

**IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO EN
LA AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA. NIVEL 3**

MAYRA LIZETH UNIGARRO OLIVA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PASTO
2012**

**IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO EN
LA AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA. NIVEL 3**

MAYRA LIZETH UNIGARRO OLIVA.

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

GUIDO PANTOJA

Director de Programa Comercio Internacional y Mercadeