producción, tributan \$3,2, y por cada peso de valor agregado que genera, causan otros \$3,6. Lo anterior describe los efectos multiplicadores que la industria aérea, a través de su demanda, ocasionan sobre la producción de sus proveedores (encadenamiento hacia atrás) y refleja que su proceso productivo es tan incidente en otros sectores, que cuando

---

<sup>22</sup> Inflación 2010. Disponible en <http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/4227/inflacion-en-2010-fue-del-317-por-ciento>

<sup>23</sup> Economía Colombiana 2011. Disponible en <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/59-crecio-economia-colombiana-en-2011>

incrementa su demanda sus estímulos se despliegan en proporciones considerables sobre la economía y la producción nacional. El encadenamiento hacia adelante la vincula con sectores que requieren de sus servicios para efectuar sus actividades y en este caso la aviación se convierte en un insumo: pasajeros y carga que revitalizan turismo, hotelería, restaurantes, industria, servicios y comercio, afectados con el aumento o la disminución de la aviación.

La carga evolucionó positivamente en la última década con un incremento promedio de 6% anual. De 583 mil toneladas en 2010, 79% fueron internacionales, 21% nacionales, 64% correspondieron a exportaciones y 36% a importaciones<sup>24</sup>.

En el 2001 se movilizaron 10.000 toneladas más que en 2010, sin embargo, esta cifra es inferior en más de 60.000 toneladas a la cifra alcanzada en el 2006. La carga movilizada creció 1.3% y alcanzo a movilizar 547.000 toneladas, mientras que la carga nacional creció el 2.3% logrando movilizar 103.000 toneladas<sup>25</sup>.

**Gráfica 13. Carga internacional colombiana 1992 – 2011.**



Fuente: Aerocivil

La carga internacional, mantiene una brecha entre la carga de exportación y la de importación porque, por vía aérea es mayor la carga que sale que la que ingresa al país. En el 2011, la carga llegada representa el 68% de la carga de salida, esta brecha en el 2003 fue mayor, cuando esta represento el 49%, a partir de ese año esta brecha se ha venido cerrando pero muy lentamente. Este desequilibrio afecta el costo del transporte. Al observar la carga de exportación salida por el modo aéreo, vemos que el 65% de la carga se dirige a los mercados de Suramérica Centroamérica y Europa, islas Caribe tiene 2.8% del mercado y Asia y África

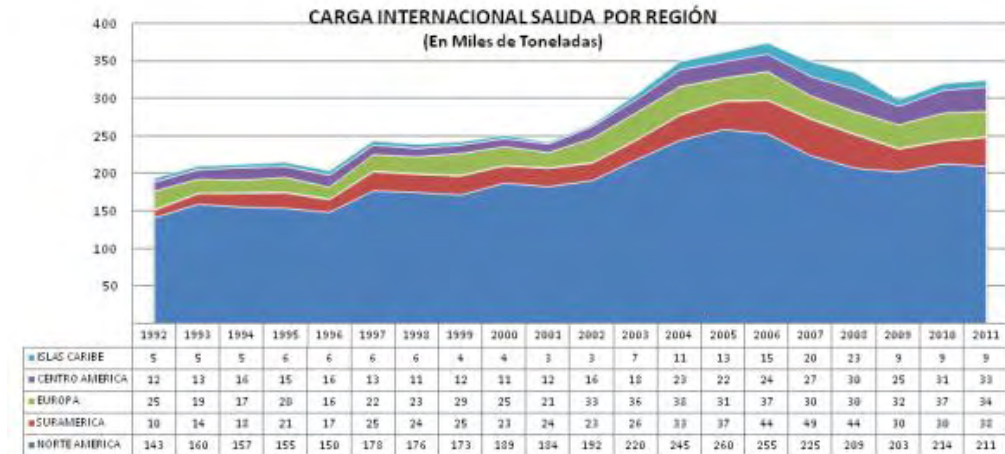
<sup>24</sup> Impacto Aéreo. Disponible en <http://www.elespectador.com/opinion/columna-274231-impacto-aereo>

<sup>25</sup> Transporte Aéreo en el 2011. Disponible en: <http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/Documents/TRANSPORT E%20A%C3%89REO%20-%20CIFRAS%20DE%202011.pdf>



prácticamente son mercados inexistentes. Suramérica es el mercado de mayor crecimiento seguido del centroamericano<sup>26</sup>.

**Gráfica 14. Carga internacional colombiana salida por región 1992 - 2011.**



Fuente: Aerocivil

Los mercados regionales están dominados por un país, es así como: Japón representa el 98% de la carga de salida de Colombia para el Asia, Panamá el 54% de la que sale para Centroamérica, Holanda 52% de la que sale para Europa, Antillas holandesas el 61% de aquella cuyo destino son las islas de Caribe, Estados Unidos el 99% de Norteamérica. En el caso suramericano hay una mayor distribución del mercado por países y el mercado más grande es el de Ecuador con el 32% de la participación.

Al observar el comportamiento de la carga de llegada, se encuentra que en Norteamérica se origina el 51% de la carga que llega al país, le siguen en participación Suramérica con el 28% siendo el de mayor crecimiento.

En el 2001 se realizaron 12 millones de operaciones aéreas en los aeropuertos controlados, el 14,2% corresponde a la operación internacional y el volumen de operaciones creció en el último año el 8%. A nivel doméstico se realizaron el 85,8% de las operaciones<sup>27</sup>.

Respecto al transporte aéreo de carga, Colombia ocupa un lugar aún más destacado. En el 2009 el transporte de carga fue de 1.043 toneladas/kilómetro ubicando a Colombia en el puesto 22 entre 101 países del mundo, y en el tercer puesto comparando con los países de la región, por encima de Brasil y Chile, y

<sup>26</sup> <http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/Documents/TRANSPORTE%20A%C3%89REO%20-%20CIFRAS%20DE%202011.pdf>

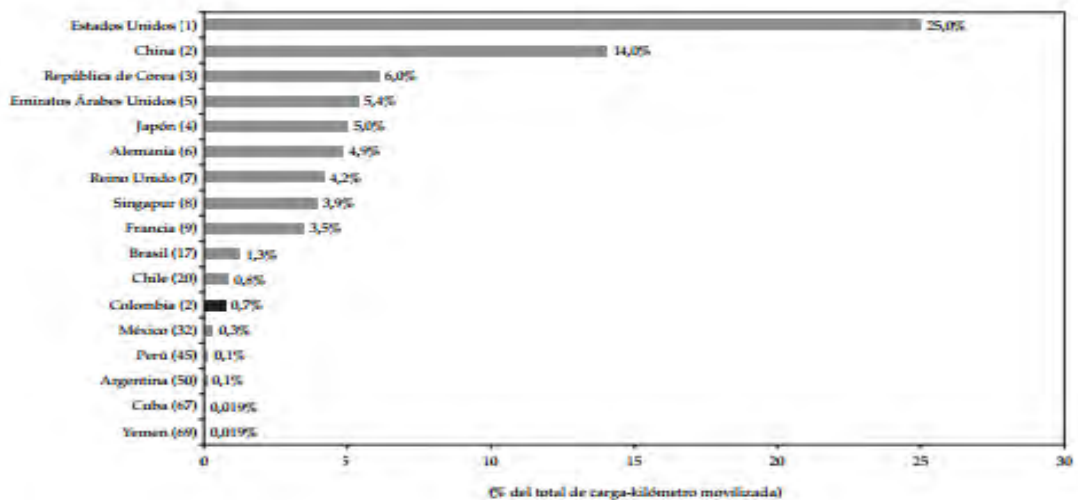
<sup>27</sup> Estadísticas operacionales. Disponible en <http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/Documents/TRANSPORTE%20A%C3%89REO%20-%20CIFRAS%20DE%202011.pdf>

con una participación de 21% en el transporte total de carga en la región. Colombia es seguida por México, al cual supera de manera importante por más de 12 puntos porcentuales.

El posicionamiento del transporte aéreo colombiano en el mundo se ve reflejado en su evolución en la economía del país. Durante las últimas dos décadas el Producto Interno Bruto (PIB) del sector transporte aéreo ha evolucionado de manera positiva y creciente, con un pico máximo en el año 2008 cuando registró \$1,39 billones de pesos constantes de 2000. Los crecimientos más altos se dieron en los años 1994 con una tasa de 8,1%, en 1997 con una tasa de 12,7% y en el año 2006 con una tasa de 15,7%. Su participación en el PIB nacional entre los años 1990 y 2009 se ha mantenido casi constante en un promedio anual de 0.5%, lo cual muestra que la demanda de transporte aéreo evoluciona con la economía. En suma, entre 1990 y 2009 el crecimiento anual real promedio del PIB del sector transporte aéreo fue de 3%, muy similar al 3,6% del PIB nacional en el mismo periodo. En el sector de transporte, que participó con cerca de 4% anual promedio en el PIB nacional entre 2000 y 2009, el transporte aéreo participa en 12%. La producción del sector en 2007 fue de \$6,6 billones de pesos<sup>28</sup>.

**Gráfica 15. Distribución del tráfico de carga aérea mundial 2009.**

**Gráfico 3. Distribución del tráfico de carga aérea mundial en toneladas-kilómetro, 2009**



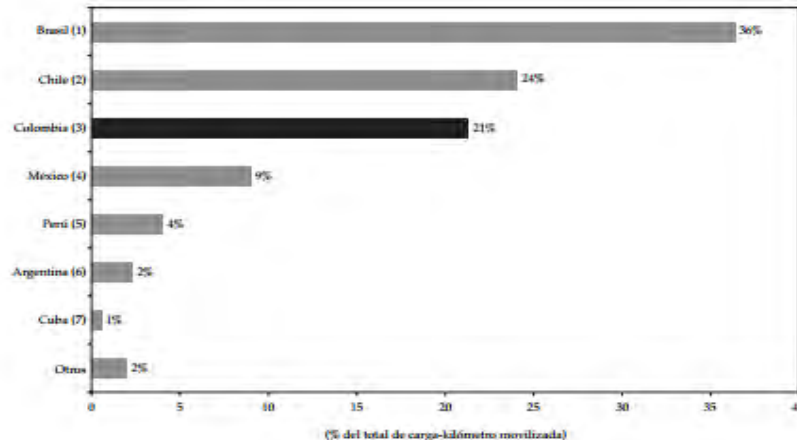
Fuente: Fedesarrollo

<sup>28</sup> Impacto del Transporte Aéreo 2011. Disponible en <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Cuaderno-de-Fedesarrollo-No-34-Final.pdf>



## Gráfica 16. Distribución del tráfico de carga aérea en América latina 2009.

Gráfico 4. Distribución del tráfico de carga aérea en América Latina en toneladas - kilómetro, 2009



Fuente: Fedesarrollo

El transporte aéreo de carga conforma una oportunidad para la empresa, ya que al realizar operaciones comerciales a través de este medio se agilizan los procesos, lo que lleva efectividad en el servicio prestado.

**2.2.3 Entorno político y legal.** Toda empresa deberá ser consciente y conocer las leyes que les afectan desde cualquier punto de vista. Lo importante es adelantarse a las nuevas normativas tomando medidas oportunas.

Las acciones de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afectan a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de sectores, medidas de fomento de determinadas facetas de la práctica empresarial.

La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal, y tributaria (impuestos).

En el marco legal existen herramientas que propician y otras que amenazan el desempeño del sector.

- **Precios internos de los combustibles:** los distribuidores minoristas adquieren el combustible de los mayoristas y lo venden directamente a los consumidores finales por medio de estaciones de servicio o directamente a los grandes consumidores. El mercado de la distribución minorista se puede caracterizar por competitivo y el precio de venta es libre, en el caso de régimen de libertad vigilada y controlada en el caso de régimen de libertad regulada. en primero cada minorista fija libremente el margen de distribución, de acuerdo a sus

costos de operación y la tasa de retorno esperada sobre el capital invertido. Este régimen se aplica en aquellas zonas en donde existe un número adecuado de actores en el mercado que garanticen la libre competencia. Por el contrario el régimen de libretar regulada le pone límites al margen del distribuidor minorista y se aplica aquellas zonas del país donde hay poca oferta y existen sobrecostos del transporte. Los municipios, los precios en las estaciones de servicio son supervisados por parte de gobiernos locales.

El efecto generado por este tipo de distorsiones en los precios ha generado que combustibles como el DIESEL para los que el país no tiene la suficiente capacidad de producción, tengan mayor demanda y que combustibles más limpios abundantes y con mayor ventaja en el precio como el gas natural no tenga una demanda consolidada en el sector transporte. En los últimos años se ha evidenciado un aumento significativo de la participación del DIESEL dentro de la composición del mercado de los combustibles para transporte.

- **Transporte aéreo en Colombia.** El transporte aéreo es uno de los servicios más importantes de la economía colombiana. En primer lugar, debido a la topografía del país que dificulta la operación de otro tipo de transporte, facilita la integración y la conectividad. Es esencial para conectar y llegar a algunas de las regiones más apartadas. En segundo lugar, permite la conexión con la economía mundial, hecho que resulta imperativo dada la dinámica de la globalización en el mundo. En este sentido, el Estado considera el transporte aéreo un servicio público esencial, lo cual pone de manifiesto su papel como un factor vital para el desarrollo económico nacional.

El crecimiento del tráfico aéreo ha sido acompañado por una política pública de liberalización del espacio aéreo en los mercados interno y externo, y por el re-direccionamiento de la inversión pública hacia la modernización y actualización del espacio aéreo, concesionando los aeropuertos de mayor tráfico en el país. En efecto, desde la apertura económica de 1991 Colombia pasó de una regulación que hacía restrictivo el acceso al mercado a un esquema de libertad vigilada. A nivel internacional la liberalización se llevó a cabo a través de la celebración de un Acuerdo Multilateral con los países de la Comunidad Andina de Naciones, varios Acuerdos Bilaterales, así como la decisión más reciente de celebrar lo que se denomina Acuerdos de Cielos Abiertos. Estas políticas se han complementado con algunas institucionales, tales como, la estructura de la Superintendencia de Puertos y Transporte con el objetivo de velar en el transporte aéreo por el cumplimiento de las disposiciones relativas a la construcción, rehabilitación, operación, explotación y/o mantenimiento de la infraestructura, se modificó la estructura de la Aeronáutica Civil y pasó de ser un Departamento Administrativo a una Unidad Administrativa Especial dependiendo del Ministerio de Transporte preservando su función como autoridad aeronáutica, con competencia para regular, administrar, vigilar y controlar el uso del espacio aéreo, así como reglamentar y supervisar la infraestructura aeroportuaria del país y administrar

directa o indirectamente los aeropuertos de su propiedad y los de propiedad de la Nación.

El crecimiento del transporte aéreo y su impacto en la economía colombiana, frente a las políticas públicas, especialmente las relacionadas con la infraestructura, no han respondido de manera adecuada para cerrar los cuellos de botella e incentivar el desarrollo del sector frente al aumento de la demanda. Por el lado de las concesiones, a pesar de que a través de las tres generaciones se han recogido importantes lecciones, especialmente frente a los costos asumidos por el Estado y la planeación de los terminales, los atrasos en la concesión del aeropuerto El Dorado y los costos asociados, especialmente para los usuarios, muestran que aún es necesario revisar su diseño. Por su parte, la inversión pública ha disminuido, y el rezago en la infraestructura del espacio aéreo no se ha cerrado.

Colombia cuenta con una de las tradiciones democráticas más perdurables de la región, desde 1886 Colombia ha tenido solo dos cartas constitucionales: La presente Constitución de 1991 reemplazó la de 1886 y representa un impulso a la democracia al establecer varias figuras que promueven la participación ciudadana. De igual forma, fomenta la adopción de fórmulas de descentralización, como la votación popular para alcaldes y gobernadores, gracias a las cuales Colombia transita de un Estado centralista a uno descentralizado.

Las políticas por promover el buen desarrollo de la economía y el impulso dado al transporte de mercancías por vía aérea a través de leyes, conforman una oportunidad para la empresa en la prestación idónea y efectiva de sus servicios.

**2.2.4 Entorno tecnológico.** Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnología. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse.

✓ **desarrollo empresarial, innovación y desarrollo tecnológico:** el crecimiento económico de los países se fundamenta en su capacidad de generar riqueza a través del mejoramiento continuo de la productividad, la incorporación de innovaciones en las empresas y las características del entorno para realizar negocios.

La contribución del desarrollo empresarial entendido este como el esfuerzo sistemático por aprovechar las ventajas comparativas y generar ventajas competitivas, requiere cambios integrales en la educación, la tecnología, la infraestructura, las relaciones sociales, las instituciones, la regulación del mercado interno y el sistema financiero entre otros aspectos.

Bajo este entendido, la política de desarrollo empresarial se estructurara en seis ejes: fomento a la innovación para la competitividad, competitividad asociada con la productividad empresarial, inserción internacional y facilitación del comercio, adecuado funcionamiento del mercado interno, estrategias específicas de productividad y competitividad para más Mi pymes y acceso a servicios financieros.

- **Tendencias tecnológicas:** establecida en la visión Colombia 2019, producir, difundir y usar el conocimiento para contribuir a la transformación productiva y social del país con fin de garantizar un mayor nivel de competitividad y desarrollo humano sostenible.

para ello se desarrollaran ocho estrategias: incrementar la generación de conocimiento, fomentar la innovación y el desarrollo productivo, fomentar la apropiación de la ciencia la tecnología e innovación en la sociedad colombiana, incrementar y fortalecer las capacidades humanas, consolidar la institucionalidad del sistema nacional de ciencia tecnología e innovación, consolidar la infraestructura y los sistemas de información, promover la integración regional y consolidar la proyección internacional.

La innovación y las tendencias tecnológicas son el conjunto eficaz de una organización en la labor que esta desarrolla, es por ello que la empresa Servitem Ltda., agente DHL realiza inversiones constantes en tecnología por la importancia que ello tiene en la realización de sus funciones y como parte integral en el funcionamiento de la empresa, cabe señalar que los programas desarrollados por el gobierno para la adaptabilidad y adquisición tecnológica son un apoyo fundamental que impulsa a la compañía en este aspecto.

### 2.2.5 Entorno competitivo

✓ **Impulso del Gobierno a las exportaciones de las MYPIMES.** El gobierno Colombiano ha manifestado en frecuentes ocasiones el apoyo a las pequeñas y medianas empresas e incentivarlas a realizar exportaciones, para ello realizo un convenio con la empresa de mensajería 4/72 y creó un proyecto llamado "Exportafácil" que corresponde a un sistema simplificado de exportación al cual podrán acceder todas las Mipymes ubicadas en cualquier lugar de Colombia, aprovechando la amplia red de oficinas de la empresa oficial de correos<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Proyecto exporta fácil disponible en : [http://www.472.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=180&Itemid=262](http://www.472.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=262) [Citado el 20 de Julio 2010]

**2.2.6 Entorno sociocultural.** Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y procesos de cambio, los aspectos más importantes son:

- **Condiciones demográficas:** Condicionan enormemente el potencial de desarrollo de numerosos sectores y condenan a su desaparición o a la marginalidad de otros.
- **Aspectos culturales:** La cultura de la sociedad, individualista, grupal, societaria o comunicativa, afectan las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos o servicios.
- **Aspectos sociológicos:** El papel que desempeña la mujer, los cambios de valores sociales, diferentes estilos de vida, ecologismo, conciencia social, constituyen fuentes importantes de oportunidades para el crecimiento empresarial.
- **Los individuos:** La sociedad están cambiando constantemente en función de lo que consideran formas más deseables y adaptables de vida y de comportamiento, lo que puede incidir en las actitudes hacia los productos y servicios.
- **Cultura exportadora:** En lo referente a cultura exportadora y según análisis de estudios realizados, la comunidad en especial la Nariñense se encuentra mal posicionada debido a que tiene una mala dinámica exportadora, pocas alianzas estratégicas siendo estas un factor que impulsa el crecimiento de las empresas y además de un bajo uso del inglés medio empresarial.

El principio básico de una cultura exportadora es la capacidad para asimilar culturas extranjeras. Sin embargo las preocupaciones diarias han llevado a que los empresarios y futuros empresarios, se desconecten de las tendencias globales y la única vez que piensan en otra cultura es lamentablemente para huir por que ven en ella una amenaza.

Las bases necesarias para un adecuado proceso de cultura exportadora van más allá de la medición del crecimiento de exportaciones e importaciones, ya que se deben crear relaciones duraderas con los socios en el exterior y no limitarse únicamente en la transacción como tal<sup>30</sup>.

El crear y afianzar estas relaciones se hará posible cuando los recursos utilizados en la investigación, producción y comercialización sean los adecuados. Es por ello que se hace necesario empezar a trabajar más allá del sector empresarial y la comunidad deberá empezar a ser involucrada dentro de este proceso de

---

<sup>30</sup> Cultura Exportadora. Disponible en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=11643-cultura-exportadora>

formación, de modo que permita llevar a las organizaciones y al sector a una estabilidad y crecimiento desde la perspectiva socioeconómica, de manera que permita el desarrollar cultura exportadora.

**2.2.7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio.** Mediante el desarrollo de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) se identifican las oportunidades y amenazas del medio descritas en el cuadro 5.

**Cuadro 6. Perfil de oportunidades y amenazas de medio POAM.**

FACTOR	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	ALTA 4	BAJA 3	ALTA 1	BAJA 2
<b>ECONOMICO</b>				
Crecimiento de las exportaciones colombianas el año 2011 crecieron 43,1% con relación a similar mes de 2010, impulsada por las mayores ventas externas	X			
En el año 2011, las importaciones colombianas crecieron 13,1% frente a igual al 2010		X		
Durante el 2010 la balanza comercial colombiana registró un superávit de US\$1.468,9; este crecimiento demuestra el incremento de las relaciones comerciales	X			
La inflación en Colombia en 2010 fue del 3,17 por ciento, 1,17 por ciento superior a la registrada en 2009, lo que conduce a inestabilidad en los precios			X	
<b>POLITICO</b>				
Variabilidad y fluctuación el políticas, lo que crea inestabilidad en el ámbito de operaciones comerciales				X
<b>COMPETITIVO</b>				
Empresas competidoras con precios competitivos, ajustados a las necesidades del usuario.			X	
Promoción de programa Exportafácil, lo que permite a las empresas exportar mediante la red postal 4/72 de manera fácil, a menor costo en menos tiempo			X	
<b>TECNOLOGICO</b>				
Programas de desarrollo empresarial, innovación e incremento tecnológico como una herramienta de generar riqueza	X			
Como medida para garantizar un mayor nivel de competitividad y desarrollo humano	X			

sostenible se establece como visión el producir, difundir y usar el conocimiento para contribuir a la transformación productiva mediante el uso de tecnologías				
<b>SOCIOCULTURAL</b>				
La cultura exportadora de la comunidad nariñense posee una mala dinámica exportadora dificultando el crecimiento de las empresas				X

Fuente. Este estudio.

**2.2.8 Matriz de evaluación de factores externos.** La aplicación de la matriz MEFE fue muy importante, la cual permitió resumir y evaluar información económica, política tecnológica y sociocultural, siendo esta relevante para identificar oportunidades que el sector o el mercado ofrece y amenazas que la empresa deba enfrentar.

El objetivo en la realización de esta matriz fue el de cuantificar o valorar la importancia o peso específico que tienen los factores claves Externos y a partir de ello precisar cuáles son las Oportunidades más importantes y en su defecto cuales son las Amenazas, las cuales, se deben enfrentar. Los pasos a seguir para construir la matriz fueron los siguientes:

1. Se Relacionó las oportunidades y amenazas de la empresa.
2. Con el objetivo de indicar si las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, el grupo de trabajo procedió a calificar las oportunidades y amenazas, de la siguiente manera:
  - ✓ 1 (una respuesta mala)
  - ✓ 2 (una respuesta media)
  - ✓ 3 (una respuesta superior a la media)
  - ✓ 4 (una respuesta superior)
3. Con el propósito de disminuir el impacto de la subjetividad, se procede a adjudicar peso a las variables, el cual significa buscar un equilibrio en cuanto a la calificación, la ponderación se la lleva a cabo de la siguiente manera:

**Peso:**

0.0 (**no importante**) – 0%

1.0 (**muy importante**) – 100%

El peso representa el valor de cada factor y su sumatoria da como resultado su totalidad de importancia 1 o 100%

4. La calificación ponderada de cada uno de los factores claves es el resultado de la operación aritmética multiplicación de la calificación de cada factor con su respectivo ponderado.

5. por último el paso más importante es la de analizar el resultado obtenido con la elaboración de la matriz MEFE.

Después de realizar las respectivas operaciones, A continuación se describe, los resultados obtenidos<sup>31</sup>.

El análisis de las variables externas al igual que el análisis de las variables internas se realizó con la participación de directivos y funcionarios de la empresa, basados en los parámetros y conceptos que establece el modelo de FREUD DAVID, como se muestra a continuación.

Cuadro 7. Matriz de factores externos (MEFE).

<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MEFE</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Relaciones comerciales crecientes	0.10	3	0.30
Desinformación en el sector	0.11	4	0.44
Disponibilidad del sector para adquirir información	0.11	4	0.44
Apoyo gubernamental	0.09	3	0.27
Importancia de la información para el sector	0.11	4	0.44
Accesibilidad tecnológica	0.09	3	0.27
Importaciones y exportaciones	0.10	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>			
Inflación	0.07	1	0.07
Políticas gubernamentales y regulatorias	0.07	1	0.07
Competencia	0.08	2	0.16
Cultura exportadora	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.9</b>

Fuente: Este estudio

En la matriz MEFE permitió conocer el grado de atractividad del mercado, obteniendo un resultado 2.9, lo que evidencia que la empresa Servitem agente DHL está en capacidad de responder a las oportunidades que se presentan en el entorno y gracias a ello puede hacer frente a las adversidades del mismo.

<sup>31</sup>FRED R. David, la gerencia estratégica, ed. Legis, Bogotá 1998.p-370



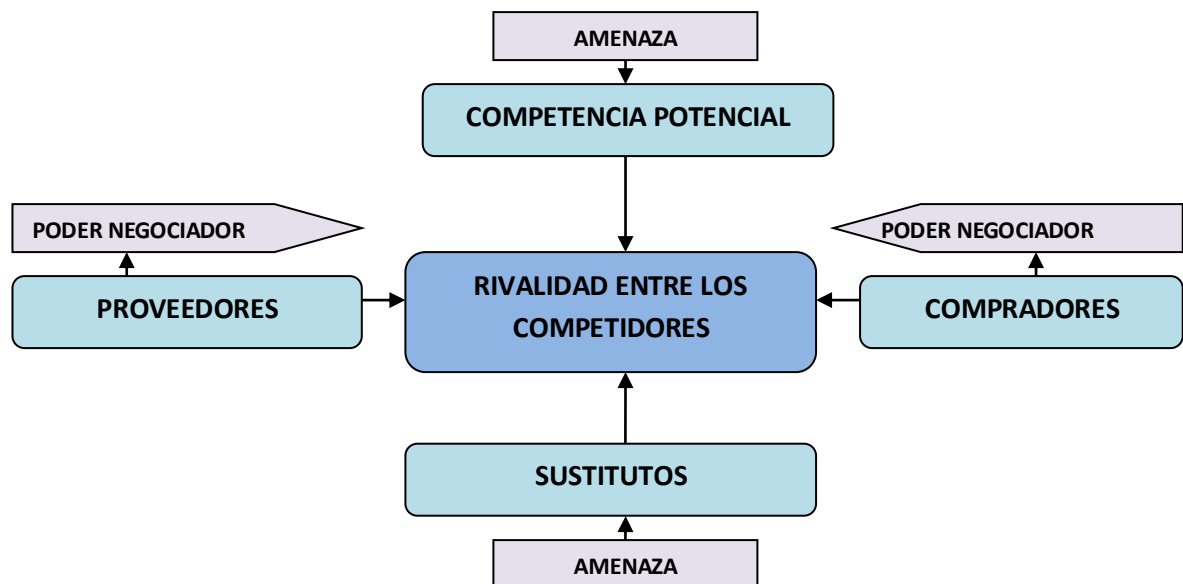
## 2.3 DIAGNOSTICO DE FACTORES COMPETITIVOS

**2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas del mercado.** “El modelo de las cinco fuerzas fue planteado por Michael Porter, es una herramienta de gestión que permite realizar el análisis externo de la organización, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Este modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta la cual le permitirá a la empresa a que evalué sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Las cinco fuerzas que conforman este modelo son:

**Figura 3. La cinco fuerzas de PORTER.**



Fuente: Este estudio tomado del modelo de Porter

- ✓ Rivalidad entre competidores
- ✓ Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- ✓ Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- ✓ Poder de negociación de los proveedores
- ✓ Poder de negociación de los consumidores”.

Para el desarrollo del presente informe de pasantía, se interpretó como funcionan las cinco fuerzas de Porter en la empresa Servitem Ltda., agente DHL en la ciudad de Pasto teniendo en cuenta información previamente suministrada por los directivos de la misma, del mismo modo por otras empresas, tales como las de tráfico postal y envíos urgentes; por lo cual se realizó el análisis interno y externo

que se efectuó anteriormente junto con directivos y funcionarios de la compañía, y posteriormente se presentó el siguiente informe:

✓ **Rivalidad entre competidores.** La rivalidad entre empresas suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas de Porter.

La estrategia que debe de seguir una empresa para tener éxito es en la medida en que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales.

El grado de rivalidad puede incrementar conforme los competidores se van igualando en tamaños y capacidad, también aumenta cuando los usuarios pueden cambiar de una marca a otra, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, es así que cuando se compite intensamente las utilidades disminuyen al grado que la industria pierde su atractivo inherente.

La innovación permite ventajas competitivas y que estas sean sostenibles a largo plazo, desarrollando nuevas bases para competir o encontrar mejores formas para hacerlo.

En la ciudad de pasto existen empresas prestadoras del servicio de paquetería y mercancías por la modalidad del tráfico postal y envíos urgentes, ellas se clasifican en el cuadro 7, En donde Servitem a través del agenciamiento de DHL es una de las empresas más importantes por prestar un servicio que reúne todas la características para la realización de operaciones comerciales a nivel internacional en una sola; pero aún se evidencia la falta de información impartida para ello, generando incertidumbre en el sector empresarial de Nariño, debido a la inexistencia de una buena asesoría en el ámbito de operaciones comerciales, que acompañe en estos procesos. Desde otro punto de vista este es na gran oportunidad para la empresa Servitem Ltda., ya que, al brindar un servicio de calidad hacia sus usuarios le permitirá obtener estabilidad y crecimiento económico y empresarial diferenciado de su competencia, que permita destacarse entre sus rivales.

Es en este sentido en donde la rivalidad depende de: la estructura de la competencia, la estructura de costos, grado de diferenciación, costos de adquirir clientes, objetivos estratégicos.

Siendo las empresas de envíos de paquetería y mercancías por tráfico postal competencia para la empresa Servitem Ltda., agente DHL se procede a analizarlas de acuerdo a la información suministrada por personal de estas empresas, para ello se presentara la información de aquellas empresas que hacen parte del trafico postal, de la siguiente manera:

**Cuadro 8. Empresas de envío de paquetería y mercancías por la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes.**

EMPRESAS	
1.	SERVIENTREGA S.A.
2.	TCC
3.	ENVIA
4.	SERVITEM LTDA AGENTE DHL
5.	4 72 EXPORTA FACIL
6.	COORDINADORA
7.	INTERRAPIDISIMO

Fuente: Este estudio

Mediante el cuadro 8 en donde se relacionaron empresas parte de la competencia de Servitem Ltda, evidencio la importancia de compañías como SERVIENTREGA y TCC por el rango de ubicación en la tabla, estas empresas cuentan con gran cobertura a nivel nacional e internacional, caracterizadas por la organización y conocimiento por parte de los usuarios, siendo estas sus fortalezas.

Posteriormente se procedió a analizar a las dos organizaciones más importantes, esto con el fin de conocer la capacidad de su perfil competitivo; para ello fue necesario el realizar una entrevista de manera informal dirigida a las directivas de cada empresa.

- **SERVIENTREGA S.A.** Esta empresa fue constituida el 29 de noviembre de 1982, se caracteriza por integrar la cadena de abastecimiento, brindando soluciones integrales en logística y comunicaciones, destacándose por ser pionera y líder en el sector dentro del mercado colombiano.

SERVIENTREGA se funda por los hermanos Luz Mary y Jesús Guerrero, quienes visualizaron la oportunidad de mejorar la prestación del servicio de transporte de sobres y paquetes. Sus primeros clientes fueron empresas de carga, autopartes y agencias aduaneras para los destinos de Cali y Buenaventura expandiéndose rápidamente a Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Cartagena.

Entre los servicios que la empresa ofrece están:

- **Exportación Courier:** Se considera una exportación de documento (DOC) el transporte internacional de materiales impresos que no puedan ser comercializados o que por su naturaleza no están sujetos al pago de impuestos en el destino, su peso real y/o volumen es inferior a cinco kilogramos (5 kg.) y no tienen valor declarado por conceptos de aduana.
- **Exportación mercancía internacional:** Se considera una exportación de mercancía (XPS) el transporte internacional de muestras, equipos o cualquier artículo que por su naturaleza sea considerado como articulo sujeto al pago de impuestos en el destino, su peso real y/o volumen es inferior a sesenta y ocho

kilogramos (68 kg.), Su valor declarado es inferior a dos mil dólares (USD 2.000) y cada arista no supera los uno punto cinco metros (1.5 m).

- **Documento masivo:** Exportación de materiales impresos que no puedan ser comercializados o por su naturaleza no están sujetos al pago de impuestos en el destino. Estos envíos se caracterizan porque se movilizan mínimo 100 unidades por despacho, su peso real y/o volumen es inferior a 2 kilogramos (2 kg.) y no tienen valor declarado por conceptos de aduana.

- **Global box:** Casillero internacional con dirección física en Miami a donde puede hacer llegar o solicitar la recolección de sus documentos y mercancías, compras por internet y Global Box se encarga del despacho a su destino.

- **carga internacional:** Logística para toda clase de mercancías de importación y exportación por vía aérea, marítima, terrestre y multimodal incluyendo trámites de aduana y servicios de empaque, embalaje, transporte doméstico y almacenamiento.

- **Mudanzas internacionales:** Recolección, empaque especializado, almacenamiento temporal, trámites aduaneros, liberación en destino y entrega a domicilio de menajes, obras de arte y mobiliario.

- ✓ **TCC:** es una organización que se ha dedicado a la prestación de servicios de logística en Colombia y a nivel internacional, con una trayectoria de más de cuarenta años, caracterizada por la calidad del servicio, la seriedad comercial y el alto compromiso con el desarrollo del país y de las personas que trabajan con la empresa.

TCC ofrece un Portafolio de Productos, que unido a los Valores Agregados, responden a las necesidades de la cadena logística las empresas y contribuyen a mejorar su competitividad.

En 1968, dos jóvenes emprendedores decidieron crear la empresa TCC, don Jorge Agudelo Restrepo, un paisa emprendedor y doña Rosalba Trujillo Bogotá fue el escenario para consolidar una idea novedosa que, sin pretensiones de hacerlo, llegaría a revolucionar el concepto de servicio en el transporte y la distribución de mercancía.

- **Mensajería expresa:** envíos de sobres, documentos y pequeños paquetes de hasta 5 k de peso y volumen. Además, TCC le ofrece el servicio de recolección a domicilio\*, posibilidad de rastrear el envío y adicionalmente obtener certificación de entrega.

- **Paquetería:** envió de mercancía y paquetes\* en el territorio Colombiano y a todo el mundo con excelentes tiempos de entrega. TCC le ofrece el servicio de recolección a domicilio, la posibilidad del rastreo de envíos y adicionalmente obtener certificación de entrega.

- **Carga masiva:** A través de la Carga Masiva se puede movilizar con TCC el transporte de contenedores, carga suelta de importación y exportación y mercancía de distribución nacional en cupos completos de vehículo.

Posterior al análisis realizado a las empresas que ofrecen el servicio de transporte de mercancías por tráfico postal, se concluyó que estas empresas cuentan con grandes fortalezas, tales como, la experiencia, y el gran conocimiento sobre la marca que se ha impartido a sus usuarios, cabe destacar que existe un amplio portafolio de servicios, ello permite ofrecer al usuario diversidad en el servicio.

Por su parte la empresa Servitem Ltda., no cuenta con un gran conocimiento en lo referente a la marca, pero posee un amplio portafolio de servicios lo que contribuye a que la empresa pueda ser más competitiva y enfrentarse a estas empresas, ya que, Servitem Ltda., al ser agente DHL cuenta con una gran oportunidad de crecer, siendo DHL uno de los mayores operadores logísticos del mundo al tener tres grandes áreas de actividad, tales como, Correo: Bajo la marca Deutsche Post ofrece los servicios tradicionales de correos, Express-Logística: Con la marca DHL ofrece servicios de paquetería exprés y logística global, estas características priman como importancia para el crecimiento empresarial a beneficiarse de los servicios que ofrece.

✓ **Amenaza de la entrada de nuevos competidores.** Al existir la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a una industria en particular sin dificultad alguna, la intensidad de la competencia se incrementara, de este modo, y como una medida para contrarrestar las dificultades que ello causa, será el incluir la necesidad de obtener economías de escala, obtener tecnología y conocimientos especializados, como un control hacia la falta de experiencia sólida, lealtad del usuario, la preferencia de la marca, políticas reguladoras del gobierno y la posible saturación del mercado.

A pesar de que existen barreras de entrada que causan dificultades a que nuevas empresas ingresen al mercado, estas pueden entrar a las industrias a través de servicios de calidad superior, con precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Una manera de prevenir y poder superar a los competidores son: Vigilar las estrategias que manejan las nuevas empresas rivales, capitalizar las fuerzas y aprovechar las oportunidades existentes.

En la ciudad de Pasto existen pocas empresas prestadoras del servicio de envíos de paquetería y mercancía por la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes, y no se ve en ellas la motivación por impulsar el crecimiento de operaciones comerciales a nivel internacional, ya sean importaciones y/o exportaciones; pero el gobierno adoptó como una medida el crear la red postal denominada 4-72, el cual es un proyecto - país dirigido principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas, que corresponde a un sistema simplificado de exportación al cual podrán acceder todas las Mipymes ubicadas en cualquier lugar de Colombia, aprovechando la amplia red de oficinas de la empresa oficial de correos, que en el país opera bajo la marca 4-72; siendo esta una de las amenazas a las que se enfrenta la empresa Servitem Ltda., agente DHL, por ser un proyecto promovido e impulsado por el gobierno que se le debe prestar atención con la mayor relevancia posible.

✓ **Amenaza del ingreso de servicios sustitutos.** La fuerza competitiva de servicios sustitutos se puede medir con base en los avances que logran estos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de las empresas para aumentar la capacidad de penetración en el mercado.

De acuerdo a los servicios sustitutos que la empresa Servitem Ltda., agente DHL ofrece, es poco probable la existencia de estos dentro de lo que se denomina el transporte de mercancías por tráfico postal y envíos urgentes, ya que, este tipo de servicios se encuentran regulados mediante las normativas exigidas por legislaciones aduaneras, las cuales, fomentan las operaciones comerciales a través del capítulo séptimo de decreto 2685 de 1999; es por ello que la amenaza sería la existencia de empresas ilícitas que realicen comercialización por medio del contrabando.

Es por este tipo de razones que las empresas se están preparando para contrarrestar a las amenazas presentes en el entorno, generando valor agregado a los servicios que ofrecen y optar por medidas cautelares y preventivas.

El ingreso de servicios sustitutos depende de: calidad, buena voluntad de los usuarios, precio y desempeño relativo de los sustitutos, los costos de cambiar al uso de sustitutos.

✓ **Poder de negociación de los proveedores.** La búsqueda y selección de proveedores debe realizarse de manera continua, lo cual permita tener mejores posibilidades de mejores precios y condiciones de compra; es por ello que los proveedores deben definirse teniendo en cuenta lo siguiente:

- Precios y condiciones de pago
- Plazos de entrega
- Calidad de los productos

- Fiabilidad
- Posibilidades futuras de evolución
- Situación económico - financiera
- Estabilidad del proveedor

El poder de negociación de los proveedores se convierte en un factor que afecta la intensidad de la competencia en una industria, y más aún cuando hay una gran cantidad de proveedores; para ello la empresa debe tener en cuenta la estrategia de integración hacia atrás, y de esta manera poder adquirir el control o el dominio de los proveedores, negociando en términos más favorables tanto para la empresa como para sus consumidores.

Servitem Ltda., agente DHL Pasto, cuenta con un buen poder de negociación con los proveedores, por tener un adecuado manejo administrativo, lo que la ha llevado a desarrollar relaciones de largo plazo permitiéndole mantener un estándar de calidad y los mejores precios del mercado de productos, útiles para el inventario y la prestación del servicio de la empresa.

La capacidad de los proveedores para poder influir en las decisiones de la empresa viene influenciada por: la fidelidad de los clientes a determinadas marcas, promociones y descuentos que hacen a las empresas a comprar cierta cantidad de productos.

El poder de negociación con los proveedores depende de: concentración de los proveedores, poder de marca, rentabilidad de los proveedores, nivel actual de calidad y servicio.

✓ **Poder de negociación de los clientes.** Para la empresa Servitem Ltda., agente DHL, el poder de negociación con los clientes, es un punto importante debido a la importancia que los usuarios tienen por ser el motor de ella, y por ello ha encaminado actividades dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente externo; en este sentido se desarrollan promociones y demás, como una manera de incentivar a los usuarios, para que se motiven y utilicen el servicio; generando sostenibilidad y crecimiento empresarial.

Cabe destacar que la empresa con el objeto de mantener fidelizados a sus usuarios, realiza facilidades de pago, tales como, créditos ofreciendo la comodidad en el servicio prestado.

Este poder de negociación se hará más fuerte cuando se logre una vinculación masiva de clientes externos, lo cual generara la entrada de capital y por ende más rentabilidad a la empresa Servitem Ltda., agente DHL.

Este poder está en función de: Concentración de usuarios, diferenciación, rentabilidad de los compradores, nivel actual de calidad y servicio, amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia adelante, costos de adquirir clientes.

**2.3.2 Análisis de la competencia.** Para el desarrollo del análisis de la competencia se hizo necesaria la aplicación de la matriz del perfil competitivo MPC, la cual permitió identificar los principales competidores de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, y de sus fuerzas y debilidades particulares, en relación a la posición estratégica de la empresa.

“Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas”.

Para definir las empresas que actúan como competidores directos de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, se hizo necesario el análisis de empresas que son competidores directos y que llevan una trayectoria en la industria de este servicio, lo que condujo a la realización de la matriz, para la cual se realizó el siguiente procedimiento:

1. “Seleccionar dos competidores.
2. Identificar factores críticos del éxito en los que se compara a las empresas.
3. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
4. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= Mayor Fuerza, 3= Menor Fuerza, 2= Menor Debilidad y 1= Mayor Debilidad. Las calificaciones se basan en la eficiencia de las estrategias de la empresa.
5. De los totales ponderados se determina la posición en que se encuentra muestra empresa con respecto a sus competidores”.



**Cuadro 9. Matriz de perfil competitivo (MPC) Servitem Ltda., agente DHL.**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	EMPRESAS COMPETITIVAS						
	SERVIENTREGA S.A.			TCC		SERVITEM AGENTE DHL	
	PESO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO
Certificaciones	0.14	4	0.56	4	0.56	2	0.28
Portafolio de servicios	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Ubicación estratégica	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Nivel tecnológico	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Infraestructura	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
Programas para dar a conocer servicios	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12
Talento humano	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Participación en el mercado	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Servicios complementarios	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Información optima al mercado sobre servicios	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Cultura exportadora	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>3.35</b>		<b>3.33</b>		<b>2.36</b>

Fuente: Este Estudio.

Como se observa en el análisis la empresa Servitem Ltda., agente DHL obtuvo una calificación de 2.36, la cual está por debajo de los valores obtenidos por sus competidores.

Teniendo en cuenta los factores claves de éxito que definen las empresas del sector específicamente a los competidores de mayor relevancia para Servitem Ltda., agente DHL, se observa que en la ponderación total representa un comportamiento bajo, es importante resaltar que en lo que se denomina como plan de mercadeo las empresas SERVIENTREGA S.A., y TCC tienen una calificación alta, por lo que supera en conocimiento y participación a la empresa Servitem Ltda., agente DHL, causada por la inexistencia del área de comercio internacional que lleve a cabo la promoción de operaciones comerciales a nivel internacional, mediante estrategias que lleven al conocimiento de la misma.

Dentro del resultado obtenido del análisis de perfil competitivo de la empresa, se deduce que el mayor competidor es SERVIENTREGA S.A. al contar con factores que han llevado al reconocimiento y participación de esta en la industria, dada por la buena organización e implementación de estrategias de mercadeo idóneas y efectivas; cabe resaltar que Servitem Ltda., agente DHL a pesar de la calificación ponderada obtenida (2,36) , cuenta con factores de éxito que la hacen competitiva, sin embargo existen factores que representan una debilidad y se deben corregir para facultarla en la prestación idónea del servicio y aumentar la participación en el sector.

### 3. ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo del estudio de mercado, radica en elaborar un análisis que demuestre la viabilidad de la creación del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda. Agente DHL, mediante el diseño del plan de negocios; dirigido a las empresas del sector manufacturero industrial de la ciudad de Pasto.

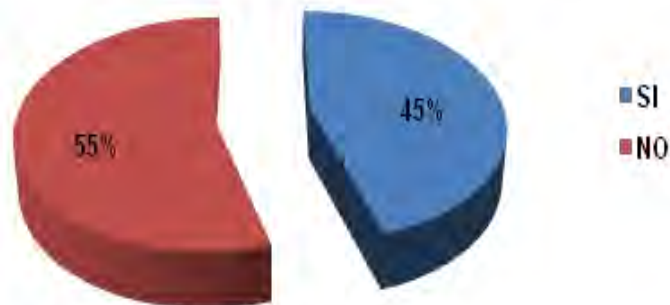
Para conocer el segmento del mercado potencial se utilizó el método por conveniencia, teniendo en cuenta características precisas y de internes particular de la empresa Servitem Ltda., la base de datos fue suministrada por la cámara de comercio de la ciudad de Pasto, de la cual se clasificaron 128 empresas, utilizadas para dicho análisis. Este procedimiento se llevó a cabo con la colaboración y autorización de la gerente de la empresa.

Para el desarrollo del trabajo de campo fue necesario establecer objetivos específicos que permitieron obtener información necesaria y precisa, estos objetivos son: identificar características del mercado (perfil del usuario), identificar el grado de conocimiento que el usuario tiene de la empresa (nivel de posicionamiento), conocer la percepción del usuario frente al servicio a prestar e identificar factores claves de éxito. Para el mencionado proceso se utilizó la matriz de categorización, mediante la cual se obtuvo el formulario de encuesta apropiado para aplicar, ver Anexo 2 y anexo 3.

En este contexto; se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo.

**Gráfica 17. Actividad de comercio exterior.**

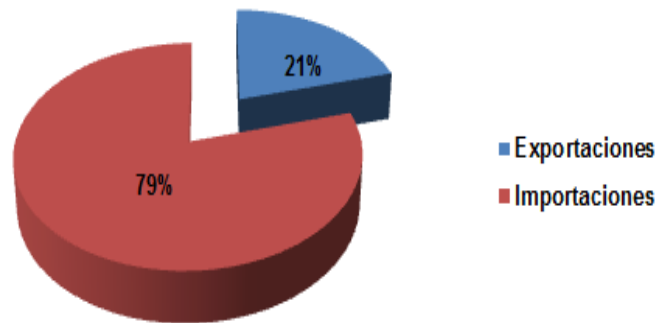
#### Actividad de Comercio Exterior



Fuente: este estudio.

Gráfica 18. Exportaciones e importaciones.

## Exportaciones / Importaciones



Fuente: Este estudio.

1. Se hizo necesario interrogar a las empresas sobre su capacidad para realizar actividades de comercio internacional, de la cual se obtuvo que el 55% de las empresas encuestadas **NO** realizan operaciones de comercio internacional, tomando este dato como punto de partida para identificar la necesidad de generar cultura exportadora en la industria nariñense; por otro lado se obtuvo que un 45% restante SI las realiza, el 79% de este porcentaje realizan importaciones o parte de su actividad comercial se debe a estas; el 21% realizan exportaciones, como lo indica el gráfico 18.

Esto en general demuestra que existe un factor clave de éxito que debería ser aprovechado, teniendo en cuenta la capacidad de negociación con otros países y las posibilidades de generar crecimiento empresarial al impulsar las actividades de comercio internacional y hacer más énfasis en la parte de las exportaciones mediante la realización del diseño de un área en comercio internacional, es en este sentido esta variable se convierte en una oportunidad para la empresa, ya que al beneficiarse de esto puede conseguir su estabilidad y crecimiento.

**Gráfica 19. Motivos por lo que no realiza comercio exterior.**



Fuente: este estudio.

2. Teniendo en cuenta los interrogantes anteriores y la necesidad de tener información completa, fue necesario conocer los motivos por los cuales las empresas no realizan operaciones de comercio internacional, teniendo como resultado que el 13% no lo hacen porque no tienen relaciones comerciales con otros países, el 17% porque creen que no cuentan con la capacidad de producción suficiente, el 26% justifica que esto se debe por el desconocimiento sobre los procesos requeridos y el 44% opina que los procedimientos son largos y costosos; estos resultados demuestran en primer lugar el miedo que existe a la inversión y si fuera el caso al endeudamiento, hace que las empresas no tengan capacidad de generar crecimiento empresarial dado por no tener un conocimiento preciso en este tipo de procedimientos.

De ello la importancia en resaltar la oportunidad que se presenta al realizar la propuesta de crear un área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL, ya que, a través de ella se brindara la información, acompañamiento y asesorías necesarias en temas relacionados al comercio internacional, minimizando la incertidumbre dada por la desinformación acerca de los procesos en lo relacionado al comercio internacional, las garantías, las ventajas y los beneficios que ello trae para que las empresas puedan expandirse en mercados internacionales.

**Gráfica 20. Países con los que tiene relaciones comerciales.**



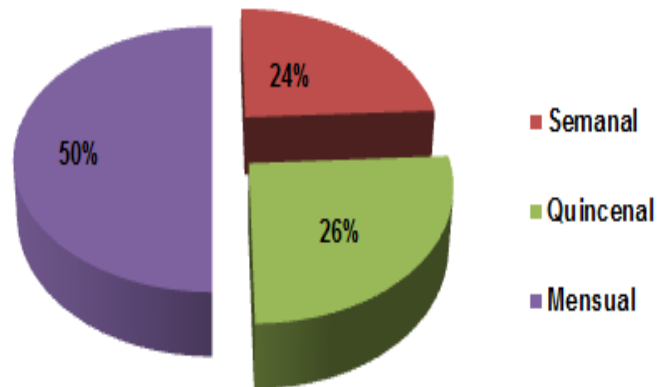
Fuente: este estudio.

**3.** Fue necesario conocer los países con los que las empresas tienen relación comercial, en este caso se obtuvo que el 7% tiene relaciones comerciales con Estados Unidos, el 12% y el 22% con Bolivia y Perú, y el 59% restante con Ecuador, esto indica que en su mayoría las relaciones comerciales son con países que forman parte de la CAN; siendo este un modelo tradicional, demostrando la falta de estudios de mercado y la falta de esfuerzos por incursionar en nuevos mercados, esto permitió establecer la importancia de ampliar el portafolio de servicios, junto con la implementación del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda.

Es importante destacar que el 7% de empresas mantienen relación comercial con Estados Unidos, ya que, a pesar de ser un porcentaje bajo, es una oportunidad para la industria nariñense, la cual, puede ser aprovechada mediante información precisa, es por ello que la propuesta del área en comercio internacional mediante el diseño de un plan de negocios, se hace necesaria al brindar a las empresas un conocimiento más amplio sobre las ventajas de tener relaciones comerciales con otros países, ello define un mercado no tradicional que ofrece negociaciones amplias y con ello grandes ventajas, bajo este contexto se debe fortalecer las capacidades de negociación de los empresarios, y es aquí cuando Servitem Ltda., a través del área de comercio internacional lograra cumplir con su objetivo, beneficiando a la empresa, al usuario y al crecimiento socioeconómico de la región.

Gráfica 21. Frecuencia de operaciones.

## Frecuencia de Operaciones



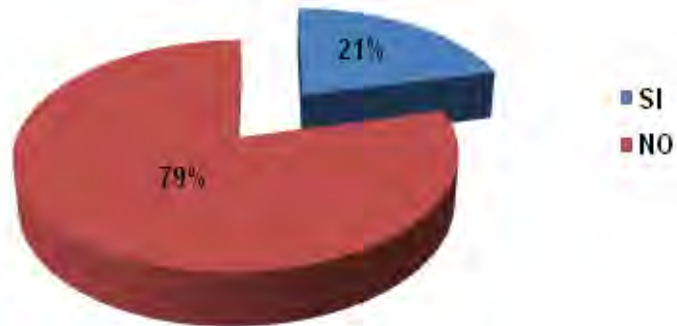
Fuente: Este estudio.

4. En cuanto a la frecuencia de operaciones de comercio internacional que realizan los usuarios, se obtuvo que el 50% maneja una frecuencia mensual en el desarrollo de estas, siendo este el más representativo, ello demuestra que este tipo de actividades no son muy frecuentes debido a las limitaciones que en el sector se encuentran; el 26% lo realiza con una frecuencia quincenal y el 24% semanalmente.

Esto se considera una oportunidad la cual se debe de aprovechar y es en este sentido en donde la creación del área en comercio internacional pretende aprovechar al brindar la asesoría idónea a las empresas del sector industrial, ya que existen muchas ventajas en mercados diversos, los cuales pueden generar crecimiento empresarial al establecer relaciones comerciales con estos.

Gráfica 22. Conocimiento de la empresa Servitem, Ltda.

### Conocimiento de la empresa Servitem Ltda.



Fuente: este estudio.

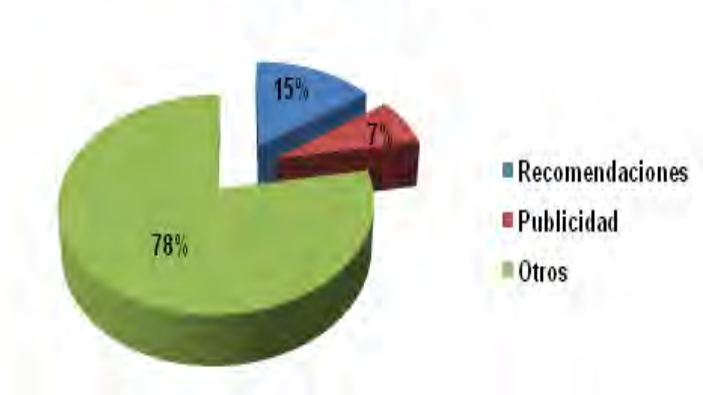
5. Fue necesario indagar sobre el conocimiento que los usuarios potenciales tienen sobre Servitem Ltda., obteniendo como resultado que el 21% de las empresas encuestadas conocen la empresa, y el 79% afirma no conocerla, situación que demuestra una de las grandes debilidades de la empresa, ya que no se han realizado actividades que permitan al cliente conocer o referenciar la imagen, los servicios, la misión y visión de la empresa, esto a causa de que no existe un área en la empresa que se encargue de expandir los servicios que ella ofrece de una manera adecuada que permita su conocimiento.

Es por ello que mediante la propuesta sobre la creación del área en comercio internacional a través del diseño de un plan de negocios, se hace un especial énfasis en asesorar a empresas en temas relacionados en actividades comerciales a nivel internacional; lo cual llevara al conocimiento de la misma y de los servicios que hacen parte de su portafolio de servicios.



**Gráfica 23. Medio por el cual se conoció a la empresa.**

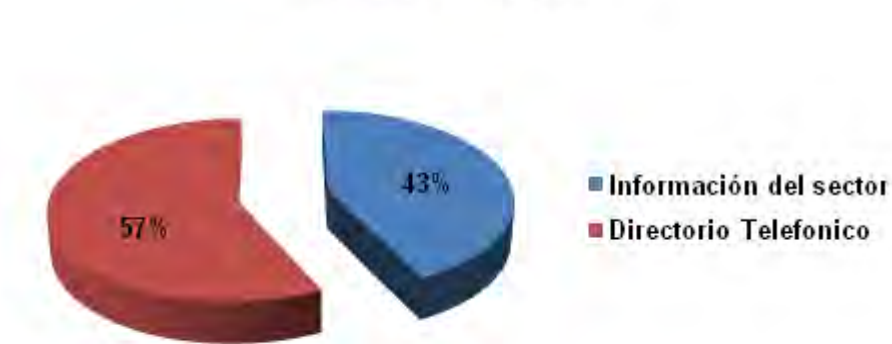
### Medio por el cual conocio la empresa



Fuente: Este estudio.

**Gráfica 24. Otros medios.**

### Otros Medios



Fuente: Este estudio.

**6.** Para fortalecer la información obtenida del anterior interrogante, fue prudente conocer el medio por el cual los clientes conocieron a la empresa Servitem Ltda., donde se tuvo como resultado que un 7% la conocieron por medio de publicidad, en este caso hay que tener en cuenta que es el porcentaje más bajo, ya que son pocos los esfuerzos publicitarios, limitándose simplemente a la publicación en páginas amarillas y en alguna ocasión mensajes radiales, por otro lado el 15% afirma conocerla a través de recomendaciones hechas por terceros, este aspecto

podría mencionarse como debilidad, ya que, se realizan a partir de personas que han observado o simplemente se encuentran en el sector, pero analizando su potencialidad se puede definir como una oportunidad que la empresa debería aprovechar para poder posicionarse y llegar al cliente potencial, el 78% afirma haber conocido a la empresa por otros medios, las cuales son información del sector y la información del directorio telefónico, identificando esto como una gran debilidad, ello muestra la falta de actividades que conlleven al conocimiento de esta y de sus servicios.

Es por ello que mediante la creación del área de comercio internacional al dar a conocer los servicios que la empresa presta en lo relacionado a actividades comerciales a nivel internacional, se dará a conocer a la empresa de manera más amplia, llevándola a tener un crecimiento y una participación en el sector.

**Gráfica 25. Conocimiento de los servicios de Servitem Ltda.**



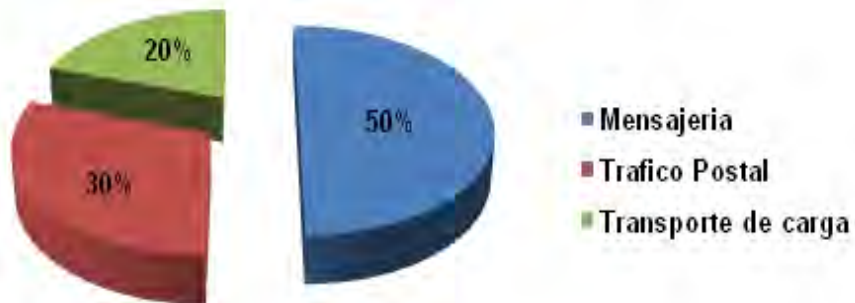
Fuente: Este estudio.

De acuerdo al conocimiento que se tiene sobre los servicios que ofrece la empresa Servitem Ltda., agente DHL, el 63% de los encuestados no los conocen, por el contrario el 11% aseguran conocerlos y el 26% al haber utilizado alguno de los servicios, lo que llevo a concluir que los conocen pero de manera superficial.

Es en este aspecto en donde se da importancia al conocimiento que se debe de impartir por parte de la empresa, sobre los servicios que ella presta y los beneficios que consigo trae, y por este motivo la creación del área en comercio internacional se convierte en un apoyo para aprovechar esta oportunidad al generar conocimiento sobre estos.

Gráfica 26. Servicios que se conocen.

## Servicios que conoce



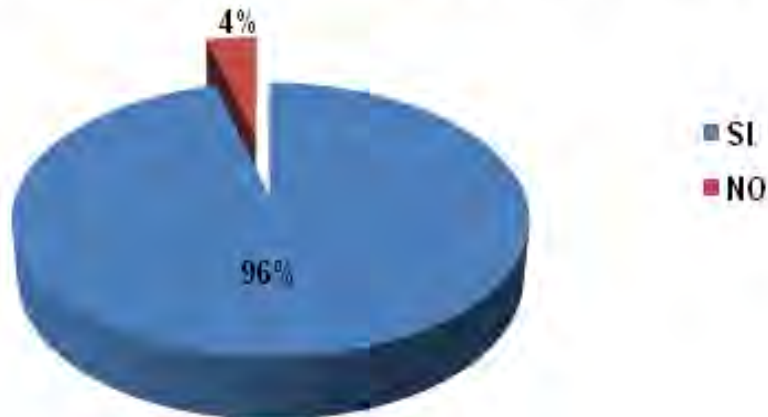
Fuente: Este estudio.

7. Además de ello se indagó sobre el conocimiento que tenían de los servicios que Servitem Ltda. ofrece, donde se obtuvo que el 50% de ellos tienen mayor información acerca del servicio de mensajería, el 30% conocen el servicio de tráfico postal y el 20% conocen el servicio de transporte de carga, siendo estos los principales servicios que la empresa ofrece, sin embargo es importante resaltar que la empresa cuenta con un portafolio de servicios amplio, por lo tanto la empresa debería de realizar esfuerzos para hacerlo llamativo y buscar la manera de que los clientes reales y potenciales lo conozcan.

Es por ello que esto es una oportunidad para la propuesta de la creación de área en comercio internacional mediante el diseño de un plan de negocios, la cual mediante su objeto contribuya al conocimiento de estos servicios, favoreciendo no solo a la empresa, sino que además de ello contribuya a un crecimiento socioeconómico de la región.

Gráfica 27. Disponibilidad para adquirir información sobre Servitem Ltda.

## Disponibilidad para adquirir información sobre Servitem Ltda



Fuente: Este estudio.

**8.** Se indago acerca de la disponibilidad que tienen los usuarios para adquirir información sobre Servitem Ltda., donde se obtuvo un resultado favorable, ya que, el 96% contestó afirmativamente, esto representa la viabilidad de cautivar a este segmento de mercado.

Al realizar el estudio se observó que el mercado está en disposición de adquirir información acerca de los servicios que la empresa ofrece, esto se convierte en una gran oportunidad para la propuesta sobre el diseño de un plan de negocios para la creación de un área en comercio internacional, la cual, está encaminada principalmente a brindar la información necesaria en temas de comercio internacional.

**Gráfica 28. Importancia de las asesorías y capacitaciones empresariales.**



Fuente: Este estudio.

**9.** Para conocer la percepción que tienen los usuarios sobre la importancia de las asesorías y capacitaciones empresariales, fue prudente preguntar su opinión, obteniendo un resultado favorable ya que el 100% de encuestados afirma que las asesorías y capacitaciones son realmente importantes y necesarias.

Este resultado demuestra la factibilidad de la implementación de este servicio en el portafolio de Servitem Ltda., y sobre todo la viabilidad de la labor del área de comercio exterior que se pretende crear, siendo esto una oportunidad muy importante, la cual se debe de aprovechar de la mejor manera

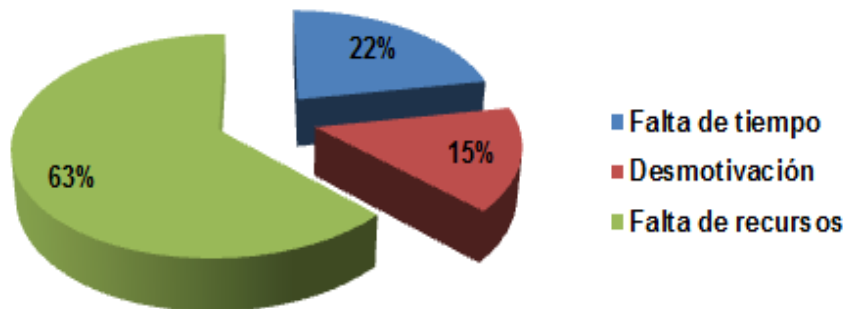
Gráfica 29. Búsqueda de asesorías empresariales.



Fuente: Este estudio.

Gráfica 30. Razones por las que no buscan asesorías empresariales.

### Razones por las que no buscan asesorías empresariales



Fuente: Este estudio.

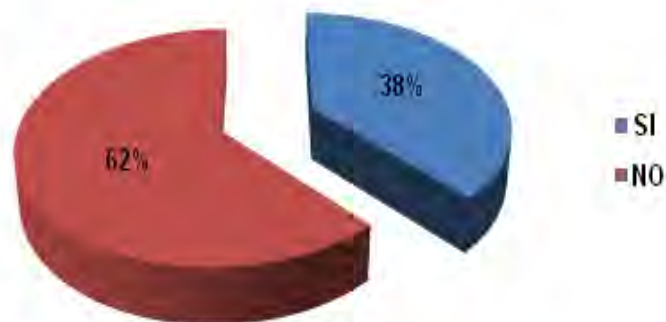
10. Para complementar la información obtenida anteriormente fue necesario conocer las razones por las cuales los empresarios han o no buscado asesorías empresariales; en donde el 63% no las ha buscado por falta de recursos, el 22% revela que la falta de tiempo es uno de los obstáculos que no permiten realizar esta actividad, por su parte el 15% ve a la desmotivación como un factor por el

cual no se busca la asesoría como un método eficaz para llevar a su empresa a la productividad.

Es por ello que el reto de Servitem Ltda., a través del diseño del plan de negocios para la creación del área en comercio internacional, es brindar un servicio que atraiga la atención del empresario y del funcionario de cada una de estas organizaciones en participar en las asesorías que se pretende realizar, mediante este plan de negocios; cuyo fin, va enfocado a minimizar la incertidumbre y falta de información, y que además de ello lleve a este sector a participar de manera creciente e idónea en la realización de actividades comerciales a nivel internacional, y mejorar la estabilidad económica en cada una de estas.

**Gráfica 31. Capacitaciones a funcionarios en Comercio internacional.**

### Capacitaciones a funcionarios en Comercio Internacional



Fuente: este estudio.

**11.** Se hizo necesario cuestionar a los usuarios los cuales han buscado asesorías y capacitaciones, teniendo como resultado que un porcentaje mínimo de 33% lo han realizado ello da a conocer que existen falencias en el ámbito de asesorías e información adecuada a los empresarios, y la manera idónea de atraerlos para realizar este tipo de actividades, como son las capacitaciones, que conlleven al sector a minimizar la incertidumbre y crear estabilidad.

El diseño del plan de negocios para la creación del área en comercio internacional, contribuirá al conocimiento sobre la importancia que tienen las capacitaciones, es por ello que este ítem se lo considera como una gran oportunidad que se debe de aprovechar mediante esta herramienta, la cual llevara generar participación en el mercado de la empresa Servitem Ltda., agente DHL.

**Gráfica 32. Conveniencia de crear el área de comercio internacional en Servitem Ltda.**

### Conveniencia de crear el área de Comercio Internacional en Servitem Ltda

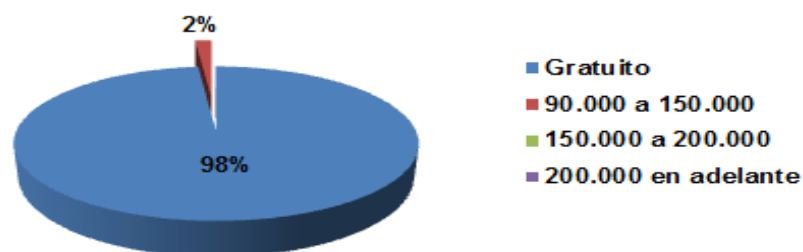


Fuente: Este estudio.

**12.** Para conocer la percepción que tienen los usuarios frente a la creación del área en comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL., la cual está orientada a dar apoyo y fomento a las operaciones internacionales a las empresas de la ciudad de Pasto; se pidió la opinión a los encuestados si creen favorable o no dicha área, teniendo como resultado un 100% está de acuerdo, esto es favorable para que Servitem Ltda., aproveche las oportunidades del mercado; es en ese sentido en donde el diseño de un plan de negocios se convierte en una herramienta útil para aprovechar esa oportunidad .

**Gráfica 33. Disponibilidad del pago por el servicio de asesoría.**

### Disponibilidad de pago por el servicio de asesoría



Fuente: Este estudio.

**13.** A partir de la información recolectada con el anterior interrogante, fue prudente indagar sobre el valor que estarían dispuestos los clientes a pagar por los

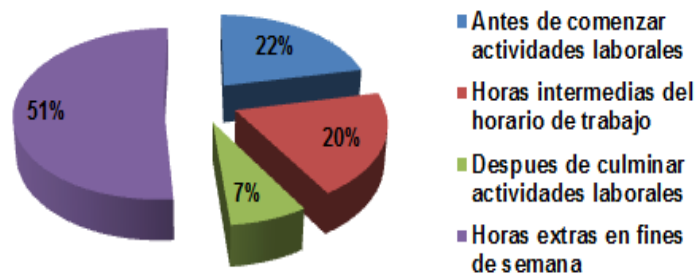


servicios de asesorías, teniendo como respuesta de un 98% escogen la opción de gratuito como una de sus opciones y el 2% escoge la opción que oscila entre \$50.000 y \$90.000, siendo un precio accesible y cómodo para ellos y sirviendo como referente para la oferta de Servitem Ltda.

De acuerdo al resultado obtenido la empresa debe de realizar estrategias las cuales impulsen el uso de los servicios que la empresa ofrece, es por ello que la creación del área en comercio internacional debe de realizar actividades encaminadas a ello; y en donde la propuesta del diseño del plan de negocios toma importancia, la cual, contribuirá de manera eficiente a la generación de utilidades para la empresa.

**Gráfica 34. Horario adecuado para realizar asesorías.**

### Horario adecuado para realizar asesorías



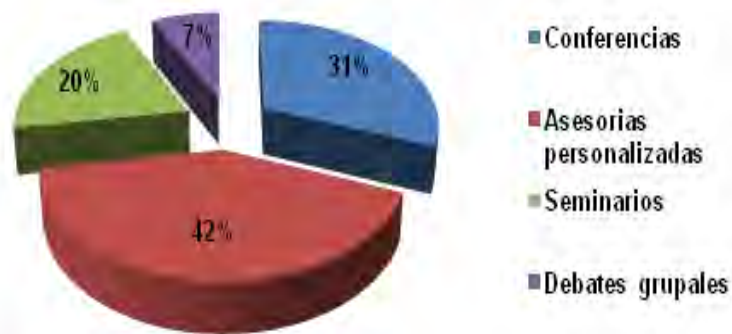
Fuente: Este estudio.

**14.** Para identificar las características precisas para brindar un excelente servicio, fue necesario conocer el horario que consideran los encuestados apropiado para brindar el servicio de capacitaciones, teniendo como resultado, el 51% (71 empresas encuestadas) preferían los fines de semana como un horario adecuado para el desarrollo de las mismas, debido a que la gran mayoría trabajan los sábados en horas de la mañana y ven esta jornada adecuada para sus capacitaciones; el 22% (30 de empresas encuestadas) consideran prudente utilizar un horario antes de comenzar actividades laborales, el 20% (27 empresas encuestadas) dan a conocer que el horario adecuado son las horas intermedias en el trabajo; y el 7% (10 empresas encuestadas) escogen el horario después de terminar actividades laborales; esta información es importante; para plantear y ofrecer un servicio que permita al cliente visualizar los objetivos del servicio y un cronograma de actividades formulado de acuerdo a las necesidades y preferencias del usuario.

La función del área además de ofrecer información adecuada en los procesos de comercio internacional mediante capacitaciones, debe de organizar la manera adecuada de cómo y cuándo se ofrecerán dichos servicios, ello con el fin de dar comodidad para la adquisición del servicio, es por ello que esto se convierte en una gran oportunidad para el desarrollo del presente diseño del plan de negocios.

**Gráfica 35. Metodología de preferencia para realizar asesorías.**

### Metodología de preferencia para realizar las asesorías



Fuente: este estudio

**15.** Se hizo importante conocer la preferencia que los usuarios tienen en cuanto a la metodología que Servitem Ltda. debería emplear para brindar un conocimiento más claro y preciso sobre los servicios que ella ofrece, donde se obtuvo que un 7% prefiere realizar debates grupales, para conocer diferentes puntos de vista y mantener una conclusión general que permita a los funcionarios seguir un lineamiento planteado por toda la empresa, el 20% prefiere utilizar la metodología de seminarios, donde se ponga a prueba la solución de inquietudes y por ende sea de alguna manera calificado y aprobado, el 31% cree conveniente utilizar la metodología de una conferencia y finalmente el 42% prefiere utilizar asesorías personalizadas, para tratar temas relacionados con la necesidad de cada uno.

Ello radica en la viabilidad de la realización de un diseño de un plan de negocios para la creación de un área en comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL; la cual después de atraer a empresas parte del mercado objetivo mediante capacitaciones gratuitas se les otorgue una asesoría personalizada la cual traerá beneficios y rentabilidad para la empresa.

Gráfica 36. Empresas que se utilizan para envíos por tráfico postal.

### Empresas que utiliza para envíos por tráfico postal



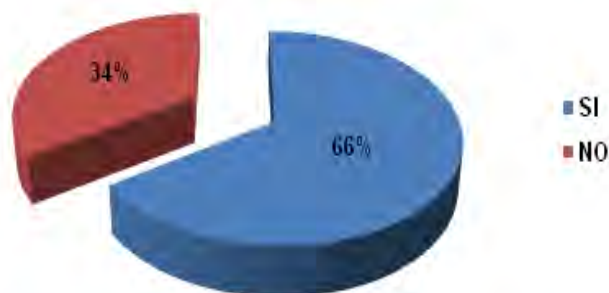
Fuente: Este estudio.

**16.** Para identificar los factores claves de éxito de la empresa, es importante conocer el factor competitivo, por lo tanto se indago acerca de las empresas que los usuarios actualmente utilizan para realizar envíos por tráfico postal, teniendo como respuesta que el 30% utiliza la empresa Servientrega, el 44% utilizan las empresas TCC y Envía, identificando estas como competencia directa de Servitem Ltda., por el conocimiento que estas tienen y sobre todo por la cobertura nacional e internacional que manejan, por otro lado el 12% utilizan la empresa INTERAPIDISIMO, el 8% Coordinadora y el 6% la empresa 4/72, estas empresas se caracterizan por tener un gran trayecto en el sector y mantener una cobertura nacional, convirtiendo estos aspectos en un reto para que Servitem Ltda., realice cursos estratégicos de acción que permitan generar competitividad y lealtad por parte del usuario.

Para que el mercado conozca los beneficios que consigo trae los servicios que la empresa Servitem Ltda., presta al ser agente DHL, se debe de realizar actividades que permitan su discernimiento, es por ello que este factor se convierte en una oportunidad en el desarrollo del presente diseño de un plan de negocios para la creación del área dentro de la empresa; la cual contribuirá de manera eficiente a la participación en el mercado.

**Gráfica 37. Satisfacción por el servicio de tráfico postal.**

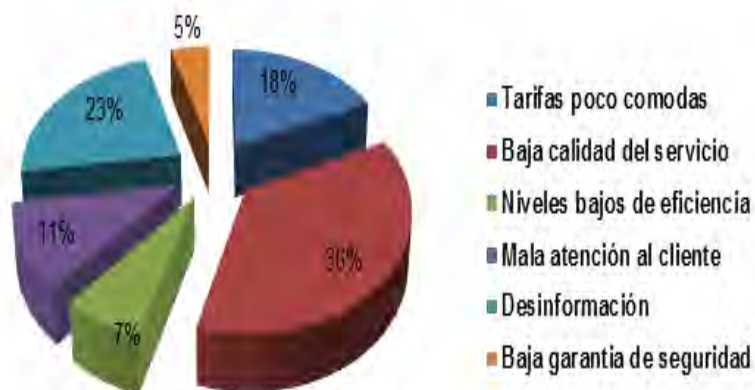
### Satisfacción por el servicio de Tráfico Postal



Fuente: Este estudio.

**Gráfica 38. Razones de insatisfacción.**

### Razones de insatisfacción



Fuente: Este estudio.

**17.** Las anteriores graficas demuestran el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio que les ofrece las empresas de trafico postal, en donde el 66% (84 de empresas encuestadas) se encuentran satisfechos, ya que, alguna vez han realizado envíos por esta modalidad, el 34% (44 de empresas encuestadas) no se encuentra satisfecho por varias razones; las de mayor relevancia en este caso son: la baja calidad del servicio con un 36%, la falta de información con un 23%, el monto de las tarifas que manejan con un 18% y la mala atención al usuario con un 11%, existen otras razones y aunque son menos relevantes siguen siendo razones

de insatisfacción que Servitem Ltda., debe tener en cuenta a la hora de brindar el servicio, estas razones son: las garantías de seguridad con un 5% y los niveles bajos de eficiencia con un 7%.

Esta información es una oportunidad para el diseño del presente diseño de un plan de negocios, ya que, tiene como reto importante atraer y fidelizar a empresas parte del mercado objetivo, para ello se deben de realizar estrategias adecuadas para lograr la satisfacción del usuario, e impartir la información necesaria, la cual, contribuirá de manera eficiente en el uso del servicio y de las ventajas que estos traen, como un medio para lograr la estabilidad a nivel empresarial y crecimiento socio económico de la región.

#### **4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIO INTERNACIONAL EN LA EMPRESA SERVITEM LTDA., AGENTE DHL PASTO**

Para la implementación de estrategias que permitan llevar a cabo los objetivos del área de comercio internacional, fue necesario aplicar algunas matrices que ayudaron a identificar dichas estrategias, con el fin, de lograr mejores resultados.

Las matrices que permitieron conocer las estrategias más adecuadas a implementar, para que el área de comercio internacional aplique, teniendo en cuenta las necesidades y los objetivos de Servitem Ltda., agente DHL, son: Matriz DOFA, BCG, General Electric, PEYEA, Gran Estrategia y la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.

El desarrollo de este capítulo se realizó con la colaboración y supervisión de la gerente y Coordinador administrativo de la empresa, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

##### **4.1 MATRIZ DEL DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)**

- **ANÁLISIS DOFA.** Este análisis representa el esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa Servitem Ltda., agente DHL y el entorno en donde esta compete.

Esta matriz es una herramienta analítica, la cual, permitió trabajar con toda la información que se tuvo de la empresa, útil para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Para el análisis de la matriz DOFA se seleccionó factores internos que son aquellos sobre los cuales los empresarios pudieron modificar por el hecho de ser controlables. Los factores externos por su parte son aquellos que conforman el entorno de la empresa Servitem Ltda., agente DHL; estos factores ya sean internos o externos tienen efectos negativos o positivos.

**Cuadro 10. MATRIZ DOFA Empresa Servitem Ltda., agente DHL.**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<p style="text-align: center;"><b>Agente</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación estratégica</li> <li>2. Infraestructura y tecnológica</li> <li>3. Portafolio de servicios</li> <li>4. Servicios complementarios</li> <li>5. Certificaciones</li> <li>6. Liquidez</li> <li>7. Talento humano capacitado en su área</li> <li>8. Disponibilidad de medios de transporte</li> <li>9. Cubrimiento nacional e internacional</li> <li>10. Experiencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de la empresa</li> <li>2. Motivación empresarial</li> <li>3. Ausencia del área de comercio internacional</li> <li>4. Optimización de la cadena suministro</li> <li>5. Comunicación deficiente entre funcionarios y directivos</li> <li>6. Conocimiento básico de la versatilidad de operaciones de DHL</li> <li>7. Desconocimiento de procesos de operaciones internacionales</li> <li>8. Programas para dar a conocer servicios</li> <li>9. Información optima al mercado sobre servicios de la empresa</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones comerciales crecientes</li> <li>2. Desinformación en el sector</li> <li>3. Disponibilidad en el sector para adquirir información</li> <li>4. Apoyo gubernamental</li> <li>5. Importancia de la información para el sector</li> <li>6. Accesibilidad tecnológica</li> <li>7. Importaciones y exportaciones</li> </ol>	<p>F6-O1-O5-F10: Aprovechar la liquidez y experiencia que tiene la empresa a mediante el desarrollo de nuevas unidades de negocio, tales como, la creación del área de comercio internacional, la cual contribuya a la información en el sector sobre el beneficio de las relaciones comerciales.</p> <p>F7-F9-O1-O2-O7: Aprovechar el crecimiento de la actividad comercial,</p>	<p>D1-D3-O2-O5: Desarrollar programas eficientes a través de la creación de unidades estratégicas tales como el área en comercio internacional, los cuales, lleven al conocimiento de la empresa y a una eficiente información en el sector que contribuya a fortalecer la imagen de la empresa.</p> <p>D4-D6-O1-O2: Mejorar el bienestar del usuario a través de la optimización de la</p>

	<p>ampliando relaciones comerciales con países miembros de nuevos tratados, tales como Estados Unidos, la Unión Europea, a través de la información adecuada al sector, que permita obtener beneficio de importaciones y exportaciones.</p> <p>F3-F4-02-03: Conocer el perfil del nuevo mercado objetivo a través de estudios y análisis del mismo para detectar oportunidades, y que este a su vez contribuya a determinar la manera específica para desarrollar asesorías directas, las cuales favorezcan al conocimiento de los servicios ofrecidos por Servitem Ltda., agente DHL.</p> <p>F2-F5-02-06: Mejorar la calidad del servicio mediante el restablecimiento de la tecnología que permita satisfacer al usuario al ofrecer información efectiva, y por ende generar competitividad y crecimiento en el mercado.</p>	<p>cadena suministro, conocimiento de la versatilidad de los servicios de la empresa en el funcionario y motivación del mismo, que conduzca a brindar información de calidad como una herramienta para aprovechar oportunidades presentes en el entorno.</p> <p>D5-D7-02-03: Incrementar la eficiencia en la empresa mediante la comunicación entre funcionarios y directivos para desarrollar conocimiento en procesos de operaciones internacionales que conlleve a una buena información en el sector.</p>
--	--	---



AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Políticas gubernamentales y regulatorias</li> <li>3. Competencia</li> <li>4. Cultura exportadora</li> </ol>	<p>F1-F3-F7-A1-A2: Aprovechar la diversidad del portafolio de servicios, su ubicación estratégica y talento humano, como un factor para brindar seguridad en el usuario que permita contrarrestar la inflación y políticas gubernamentales inestables.</p> <p>F3-F4-F10-A2-A3: Dar a conocer mediante la asesoría directa la versatilidad del portafolio de servicios hacia los usuarios con el fin de captar su atención y brindar un servicio de calidad diferenciado de la competencia para minimizar el riesgo causado por las políticas inestables y la competencia desleal.</p> <p>F10-A4: Aprovechar la experiencia de la empresa como un medio para fomentar la cultura exportadora por mecanismos de información que den a conocer la facilidad y los beneficios que ofrece la empresa en cuanto a operaciones y relaciones comerciales importantes para la productividad y el crecimiento empresarial.</p>	<p>D1-D9-A3: Incrementar la imagen corporativa de la empresa mediante planes de mercadeo, que lleven al conocimiento de la empresa y minimizar los efectos negativos de la competencia desleal.</p> <p>D3-D9-A1-A2: Minimizar efectos causados por la inflación y políticas gubernamentales regulatorias mediante la inversión de nuevas unidades de negocio como el área de comercio internacional la cual permita mantener información actualizada siendo esta una herramienta para generar competitividad en la empresa.</p> <p>D9-A3: Diseñar programas de capacitación, tales como asesorías sobre procesos de comercio internacional, que les permita a los empresarios tener mejores conocimientos sobre las oportunidades que ello trae y puedan presentar su oferta exportable de una mejor manera a mercados más exigentes.</p>

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David.

## 4.2 MATRÍZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Para la realización del presente estudio y para desarrollar estrategias, las cuales lleven al cumplimiento de los objetivos que en él se plantean, se escogió la matriz de Boston Consulting Group, siendo esta una herramienta que tiene como finalidad ayudar a decidir el enfoque que debe de seguir la empresa Servitem Ltda., agente DHL, al crear distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), o en áreas en donde debe invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.

La matriz BCG (Boston Consulting Group) se tomó en cuenta por ser una gran herramienta para el análisis estratégico de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, tomado del modelo de Fred David.

Esta matriz se caracteriza por poseer las siguientes dimensiones, por las cuales se puede analizar la situación en la que la empresa se encuentra:

- **Las divisiones**

- **Los interrogantes:** Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

- **Las estrellas:** Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de estrategias de la integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

- **Las vacas del dinero:** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos

pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

- Los perros: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

Con el fin de determinar en cuál de estos cuadrantes se encuentra la empresa se realiza un comparativo de las ventas de Servitem Ltda., agente DHL, como también de sus principales competidores, como se indica en el siguiente cuadro:

**Cuadro 11. Relación de ventas Servitem Ltda. Agente DHL y empresas competidoras.**

EMPRESAS	VENTAS AÑO 2010	VENTAS AÑO 2011	PART. EN EL MERCADO AÑO 2011
	(Millones de pesos)	(Millones de pesos)	(%)
SERVIENTREGA	427.000.000	548.896.000	43,34
TCC	473.520.000	483.900.000	38,20
SERVITEM LTDA AGENTE DHL	223642201	233.833.011	18,46
<b>TOTAL</b>	<b>1.124.162.201</b>	<b>1.266.629.011</b>	<b>100</b>

Fuente. Archivos Servitem Ltda., agente DHL, TCC y SERVIENTREGA.

Para calcular la tasa de crecimiento de la industria, se tiene en cuenta las ventas totales de la industria en el año anterior, en comparación con las ventas del año actual, para ello se tiene la presente formula:

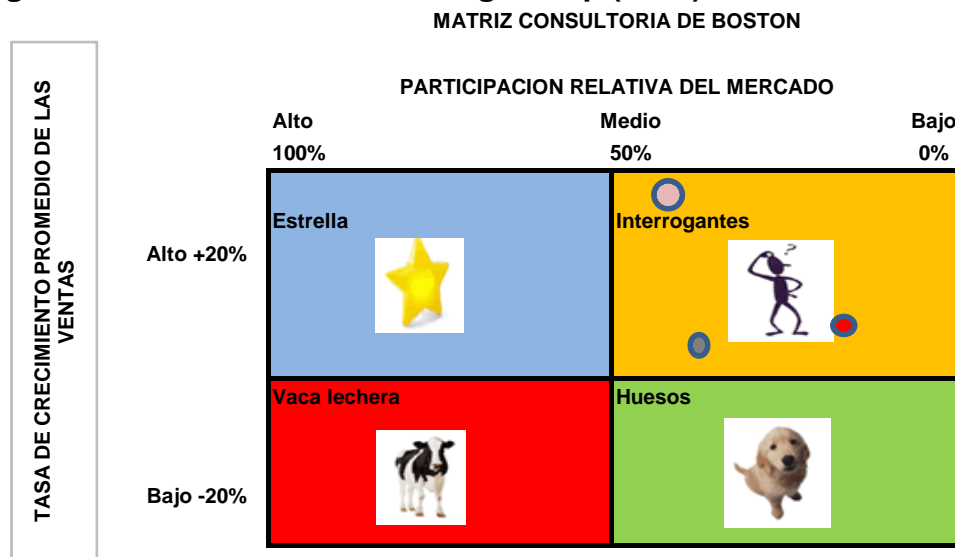
✓ **Tasa de crecimiento** =  $\frac{\text{Ventas sector año actual} - \text{Ventas sector año anterior}}{\text{Ventas sector año anterior}} * 100$ .

✓ **Tasa de crecimiento** =  $\frac{\$ 1.266.629.011 - \$ 1.124.162.201}{\$ 1.124.162.201} * 100 = 12,67\%$

✓ **Crecimiento de la industria 12,67%.**

De acuerdo a la formula anterior y su resultado obtenido, la tasa de crecimiento de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, en la industria es del 12%, seguido a esto se procede a realizar la gráfica de la matriz de Consultoría de Boston, la cual indico en qué posición se encuentra la empresa, tal y como se muestra en la figura 4.

**Figura 4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)**






Fuente. Este estudio con base al modelo de Freud David.

La empresa Servitem Ltda., agente DHL, se encuentra ubicada en el cuadrante I, ello evidencia que la empresa tiene una baja participación en el mercado y este tiene una alta tasa de crecimiento. Al ubicarse en este cuadrante no se conoce con exactitud qué sucederá con la organización, ya que puede llegar a ocupar la posición en el cuadrante estrella o en el de los perros: para que la empresa llegue a situarse en el cuadrante estrella se hace necesario de realizar inversiones las cuales, le generen rentabilidad.

Además de ello las empresas SERVIENTREGA y TCC se encuentran en el mismo cuadrante, dando a conocer que la industria nariñense requiere de una perspectiva diferente si las empresas quieren lograr un crecimiento y solides en el sector. La participación en el mercado de estas empresas, como de Servitem Ltda., agente DHL se detallan en el cuadro 12:

## Cuadro 12. Participación relativa del mercado.

	SERVIENTREGA	43,34%
	TCC	38,20%
	SERVITEM	18,46%

Fuente. Este estudio.

Como se puede observar en el cuadro 12, la empresa SERVIENTREGA posee una participación relativa del mercado de un 43,34% y TCC de un 38,20%, por su parte la empresa Servitem Ltda., agente DHL posee un participación del 18.46%, de ello se deduce que está por debajo de las demás empresas, de este modo se hace necesario el innovar y poner en marcha nuevas estrategias que lleven a la empresa a su crecimiento y a posicionarse en el mercado.

### 4.3 GENERAL ELECTRIC (GE)

#### • MATRIZ DE ATRACTIVO DEL MERCADO O GENERAL ELECTRIC.

Esta matriz se utiliza para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, características y necesidades que tienen las unidades estratégicas de negocio, con el fin de identificar las estrategias más adecuadas que brinden crecimiento empresarial.

El método de la Matriz General Electric maneja dos partes importantes: atractivo de la industria, la cual se compone por el tamaño del mercado, el porcentaje de crecimiento del mercado, el margen de utilidades de la industria, la cantidad de competencia, La fortaleza del negocio, que incluye factores como la parte relativa del mercado que corresponde a la empresa, la calidad del producto y los conocimientos del mercado.

Para el desarrollo de este matriz fue necesario realizar tablas de valoración, que se construyeron escogiendo los factores que Servitem Ltda., agente DHL, considero importantes en cada uno de las dimensiones, teniendo en cuenta las variables internas y externas que se calificaron en el capítulo I, los factores relevantes fueron:

- ✓ Crecimiento de operaciones de comercio exterior
- ✓ Accesibilidad tecnológica
- ✓ Apoyo gubernamental
- ✓ Cultura exportadora
- ✓ Intensidad de la competencia

**Cuadro 13. Factores de evaluación Matriz General Electric.**

No	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
1	Crecimiento de operaciones de comercio exterior	0.25	5	1.25
2	Accesibilidad tecnológica	0.25	4	1
3	Apoyo gubernamental	0.10	3	0.3
4	Cultura exportadora	0.20	3	0.6
5	Intensidad de la competencia	0.20	3	0.6
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3.75</b>

Fuente: Este estudio.

Los factores relevantes para la posición competitiva de la unidad estratégica de negocios son:

- ✓ Capacidad de infraestructura y tecnología
- ✓ Cubrimiento nacional e internacional
- ✓ Amplio portafolio de servicios
- ✓ Imagen corporativa
- ✓ Programas para dar a conocer servicios

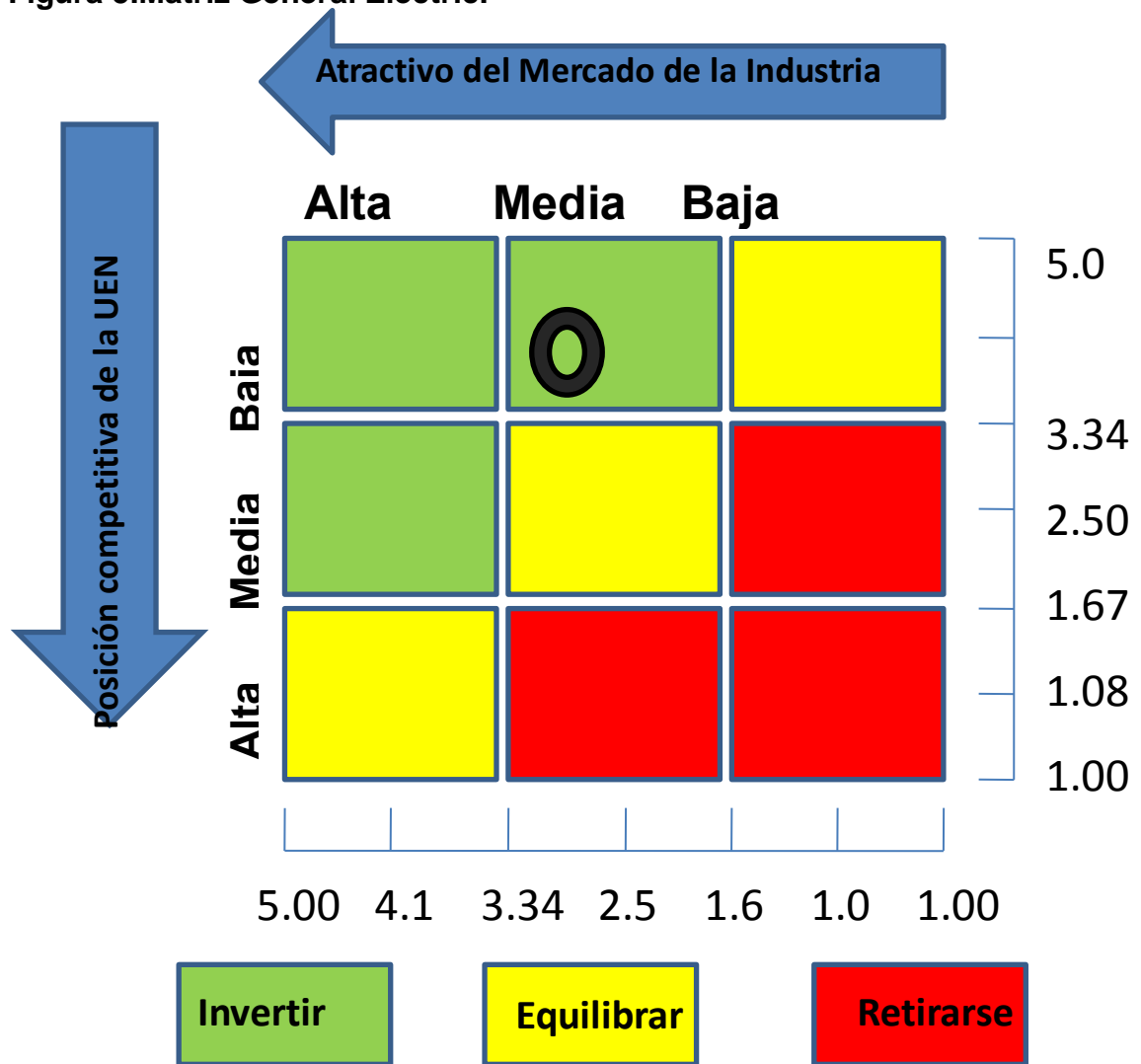
**Cuadro 14. Factores posición competitiva.**

No	FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR
1	Capacidad de infraestructura y tecnológica	0.25	3	0.75
2	Cubrimiento nacional e internacional	0.20	5	1
3	Amplio portafolio de servicios	0.20	4	0.8
4	Conocimiento de la empresa	0.20	2	0.4
5	Programas para dar a conocer servicios	0.20	1	0.2
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3.15</b>

Fuente: Este estudio.

Para conocer la ubicación de las unidades estratégicas de negocio en la matriz General Electric se realizó teniendo en cuenta los resultados obtenidos en cada tabla de valoración, tal ubicación demuestra además las estrategias apropiadas para fortalecer las UEN de la empresa, alrededor de ella se identifica el mercado de la industria donde compiten cada una de ellas. Como lo muestra la figura 5.

Figura 5. Matriz General Electric.



Fuente: Este estudio.

La matriz General Electric, indico que las unidades estratégicas de negocio de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, se ubican en el cuadrante IV, ello indica la necesidad de equilibrar las mismas, haciendo esfuerzos mayores para cada una de ellas, que le permita a la empresa niveles de eficiencia altos, este cuadrante sugiere cuatro estrategias a implementar las cuales son: invertir para crecer, invertir fuertemente en segmentos seleccionados, disminuir progresivamente las inversiones para incrementar la rentabilidad, identificar nuevos segmentos atractivos que se correspondan con los puntos fuertes de la empresa.

Después de un detallado análisis del resultado obtenido, se tomó una decisión en conjunto con los directivos de la empresa, tomando como mejor opción, la identificación de nuevos segmentos atractivos que correspondan con los puntos

fuerzas de la empresa y la inversión para crecer, ya que, a partir de la creación del área de comercio internacional se promoverá un nuevo servicio y se fortalecerán los servicios de éxito de la empresa y sobre todo se hará énfasis en uno de los servicios que necesita un segmento en particular, el cual, es el agenciamiento aduanero, que se ofrece a través de un sistema simplificado que permite procesos cortos y eficientes.

Por otro lado es importante destacar la importancia de invertir, para equilibrar las UEN, y que la empresa pueda crecer en el mercado; dicha inversión se manifiesta en los aportes de cada uno de los socios, que forman el conjunto de toma de decisiones de la misma, con el fin de aumentar el presupuesto destinado al fortalecimiento de las áreas básicas de la organización, o en caso contrario estar dispuestos a adquirir créditos financieros.

Por medio de la inversión en la UEN, se logra que la empresa alcance un máximo de competencia en el mercado en que se está desarrollando, donde se debe tener en cuenta que su permanencia y estabilidad depende de la disponibilidad de cada una de las áreas por medio de la especialización de cursos estratégicos de acción, que permitan establecer programas constantes de identificación y control. A partir de un análisis se obtuvieron resultados capaces que permitieron establecer diferentes alternativas para implementar actividades de tipo promocional y publicitario, basadas en dar a conocer los servicios que la empresa oferta, enfocándose en atraer y conservar usuarios.

#### **4.4 MATRIZ PEYEA**

Esta matriz tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecen dos grupos y en cada uno se determinan indicadores los cuales son evaluados en una escala de uno a seis.

La posición estratégica interna requiere de la elaboración del diagnóstico interno de la empresa para así determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, ya que de esto depende su estabilidad frente a cambios del entorno; los indicadores financieros son la rentabilidad del patrimonio, rentabilidad de activos, endeudamiento y liquidez.

Las variables internas también se determinan mediante el conocimiento del valor que representa el producto o servicio a los consumidores, expresado esto en términos de calidad, diseño, precio, servicio post-venta y la participación en el mercado, la cual se determina a través de las ventas de la empresa sobre las ventas de la industria. Esto se constituye como ventaja competitiva.



En cuanto a la posición estratégica externa depende del poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés para negociar, se debe tener en cuenta los precios en materia prima, tecnología, competencia, entre otros; Estos determinan el potencial del crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la demanda de la fuerza industrial.

Otros factores que determinan la fuerza industrial se basan en la devaluación, la inflación, la elasticidad de la demanda y variabilidad de esta última. La unión de la fuerza industrial y la estabilidad del ambiente determinan la posición estratégica externa.

Los indicadores de cada grupo son evaluados en una escala de uno a seis siguiendo las convenciones mostradas a continuación:

- ✓ Para fuerza financiera y fuerza industrial, +6 el mejor y +1 el peor.
- ✓ Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 el mejor y -6 el peor.

**Cuadro 15. Variables a evaluar Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA). VER ANALISIS H Y V.**

VARIABLES A EVALUAR	VALOR
<b>FUERZAS FINANCIERAS (Y)</b>	
Rentabilidad del patrimonio- el ROE de la empresa es menor al 5% del ROE industrial.	4
Rentabilidad de activos- el ROA de la empresa es menor al 5% del ROA industrial.	4
Endeudamiento- el endeudamiento de la empresa es del 36%, siendo un porcentaje menor al del endeudamiento industrial.	3
Liquidez- cuenta con un patrimonio del \$600.000.000, los flujos de cartera se mantienen.	4
Riesgos implícitos del negocio	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>
<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA (X)</b>	
Potencial de crecimiento	3
Potencial de utilidades	4
conocimientos tecnológicos	4
Competencia	5
Estabilidad financiera	4

<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS (-X)</b>	
Participación en el mercado	-5
Calidad del servicio	-3
Servicio al cliente	-3
Accesibilidad tecnológica	-3
Cobertura del servicio	-2
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3.2</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (-Y)</b>	
Tasas de inflación	-3
Variabilidad de la demanda	-2
Escala de precios de la competencia	-3
Barreras para entrar al mercado	-2
Amenaza de competidores	-4
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2.8</b>

Fuente: Este estudio.

Los resultados de la matriz PEYEA se puede ver a continuación:

Promedio FF = 4

Promedio FI = 4

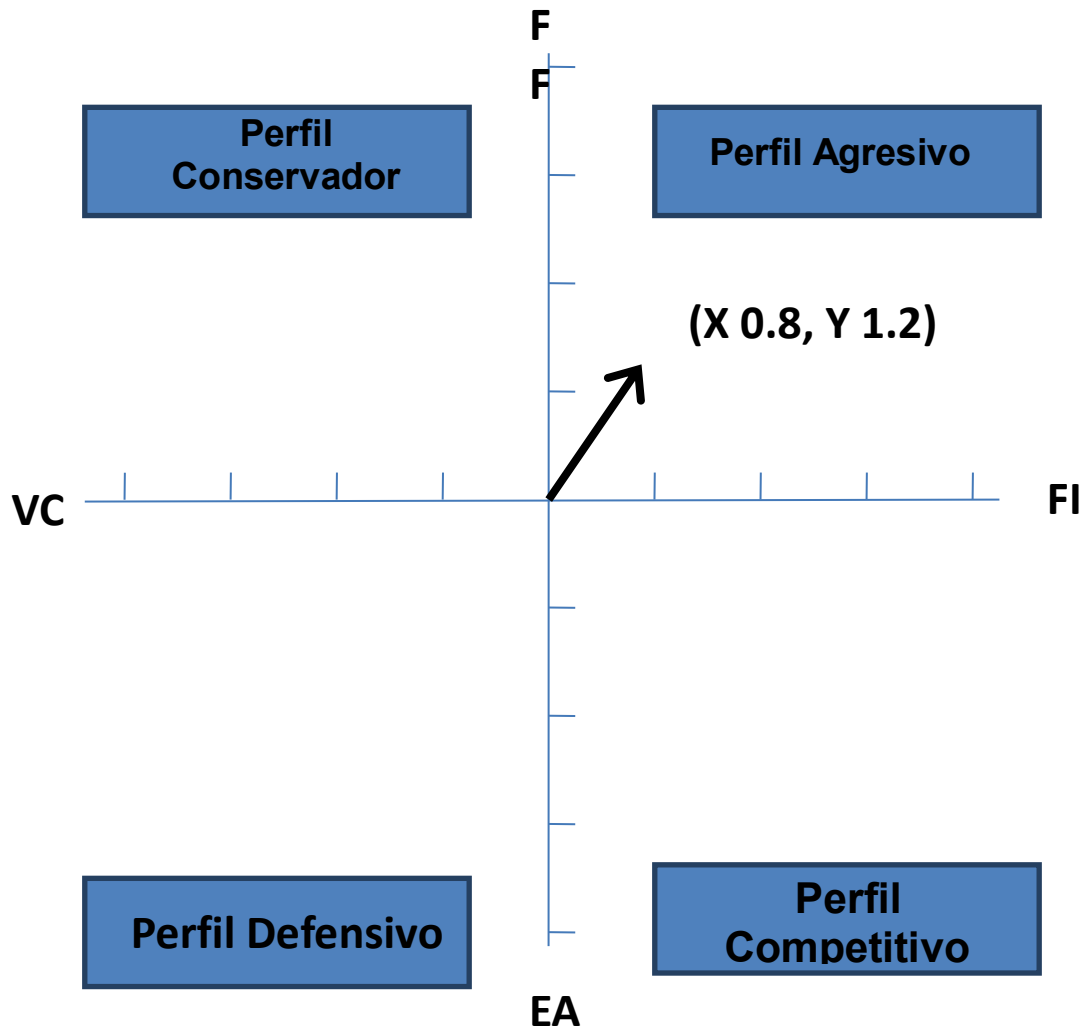
Promedio VC = -3.2

Promedio EA = -2.8

Total promedio X = 0.8

Total promedio Y = 1.2

**Figura 6. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).**



Fuente. Este estudio, tomado del modelo de Fred David

Los resultados obtenidos en esta matriz reflejan que la empresa tiene un perfil agresivo frente al mercado, ya que, cuenta con ventajas que han logrado estabilidad y desarrollo en el mismo, por lo tanto se deben aprovechar dichas fortalezas internas para lograr combatir las amenazas del mercado.

La ubicación en esta matriz sugiere estrategias propias para lograr crecimiento empresarial, las cuales son: penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del servicio, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica y la diversificación horizontal; después de conocer las alternativas que ofrece esta matriz, se continuo con el análisis que permitió determinar las estrategias a aplicar finalmente.

## 4.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia es un Instrumento popular para formular estrategias alternativas, en donde las empresas se pueden colocar en uno de los cuadrantes estratégicos de la matriz.

Para ello esta matriz posee dimensiones evaluativas las cuales se describen a continuación:

Dimensiones evaluativas:

1. La posición competitiva
2. El crecimiento del mercado

La empresa deberá de considerar las estrategias obtenidas por la evaluación de los cuadrantes de la matriz.

### - Las empresas que se encuentran en el cuadrante I:

1. Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados y los productos presentes
2. No se debe alejar de sus ventajas competitivas establecidas
3. Si tiene demasiados recursos, las estrategias para la integraciónn hacia atrás y hacia delante u horizontal podrían ser convenientes.
4. Si está demasiado comprometida con un solo producto, la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas
5. Pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.
6. Suelen ser líderes en el desarrollo de productos 'verdes' y en defender la conservación del ambiente.

### - Las empresas que se encuentran en el cuadrante II

1. Tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.
2. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta in eficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.
3. Están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento. La primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva
4. Si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable.
5. La liquidación o el despojo se deben considerar como última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para volver a comprar acciones.

**- Las empresas que se encuentran en el cuadrante III:**

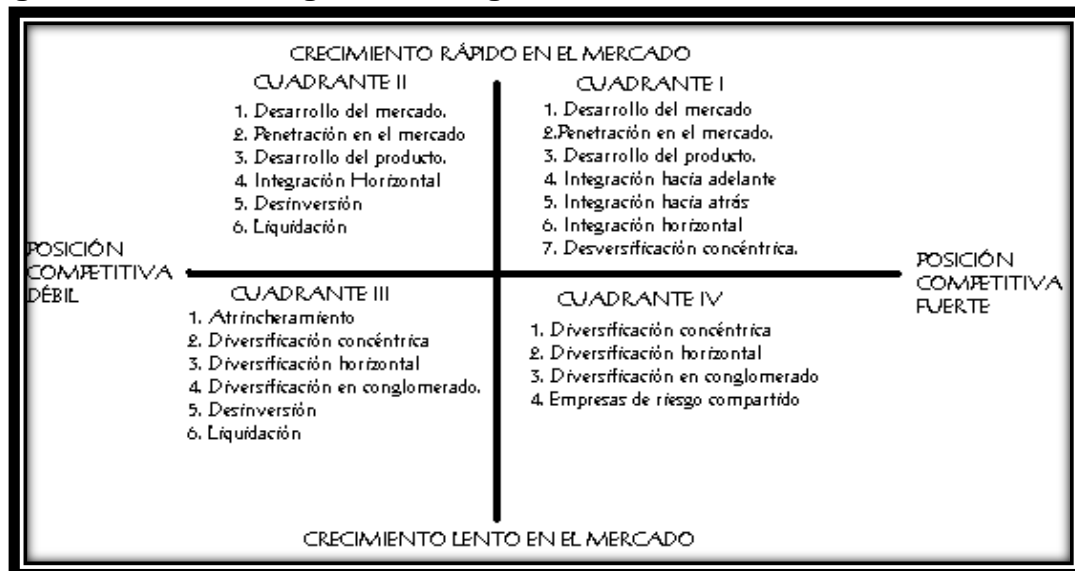
1. Compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.
2. Deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación

**- Las empresas que se encuentran en el cuadrante IV**

1. Tiene una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Después de haber observado la estructura de la matriz de la gran estrategia se concluyó que la empresa Servitem Ltda., agente DHL, se encuentra ubicada en el cuadrante II, por que la empresa solamente tiene como su enfoque principal la prestación de servicios sin una orientación diferente a la manera de cómo prestarlos, como tampoco ha hecho una evaluación de otros mercados con el fin de expandir sus servicios; esto lleva a resaltar que como estrategia se debe de considerar el crear una ventaja competitiva y distintiva, que apoye al crecimiento de la misma diferenciada de su competencia.

**Figura 7. Matriz de la gran estrategia**



Fuente: Tomada del modelo de Fred David.

#### 4.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA

Esta es una técnica que indica de forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas para el crecimiento empresarial. Es además la más actual de las técnicas analíticas de la formulación de estrategias.

Para la realización de la matriz cuantitativa de la planeación estrategia se desarrolló mediante un procedimiento el cual se describe a continuación:

- **Procedimiento**

1. Se hizo un alista de la oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE, ello se realizó mediante un consenso grupal de la empresa.
2. Mediante el consenso grupal e adjudico pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, a nivel interno y externo
3. Se estudió las matrices y después se identificó las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Se determinó las calificaciones del atractivo (CA). Dónde: 1=no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta, que se está considerando.
5. Se Calculó las calificaciones del atractivo total.
6. Se Calculó el total de la suma de calificaciones del atractivo.

Lo anterior condujo a la determinación de las siguientes estrategias:

**Estrategia 1:** Penetración en el mercado

**Estrategia 2:** Desarrollo del servicio

**Estrategia 3:** Desarrollo del mercado

**Cuadro 16. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	EST.1		EST 2		EST3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>							
Ubicación estratégica	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Infraestructura y tecnología	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Portafolio de servicios	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Servicios complementarios	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Certificaciones	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Liquidez	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Talento humano capacitado en su área	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Disponibilidad de medios de transporte	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Cubrimiento nacional e internacional	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Experiencia	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>							
Conocimiento de la empresa	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Motivación empresarial	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Ausencia del área de comercio internacional	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06
Optimización de la cadena suministro	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12
Comunicación deficiente entre funcionarios y directivos	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Conocimiento básico de la versatilidad de operaciones de DHL	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12
Desconocimiento en procesos de operaciones internacionales	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16
Programas para dar a conocer servicios	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12
Información optima al mercado sobre los servicios de la empresa	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Relaciones comerciales crecientes	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Desinformación en el sector	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
Disponibilidad del sector para adquirir información	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33

Apoyo gubernamental	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
Importancia de la información para el sector	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
Accesibilidad tecnológica	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Importaciones y exportaciones	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>							
Inflación	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
Políticas gubernamentales y regulatorias	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
Competencia desleal	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Cultura exportadora	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
<b>TOTAL</b>	<b>2.0</b>		<b>4.45</b>		<b>6.68</b>		<b>5.95</b>

Fuente. Este estudio sacado del modelo de Fred David

De acuerdo con el anterior análisis y la evaluación de estrategias, se determinó que las estrategias más óptimas a implementar son: La estrategia de **Desarrollo del servicio y la de desarrollo del mercado**; ya que, la organización tiene que desarrollar un servicio diferenciado de la competencia, para ello se debe de aprovechar los cambios tecnológicos, los cuales, facilitan el cambio y la reducción de costos; ello requiere de una capacitación continua que contribuya al conocimiento y a la buena prestación del servicio al usuario debido a que estos son más exigentes y menos comprometidos, es por ello que las empresas deben de innovar.

Después de conocer el resultado que se obtuvo al desarrollar las anteriores matrices, se procede a realizar un programa de marketing que dé cumplimiento a la estrategia de desarrollo del servicio y desarrollo del mercado.

#### 4.7 PROGRAMA DE MARKETING

El programa de marketing se desarrolla con el fin de desarrollar estrategias que lleven al cumplimiento de los objetivos planteados por el área de comercio internacional; con el fin de posicionarse como el área más importante dentro de la organización tales objetivos y estrategias se relacionan a continuación:

##### **Estrategia 2:** Desarrollo del servicio

- **Desarrollo del servicio.** Consiste en vender en mercados actuales servicios nuevos o perfeccionados, logrando diferenciación de la competencia. Por lo cual la empresa Servitem Ltda., agente DHL pretende ofrecer un nuevo servicio de asesoría, capacitación y acompañamiento, con el fin de explotar los servicios de la empresa ya que estos requieren de información clara y precisa al manejar diferentes segmentos de mercado, por lo tanto, este nuevo servicio permitirá evitar confusiones en el usuario.



✓ **Objetivo Corporativo**

- Incrementar la participación de la empresa Servitem Ltda., agente DHL a un 30% en el mercado para el año 2016 a partir del año 2011.

✓ **Estrategia**

- Desarrollar un nuevo servicio; tal como la asesoría en comercio internacional que conlleve a la participación de la empresa en el mercado.

**Estrategia 3: Desarrollo del mercado**

- **Desarrollo del mercado.** Consiste en buscar un nuevo mercado en una misma área geográfica, ya que, Servitem ofrece el servicio de agenciamiento aduanero y tráfico postal los cuales no hacen parte del mismo segmento de mercado, lo que requiere identificar el mercado potencial para estos servicios.

✓ **Objetivo Corporativo**

- Lograr posicionamiento y reconocimiento de la empresa en un 25% para el año 2016 a partir del año 2011.

✓ **Estrategias**

- Realizar estudios y análisis de mercado para conocer el perfil de nuevo mercado objetivo y con ello detectar oportunidades.
- Dar a conocer las dimensiones del servicio tales como sus atributos y beneficios, lo cual permita el uso y fidelización por parte del usuario.
- Dar a conocer el servicio mediante una estrategia de comunicación directa, que permita la interacción con el usuario y la persuasión del mismo.
- Establecer relación entre precio calidad como herramienta para la adquisición del servicio

**4.8.MEZCLA DE MERCADEO**

**4.8.1 Estrategias de servicio:**

- **Desarrollar nuevos servicios:** esta estrategia se realiza con el fin de ampliar el portafolio de servicios de Servitem Ltda., agente DHL, el cual es el de asesoría, capacitación y acompañamiento, el cual permitirá dar a conocer los servicios que ella ofrece.

### **Las actividades requeridas para el cumplimiento de las estrategias serán:**

- Realizar una investigación de mercados que permita conocer el perfil, gustos, preferencias y necesidades de los usuarios actuales y potenciales.
  - **Indicador** = informes presentados.
  - **Tiempo:** 1 de noviembre al 30 de abril
  - **Costo:** \$400.000
  - **Lugar:** empresas del sector industrial de san juan de pasto
  
- Capacitar a los funcionarios en los procesos que requiere este nuevo servicio.
  - **Indicador** = número de capacitaciones.
  - **Tiempo:** trimestralmente
  - **Costo:** \$500.000
  - **Lugar:** instalaciones de la empresa
- Mejorar la atención al usuario a través de programas de motivación en el funcionario.
  - **Indicador:** número de programas desarrollados
  - **Tiempo:** trimestralmente
  - **Costo:** \$500.000
  - **Lugar:** instalaciones de la empresa

#### **4.8.2 Estrategias de precio**

- **La estrategia a desarrollar de precios garantizados:** Esta estrategia se desarrollara al ofrecer un precio relacionado con los atributos del servicio prestado, en donde se establezca una relación entre calidad y eficiencia y garantizar un resultado. Manteniendo los precios actuales que maneja la empresa.

#### **Actividades**

- Realizar asesorías con el usuario, utilizando el portafolio de servicios, estas con el fin de dar a conocer la calidad del servicio y persuadir al usuario para lograr la decisión de compra.
  - **Indicador** = mediante número de asesorías  
Clientes nuevos.
  - **Tiempo:** Anual
  - **Costo:** \$590.000
  - **Lugar:** instalaciones de la empresa

### 4.8.3 Estrategias de promoción

- **La publicidad:** es considerada como una poderosa herramienta de promoción, es por ello que en este caso para dar a conocer la empresa y los atributos del nuevo servicio y de los demás, por lo tanto se hará uso de ella como una estrategia útil para tal conocimiento. Permitiendo la participación en nuevos mercados.

#### Actividades

- Realizar comerciales radiales, para cautivar la atención y el interés de los usuarios actuales y potenciales. El comercial radial se emitirá a través de emisoras de mayor frecuencia en la ciudad de Pasto.

➤ **Indicador** = número de transmisiones

Usuarios nuevos.

➤ **Tiempo:** Anual transmisiones realizadas todos los días de 7 am a 9 pm.

➤ **Costo:** \$700.000

➤ **Lugar:** medios regionales masivos, emisora Tropicana pasto

GUIÓN DE RADIO - EMISORA TROPICANA PASTO		
	Texto	Duración
Control	Música de fondo	30 segundos
Locución 1	ServitemLtda, a través de su agente DHL ofrece el servicio más versátil en lo relacionado a operaciones de comercio internacional	10 segundos
Locución 2	Con su nueva área en comercio internacional ofrece el servicio de asesoría y acompañamiento con el fin de impulsar sus relaciones comerciales en el ámbito nacional e internacional.	10 segundos
Locución 3	Contáctanos en Pasto Cra 19 # 26 -51 o a los teléfonos 7292931 - 7223335	10 segundos

Fuente: Este estudio.

- Diseñar y dar a conocer el portafolio de servicios incluyendo el de asesoría, capacitación y acompañamiento, a empresas que hacen parte del mercado objetivo.

➤ **Indicador** = número de impresiones

Clientes visitados.

➤ **Tiempo:** Anual

- **Costo:** \$260.000
- **Lugar:** Empresas objeto de estudio

Lado externo



Lado interno



## Servicios

### Misión

*Aportar los usuarios las mejores soluciones de procesos en operaciones comerciales (nacional e internacional), brindando un servicio versátil e integral que cubra todas sus necesidades y expectativas, apoyando desde el primer momento sus proyectos, para potenciar el crecimiento de éstos.*

### Vision

*Ser líder en el sector, a través del reconocimiento por la confiabilidad y efectividad de los servicios que ofrece, constituyéndose como la mejor opción y punto de referencia para el manejo integral de las operaciones de comercio internacional.*

**Asesoría y acompañamiento:** apoyar a los empresarios en temas relacionados al proceso de operación en comercio internacional y acompañamiento por parte del personal capacitado del área de comercio internacional minimizando la incertidumbre generada por el desconocimiento.

**Entrega certificada de correspondencia nacional e internacional:** envío de correspondencia a nivel nacional e internacional.

**A Quiébr de mensajería:** constituir un funcionario que realice todo los diligencias externas **Servicio nacional e internacional.** De acuerdo con la confianza depositada por la Multinacional DMI INTERNACIONAL LTDA, como su agente exclusivo en el Departamento de Narvik y Casa ofrece el servicio de correo Nacional e Internacional de reconocida calidad, confiabilidad y certidumbre.

**Documento:** envío de artículos como cartas, tarjetas, postales, facturas y los demás, los cuales están libres de impuestos en el país destino.

**Documento expreso:** envío de documentos cuyo peso es de 200 gramos.

**Voz comercial:** envío de mercancías, muestras con o sin valor comercial, partes y repuestos en garantía o para reparación, y todo clase de bienes de valor comercial.

**Voz expreso:** envío de mercancías, muestras comerciales, partes y repuestos en garantía o para reparación, y todo clase de artículos con o sin valor comercial, no debe requerir de trámite de exportación.

**Importación expreso DDI:** documento y todo tipo de mercancía que requiere ser tratado del exterior y pagado en el país, por el destinatario, bajo la modalidad de envío urgente o régimen ordinario entre los países que pertenecen a la red mundial de DMI, con libras de impuestos.

**Importación expreso DDP:** con mercancías, muestras comerciales, partes y todo tipo de artículos sujetos a impuestos en destino.

**Exportación expreso:** con mercancías que van a ser exportadas y por lo tanto requieren de un trámite de exportación, y en su destino requieren de un trámite de importación, no hay límite de peso.

**Regresar:** servicio opcional al cual tiene como finalidad el proteger los envíos de los clientes.

**Agente de aduana:** realizar todo trámite de aduana por la nacionalización formal de la mercancía que ingresa al país, entre los productos y servicios que se ofrecen se encuentran los trámites de internacionalización aduanera para procesos de importación y exportación, régimen cambiario, clasificación arancelaria, obtención de permisos, licencias, registros, y visas de exportación, etc para su realización se cuenta con la experiencia de la red internacional de DMI.

**zona franca:** Este servicio se ofrece con la finalidad de valor por el régimen de zona franca, establecido en la legislación aduanera vigente se ofrecen beneficios de recepción, almacenamiento, almacenamiento, obtención de direcciones, catálogos, distribución de mercancías nacionalizadas.

**El Servicio:** Servicio de Outbound de mensajería que presta DMI a determinados empresas que por su alto volumen de envío nacional e internacional requieren de una solución más personalizada por parte de DMI.

**Carga:** Mercancías de exportación, que según condiciones de empaque pueden ser transportadas a través de la red de DMI y llevarlas a ella por medio de las aerolíneas que prestan este servicio.

**Producto DHL carga expreso:** Es una interesante opción para las compañías exportadoras, ya que este servicio combina la fiabilidad y velocidad pagada que ofrece el red expreso de DMI con la flexibilidad y costo equivalente de los envíos de carga.





- Distribuir flyers en el sector con la información requerida de la nueva área de comercio internacional y del servicio que ella presta.

➤ **Indicador** =  $\frac{\text{número de distribuciones}}{\text{Número de usuarios}}$

Número de usuarios

- **Tiempo:** Mes de noviembre
- **Costo:** \$200.000
- **Lugar:** empresas objeto de estudio

**DHL**  
EXPRESS & LOGISTICS

**NUEVO SERVICIO DE ASESORIA  
Y ACOMPAÑAMIENTO**

*servicios de transporte  
nacional e internacional*

*información y capacitaciones*

*Asesoría y acompañamiento continuo*

*Realización de tramites  
importaciones y exportaciones*

**Servitem Ltda.**  
SOLUCIONES LOGÍSTICAS PARA EMPRESAS INTERNACIONALES

*CALLE 19 # 26-51 TEL: 7292991 - 7223335  
servitemltdapastohotmail.com  
san juan de pasto*

- **Relaciones públicas:** esta estrategia es útil para la empresa en la medida que contribuye a fortalecer los vínculos con los distintos públicos, ya sean empresas o usuarios parte del mercado objetivo y potencial; a través de esta estrategia lo que se busca es informar, escuchar y persuadir como medidas estratégicas que contribuyan a lograr crecimiento empresarial y fidelidad, por parte del mercado.

### Actividades

- Participar en ferias comerciales, eventos de promoción a las exportaciones e importaciones, con el fin de ganar reconocimiento en el medio.

➤ **Indicador** =  $\frac{\text{Número de ferias y eventos}}{\text{Numero de ferias y eventos asistidos}}$

Numero de ferias y eventos asistidos

- **Tiempo:** anual
- **Costo:** \$700.000

#### 4.8.4 Estrategias de Distribución

- **Venta personal:** Una estrategia eficaz para distribuir el servicio de manera adecuada es a través de la venta personal, con la cual, se busca establecer relación directa y duradera con el usuario; ello permitirá conocer percepciones que ellos tienen sobre la calidad del mismo, cuyo motivo será satisfacer sus deseos, necesidades y lograr diferenciación de la competencia como también su reconocimiento.

#### Actividades

- Ofrecer conferencias gratuitas para captar la atención del usuario, y persuadirlo al uso del mismo.

- **Indicador** = 
$$\frac{\text{Número empresarios citados a la conferencia}}{\text{Empresarios asistentes en la conferencia}}$$

Empresarios asistentes en la conferencia

- **Tiempo:** semestral meses de noviembre, abril, septiembre.
- **Costo:** \$300.000
- **Lugar:** Auditorio instalaciones de la empresa Servitem Ltda. Agente DHL.

- Ofrecer el servicio de asesoría personalizada mediante una presentación verbal en una conversación, con el fin de esclarecer los beneficios del mismo y de esta manera persuadir al usuario a su uso. }

- **Indicador** = 
$$\frac{\text{Numero de asesorías con el usuario}}{\text{Usuarios del servicio.}}$$

Usuarios del servicio.

- **Tiempo:** Anual
- **Costo:** \$600.000
- **Lugar:** instalaciones de las empresas objeto de estudio

**Cuadro 17. Plan de acción.**

COMPONENTE MEZCLA DE MERCADEO	OBJETIVO	¿POR QUE O PARA QUE?	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	META	TIEMPO	RECURSOS
<b>SERVICIO</b>	Lograr posicionamiento de la empresa en un 25% desarrollando un nuevo servicio	Lograr reconocimiento empresarial	Desarrollo de nuevos servicios	Desarrollar investigación de mercados para identificar las necesidades del usuario	Area de comercio internacional	Informes presentados	1	Semestral (1 de noviembre al 30 de abril)	\$400.000
				Capacitación a funcionarios en los procesos que requiere este nuevo servicio		No de capacitaciones	4	Trimestralmente	\$500.000
				Mejorar la atención al usuario mediante programas de motivación en el funcionario		No de capacitaciones	5	Anual	\$500.000
						No programas de motivación	4	Trimestralmente	\$500.000



<b>PRECIO</b>	Establecer relación precio calidad que permita el uso del servicio en un y generar utilidades en un 50%	Para lograr la adquisición del servicio por parte del usuario	Garantizar el servicio mediante el precio	Realizar asesorías utilizando el portafolio de servicios, con el fin de dar a conocer el servicio y calidad del mismo	Area de comercio internacional	Numero de asesorías / nuevos usuarios	128	Anual	\$590.000
<b>PROMOCIÓN</b>	Dar a conocer a la empresa, atributos y beneficios mediante programas de promoción y publicidad que permitan el reconocimiento del 60% en el mercado objetivo	Para hacer conocer a la empresa y al nuevo servicio que se prestara	Utilizar a la publicidad como herramienta para el conocimiento de la empresa y los beneficios de los servicios que ofrece	Realizar comerciales radiales en emisoras de mayor frecuencia de la ciudad para cautivar la atención del usuario	Area de comercio internacional, gerencia	Numero de transmisiones / usuarios nuevos	10	Diarias	\$700.000
				Diseñar y dar a conocer el portafolio de servicios incluyendo el nuevo servicio		Numero de impresiones/ usuarios visitados	128	Anual	\$260.000
				Distribuir flyers en el sector con la información requerida de la nueva área de comercio internacional y del servicio que con ella se presta		Numero de distribuciones/ número de usuarios	300	Anual	\$200.000
				Incrementar conocimiento empresarial mediante las relaciones públicas para fortalecer vínculos para persuadir y fidelizar al usuario		Participar en ferias comerciales, eventos y demás para dar a conocer la imagen positiva de la empresa, al generar vínculos con diferentes públicos	Numero de ferias y eventos ofertados / número de ferias comerciales y asistidos	10	Anual

<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Desarrollar mecanismos de ubicación que le permita a la empresa contar con el 90% de aceptación por parte del usuario	Establecer relación directa y duradera con el usuario	Distribuir el servicio mediante la venta personal	Ofrecer conferencias gratuitas para captar la atención del usuario	Area de comercio internacional	Numero empresarios citados a la conferencia / empresarios asistentes a la conferencia	128	Semestralmente ( meses de noviembre, abril, septiembre )	\$300.000
				Desarrollar asesorías personalizadas mediante una presentación verbal con el usuario		Numero de asesorías con el usuario/ Usuarios del servicio.			

Fuente. Este estudi

## **5. ESTUDIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE COMERCIO INTERNACIONAL EN LA EMPRESA SERVITEM LTDA, AGENTE DHL**

### **5.1 ESTUDIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO**

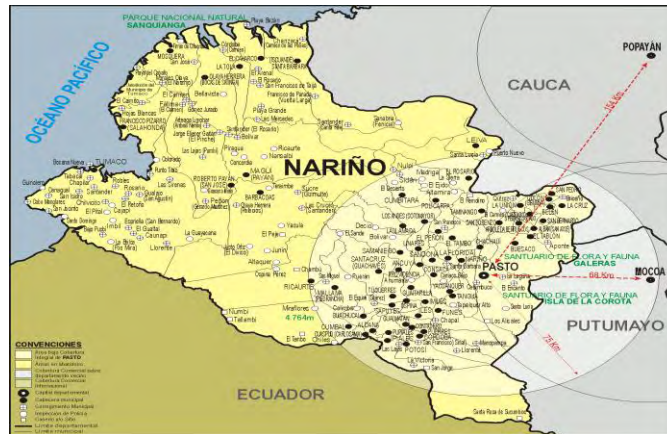
El presente estudio tiene como finalidad describir la localización del área de comercio internacional, y para dar paso a ello en primera instancia se describe la macrolocalización del proyecto, que hace referencia a la zona o región en general donde se ubicara la oficina del área, y por su parte la microlocalización hace referencia al punto específico de la ubicación de la unidad de negocio. Como complemento se adjuntan imágenes, como guía para el lector y así poder mejorar la información.

#### **5.1.2 Determinación de la localización de proyecto**

- **Macrolocalización.** El área de comercio internacional de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, tendrá su oficina en las instalaciones de la empresa ubicadas en la ciudad de Pasto, ya que en el presente estudio se realizó en esta ciudad, por ser la capital del departamento de Nariño y el centro económico regional con mayor importancia en la región, como también por la accesibilidad para los empresarios.

La ciudad de San Juan de Pasto es la capital del departamento de Nariño, siendo esta el centro económico, en donde las principales actividades económicas son el comercio y los servicios, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, ellas desarrollan su actividad comercial con el vecino país del Ecuador: de ello radica la importancia y la viabilidad de localizar el área de comercio internacional, como una herramienta para la promoción e internacionalización del sector y la ampliación de nuevos mercados.

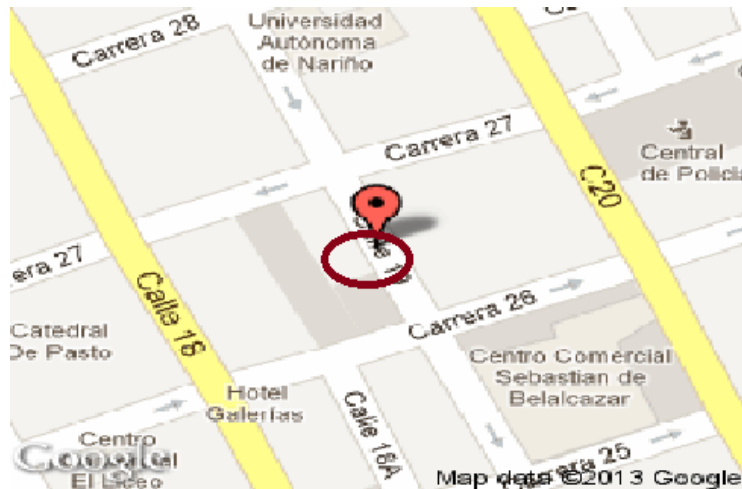
Figura 8. Mapa de macrolocalización de la ubicación de la oficina del área de comercio internacional en la ciudad de Pasto.



Fuente: [www.google.com.co/imgres?q=ubicación+pasto+en+el+departamento+de+nariño](http://www.google.com.co/imgres?q=ubicación+pasto+en+el+departamento+de+nariño)

- **Microlocalización.** En lo relacionado con la microlocalización de la oficina del área de comercio internacional, esta se ubicará en la zona central de la ciudad de Pasto, debido a que las instalaciones de la empresa se encuentran en la calle 19 No. 26 – 51, dicha oficina estará dentro de ellas, lo que permitirá la mejor prestación del servicio.

Figura 9. Mapa microlocalización de la oficina del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL.



Fuente: [http://imigra.com.co/narino/pasto/mensajeria/8f0500b73cea089a/servitem\\_ltda](http://imigra.com.co/narino/pasto/mensajeria/8f0500b73cea089a/servitem_ltda)

**5.1.3 Equipo y tecnología del proyecto:** es necesario el uso de herramientas físicas y tecnológicas para el funcionamiento del área de comercio internacional; tales requerimientos se describen en el cuadro 18.

**Cuadro 18. Requerimientos físicos del área de comercio internacional de la empresa Servitem Ltda. Agente DHL.**

DETALLE DE INVERSION	CANT
Escritorio ejecutivo	2
Silla ergonómica	2
Sillas	8
Archivador	1
Sillas plásticas	6
Computadores	2
Software computador	2
Mueble para computador	2
Impresora recarga continua	1
Teléfono	2
Fax	1
Proyector video beam	1
Mesa de juntas	1
Adornos y accesorios varios	

Fuente. Este estudio

**5.1.4 Determinación del tamaño del proyecto.** En esta sección se describirán los espacios físicos de las instalaciones donde funcionara el área de comercio internacional de la empresa Servitem, Ltda. Agente DHL; y de la misma forma se describe el proceso necesario para prestar el servicio y como complemento se dará a conocer un flujograma del servicio de asesora que se ofrecerá.




- **Descripción de los espacios e instalaciones.** Es necesario tener conocimiento técnico de la manera en cómo se ubicaran las partes integrantes del área de comercio internacional dentro de las oficinas de Servitem Ltda., agente DHL; es por esta razón que se hace importante la descripción de los espacios , las respectivas ubicaciones, sus especificaciones y el diseño del área de comercio internacional, como se muestra a continuación:

- **Sección 1.** En ella se encuentra la entrada principal de la oficina, en la cual se encontrara el auxiliar del área, como también el archivador de documentos.

- **Sección 2.** Aquí se encontrara con el escritorio y director del área.

- **Sección 3.** En ella se ubicaran la mesa de juntas y el proyector de video beam

**Figura 10. Diseño de espacios y distribución física del área de comercio internacional**

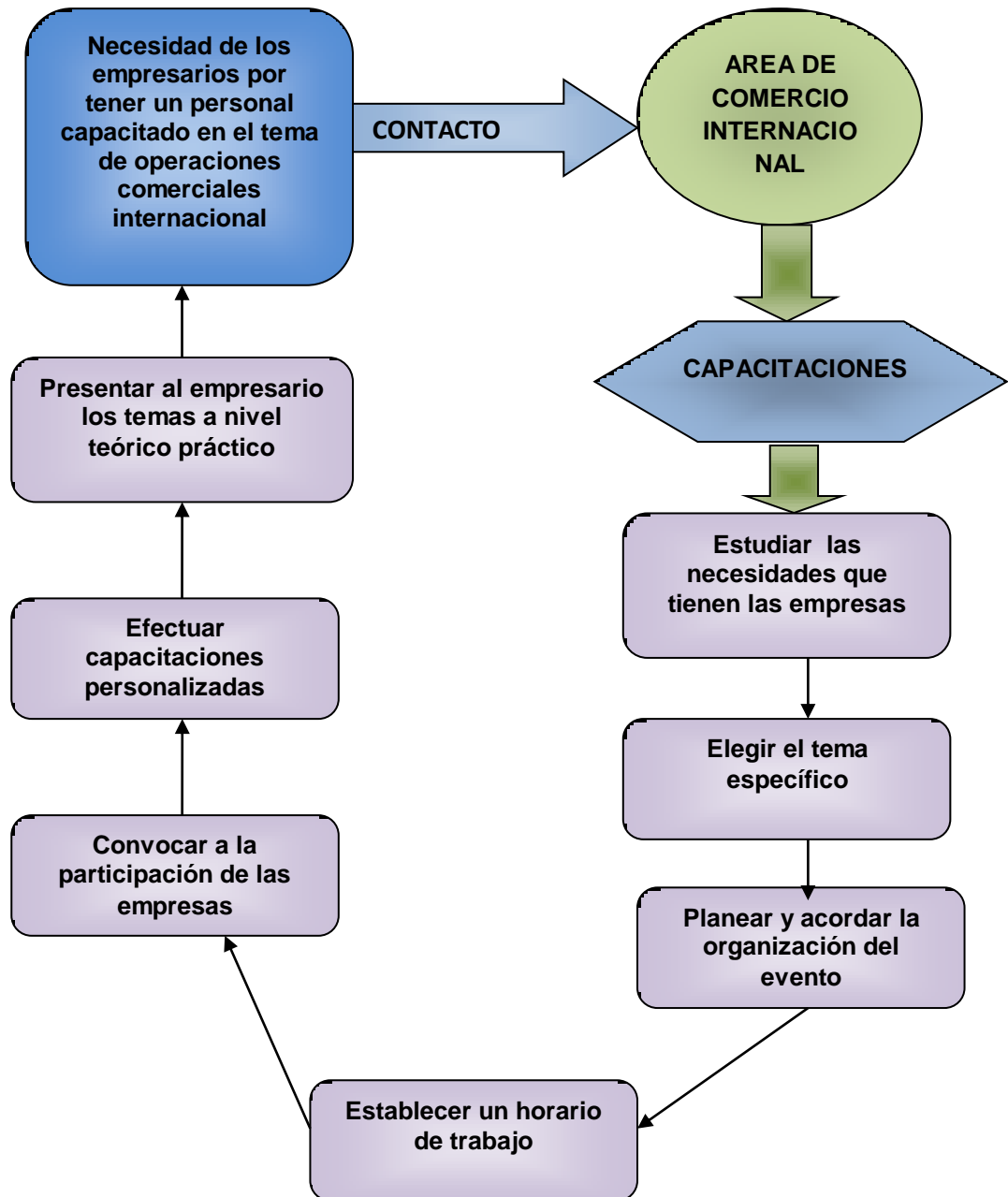
Sección 1	Sección 2	Sección 3
		
<p><b>Auxiliar area de comercio internacional</b></p>	<p><b>Director del area</b></p>	<p><b>Sala de juntas</b></p>

Fuente. Este estudio.

**a. Captación de usuarios.** Este servicio se desarrolla mediante convocatorias al sector, en donde el objetivo principal es explicarle, exponerle y darle a conocer al empresario sobre los servicios y los beneficios que se obtendrá.

Del mismo modo se convocara a una reunión en donde se definan los interesados a vincularse al proceso; en este caso la unidad de negocio será la encargada de formular y proponer el plan de acción, luego se procede a llevar a cabo las actividades planteadas mediante las reuniones y la relación de intereses.

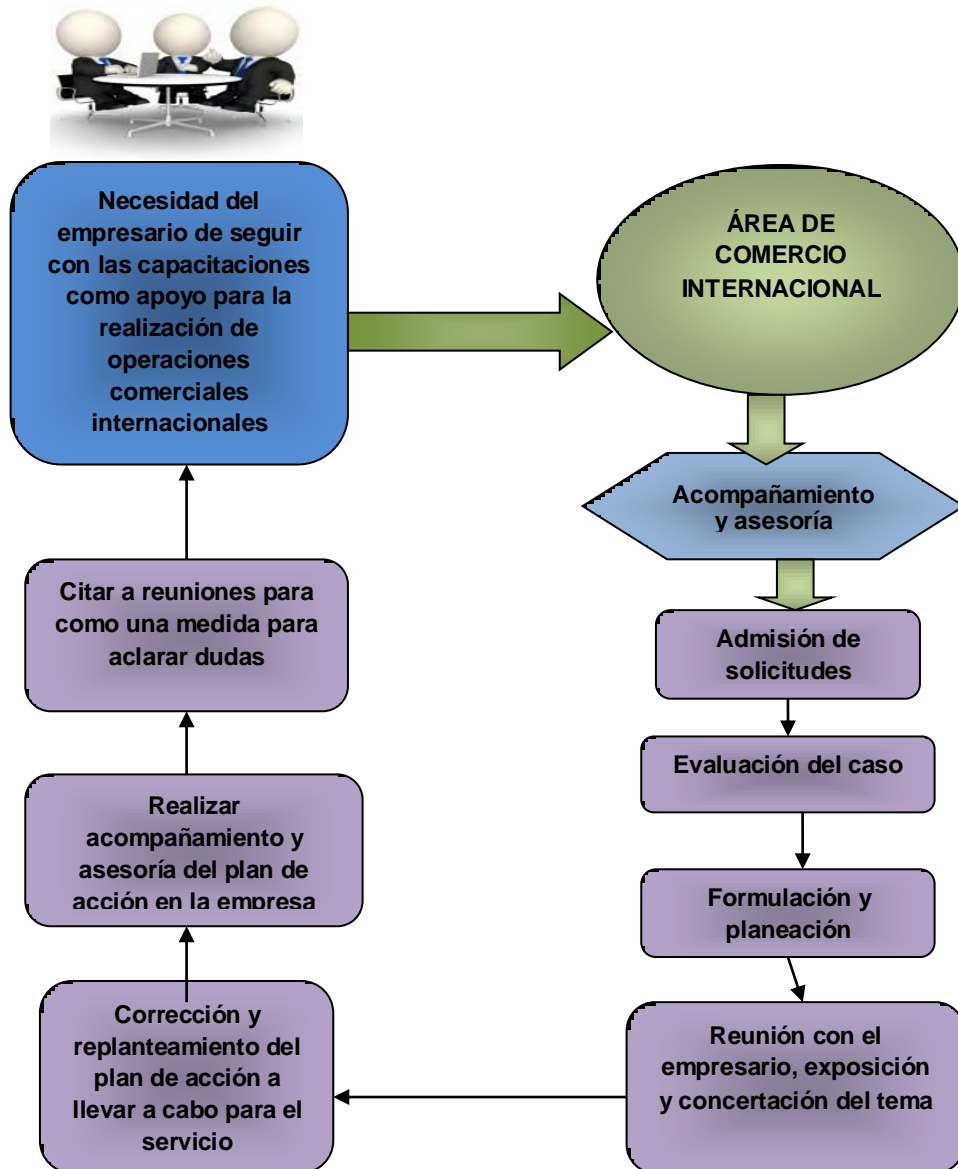
Figura 11. Flujograma proceso del servicio(a) captación de usuarios



Fuente: Este estudio.

**b. Acompañamiento y asesorías.** Este servicio se ofrece con la finalidad de complementar las capacitaciones dirigidas, partiendo de que el empresario se capacita, con ello se busca la aplicación de la temática aprendida; en este caso se solicitara al área de comercio internacional el servicio de acompañamiento y asesorías, seguido a esto se estudiara el caso de manera de tallada y se procederá a formular y realizar un plan sobre este servicio, de manera que de paso a la socialización, corrección y replanteamiento del plan de acción a llevar a cabo junto con el empresario y se le dará acompañamiento a la puesta en práctica de este.

**Figura 12. Flujograma proceso del servicio (b) acompañamiento y asesorías**



Fuente: Este estudio.



## **5.2 ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

Es de importancia resaltar el papel que juega la estructura administrativa y organizacional de una empresa, ya que esto, proporciona las herramientas necesarias para la administración de los recursos y la identificación de los elementos administrativos, tales como la planeación estratégica la cual defina el rumbo y las acciones a realizar, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

La organización del área de comercio internacional de Servitem Ltda., agente DHL, está dada por las alternativas que la empresa tiene para estructurar sus principales actividades comerciales tales como: Transporte de mercancías a nivel nacional e internacional por tráfico postal y envíos urgentes; tal situación se condicionara por la proyección a futuro de las funciones que se le impriman.

Para la creación del área de comercio internacional fue necesario tener como base el manual de funciones de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, para identificar cada una de las características a desarrollar por cada área, para ello se contó con la participación de la Gerente de la empresa.

### **5.2.1 Diseño Organizacional.**

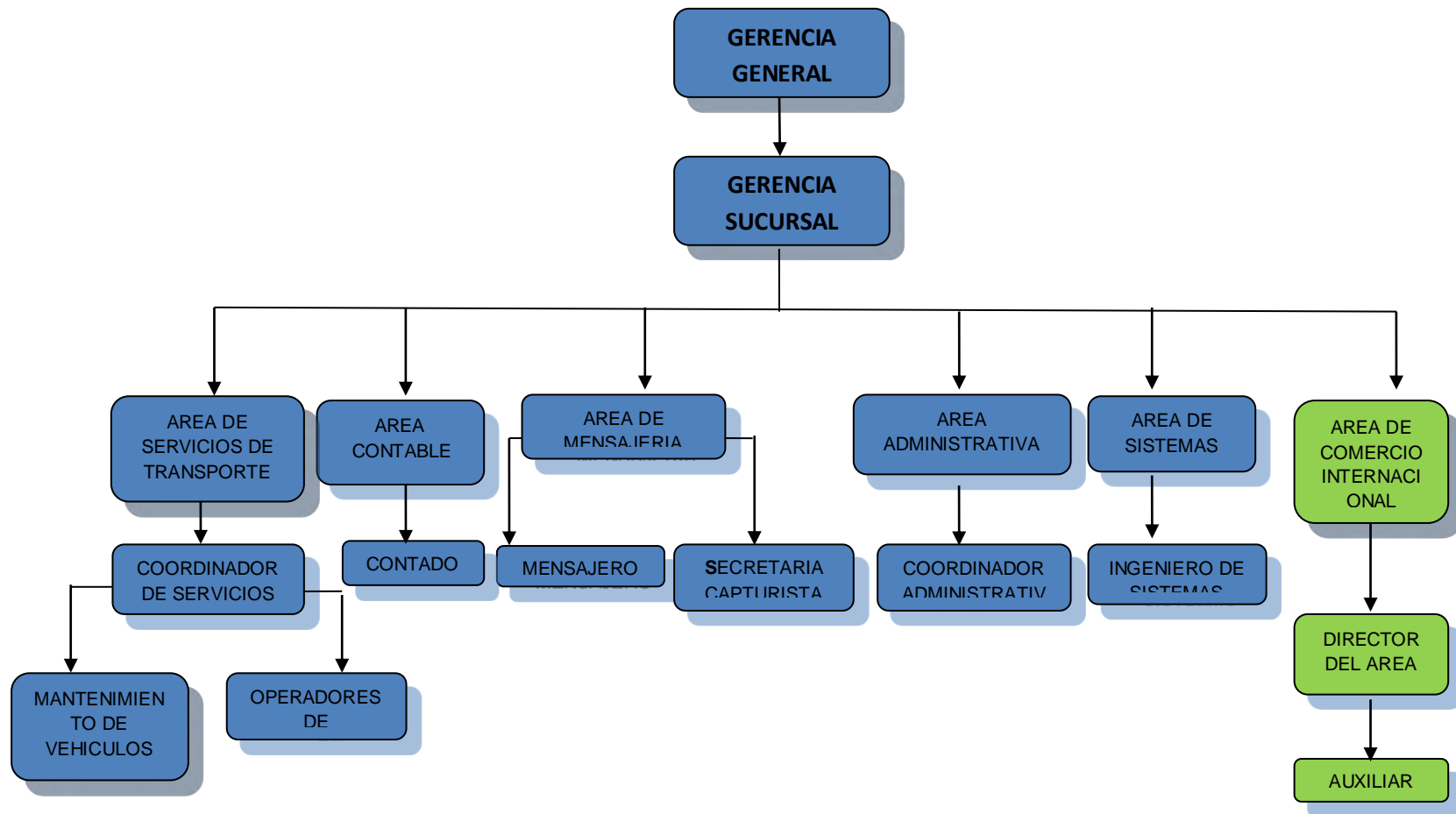
La importancia que posee el objetivo de la realización de la estructura organizacional, se relaciona directamente con las actividades que realiza la empresa, esto se considera como un conjunto de operaciones que se desarrollan dentro de la misma.

A través de la creación del área de Comercio Internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL, se hizo necesario desarrollar una reestructuración organizacional, con el fin, de impartir responsabilidades de manera adecuada y manifestando en ellas las actividades a realizar y la forma idónea de cómo realizarlas; para ello el área se incluirá a la estructura actual de la organización, la cual estará conformada por: la gerencia general, la gerencia de la sucursal pasto, director del área de comercio internacional, auxiliar y si se hace necesario se adjuntaran más cargos, ello dependiendo de los requerimientos exigidos por el mercado, es por ello que el área de comercio internacional en la empresa deberá poseer una flexibilidad adaptada a nuevas reestructuraciones.

- **Cargos y funciones**

Para determinar los cargos y funciones que desarrollaran los funcionarios del área de comercio internacional dentro de la empresa Servitem Ltda., agente se desarrolla el organigrama con la nueva área y los cargos sugeridos para esta, como se presenta en la figura

Figura 13. Organigrama Servitem Ltda., agente DHL Pasto con el área de comercio internacional



Fuente: Este estudio.

La creación del área de comercio internacional se consideró como una unidad estratégica de negocio de la empresa Servitem Ltda., agente DHL, la cual prestara sus servicios a las empresas del sector industrial manufacturero de la ciudad de Pasto, ello no requerirá de un nuevo registro ante la cámara de comercio, ya que esta operara bajo la razón social de la misma; es importante el mencionar que con la puesta en marcha del área tendrá una nueva orientación, servicios nuevos tales como el de la asesoría, acompañamiento; con el fin de atender necesidades específicas de los usuarios, con la más alta calidad en el servicio.

- **Estructura jurídica.** La razón social del área de comercio internacional está bajo la estructura jurídica de Servitem Ltda., agente DHL, que se encuentra actualmente inscrita ante la cámara de comercio de Pasto, como una sociedad limitada desde el año de 1994.

- **Estructura orgánica.** El área de comercio internacional se desarrollara bajo la estructura organizacional que la empresa presenta, ello permite combinar las relaciones lineales de autoridad directas con las de asesoría y acompañamiento con los demás departamentos.

Al incluir el área de comercio internacional bajo la estructura organizacional de la empresa, le permite brindar asesorías, capacitaciones y seguimiento a operaciones de transporte de mercancías en el ámbito internacional de manera innovadora, manteniendo el principio de autoridad que se encuentra liderado por el gerente general y el gerente de la sucursal Pasto, además de ello, esto permite contar con el apoyo y la participación de los funcionarios al desarrollar una actividad conjunta, conduciendo a una flexibilidad dentro de la organización.

Por lo tanto para la implementación del área de comercio internacional fue necesario conocer e identificar, el perfil, las funciones y responsabilidades de dicha área, para lo cual se utilizó como base el manual de funciones de la empresa y la colaboración de la gerente de la empresa, para su adaptación, como se muestra a continuación:

- **Manual de funciones**

Una medida eficaz para llevar a la empresa a lograr objetivos propuestos para la creación del área de comercio internacional y para optimizar el buen funcionamiento de los procesos de operaciones comerciales a nivel internacional, se desarrolla un manual de funciones administrativo, lo que faculta a la gerencia general a llevar a la empresa al mejoramiento de los procesos operativos y administrativos.

El manual de funciones representado en un documento de consulta permanente, permite encaminar a los funcionarios de la empresa y a su vez a los usuarios de

la misma al rendimiento eficaz en el desarrollo de las actividades; dada por la descripción general de cada cargo, perfil del mismo, responsabilidades, principios, objetivos y funciones descripción de funciones y la relación con las demás áreas de Servitem Ltda., agente DHL y lo más importante con los usuarios.

Es por ello que la empresa Servitem Ltda., agente DHL, dará paso a la creación del área de comercio internacional dentro de su manual de funciones, dando continuidad con los criterios ya establecidos

- **Responsabilidad del cargo:** Para identificar las responsabilidades que tendrán los cargos de las partes integrantes del área de comercio internacional, se hizo necesario dar a conocer las compromisos que se deben de tener en cuenta con la documentación e información que se maneja en la empresa, como también el nivel de relevancia que esta tiene como se plantea en el cuadro 19, dando cumplimiento con los requisitos exigidos por la empresa Servitem Ltda., agente DHL.

**Cuadro 19. Responsabilidad de información y documentación.**

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION Y DOCUMENTACIÓN EMPRESARIAL		
NIVEL DE IMPORTANCIA	ASIGNACIÓN	
	SI	NO
Leve importancia y la revelación causaría daños leves		X
Importante y la revelación causaría daños graves	X	
Muy importante y su revelación causaría daños muy graves	X	
Absolutamente confidencial y su revelación causaría grandes daños		X

Fuente Archivo Servitem Ltda., agente DHL

- **Identificación del cargo del director del área.**

**Nombre al cargo:** Director área de comercio internacional

**Nivel educativo:** Profesional.

**Jefe inmediato:** Gerente General.

**Dependencia del cargo:** Administrativa.

- **Perfil del cargo.** Para desempeñar el cargo se deben de tener características específicas exigidas para el cargo, tales como:

- ✓ conocimientos relacionados con el comercio internacional
- ✓ Ser una persona proactiva al ingenio y la creatividad empresarial

- ✓ Facilidad en el desarrollo de relaciones públicas
- ✓ Alta capacidad de análisis
- ✓ Experiencia en el desarrollo de proyectos de exportación
- ✓ Amplio dominio del idioma Inglés
- ✓ Vocación para el análisis de problemas mediante el uso de las estadísticas, matemáticas, gráficas
- ✓ Capacidad de redacción literaria de reportes de análisis económico y comercial

Estas características encaminaran al direccionamiento del área y de los objetivos de la empresa que son comunes entre sí, para promover el crecimiento y desarrollo de Servitem Ltda., agente DHL.

El director del área de comercio internacional será el primer cargo generar a partir de la creación del área y para ello tendrá sus funciones como se presentan a continuación.

#### - **Funciones Director área de comercio internacional**

- Investigar de manera continua las necesidades empresariales y las estrategias para poder solucionarlas
  - Apoyo y supervisión de los servicios ofrecidos por el área
  - Consultar de manera continua al gerente de la sucursal de las actividades que se pretenden poner en marcha
  - Desarrollar planes estratégicos que contribuyan al conocimiento de los servicios prestados por la empresa
  - Dirigir las labores del auxiliar del área
  - Gestionar los recursos financieros y físicos para el funcionamiento del área
  - Dirigir y motivar la fuerza de ventas del auxiliar a su cargo, asignándole objetivos cuantitativos y cualitativos, supervisando sus acciones, controlando los resultados y corrigiendo las desviaciones.
  - Coordinación de la red internacional de ventas de la empresa, decidiendo los canales de distribución más adecuados (venta directa, concesiones, distribuidores y precios).
  - Supervisar y controlar los riesgos que se tendrán en la realización de operaciones comerciales a nivel internacional, financiación, seguros.
  - Analizar condiciones específicas de mercados internacionales
  - Coordinar las actividades del área de comercio internacional con el resto de la empresa.
- **Identificación del cargo del auxiliar del área.**

**Nombre al cargo:** Auxiliar del área de comercio internacional

**Nivel educativo:** Técnico

**Jefe inmediato:** Directora del área de comercio internacional

**Dependencia del cargo:** Administrativa.

• **Perfil del cargo.** Para desempeñar el cargo la persona debe de contar con las siguientes características:

- ✓ Poseer los conocimientos básicos de comercio internacional
- ✓ Manejo de programas sistemáticos.
- ✓ Ser una persona proactiva

El auxiliar del área de comercio internacional, será el segundo cargo que se generara al dar paso con la creación del área y por esto se le asignara las siguientes funciones:

**Funciones del auxiliar del área de comercio internacional.**

- ✓ Obedecer a las exigencias propuestas por el director del área.
- ✓ Llevar a cabo las tareas operativas de gestión del comercio exterior
- ✓ Dar seguimiento de operaciones y ajuste de estas a los requisitos del usuario
- ✓ Estructurar la logística de exportaciones e importaciones
- ✓ Encargado de la admisión y control de documentación
- ✓ Conocimiento de regímenes especiales de comercio exterior
- ✓ Visitar de manera continua a los empresarios con el fin de conocer sus necesidades.
- ✓ Promocionar y dar a conocer las capacitaciones que se ofrecen en el sector.

• **Principios específicos del área de comercio internacional**

✓ **Flexibilidad.** Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente, en distintas y variadas situaciones, y con personas o grupos diversos. Esta habilidad es necesaria en el auxiliar de comercio internacional, debido a que el mantendrá relaciones con clientes y organizaciones del sector; para ello la organización deberá estar preparada para adaptarse a las situaciones cambiantes generadas por el mercado, para prevenirlas y hacer frente a las transformaciones de negocios, sin pérdidas en el rendimiento.

✓ **Expansión.** El desarrollo de la expansión originada por el incremento de número de ventas y trabajo, se deberá prever la ampliación del personal, como medida para atender adecuadamente a los usuarios

✓ **Coordinación.** Coordinar las actividades de las funciones, lo cual permita definir las respectivas acciones a ejecutar por el personal, con el fin de prestar un servicio al alcance del usuario, satisfaciendo las necesidades del usuario.

• **Objetivos.**

- ✓ Investigar e identificar el mercado.

- ✓ Facilitar procesos de internacionalización
- ✓ Posicionar la empresa en el mercado.
- ✓ Brindar información acerca del procedimiento de operaciones comerciales a nivel internacional por la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes; mediante capacitaciones y asesorías.
- ✓ Dar acompañamiento en el proceso de operaciones comerciales a nivel internacional.
- ✓ Fomentar cultura exportadora en el sector

- **Funciones del área de comercio internacional.**

Para la logro de los objetivos, el área de Comercio Internacional centra sus esfuerzos principalmente en dos funciones elementales, las cuales, se desarrollaran mediante actividades específicas dadas por cada función, estas se implementaran teniendo en cuenta los principales servicios que Servitem Ltda., realiza (envíos nacionales e internacionales, importación, exportación por la modalidad de trafico postal y envíos urgentes y demás) y de la necesidad de organización y renovación que la empresa tenía.

Tales funciones se describen a continuación:

**1. Promoción**

- Elaborar planes sectoriales de promoción de operaciones comerciales
- Participar en las principales ferias internacionales
- Desarrollo de Misiones Comerciales, Jornadas Técnicas y Encuentros Empresariales.

**2. Investigación y análisis de mercadeo**

- Informar, capacitar, a las empresas sobre los procesos de comercio internacional
- Desarrollar programas eficientes de capacitación a los empresarios
- Dar a conocer la facilidad y efectividad de realizar operaciones comerciales por la modalidad de trafico postal y envíos urgentes
- Mantener actualizada la base de datos del cliente y de los servicios que se le presta

- ✓ **Herramientas De Trabajo**

El jefe del área de comercio internacional será el responsable del manejo de herramientas, las cuales se deberán de utilizar con familiaridad y en benéfico de la empresa Servitem Ltda., agente DHL.

- ✓ Equipo de cómputo y teléfono móvil, para llevar un control de sus actividades y contactar con clientes y proveedores.
- ✓ Puestos de redes locales

- ✓ Material de oficina: fax, impresora, fotocopidora, etc.
- ✓ Material publicitario y promocional: folletos, catálogo de productos o servicios, etc.
- ✓ Archivos, ficheros, y demás información sobre clientes y proveedores.
- ✓ Información sobre lo concerniente a tráfico postal y envíos urgentes, como también rutas, aduanas, aranceles, y demás.

• **Fichas de cliente.** Mantener información actualizada y periódica por cada actividad que el usuario realice, es por ello que la ficha de cliente es un documento, en el cual se consignan los siguientes datos:

- ✓ Datos del usuario y su clasificación
- ✓ Frecuencia en el uso del servicio
- ✓ La forma de pago
- ✓ Fechas de visitas realizadas por la empresa Servitem Ltda. Agente DHL.
- ✓ Volúmenes de operaciones de comercio internacional (importaciones, exportaciones)

• **Esto permitirá evaluar:**

- ✓ Frecuencia de operaciones y tiempo transcurrido desde la última visita.
- ✓ Conducta del usuario en este período.
- ✓ Tendencias del mercado.

• **Reporte a gerencia.** Los informes se darán a conocer en un periodo de tiempo establecido ya sea mensual, trimestral o semestralmente; esto tendrá como finalidad conocer lo siguiente:

- ✓ Resultado de la gestión de venta del servicio.
- ✓ El grado de cobertura de los objetivos.
- ✓ Gestión de cobros realizados.
- ✓ Satisfacción al usuario
- ✓ Nuevos usuarios conseguidos

El tener una base de datos actualizada tiene una alta relevancia, ello permite realizar una gestión profesional y conocer las reales necesidades del usuario, como también el área de comercio internacional resaltara la necesidad de incluir toda la información que la empresa deberá de conocer.

Procedimiento para desarrollar lo anteriormente descrito:

• **Planeamiento**

- ✓ Promoción de operaciones de comercio internacional
- ✓ Presupuesto promocional coordinación de las funciones.
- ✓ Promocional y Publicitaria.



- ✓ Mensajes, folletos y textos.
- ✓ Programas de entrenamiento, capacitación, convenciones, ferias, exposiciones, concursos, e incentivos.

- **Ejecución**

- ✓ Relaciones Públicas con los usuarios
- ✓ Relaciones Públicas con los medios.
- ✓ Material de entrenamiento e instrucción.

- **Control**

- ✓ De los gastos promocionales y publicitarios.
- ✓ De la competencia.
- ✓ Del alcance de operaciones comerciales internacionales

- **Relación con otras áreas de la empresa.** El área de comercio internacional requiere de orientaciones ágiles, dinámicas y abiertas, ya que, los recursos de la empresa tienen poco valor sin una estrategia clara y precisa de planificación y búsqueda de usuarios; para ello y como una de las actividades claves es satisfacer las necesidades de usuario y mantener su fidelidad al ofrecerle un servicio de calidad como una clave para el éxito.

La interacción del área de comercio internacional con las demás áreas de la empresa Servitem Ltda., agente DHL es de suma importancia para que el usuario reciba la máxima calidad en atención y servicio.

Para que el área de comercio internacional lleve a cabo las actividades que a ella le conciernen debe:

- ✓ Maximizar la satisfacción del usuario
- ✓ Dar a conocer el portafolio de servicios de manera clara y sencilla.
- ✓ Incrementar el uso del servicio por parte del usuario
- ✓ Mejorar la calidad del servicio.

En su función el área de comercio internacional deberá de cumplir con proceso de gestión, asesoramiento y de control.

- **Proceso de gestión.** En este proceso se deberán de cumplir actividades de producción, de coordinación (a nivel interno y externo), de administración y manejo de operaciones del área como se detalló anteriormente.

- **Proceso de control.** Este comprende a supervisión de todas las actividades y los resultados que se deben de obtener.

Como un medio para desarrollar una gestión de manera adecuada a las necesidades de la empresa, el área de comercio internacional deberá de estar respaldado en un estudio, el cual, se compone de toda la información que las demás áreas de la empresa le suministraran, para crear estrategias en función del cumplimiento de los objetivos trazados.

- ✓ Antecedentes históricos de la empresa.
- ✓ Aspectos corporativos
- ✓ Identificación de la empresa (colores corporativos y logo).
- ✓ Situación actual y real de la empresa.
- ✓ Datos informativos. (porcentaje de trámites realizados, porcentaje de trámites cancelados, saldos entre otros).
- ✓ Perfil del usuario
- ✓ Características de los servicios que se ofrecen
- ✓ Capacidad financiera de la empresa.
- ✓ Competencia.
- ✓ Situación actual del mercado.

• **Orientación al usuario.** La orientación al usuario implica un deseo de ayudarlo y servirlo, ya que, él es el principal activo de la empresa, y por lo tanto se debe de orientar todas las actividades y acciones a la satisfacción del mismo, es por ello que como misión principal consiste en captar nuevos usuarios y para ello se debe conocer las necesidades del mismo y ofrecerle servicios que satisfagan sus necesidades.

La gran parte de las funciones claves de área de comercio internacional giran en torno al usuario, buscando la satisfacción total en la relación con el servicio que se le ofrece. Para lo anterior el área de comercio internacional debe de identificar lo siguiente:

- ✓ Que servicios se ofrecen.
- ✓ Qué nivel de servicio ofrecer.
- ✓Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

• **Cuando se trata de satisfacer al usuario.** Para lograr la satisfacción del usuario implica tener una comprensión interpersonal, para ello se debe entender a los demás, siendo esta la habilidad para escuchar, entender correctamente sus pensamientos, sentimientos o preocupaciones aunque no se expliquen o se expresen parcialmente. Esta característica es inherente a la actividad de prestación del servicio para captar las necesidades de los usuarios y favorecer las transacciones a nivel internacional. En este sentido se hace necesario que todas las personas que hacen parte de la organización estén dispuestas a trabajar para lograr el bienestar de la misma; existen diferentes métodos por medio de los cuales se pueden conocer las necesidades e insatisfacciones del usuario.

Los métodos son:

- ✓ Contacto cara a cara.
- ✓ Relación con el usuario
- ✓ Correspondencia.
- ✓ Reclamos y cumplidos

La actitud que se toma en determinadas circunstancias son de gran importancia para la satisfacción del usuario, ya que, estas se ven reflejadas en acciones, el comportamiento de las personas con las que el usuario tiene contacto, generan impacto sobre la satisfacción o insatisfacción. Es por ello que los funcionarios de la empresa deben saber manejar las dudas, observaciones, problemas y la ampliación de información de manera cordial para atraer un nuevo usuario o mantenerlo.

### **5.2.2 Misión – visión de la empresa Servitem Ltda., agente DHL con la nueva unidad de negocio.**

La empresa Servitem Ltda. Agente DHL no da a conocer una misión y visión detallada es por ello que el presente estudio aportara a la desarrollo de estas como una forma de direccionar a la empresa en consecución a los servicios que la misma ofrece con la nueva área de comercio Internacional que se propone realizar en el presente estudio.

- **Misión y visión de la empresa Servitem Ltda. Agente DHL**

- **Misión.** Aportar los usuarios las mejores soluciones de procesos en operaciones comerciales (nacional e internacional), brindandoun servicio versátil e integral que cubra todas sus necesidades y expectativas, apoyando desde el primer momento sus proyectos, para potenciar el crecimiento de éstos.

- **Visión.** Ser líder en el sector, a través del reconocimiento por la confiabilidad y efectividad de los servicios que ofrece, constituyéndose como la mejor opción y punto de referencia para el manejo integral de las operaciones de comercio internacional.

## 6. ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio corresponde a la sistematización de la información financiera; consiste en identificar y ordenar todas las inversiones, costos e ingresos. Además de ello pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios. Se trabajará con términos constantes ya que eso evita las dificultades derivadas de anexar inflación, devaluación y otras variables.

### 6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.

En este se incluyen los rubros necesarios para la operación de la empresa, una vez implementado en plan de negocios. Se trata de identificar la magnitud de los activos que requiere la empresa y la determinación del monto de capital de trabajo necesario.

#### 6.1.1 Inversión fija necesaria

✓ **Adecuaciones.** A las instalaciones físicas de la empresa Servitem Ltda. Agente DHL, se les realizara algunas adecuaciones y reparaciones locativas para que la infraestructura física se ajuste principalmente a las funciones asignadas con el área de Comercio internacional, pero también que cumpla con las exigencias de normatividad exigidas por las entidades que supervisan las operaciones propias de la empresa.

Las instalaciones necesitan algunas refacciones como la separación de la oficina del área, cuyo costo monetario se puede observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 20. Refacciones oficina del área de comercio internacional.**

DETALLE DE INVERSIÓN	CANT	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL
Construcción oficinas en aluminio, vidrio y madera.	1	4.500.000	4.500.000
Pintura y terminados	1	500.000	500.000
<b>TOTALES</b>			<b>5.000.000</b>

Fuente: Este estudio.

✓ **Muebles y enseres, equipos de oficina.** Como muebles y enseres necesarios para el funcionamiento del área de Comercio Internacional se relacionan los siguientes:

**Cuadro 21. Muebles, enseres y equipos de oficina.**

DETALLE DE INVERSIÓN	CANT	VR UNIT	VALOR TOTAL
Escritorio ejecutivo	2	500.000	1.000.000
Silla ergonómica	2	250.000	500.000
Sillas	8	50.000	400.000
Archivador	1	700.000	700.000
Sillas plásticas	6	25.000	150.000
Computadores	2	1.500.000	3.000.000
Software computador	2	400.000	800.000
Mueble para computador	2	100.000	200.000
Impresora recarga continua	1	350.000	350.000
Teléfono	2	50.000	100.000
Fax	1	100.000	100.000
Proyector video beam	1	750.000	750.000
Mesa de juntas	1	500.000	500.000
Adornos y accesorios varios			500.000
<b>TOTAL</b>			<b>9.050.000</b>

Fuente: Este estudio.

- **Inversiones en activos fijos intangibles.** Se llaman activos intangibles por cuanto tienen un valor de algo que no se puede ver, tocar o palpar o que intrínsecamente representen un valor, son amortizables pues se espera que la puesta en marcha del plan de negocios devuelva esos dividendos a los socios.

El proyecto requiere de egresos necesarios para la puesta en marcha del funcionamiento del área de Comercio Internacional, tales como se mencionan en el cuadro 22.

**Cuadro 22. Inversiones en activos intangibles**

DESCRIPCIÓN	VALOR
Puesta en marcha del área de comercio exterior	500.000
Entrenamiento de personal	500.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.000.000</b>

Fuente: Este estudio.

- ✓ **Resumen inversiones.** Las inversiones necesarias para la puesta en marcha del área de comercio internacional son las siguientes:

### Cuadro 23. Resumen de inversiones.

DETALLE	VALOR
Adecuaciones	5.000.000
Muebles y enseres	9.050.000
Activos intangibles	1.000.000
Capital de trabajo	1.064.312
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>16.114.312</b>

Fuente: Este estudio.

#### ✓ **Costos operacionales**

Estos son los egresos necesarios para poner en funcionamiento al área de comercio internacional incluyendo gastos por nomina, entre otros.

#### ✓ **Costo de la mano de obra**

El costo anual de la mano de obra se observa en el siguiente cuadro. Cabe aclarar que para liquidar las prestaciones sociales se ha tomado los siguientes porcentajes que los paga la empresa:

Salud: 8,5%

Pensión: 12%

Riesgos profesionales: 1% (El trabajo ejecutado no tiene riesgo significativo)

Vacaciones: 4,17%

Prima de servicios: 8,33%

Cesantías: 8,33%

Intereses a las cesantías: 1%

Total prestaciones sociales: 43,33%

### Cuadro 24. Costo de mano de obra.

CARGO	SUELDO MES	REMUNERACIÓN ANUAL	PRESTACIONES SOCIALES (43,33%)	COSTO TOTAL ANUAL
Director del área	1.500.000	18.000.000	7.799.400	25.799.400
Auxiliar del área	600.000	7.200.000	3.119.760	10.319.760
<b>TOTAL</b>				<b>36.119.160</b>

Fuente: Este estudio.

✓ **Gastos de depreciación.** El costo de depreciación se calcula con base en la vida útil estimada para los activos depreciables, teniendo en cuenta que para fijar la vida útil es necesario considerar el deterioro causado por el uso y por la acción de factores naturales. El método utilizado para el cálculo de la depreciación anual es el de línea recta.

**Cuadro 25. Depreciación de activos**

ACTIVO	VIDA ÚTIL	COSTO	1	2	3	4	5	VALOR RESIDUAL
Adecuaciones y acabados	20	5.000.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.750.000
Escritorio		1.000.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	0
Silla ejecutiva		500.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	0
Sillas		400.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	0
Archivador		700.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	0
Sillas plásticas		150.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	0
Computadores		3.000.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	0
Software computador		800.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	0
Mueble para computador		200.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	0
Impresora recarga continua		350.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	0
Teléfono		100.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	0
Fax		100.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	0
Proyector video beam		750.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	0
Mesa de juntas		500.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	0
Adornos y accesorios varios		500.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	0
<b>TOTALES</b>		<b>14.050.000</b>	<b>2.060.000</b>	<b>2.060.000</b>	<b>2.060.000</b>	<b>2.060.000</b>	<b>2.060.000</b>	<b>3.750.000</b>

Fuente: Este estudio.

✓ **Costos de servicios:**

Para la producción del servicio es necesario consumir servicios públicos, cuyo costo se estima en:

**Cuadro 26. Costo de servicios.**

SERVICIO	COSTO
Servicio de agua potable, alcantarillado y aseo mes	\$ 10.000
Servicio energía eléctrica mes	\$ 30.000
Servicio teléfono	\$ 50.000
<b>TOTAL SERVICIOS MES</b>	<b>\$ 80.000</b>

Fuente: Este estudio

Para obtener el valor anual se multiplica este valor por 12 meses:

**Cuadro 27. Costo de los servicios públicos.**

DETALLE	VALOR TOTAL
Servicio de agua, alcantarillado y aseo	120.000
Servicio de energía eléctrica	360.000
Servicio teléfono	600.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.080.000</b>

Fuente: Este estudio

✓ **Gastos administrativos**

Corresponden a la papelería y mantenimiento de equipos, cuyo costo se describe a continuación:

**Cuadro 28. Gastos administrativos.**

GASTO ADMINISTRATIVO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Mantenimiento y reparación equipos	100.000	1.200.000
Mantenimiento software	50.000	600.000
Papelería y útiles	400.000	4.800.000
<b>TOTAL</b>		<b>6.600.000</b>

Fuente: Este estudio.



✓ **Gastos de ventas**

Los gastos de ventas corresponden a la publicidad y promociones que se va a utilizar con el fin de dar a conocer a la empresa y sus servicios a los clientes potenciales.

El material impreso que se utilizará será un portafolio de servicios cuya cantidad anual en es de 200 y tendrá un costo de \$300 por unidad. Como también de flyers cuyo valor unitario es de 150 y se distribuirán 1000 Además se contratará con anuncios radiales.

**Cuadro 29. Detalle gastos de venta.**

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Material impreso	110.000
Anuncio radial	700.000
Investigación de mercados	400.000
Asesorías	590.000
Conferencias	200.000
Distribución flyers	200.000
Asesorías	300.000
<b>TOTAL</b>	<b>2.500.000</b>

Fuente: Este estudio.

✓ **Amortización de diferidos**

**Cuadro 30. Amortización gastos diferidos (términos constantes).**

ACTIVO INTANGIBLE	PLAZO	COSTO DEL ACTIVO	AÑOS				
			1	2	3	4	5
Gastos pre-operativos	5 Años	1.000.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000

Fuente: Este estudio.

✓ **Resumen costos de operación**

Este resumen se realiza identificando los totales de costos necesarios para implementar el área de comercio internacional. Los costos serían los siguientes:

**Cuadro 31. Resumen de costos y gastos.**

<b>COSTOS</b>	<b>VALOR</b>
Sueldos personal del área	36.119.160
Servicios	1.080.000
Depreciación	2.060.000
Gastos administración	6.600.000
Gastos de venta	2.500.000
Amortización diferidos	200.000
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>48.559.160</b>

Fuente: Este estudio.

✓ **Presupuesto de ingresos.** Para determinar los ingresos se debe partir de la información obtenida en el estudio de mercado y en el estudio técnico donde es posible visualizar los precios a los cuales estarían dispuestos a pagar los usuarios por los nuevos servicios que prestará la empresa. Como se ha fijado el objetivo de lograr por lo menos un porcentaje de participación del mercado del 25% y dado que el tamaño actual del mercado es de \$1.266.629.011, las ventas de Servitem Ltda. agente DHL deberían ser de \$316.657.252, pero este valor lo debemos multiplicar por la tasa de crecimiento promedio del sector, 12,67%, es decir los ingresos de la empresa deberían de ser: \$356.777.726.

**Cuadro 32. Presupuesto de ingreso anual (términos constantes).**

2013	356.777.726
2014	356.777.726
2015	356.777.726
2016	356.777.726
2017	356.777.726

Fuente: Este estudio.

**6.1.2 Punto de equilibrio.** El punto de equilibrio es el estado en el cual la empresa mantiene equilibrio, es decir no reporta pérdidas, pero tampoco ganancias.

Para calcular el punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES}{INGRESOS}}$$

Con lo cual es necesario determinar los costos fijos y los costos variables que tiene el proyecto. Como costo variable se tendría en este caso los gastos de ventas, es decir \$2.500.000, más los materiales de papelería, \$4.800.000, el resto todos serían costos fijos.

**Cuadro 33. Costos fijos.**

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>VALOR</b>
Sueldos personal del área	36.119.160
Servicios	1.080.000
Depreciación	2.060.000
Amortización diferidos	<b>200.000</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>39.459.160</b>

Fuente: Este estudio.

Los costos fijos del proyecto son los siguientes:

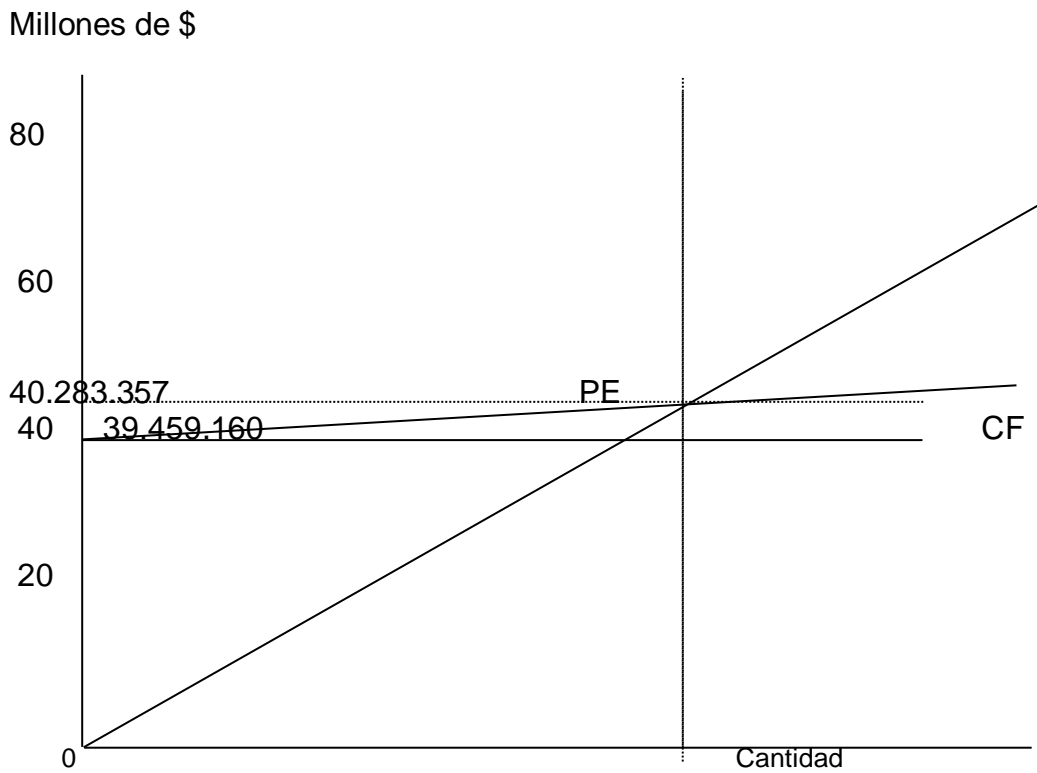
$$\text{P. E.} = \frac{39.459.160}{1 - \frac{7.300.000}{356.777.726}}$$

$$\text{P.E.} = 39.459.160 / 0,97954$$

$$\text{P.E.} = 40.283.357$$

Significa que el área de comercio internacional debe vender \$40.283.357 anuales para no tener pérdidas, pero tampoco generar ganancias.

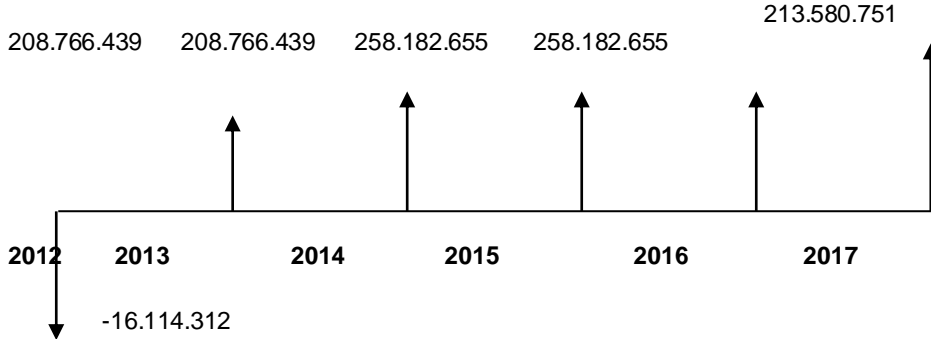
**Gráfica 39. Punto de equilibrio del proyecto.**



✓ **Capital de trabajo.** El capital de trabajo considera los recursos que requiere el área de comercio internacional para atender las operaciones de producción y comercialización de los servicios que se piensan ofrecer y, contempla el monto de dinero que se precisa para dar inicio al ciclo productivo del servicio cuando este ya esté en funcionamiento.

Para calcular el capital de trabajo se tomará el método del ciclo productivo porque es el más adecuado para este tipo de evaluaciones financieras. La fórmula para su cálculo es la siguiente

**Gráfica 40. Capital de trabajo.**



Fuente: Este estudio.

## 6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera permite decidir si es un proyecto aceptable y por lo tanto permite definir si se realiza o no. La evaluación financiera establece los aspectos a favor y en contra de un proyecto de inversión desde el punto de vista de quién invierte en dicho proyecto. La evaluación financiera supone la aplicación de criterios de evaluación conducentes a establecer la bondad del proyecto. Se utilizan los criterios de valor presente neto y de tasa interna de retorno, no se toma la relación B/C, puesto que es una inversión privada.

**6.2.1 Evaluación a través del Valor Presente Neto.** El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar inversiones a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión.

Para su cálculo se utiliza la tasa de interés de oportunidad (TIO) en la cual intervienen la tasa de interés y la tasa inflacionaria. Entonces, la TIO será igual a:

$$TIO = (1+tmr)/(1+inf) - 1$$

**Dónde:** tmr = es la tasa mínima de rendimiento.  
Inf = es la tasa de inflación promedio utilizada.

En este caso la TMR es igual al costo que tendría la inversión en otra alternativa como lo es el invertir este dinero en un **CDT**, por ejemplo en Bancolombia cuyo porcentaje para este monto es de 4.75% de interés en el largo plazo.

**Cuadro 34. Cálculo de la tasa mínima de rendimiento.**

FUENTE	VALOR	COSTO	
		ANTES DE IMP	DESPUÉS DE IMP
Aportes	16.114.312	4,75%	4,75%

Fuente: Este estudio.

Calculada la tasa mínima de rendimiento, se procede a calcular la tasa de interés de oportunidad (TIO).

$$\text{TIO} = I_f = i + f + if$$

$$\text{TIO} = 0,03 + 0,0475 + (0,03)(0,0475)$$

$$\text{TIO} = 7,89\%$$

Esta tasa es la que indica el rendimiento real que ofrece la inversión, como retribución a los riesgos asumidos en invertir en el área de comercio internacional.

Con la tasa de oportunidad calculada, se puede expresar la fórmula del valor presente neto:

$$\text{VPN} = -I + \frac{FN_1}{(1+\text{TIO})} + \frac{FN_2}{(1+\text{TIO})^2} + \frac{FN_3}{(1+\text{TIO})^3} + \frac{FN_4}{(1+\text{TIO})^4} + \frac{FN_5}{(1+\text{TIO})^5}$$

Donde,

**I** es la inversión realizada en el proyecto

**FN<sub>n</sub>** es el valor monetario del flujo financiero neto del año respectivo

El valor presente neto para el proyecto es el siguiente:

$$\text{VPN} = -16.114.312 + \frac{208.766.439}{(1.0789)} + \frac{208.766.439}{(1.0789)^2} + \frac{208.766.439}{(1.0789)^3} + \frac{208.766.439}{(1.0789)^4} + \frac{213.580.751}{(1.0789)^5}$$

$$\text{VPN} = 780.507.975$$

Como **VPN > 0** entonces, la creación del área de comercio internacional es un proyecto financieramente atractivo y se debe realizar; porque el dinero invertido rinde positivamente dada una tasa de oportunidad. Esto significa que esta inversión permitiría obtener \$780.507.975 en los 5 años de vida de la inversión más que colocando el dinero en un CDT, dado que esa sea la mejor alternativa.

✓ **Evaluación a través de la TIR.** La tasa interna de retorno, **TIR** es una herramienta o medida usada como indicador para cuantificar la eficiencia de una

inversión. Si el **VPN** arroja como resultado un valor la **TIR** arroja un porcentaje, que el que equipara el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos, más concretamente, la **TIR** es la tasa de interés que permite obtener un **VPN = 0**.

Existen varios métodos de cálculo de la **TIR**, pero aquí se utilizará el método de aproximaciones por interpolación. Según este método se debe buscar dos tasas que se aproximen a la **TIR**, una que haga que el **VPN** sea positivo y otra que haga que el **VPN** sea negativo.

**VPN** (1295%) = 6.627

**VPN** (1296%) = -5.812

**Cuadro 35. Calculo de la TIR.**

DIFERENCIA ENTRE TASAS UTILIZADAS	SUMA DE VPN (EN VALORES ABSOLUTOS)	% DEL TOTAL	AJUSTES AL 1% DE DIFERENCIA EN LAS TASAS	TASAS AJUSTADAS UTILIZADAS
1295%	6.627	0,53	0,0053	1295,53%
1296%	5.812	0,47	-0,0047	1295,53%
<b>1%</b>		<b>100%</b>		

Fuente: Este estudio.

**TIR = 1.295,53%**

Matemáticamente significa que:

$$-16.114.312 + 208.766.439/(1.0789) + 208.766.439/(1.0789)^2 + 208.766.439/(1.0789)^3 + 208.766.439/(1.0789)^4 + 213.580.751/(1.0789)^5 = 0$$

Como **VPN** (1.295,53) = 0, entonces se puede concluir que la **TIR** es mayor que la tasa de interés de oportunidad y como **TIR > TIO**, la inversión en el área de comercio internacional, es recomendable.

La **TIR** es entonces, la tasa de interés de oportunidad para la cual el proyecto será apenas aceptable, pues se constituye en un valor crítico que representa la menor rentabilidad que el inversionista está dispuesto a aceptar, es decir que el retorno de la inversión es suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero y además produce un rendimiento adicional, por lo tanto se aconseja invertir.

✓ **Análisis de sensibilidad.** Los puntos contemplados y desarrollados anteriormente, se han realizado en condiciones de certidumbre, es decir, suponiendo que existe una elevada probabilidad de que las diferentes variables se van a comportar según lo estimado y proyectado acorde con el estudio de mercado, técnico y financiero.

A pesar de lo anterior es necesario considerar que muchos de los factores analizados no son controlables por parte del proyecto y pueden variar con el transcurso del tiempo por diversas causas. Siempre que se trate de predecir eventos futuros existe algún grado de incertidumbre respecto al comportamiento de las variables, eso dificulta la toma de decisiones.

Para prevenir en buen grado estos posibles cambios en aquellas variables que se consideren de mayor incidencia para el proyecto, ya sea una disminución del volumen de ventas (por ejemplo en un índice del 10%) o un aumento de los costos operacionales (un 10%) es necesario realizar un análisis de sensibilidad que consiste en establecer los efectos producidos en todos los indicadores, al introducir modificaciones en las variables que tienen mayor incidencia en el resultado del proyecto.

✓ **Presentación de los flujos ante una disminución del 10% en las ventas**

Se ha disminuido los ingresos a \$321.099.954 y al variar estos ingresos se va a ver afectado el flujo neto de operación.

Los costos variables también se verán afectados por una disminución en las ventas, ya que se requerirán menores materiales utilizados en el proceso productivo del servicio.

$$39.459.160 + 6.570.000 = 46.129.160$$

**Cuadro 36. Flujo neto de operación con disminución del 10% en ventas (Términos Constantes).**

	2013	2014	2015	2016	2017
Total Ingresos	321.099.954	321.099.954	321.099.954	321.099.954	321.099.954
Total Costos Oper.	46.129.160	46.129.160	46.129.160	46.129.160	46.129.160
Utilidad Operac.	274.970.794	274.970.794	274.970.794	274.970.794	274.970.794
Menos impuestos (33%)	90.740.362	90.740.362	90.740.362	90.740.362	90.740.362
Utilidad Neta	184.230.432	184.230.432	184.230.432	184.230.432	184.230.432
Más Depreciación	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000
Más Amortización	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	<b>186.490.432</b>	<b>186.490.432</b>	<b>186.490.432</b>	<b>186.490.432</b>	<b>186.490.432</b>

Fuente: Este estudio.

Con este nuevo flujo neto de operaciones se va a afectar el flujo financiero neto.



**Cuadro 37. Flujo financiero neto con disminución del 10% en las ventas (términos constantes).**

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo Neto de Inversión	-16.114.312	0	0	0	0	4.814.312
Flujo Neto de Operación		186.490.432	186.490.432	186.490.432	186.490.432	186.490.432
Flujo Financiero Neto	-16.114.312	186.490.432	186.490.432	186.490.432	186.490.432	191.304.744

Fuente: Este estudio.

✓ **Cálculo del VPN del proyecto con financiamiento con una disminución del 10% en el nivel de ventas**

Con estos datos podemos hallar los nuevos valores para el **VPN**

$$\text{VPN} = -16.114.312 + 186.490.432/(1.0789) + 186.490.432/(1.0789)^2 + 186.490.432/(1.0789)^3 + 186.490.432/(1.0789)^4 + 191.304.744/(1.0789)^5$$

$$\text{VPN} = 733.944.929$$

Este **VPN** significa que la creación del área de comercio internacional, resiste una disminución del 10% en las ventas, porque el flujo produce un valor presente neto positivo.

✓ **Cálculo de la TIR con una disminución del 10% en el nivel de ventas**

La tasa interna de retorno también se ve afectada por la disminución del 10% en el nivel de ventas. Ya se han calculado las tasas necesarias para calcular la **TIR** ante este nuevo flujo:

$$\text{VPN} (1157\%) = 4.099$$

$$\text{VPN} (1158\%) = -9.820$$

**Cuadro 38. Cálculo de la TIR con una disminución del 10% en el nivel de ventas.**

DIFERENCIA ENTRE TASAS UTILIZADAS	SUMA DE VPN (EN VALORES ABSOLUTOS)	% DEL TOTAL	AJUSTES AL 1% DE DIFERENCIA EN LAS TASAS	TASAS AJUSTADAS UTILIZADAS
1157%	4.099	0,29	0,0029	1157,29%
1158%	9.820	0,71	-0,0071	1157,29%
<b>1%</b>	<b>13.919</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Este estudio.

**TIR =1157,29%**

Como el proyecto solo es aceptable cuando la **TIR** es mayor que la tasa de interés de oportunidad, por lo tanto el proyecto resiste una disminución en el nivel de ventas del 10%, si los demás factores permanecen constantes.

✓ **Aumento del 10% en los costos operacionales**

Los costos operacionales aumentados en 10% quedan como sigue:

$$\begin{array}{r} 48.559.160 + \\ \underline{4.855.916 =} \\ 53.415.076 \end{array}$$

**Cuadro 39. Flujo neto de operación con incremento del 10% en los costos operacionales (Términos Constantes).**

	2013	2014	2015	2016	2017
Total Ingresos	356.777.726	356.777.726	356.777.726	356.777.726	356.777.726
Total Costos Oper.	53.415.076	53.415.076	53.415.076	53.415.076	53.415.076
Utilidad Operac.	303.362.650	303.362.650	303.362.650	303.362.650	303.362.650
Menos impuestos (33%)	100.109.675	100.109.675	100.109.675	100.109.675	100.109.675
Utilidad Neta	203.252.976	203.252.976	203.252.976	203.252.976	203.252.976
Más Depreciación	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000
Más Amortización	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	<b>205.512.976</b>	<b>205.512.976</b>	<b>205.512.976</b>	<b>205.512.976</b>	<b>205.512.976</b>

Fuente: Este estudio.

Con este nuevo flujo neto de operaciones se va a afectar el flujo financiero neto.

**Cuadro 40. Flujo financiero neto del proyecto con aumento del 10% en los costos operacionales (términos constantes).**

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo Neto de Inversión	-16.114.312	0	0	0	0	4.814.312
Flujo Neto de Operación		205.512.976	205.512.976	205.512.976	205.512.976	205.512.976
Flujo Financiero Neto	-16.114.312	205.512.976	205.512.976	205.512.976	205.512.976	210.327.288

Fuente: Este estudio.

✓ **Cálculo del VPN del proyecto con un aumento del 10% en los costos de producción**

$$- \text{VPN} = -16.114.312 + 205.512.976/(1.0789) + 205.512.976/(1.0789)^2 + 205.512.976/(1.0789)^3 + 205.512.976/(1.0789)^4 + 210.327.288/(1.0789)^5$$

$$- \text{VPN} = 810.117.139$$

Este **VPN** significa que el proyecto también resiste un aumento del 10% en los costos operacionales.

✓ **Cálculo de la TIR con un aumento del 10% en los costos de producción**

$$\text{VPN} (1275\%) = 4.330$$

$$\text{VPN} (1276\%) = -8.302$$

**Cuadro 41. Cálculo de la TIR con un aumento del 10% en los costos de producción.**

DIFERENCIA ENTRE TASAS UTILIZADAS	SUMA DE VPN (EN VALORES ABSOLUTOS)	% DEL TOTAL	AJUSTES AL 1% DE DIFERENCIA EN LAS TASAS	TASAS AJUSTADAS UTILIZADAS
1275%	4.330	0,34	0,0034	1275,34%
1276%	8.302	0,66	-0,0066	1275,34%
1%	12.632	100%		

Fuente: Este estudio.

$$\text{TIR} = 1275,34\%$$

Como el proyecto solo es aceptable cuando la **TIR** es mayor que la tasa de interés de oportunidad, por lo tanto el proyecto resiste un aumento del 10% en los costos, si los demás factores permanecen constantes.

**Cuadro 42. Relación costo beneficio.**

<b>B/C =</b>	$\frac{\text{inversión inicial} + \text{VPN}}{\text{inversión inicial}}$
<b>B/C =</b>	$\frac{16,114,312 + 780,507}{16,114,312}$
<b>B/C =</b>	$\frac{16,894,819}{16,114,312}$
<b>B/C =</b>	<b>1.04%</b>

Fuente. Este estudio.

- **Relación costo/beneficio:** Esta relación es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria<sup>32</sup>.

Para el análisis de la relación costo beneficio que tiene el presente plan de negocios se tomó los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado otorgado por la empresa Servitem Ltda., agente DHL, ello para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en la inversión para la realización del presente plan de negocios; tal análisis indica que con por cada peso invertido la empresa gana \$1,04.

---

<sup>32</sup>Relacion costo/beneficio: Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/>

## CONCLUSIONES

La aplicación de la matriz MEFI a la empresa Servitem Ltda., agente DHL, fue necesaria para el análisis interno de la misma, esta indica una tendencia por encima del total ponderado de 2.82, lo que muestra que las fortalezas tales como: la ubicación estratégica, portafolio de servicios, infraestructura, certificaciones, liquidez, cubrimiento nacional e internacional y la experiencia, están por encima de las debilidades y que estas a su vez están controladas. Del mismo modo se hizo necesaria la aplicación de la Matriz MEFE la cual mostro un resultado de 2,9 siendo la inflación, políticas gubernamentales y regulatorias, la competencia desleal y la falta de cultura exportadora amenazas, las cuales, pueden generar un impacto en la empresa, de ello la importancia de crear estrategias que permitan contrarrestarlas, sin embargo es importante resaltar que el resultado muestra un entorno en el cual hay más oportunidades, como el incremento de exportaciones e importaciones, de las relaciones comerciales, el flujo creciente de actividades comerciales, apoyo gubernamental, la accesibilidad tecnológica, disponibilidad e importancia para adquirir información en el sector, las cuales se deben aprovechar de la mejor manera para crear un ambiente de solides y estabilidad organizacional.

En cuanto a la análisis competitivo se hizo necesario identificar empresas que presentan características similares que en conjunto presten los servicios que Servitem Ltda., agente DHL ofrece, para la evaluación se realizó mediante la Matriz de Perfil Competitivo en donde la empresa obtuvo una calificación de 2.36 estando por debajo de los valores que obtuvieron sus competidores donde el más representativo es SERVIENTREGA S.A. al contar con factores que han llevado a la empresa al reconocimiento, pero a pesar de ello Servitem Ltda., agente DHL cuenta con factores de éxito que la pueden hacer competitiva y para ello se debe de corregir debilidades para incrementar la participación en el sector.

El análisis de mercado proporciono el conocimiento a fondo de los aspectos importantes de las empresas que hacen parte del sector industrial manufacturero de la ciudad de pasto, siendo estas 128 organizaciones el mercado objetivo de este estudio, los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta dieron a conocer que el 96% (120 de 128) de estas tienen la disponibilidad de adquirir información acerca de la empresa Servitem Ltda., agente DHL y los servicios que esta presta en lo relacionado a operaciones de comercio internacional por la modalidad de trafico postal y envíos urgentes, mientras que el 4% (8 de 128) no aceptarían la propuesta; además de ello se hizo necesario el indagar sobre la importancia que tienen las asesorías y las capacitaciones empresariales en donde el 100% cree que en la importancia de estas y de la conveniencia de crear el área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda.

En lo concerniente a las estrategias a desarrollar por la empresa son las de DESARROLLO DEL SERVICIO, ya que, la empresa Servitem Ltda., agente DHL debe de desarrollar un nuevo servicio que le permita diferenciación de la competencia, y DESARROLLO DEL MERCADO buscando nuevos mercados los cuales le permitan las mejores alternativas de crecimiento y expansión, dadas por las características presentes en este las cuales se deben de aprovechar.

Para dar a conocer el Área de Comercio Internacional, se hace necesario utilizar la mezcla de mercadeo, en donde se desarrollan programas dirigidos a las empresas que hacen parte del segmento de mercado escogido para este estudio; para ello se propone la implementación de estrategias tales como: la publicidad, siendo esta una herramienta importante para dar a conocer a la empresa y los servicios que ella ofrece mediante la creación del área de comercio internacional, en este sentido se desarrollan actividades como: realizar comerciales radiales, con el fin de atraer la atención de los usuarios; diseñar y dar a conocer el portafolio de servicios en donde se incluirá el nuevo servicio de Asesoría y acompañamiento, distribución de Flayers con información requerida del servicio a prestar por la nueva área de comercio internacional; esto se realizara mediante una presentación oral en una conversación ello permitirá esclarecer los beneficios y persuadir al usuario de la adquisición del servicio.

La creación del Área de Comercio Internacional mediante el diseño del plan de negocios, estará sujeta a un estudio técnico y administrativo, en el cual se determina la localización del proyecto siendo la ciudad de Pasto la ubicación de su macrolocalización y las oficinas de la empresa Servitem Ltda., agente DHL en cuanto a su microlocalización, del mismo modo se describen los requerimientos físicos necesarios a utilizar para la oficina.

El Área de Comercio Internacional tendrá una estructura organizacional, en la cual se definen las actividades a llevar a cabo por el personal de esta, y de las demás, además de ello se esquematiza el organigrama, lo que lleva a determinar las funciones de los cargos, las responsabilidades a desempeñar por los funcionarios parte de esta nueva unidad de negocio.

Para la puesta en marcha del área de comercio internacional se hace necesario realizar una inversión de 16.114.312, siendo 40.283.357 las ventas anuales que la empresa debe de realizar para mantenerse en un punto de equilibrio en el cual no se generan ni pérdidas, pero tampoco ganancias, como también el valor presente neto es mayor que cero, lo cual, significa que el proyecto es financieramente atractivo; seguido a esto se hizo necesario evaluar el costo beneficio que trae consigo esta nueva unidad de negocio, en el cual, se deduce que por cada peso invertido la empresa gana \$1,04, ello demuestra la viabilidad de invertir en esto. como una herramienta para lograr participación y crecimiento de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Es necesario que las empresas desarrollen estrategias que maximicen su potencial competitivo, es por ello que la empresa Servitem Ltda., agente DHL debe de aprovechar sus fortalezas a nivel interno y externo, y de este modo poder contrarrestar la amenazas presentes en el entorno y a la competencia, lo que llevara al crecimiento y a la solides económica de esta.

los resultados obtenidos del estudio de mercado indican que hay gran aceptación en la creación del Área de Comercio Internacional la cual asesore, capacite a la empresas del sector industrial manufacturero de la ciudad de pasto, es en este sentido que esta se debe crear con el fin de minimizar la incertidumbre de las empresas objeto de estudio, y a la vez impulsarlas a la realización de operaciones comerciales a nivel internacional.

Es necesario tomar medidas innovadoras que contribuyan al crecimiento de la empresa, para ello se debe evaluar las características y aprovechar las herramientas útiles para ello, siempre en la búsqueda de la satisfacción del usuario.

Al crear una nueva unidad estratégica de negocio como lo es el Área de comercio Internacional, se debe de realizar programas y actividades las cuales lleven al conocimiento de la misma, de ello depende el éxito de los proyectos propuestos y por consiguiente del aporte en el crecimiento empresarial.

Se recomienda realizar un análisis de la ubicación del proyecto, ya que en él se determinan los espacios y material necesarios para ello, de este modo se adecuara de manera idónea la ubicación del proyecto.

Se hace necesario realizar una estructura organizacional al área, ya que, a través de ella se definen las responsabilidades a desempeñar por cada uno de sus integrantes, ello lleva a la mejor organización y por ende al funcionamiento idóneo de la empresa y de la nueva unidad de negocio como tal.

## BIBLIOGRAFIA

Crear un plan de negocios. Editorial Impact Media Comercial S.A. Santiago de Chile. Primera edición 2009.

DAVID FRED, La gerencia estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1998

Decreto número 410 de 1971, capítulo v, agencia comercial, Código de Comercio

DECRETO 2101 DE 13 DE JUNIO DE 2008. Por el cual se modifica parcialmente y se adiciona el Decreto 2685 de 1999.

DECRETO 2101 DE 13 DE JUNIO DE 2008. Infracciones aduaneras de los transportadores y sanciones aplicables. En el régimen de exportación.

GREG BALANKO-DICKSON., Como Preparar un Plan de Negocios Exitoso. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C. V. (México D.F.) 2008.

DHL EXPRESS. Portafolio de Servicios, Base de Datos, Colombia 2009.

DECRETO 2685\_ 28\_DICIEMBRE\_1999. Capítulo VII exportaciones por trafico postal y envíos urgentes

FINCH, Brian. Como Desarrollar un Plan de Negocios. Editorial Gedisa. Primera edición Barcelona 2002.

Ley 1369 30 de diciembre de 2009, por medio del cual se establece el régimen de los servicios postales y se dictan otras disposiciones, el congreso de Colombia.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduard, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición, editorial MC GRAW HILL, 2001. P 134

RESOLUCION NO. 4240 DE JUNIO 2 DE 2000. Por la cual se reglamenta el Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999

SERVITEM LTDA., Portafolio de Servicios, Base de Datos, Pasto 2010.

VARGAS URZOLA, Andrés., Modelo para la Elaboración de un Plan de Negocios para las Empresas Pequeñas y Medianas, Primera Edición Bogotá – Colombia 2002.



## NETGRAFIA

Que es un Plan de Negocios. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios>.

Normatividad. Decreto 2788 de 2004. Disponible en <http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=320&IDCompany=16>.

Muestreo de Juicio. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml>.

Inicio SERVITEM LTDA disponible en <http://www.servitemltda.com/index.html>. Consultado agosto 2012.

Balanza Comercial Colombiana. Disponible en [http://www.opeal.net/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=5084:balanza-comercial-de-colombia-2010&Itemid=142](http://www.opeal.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=5084:balanza-comercial-de-colombia-2010&Itemid=142).

Exportaciones Colombianas: Disponible en <http://www.elespectador.com/economia/articulo-326981-2011-exportaciones-colombianas-dejaron-us569535-millones>.

Importaciones Colombianas. Disponible en <http://www.elespectador.com/economia/articulo-326779-importaciones-colombianas-crecieron-344-2011>.

Impacto Aéreo. Disponible en <http://www.elespectador.com/opinion/columna-274231-impacto-aereo>

Proyecto exporta fácil disponible en [http://www.472.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=180&Itemid=262](http://www.472.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=262) [Citado el 20 de Julio 2010]

# **ANEXOS**

**Anexos 1. Entrevista dirigida a los funcionarios de Servitem Ltda., agente DHL.**



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
ENTREVISTA**

<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>			
<b>PREGUNTA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>ARGUMENTO</b>
1. ¿La empresa aplica conceptos de imagen corporativa?			
2. ¿Los funcionarios de Servitem Ltda. agente DHL Asimilan la imagen corporativa?			
3. ¿la estructura organizacional de la empresa es flexible?			
4. ¿existe una comunicación efectiva en la organización?			
5. ¿El funcionario de la empresa se ve motivado?			

<b>CAPACIDAD MERCADEO</b>			
<b>PREGUNTA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>ARGUMENTO</b>
1. ¿Existe fidelidad del usuario hacia la empresa?			
2. ¿La empresa realiza programas para dar a conocer a la empresa?			

CAPACIDAD FINANCIERA			
PREGUNTA	DEBILIDAD	FORTALEZA	ARGUMENTACION
1. ¿La empresa posee fácil accesibilidad de créditos?			
2. ¿La empresa realiza inversiones de capital?			
3. ¿la empresa posee liquidez?			

CAPACIDAD COMPETITIVIDAD			
PREGUNTA	DEBILIDAD	FORTALEZA	ARGUMENTACION
1. ¿Cuenta la empresa con certificaciones de calidad?			
2. ¿La empresa cuenta con un amplio portafolio de servicios?			

TALENTO HUMANO			
PREGUNTA	DEBILIDAD	FORTALEZA	ARGUMENTO
1. ¿Cuál es el nivel académico de los funcionarios?			
2. ¿la empresa realiza capacitación laboral continuamente en operaciones comerciales a nivel internacional?			

Fuente: este estudio.

**Anexo 2. Matriz de categorización encuesta aplicada a las empresas del sector industrial manufacturero.**

<b>Objetivo General:</b> Elaborar un estudio de mercado para la creación de un área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL; dirigido a las empresas del sector manufacturero industrial de la ciudad de Pasto.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>PREGUNTAS ORIENTADORAS</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>FUENTE</b>
1. Identificar las características del mercado.	Perfil del cliente	<p>1. ¿La empresa realiza actividades de comercio internacional?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>2. ¿Su empresa realiza importaciones y/o exportaciones?</p> <p>a. Si _____</p> <p>b. No _____</p> <p>¿Cuál? _____</p> <p>Si su respuesta es negativa conteste la pregunta 3. De lo contrario continúe con la pregunta 4.</p> <p>3. ¿Porque motivo no realiza Exportación y/o Importación?</p> <p>a. ¿Por desconocimiento en la realización del proceso? _____</p> <p>b. ¿No tiene relaciones comerciales a nivel internacional? _____</p> <p>c. ¿No tiene la capacidad de producción necesaria? _____</p> <p>d. ¿Por procedimientos largos y costosos en operaciones comerciales? _____</p> <p>4. ¿Cuáles son los países con los que tiene relaciones comerciales?</p> <p>_____</p> <p>5. ¿Cuál es la frecuencia con la que realiza su empresa operaciones de Exportación e Importación?</p>	Encuesta	Cliente

		<p>a. Diario    ___</p> <p>b. Semanal    ___</p> <p>c. Quincenal    ___</p> <p>d. Mensual    ___</p> <p>e. Otros _____</p>		
<p><b>2.</b> Identificar el grado de conocimiento que el usuario tiene de la empresa</p>	<p>Identificar el grado de posicionamiento</p>	<p><b>6.</b> ¿Conoce la empresa Servitem Ltda., agente DHL?</p> <p>a. Si _____</p> <p>b. No _____</p> <p><b>7.</b> ¿Cuál es el medio por el cual la conoció?</p> <p>a. Recomendaciones</p> <p>b. Publicidad</p> <p>c. Otros, ¿Cuáles? _____</p> <p><b>8.</b> ¿Conoce cuáles son los servicios que ofrece Servitem Ltda. agente DHL?</p> <p>a. Si _____</p> <p>b. No _____</p> <p>c. Algunos, ¿cuáles? _____</p> <p><b>9.</b> ¿Cuáles son los servicios que usted conoce de la empresa?</p> <p>a. Mensajería</p> <p>b. Trafico postal</p> <p>c. Transporte de carga</p>	Encuesta	Cliente
<p><b>3.</b> Recolectar información para la creación de un área de comercio internacional en la empresa</p>	<p>Percepción del servicio o a prestar</p>	<p><b>10.</b> ¿Estaría dispuesto a recibir información sobre los servicios que Servitem Ltda., a través de su gente DHL ofrece para posteriormente realizar procesos de comercio internacional?</p> <p>a. Si ___</p> <p>b. No ___</p> <p><b>11.</b> ¿Cree usted importante las asesorías y capacitaciones empresariales?</p> <p>a. Si _____</p> <p>b. No _____</p>	Encuesta	Cliente

<p>Servitem Ltda., agente DHL</p>		<p><b>12.</b> ¿Ha buscado asesorías empresariales?  <b>a.</b> Si ___  <b>b.</b> No, ¿Por qué? _____</p> <p><b>13.</b> ¿razones por las que no se buscan asesorías empresariales?  <b>a.</b> Falta de tiempo  <b>b.</b> Falta de recursos  <b>c.</b> Desmotivación</p> <p><b>14.</b> ¿Los funcionarios en su empresa reciben capacitaciones en temas relacionados con operaciones comerciales a nivel internacional?  <b>a.</b> Si ___  <b>b.</b> No ___</p> <p><b>15.</b> ¿Cree usted conveniente la creación del área de comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL que se encargue de dar apoyo y fomento de operaciones internacionales a las empresas en la ciudad de Pasto?  <b>a.</b> Si ___  <b>b.</b> No__</p>		
	<p>Valora ción del precio que se pagará a por el servicio</p>	<p><b>16.</b> ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría?  <b>a.</b> 50.000 a 90.000  <b>b.</b> 90.000 a 150.000  <b>c.</b> 150.000 a 200.000  <b>d.</b> 200.000 en adelante</p>		
	<p>características para brindar el servicio</p>	<p><b>17.</b> ¿Qué horario considera usted adecuado para realizar la asesoría?  <b>a.</b> Antes de comenzar actividades laborales  <b>b.</b> Horas intermedias del horario de trabajo  <b>c.</b> Después de culminar actividades laborales  <b>d.</b> horas extras en fines de semana</p>		

	o	<p><b>18.</b> ¿Cuál será la metodología de su preferencia mediante la cual se realizara la asesoría?</p> <p><b>a.</b> Conferencias  <b>b.</b> Asesoría personalizada  <b>c.</b> Seminarios  <b>d.</b> Debates grupales</p>																							
<b>4.</b> Identificar factores claves de éxito.	competitividad	<p><b>19.</b> ¿en la actualidad cual es la empresa que utiliza para realizar envíos por tráfico postal?</p> <p>_____</p> <p><b>20.</b> ¿Se encuentra totalmente satisfecho con la empresa con la que realiza envíos por tráfico postal?</p> <p><b>a.</b> Si ____  <b>b.</b> No ____</p> <p><b>RAZONES DE INSATISFACCION</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;"><b>SI</b></th> <th style="text-align: center;"><b>NO</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>a.</b> Tarifas poco cómodas</td> <td style="text-align: center;">___</td> <td style="text-align: center;">___</td> </tr> <tr> <td><b>b.</b> Baja calidad del servicio</td> <td style="text-align: center;">___</td> <td style="text-align: center;">___</td> </tr> <tr> <td><b>c.</b> Niveles bajos de Eficiencia</td> <td style="text-align: center;">___</td> <td style="text-align: center;">___</td> </tr> <tr> <td><b>d.</b> Mala atención al cliente</td> <td style="text-align: center;">___</td> <td style="text-align: center;">___</td> </tr> <tr> <td><b>e.</b> Desinformación</td> <td style="text-align: center;">___</td> <td style="text-align: center;">___</td> </tr> <tr> <td><b>f.</b> bajas garantías de seguridad</td> <td style="text-align: center;">___</td> <td style="text-align: center;">___</td> </tr> </tbody> </table>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>a.</b> Tarifas poco cómodas	___	___	<b>b.</b> Baja calidad del servicio	___	___	<b>c.</b> Niveles bajos de Eficiencia	___	___	<b>d.</b> Mala atención al cliente	___	___	<b>e.</b> Desinformación	___	___	<b>f.</b> bajas garantías de seguridad	___	___	Encuesta	Cliente
	<b>SI</b>	<b>NO</b>																							
<b>a.</b> Tarifas poco cómodas	___	___																							
<b>b.</b> Baja calidad del servicio	___	___																							
<b>c.</b> Niveles bajos de Eficiencia	___	___																							
<b>d.</b> Mala atención al cliente	___	___																							
<b>e.</b> Desinformación	___	___																							
<b>f.</b> bajas garantías de seguridad	___	___																							

Fuente: este estudio.



### Anexos 3. Formulario encuesta.



**Universidad de Nariño**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

---

#### **SERVITEM LTDA. AGENTE DHL**

**OBJETIVO:** Obtener información necesaria mediante un estudio de mercado para la creación de un área en comercio internacional en la empresa Servitem Ltda., agente DHL.

1. ¿la empresa realiza actividades de comercio internacional?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿Su empresa realiza importaciones y/o exportaciones?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_¿Cuál? \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa conteste la pregunta 3. De lo contrario continúe con la pregunta 4.

3. ¿Porque motivo no realiza Exportación y/o Importación?
  - a. ¿Por desconocimiento en la realización del proceso? \_\_\_\_\_
  - b. ¿No tiene relaciones comerciales a nivel internacional? \_\_\_\_\_
  - c. ¿No tiene la capacidad de producción necesaria? \_\_\_\_\_
  - d. ¿Por procedimientos largos y costosos en operaciones comerciales? \_\_\_\_\_
  
4. ¿Cuáles son los países con los que tiene relaciones comerciales?  
\_\_\_\_\_
  
5. ¿Cuál es la frecuencia con la que realiza su empresa operaciones de Exportación e Importación?
  - a. Diario \_\_\_\_\_
  - b. Semanal \_\_\_\_\_

- c. Quincenal \_\_\_\_
  - d. Mensual \_\_\_\_
  - e. Otros \_\_\_\_\_
6. ¿Conoce la empresa Servitem Ltda., agente DHL?
- a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
7. ¿Cuál es el medio por el cual la conoció?
- a. Recomendaciones \_\_\_\_
  - b. Publicidad \_\_\_\_
  - c. Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
8. ¿Conoce cuáles son los servicios que ofrece Servitem Ltda., agente DHL?
- a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
  - c. Algunos, ¿cuáles? \_\_\_\_\_
9. ¿Cuáles son los servicios que usted conoce de la empresa?
- a. Mensajería
  - b. Tráfico postal
  - c. Transporte de carga
10. ¿Estaría dispuesto a realizar operaciones comerciales por la empresa DHL la cual ofrece un servicio completo y sencillo?
- a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
11. ¿Conoce Ud. la importancia que tienen las asesorías y capacitaciones empresariales?
- a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
12. ¿Ha buscado asesorías empresariales?
- a. Si \_\_\_\_
  - b. No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
13. ¿razones por las que no se buscan asesorías empresariales?
- a. Falta de tiempo
  - b. Falta de recursos
  - c. Desmotivación
14. ¿Los funcionarios en su empresa reciben capacitaciones en temas relacionados con operaciones comerciales a nivel internacional?
- a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
15. ¿Cree usted conveniente la creación de esta área en la empresa como apoyo para el fomento de operaciones internacionales?

- a. Si \_\_\_
- b. No \_\_\_
- c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**16.** ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría?

- a. 50.000 a 90.000
- b. 90.000 a 150.000
- c. 150.000 a 200.000
- d. 200.000 en adelante

**17.** ¿Qué horario considera usted adecuado para realizar la asesoría?

- a. Antes de comenzar actividades laborales
- b. Horas intermedias del horario de trabajo
- c. Después de culminar actividades laborales
- d. horas extras en fines de semana

**18.** ¿Cuál será la metodología de su preferencia mediante la cual se realizara la asesoría?

- a. Conferencias
- b. Asesoría personalizada
- c. Seminarios
- d. Debates grupales

**19.** ¿En la actualidad por qué medios realiza operaciones de exportación y/o importación?

\_\_\_\_\_

**20.** ¿Se encuentra totalmente satisfecho con la empresa con la que ha realizado o realiza operaciones de comercio internacional?

- a. Si \_\_\_
- b. No \_\_\_

#### **RAZONES DE INSATISFACCION**

	SI	NO
a. Tarifas poco cómodas	_____	_____
b. Calidad del servicio	_____	_____
c. Eficiencia y Eficacia	_____	_____
d. Atención al cliente	_____	_____
e. Permanente Información	_____	_____
f. Seguridad	_____	_____

**21.** ¿Cuál es el motivo por el cual realiza operaciones comerciales por estas empresas?

- a. Reconocimiento en el mercado\_\_\_
- b. Experiencia\_\_\_\_\_
- c. Calidad en el servicio\_\_\_

d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU ATENCION!**

Fuente: este estudio.

#### Anexos 4. Lista de empresas del sector industrial manufacturero.

No	EMPRESAS	DIRECCIÓN	CONTACTO
1	JULIANA MARTINEZ ACCESORIOS	cra 45 no 19 d -61	juliana.martineztroyamail.com
2	MANUFACTURAS BELER	calle 14 no 27-61 bombona	manufacturasbeler@hotmail.com
3	ALGODONES INDUSTRIALES	cr5 12 b-23 pilar	7216279
4	ELECTRO INDUSTRIAL	cl 20 25-57	7223091
5	CONFECCIONES EMPRESARIALES	brr. panoramico i manz h	7293848
6	COLOMBIA WOODART EXPORT	cl 20 3 b 41 el tejtar	3218117853
7	INVERSIONES MIRO LTDA.	cl 15 24 92 centro	7234542
8	ATIS MODULARES S.A.S.	cl 8 22 b 54	3013709563
9	PRAXIS DISEÑO LTDA.	cl 18 40 108	7316447
10	METALES DEL SUR LTDA.	cl 19 18 40	3155192
11	F.A. URIBE Y CIA LTDA.	cl 22 b 24 216	7215949
12	EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO	mz manzana b casa 4 b/simonbolivar	3113527649
13	SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL HERAMAR LTDA.	cl 22 1 a 33 pucalpa	7308463
14	AVALON MOVILIARIO INFANTIL LTDA.	ca 22 19 77 centro	3187626727
15	SOCIEDAD NARINENSE DE PLÁSTICOS S.A.	ca 27 18 12 centro	7232882
16	SURCOLOMBIANA DE PLATICOS Y RECICLADOS S.A.S.	cl 19 d 43 a 20	7334475
17	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ARIMEX S.A.	cl 15 4 56	7735952
18	HILANDERÍAS COLOMBIA LTDA.	ca 42 27 127	7210971
19	DIZAMA LTDA.	cl 24 17 41	7203198
20	CLAUDIA GURRERO S.A.S.	cc sebastian de belalcazar loc. 227	7233006
21	MNODETEC EU	ca 7 21 a 57 barrio	3167903221
22	ASEGURAR LTDA.	cl 20 21 b 11 13 la	7225519
23	ADOQUINAR EU	cl 3 7 76 catambuco	3007869735
24	CORAL LTDA.	ca 14 18 a 01 fatima	7213968
25	CUEROS EL MURAL	carrera 27 no 13 - 92 a	7231990
26	CUEROS ODIN	dirección: cr33 4-51 colón	7293629
27	MANUFACTURAR ORDEL	dirección: c.c. nariño l-110	7291019
28	MANUFACTURAS MARTHA	cl 14 27-62 bombona	7310258
29	CUEROS LA FERIA	cra 22 a -35 cl angosta	cueroslaferia@hotmail.com
30	TALLER ARTESANAL REPUJADO EN CUERO	cr24 a 4 s-14	7294154
31	PIEL & DISEÑO MANUFACTURAS EN CUERO	cl 14 27-62	7299144
32	MANUFACTURAS BUPEL	cl 11 a 4 b-43 chapal	7216862
33	ARTECUEROS MEJÍA	cr8 e 16-31 praga	7307070
34	MARROQUINERÍA MIGSOL	cr47 19-160	7316944
35	ARTHUR CUEROS	cl 14 27-81 esqbomboná	7222187
36	DISTRIBUIDORA DE TEXTILES DEL SUR OCCIDENTE D.T.	cl 16 21 a-33	7208967
37	MARROQUINERIA ANDRÉ	cl 4 15-42 caicedo alto	7214514
38	SOLARTE MAYA FELIPE ALIRIO	cr26 19-07 of 304	7239913
39	MARROQUINERÍA LAMUZ	calle 15 # 22 a - 74	7292004
40	ANDINA DE CONSERVAS LTDA.	ca 23 a 26 a 81 centro	7207559
41	BEVSUR LTDA	terrazas de briceño	7312437

42	LA CIGARRA SAS	cl 12 4 84	7215384
43	SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL HERAMAR LTDA	cl 22 1 a 33 pucalpa	7308463
44	CREATE SAS	ca 30 a 13 51 san	7228530
45	AGRO FOR LIFE SAS	ca 12 15 32 oficina 3	3136156066
46	FERTILIZANTES LA PIRAMIDE EU PINTURAS Y DISOLVENTES DE NARINO LTDA	corregimiento la caldera	7362158
47	PRODUCTOS OSA E U	cl 12 8 a 129	7203838
48	INDUSTRIA QUIMICA DE LOS ANDES SAS	cl 18 a 14 57 fatima	7214346
49	FRANCESSK BELLEZA A FLOR DE PIEL EU	cl 14 23 67 centro	7305150
50	MEGA PRODUCTS NARINO SAS	ca 32 21 a 32	7313857
51	ELECTRA LTDA	ca 21 b 18 27	7210685
52	TALLERES INDUSTRIALES ASEA Y CIA LTDA	vi oriente km 7	7233625
53	ZUTTA HERMANOS LTDA	ca 19 22 b 03	7203488
54	TALLER INDUSTRIAL BOLIVAR LTDA	cl 13 a 17 25 31 las	7212227
55	BIOMAQUINAS LTDA	cl 21 12 75	7215179
56	JJ ORTOPEDICOS LTDA	cl 16 24 26 piso 3	7236693
57	CREACIONES VALVERONI	cl 21 a 31 c 31	7310573
58	DISTRIBUIDORA DE CALZADO GARLOC LTDA.	cr 26 no 6sur-65 - mijitayo	7295493
59	ARTESANÍAS CUERO Y MADERA	cr24 17-26	7290524
60	ANTIBO CUEROS	cra 35 no 6-70 san vicente	Artecueroymadera@gmail.com
61	MANUFACTURAS HERDINI	cra 28 no 14-74	7231090
62	DANIEL S CUEROS	cl 13 22-10 centro	7292003
63	MANUFACTURAS EFREN	cuacalalomamz p cs 18	7234592
64	CURTIEMBRES ENARS LTDA	cra 45 no. 18 -42	7312698
65	MARROQUINERÍA EL GLOBO	cra 21 no. 13ª-22	Elglobomarroquineria@gmail.com
66	MANUFACTURAS JOSTAL	cra 27 no 15-89	7220165
67	MANUFACTURAS BOPEL	cra 19 b no 44-94	7216862
68	MANUFACTURAS QUISY	cra 11 a no 4b -43	7310790
69	CERUS MARROQUINERÍA	mzc casa 5 b/belen	Cerusmarr@hotmail.com
70	TABLARTERIA LA TIENDA DE TITO	cra 22 a no 14 -25	tiendatito@yahoo.com
71	MANUFACTURAS GAVIRIA CAIZA	cra 22 no. 13ª-54	caizagaviria@live.com
72	MARROQUINERÍA CERON	cra 2b no. 14-78	7221759
73	MANUFACTURAS LEDESMA	cra 28 no. 14-78	7238004
74	MANUFACTURAS LEOPIEL	cra 4 c no 12 b -24	leopiel@hotmail.com
75	FUCIE	mz c 1ª casa 2 belen	7201546
76	ALAMCUEROS	c.c. belalcazar	7304789
77	CALZADO KARVAL	cra 1 a ea no 21 d -30	7225622
78	LUSMARI	cra 22 - 13/21	7201433
79	LIMÓN PIEL	cra 29 no 17-30piso 1	lusmari@gmail.com
80	HERRAJES Y CUEROS LA 22	cra 22 a no 13 a -39	Cuerosla22@yahoo.es
81	TALLER LA GABELA	cra 22 no. 13 a -52	lagabelataller@gmail.com
82	EL BALCON DEL CUERO	cra 22 no. 13 a -52	cueroelbalcon@gmail.com
83	MAXICUEROS	cra 4 c no 12 b -24	maxicueros@yahoo.es
84	CUEROS OBER	cra 22 no. 13 a -52	obercueros@hotmail.com
85	MANUFACTURAS OMER	cra 19 no 29-56	manufacturasomer@yahoo.es
86	MANUFACTURAS GUADALUPE	bombona local 11	Guadalupe19@hotmail.com
87	PABLO URBANO E HIJOS	cra 22 a no 13-06	Pablourbano7@hotmail.com
88		cra 22 a no 13 - 06	

89	CREACIONES VALENTINOS	cil 17 no 20 a 09 piso 2	-
90	CAROLINA LEATHER	cra 22 no 14-26	7236357
91	CALZADO KONCHIS	cra 22 no 14-23	7226606
92	MANUFACTURAS RUFER	cra 22 no 14-37	Rufermanufacturas26@hotmail.com
93	CRACIONES DANIELA	emilio botero casa25	creadaniela@gmail.com
94	TALABARTERÍA AGUIRRE	cil 18 a no 20-47	Aguirre826@yahoo.es
95	TALLER SEGUNDO BOLAÑOS ORDOÑEZ	cra 22b no. 14-36	segundobolaños@hotmail.com
96	TIENDA MARELLYS	mz 31 casa16 nuevo sol	7221019
97	MANUFACTURAS BECKER	calle 16 no. 16 a -63	7211507
98	DISTRICUEROS	cl 15 25-49	oscar_m1@starmedia.com
99	PELAYO'S CUEROS	cl 9 32-15 las acacias	292676
100	CUEROS GALERAS	cl 19 d 43 a-20	7313733
101	DECORMADERA	cr19 19-51	7200296
102	MANUFACTURAS LILI	cl 14 27-12 bomboná	7226824
103	ARTE Y MADERA	cra 27 15-34	7227513
104	CASA DEL BARNIZ DE PASTO EL CAMPANARIO ESPACIOS ARTESANALES	cra 28 14-16	7238584
105	TALLER ARTESANAL JARAMILLO	cil 16 26-32	7225121
106	ARTE TAMO	cra 26 sur 48 mijtayo	7221665
107	MARTINEZ SANTACRUZ AMPARO	calle 11 no 3b-21 chapal cr25 20-65 of 208 edifcalle real	Artesanías-artetamo-1@htomail.com
108	ALMACENES PANAM S A	ca 21 a 17 30	7293302
109	ENCONCRETO	cr29 a 18-26	7213685
110	UNIVERSAL DE PLASTICOS Y PAPELES	carrera 27 no 18 -12 - centro	7310580
111	CADIC-MARROQUINERIA		7228370
112	CENTRO ARTESANAL CUYARTE		njavierdb@gmail.com - 3146551389
113	GARLOC S.A.	cr24 17-26 c.c. taindalá l-106	cuy.arte@yahoo.com
114	DISTRIBUIDORA VENUS	c.c. bomboná l-8	7290524
115	SALIM	cl 17 22-14	7292229
116	JOSE BOLAÑOS	cr21 a 17-11	7236611
117	EMPRESAS DE NARIÑO LTDA.	cil 18 # 51a-20	7212254
118	IMPORTADORA Y EXPORTADORA VERTICES LTDA	cl 16 34 77	7313335
119	ANDINA DE CONSERVAS LTDA	cl 16 34 77	7228716
120	MOLINOS GALERAS LTDA	cra 23 a 26 a 81 centro	7207559
121	MOLINOS IMPERIAL	ca 26 21 52 centro	7235550
122	CAMPOSAL LTDA	cl 16 b 29 26	7232048
123	PRODUCTORA DE ALIMENTOS Y SALSAS	ca 14 13 57 avenida	7214952
124	MADELISOYA EU	mz manzana b casa 7 maria paz ii	3128038833
125	BEVSUR LTDA	cl 5 5 186 catambuco	3163277734
126	INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO LTDA	terrazas de briceño	7312437
127	BUTTERFLY BAGS & FANTASY	vi sur km 7	7217681
128		cl 20 25-10	7232703

Fuente: Este estudio.

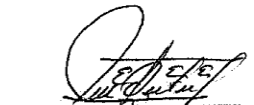
## Anexos 5. Balance general 2010.

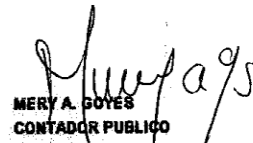
**SERVITEM LTDA**  
**NIT 808.177.030-3**  
**BALANCE GENERAL**  
**1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

<b>ACTIVOS</b>		
<b>DISPONIBLES</b>		
CAJA	97,241.00	
BANCOS	98,799,237.31	
CLIENTES	150,806,737.00	
CUENTAS POR COBRAR ASOCIADOS	60,725,346.33	
ANTICIPO RETE FTE-ICA	48,846,349.50	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	<u>41,076,722.16</u>	
<b>TOTAL ACTIVOS DISPONIBLES</b>		358,241,833.30
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		
EQUIPO DE OFICINA	88,727,778.00	
EQUIPO COMUNIC Y COMPUTA	231,787,400.00	
EQUIPO Y TRANSPORTE	190,978,811.00	
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>146,271,417.00</u>	
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		343,222,672.00
<b>INTANGIBLES</b>		
INTANGIBLES	<u>35,000,000.00</u>	
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>		<u>35,000,000.00</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><u>776,464,205.30</u></u>
<b>PASIVOS</b>		
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		
CREDITOS BANCARIOS	<u>262,190,777.30</u>	
<b>TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS</b>		262,190,777.30
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	<u>88,212,812.19</u>	
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>		88,212,812.19
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>		
SALARIOS, PRESTAC. SOCIALES, PARAFISCALES	<u>65,352,419.00</u>	
<b>TOTAL OBLIGACIONES LABORALES</b>		65,352,419.00
<b>IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS</b>		
IMPUESTO DE RENTA	23,535,414.36	
RETEFUENTE	<u>694,054.00</u>	
<b>TOTAL IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS</b>		24,229,468.36
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<u><u>439,586,276.85</u></u>



<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL</b>		
CAPITAL	207,000,000.00	
AJUSTE (POR INFLACION)	<u>26,199,841.00</u>	
<b>TOTAL CAPITAL</b>		<b>233,199,841.00</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		
EJERCICIOS ANTERIORES	<u>48,666,162.97</u>	48,666,162.97
<b>TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		
<b>RESERVAS</b>		
RESERVA LEGAL	<u>13,970,866.13</u>	13,970,866.13
<b>TOTAL RESERVAS</b>		
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>40,662,079.36</u>	40,662,079.36
<b>TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		<b>40,662,079.36</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>336,470,923.46</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>776,464,206.30</b>

  
**JORGE ALBERTO ORTIZ**  
**REPRESENTANTE LEGAL**

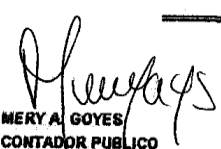
  
**MERY A. BOYES**  
**CONTADOR PUBLICO**  
**T.P.114728-T**

## Anexos 6. Estado de resultados 2010.

**SERVITEM LTDA**  
**NIT 808.177.030-3**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

<b>INGRESOS</b>		
<b>OPERACIONALES</b>		
SERVICIO DE MENSAJERIA	2.233.422.014.00	
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<u>2.233.422.014.00</u>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
COSTO SERVICIO DE MENSAJERIA	809.232.143.12	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<u>809.232.143.12</u>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<u>1.324.189.870.88</u>
<b>GASTOS</b>		
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMON.</b>		
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		
IMPUESTOS	491.252.494.00	
ARRENDAMIENTO	103.129.285.00	
SEGUROS	43.849.350.00	
OTROS SERVICIOS	6.575.326.00	
SERVICIOS PUBLICOS	53.636.367.00	
ENVIOS Y TRANSPORTE	19.872.190.00	
PAGOS LEGALES	9.538.335.00	
MANTENIMIENTO Y REPARACION	389.814.00	
ADECUACION E INSTALACION	65.431.700.00	
GASTOS DE VIAJE	4.410.917.00	
DEPRECIACIONES	21.288.170.00	
DIVERSOS	91.226.020.00	
INTERESES	248.357.375.00	
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMON.</b>		<u>1.228.734.490.88</u>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
FINANCIEROS	25.188.500.32	
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES DE ADMON.</b>		<u>25.188.500.32</u>
<b>OTROS INGRESOS</b>		
OTROS INGRESOS	1.050.583.57	
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>		<u>1.050.583.57</u>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<u>71.319.437.46</u>
IMPUESTO RENTA 33%		23.535.414.38
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<u>47.784.023.08</u>
<b>RESERVAS</b>		
RESERVA LEGAL 10%		7.131.843.75
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO POR DISTRIBUIR</b>		<u>40.652.079.36</u>

  
**JORGE ALBERTO ORTIZ**  
**REPRESENTANTE LEGAL**

  
**MERY A. GOYES**  
**CONTADOR PUBLICO**  
**T.P.114729-T**


Fuente: Archivos Servitem Ltda.

## Anexos 7. Balance general 2011.

<b>SERVITEM LTDA. TRANSPORTE Y MENSAJERIA</b>			
<b>Nit.800.177.030-3</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>A 31 DE DICIEMBRE 2011</b>			
1	ACTIVO		
11	DISPONIBLE		
1105	CAJA	311.639,00	
1110	BANCOS	<u>6.215.987,98</u>	<u>6.527.626,98</u>
13	DEUDORES		
1305	CLIENTES	285.923.525,00	
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	2.760.636,00	
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS	53.674.675,78	
1370	CUENTAS POR COBRAR	133.792.914,31	
1380	DEUDORES VARIOS	<u>200.000,00</u>	<u>476.351.751,09</u>
15	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
1524	EQUIPO DE OFICINA	77.935.264,00	
1528	EQUIPO COMPUTACION COMUNICACION	264.622.476,00	
1540	EQUIPO DE TRANSPORTE Y FLOTA	629.595.127,00	
1592	DEPRECIACION ACUMULADA	<u>-198.355.368,00</u>	<u>773.797.499,00</u>
16	INTANGIBLES		
1625	DERECHOS	<u>35.000.000,00</u>	<u>35.000.000,00</u>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>1.291.676.877,07</u></b>
2	PASIVO		
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS		
2105	BANCOS NACIONALES	<u>394.859.759,92</u>	<u>394.859.759,92</u>
23	CUENTAS POR PAGAR		
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	271.488,00	
2365	RETENCION EN LA FUENTE	994.400,00	
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	13.872.597,00	
2380	ACREEDORES VARIOS	<u>8.268.676,00</u>	<u>23.407.161,00</u>
24	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	<u>17.834.637,38</u>	
2404	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		<u>17.834.637,38</u>
25	OBLIGACIONES LABORALES		
2505	SALARIOS POR PAGAR	33.969.023,00	
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	25.699.860,00	
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	1.948.560,00	
2520	PRIMA DE SERVICIOS	2.393.918,00	
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	<u>21.463.701,00</u>	<u>85.475.062,00</u>
28	OTROS PASIVOS		
2805	ANTICIPOS Y AVANCES DE CLIENTES	<u>4.411.610,00</u>	<u>4.411.610,00</u>
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b><u>525.988.230,30</u></b>

3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		
3115	APORTES SOCIALES	<u>600.000.000,00</u>	<u>600.000.000,00</u>
33	RESERVAS		
3305	OBLIGATORIAS	<u>19.375.290,70</u>	<u>19.375.290,70</u>
34	REVALORIZACION DE CAPITAL		
3415	AJUSTES POR INFLACION DECRET. 3019 DE	<u>26.199.841,00</u>	<u>26.199.841,00</u>
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO		
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>30.805.282,75</u>	<u>30.805.282,75</u>
37	RESULTADO EJERC. ANTERIORES		
3705	UTILIDAD O EXCEDENTES ACUMUL.	<u>89.308.232,32</u>	<u>89.308.232,32</u>
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<u><u>765.688.646,77</u></u>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><u>1.291.676.877,07</u></u>


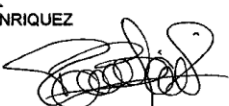
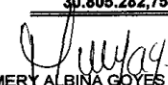
  
**JORGE ALBERTO ORTIZ ENRIQUEZ**  
Gerente

  
**MERY ALBINA GOYES**  
CONTADOR PÚBLICO  
TP. 114729-T

  
**PABLO DAVID BAEZ FABON**  
Revisor Fiscal  
TP. 37574-T

Fuente: Archivo servitem Ltda.

## Anexos 8. Estado de resultados 2011.

SERVITEM LTDA. TRANSPORTE Y MENSAJERIA			
NIT.800.177.030-3			
ESTADO DE RESULTADO			
1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE 2011			
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>		
41	OPERACIONALES		
4145	SERVICIO POSTAL Y CORREO	<u>2.338.330.193,00</u>	<u>2.338.330.193,00</u>
42	NO OPERACIONALES		
4210	FINANCIEROS	292.836,82	
4295	DIVERSOS	<u>3.517.536,74</u>	<u>3.810.373,56</u>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<u><b>2.342.140.566,56</b></u>
<b>5</b>	<b>GASTOS</b>		
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		
5105	GASTOS DEL PERSONAL	787.934.383,00	
5110	HONORARIOS	22.307.043,00	
5115	IMPUESTOS	139.064.716,00	
5120	ARRENDAMIENTOS	83.921.995,00	
5130	SEGUROS	31.137.555,00	
5135	SERVICIOS	928.366.850,70	
5140	GASTOS LEGALES	418.969,00	
5145	MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	16.750.680,00	
5150	ADECUACION E INSTALACION	9.438.386,00	
5155	GASTOS DE VIAJE	6.639.353,00	
5160	DEPRECIACIONES	52.083.951,00	
5195	DIVERSOS	<u>110.456.605,64</u>	<u>2.188.520.487,34</u>
<b>52</b>	<b>OPERACIONALES DE VENTAS</b>		
5205	GASTOS DE PERSONAL	250.000,00	
5210	HONORARIOS	1.500.000,00	
5235	SERVICIOS	1.667.689,00	
5250	ADECUACION E INSTALACIONES	54.200,00	
5255	GASTOS DE VIAJE	30.000,00	
5295	DIVERSOS	<u>25.410,00</u>	<u>3.527.299,00</u>
<b>53</b>	<b>NO OPERACIONALES</b>		
5305	FINANCIEROS	77.487.740,52	
5310	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO BIENES	17.875.684,00	
5395	GASTOS DIVERSOS	<u>685.000,00</u>	<u>96.048.424,52</u>
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<u><b>2.288.096.210,86</b></u>
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<u><b>54.044.355,70</b></u>
	IMPUESTO DE RENTA		17.834.637,38
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>36.209.718,32</b>
	<b>RESERVAS</b>		
	RESERVA LEGAL		<b>5.404.435,57</b>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO POR DISTRIBUIR</b>		<u><b>30.805.282,75</b></u>
			
	JORGE ALBERTO ORTIZ ENRIQUEZ Gerente		
	PABLO DAVID BAEZ PABON Revisor Fiscal TP. 37574-T		MERY ALBINA GOYES CONTADOR PUBLICO TP. 114729-T

Fuente: Archivos Servitem Ltda.

## Anexos 9. Certificación de pasantía Servitem Ltda., agente DHL.



**Servitem Ltda.**  
TRANSPORTE Y MENSAJERÍA



Ipiales, 2 de abril de 2010

Señores  
**COMITÉ CURRICULAR**  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad de Nariño  
Ciudad

**ASUNTO:** Certificación Cumplimiento de Pasantía.

Mediante la presente me permito certificar, que la señorita **MAGALI DEL ROSARIO MUESES CASTRO**, identificada con cédula de ciudadanía número 1085.900.361 de Ipiales, realizó la pasantía como un requisito para optar por el título de profesional en **COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO** en la empresa **SERVITEM LTDA., AGENTE DHL**, con sede en la ciudad de Pasto, su pasantía se realizó en un periodo de (6) seis meses a partir del Primero (1) de Octubre del año 2009 hasta el 31 de Marzo de 2010, con una intensidad horaria de 1.152 horas.

Cabe anotar que la estudiante Magaly del Rosario Mueses, se destacó por cumplir a cabalidad con las funciones, políticas y procedimientos establecidos por la organización.

El Diseño del plan de negocios para la Creación del Área de Comercio Internacional elaborado por la pasante, se desarrollo con la activa participación de los funcionarios y directivos de la empresa.

Atentamente

**LIGIA ELENA CAJIGAS BASTIDAS**  
Gerente Administrativo y Financiero

---

Calle 19 No. 26 – 51 Tel. 722 3325 - 729 2931 San Juan de Pasto

Fuente: Servitem Ltda., agente DHL.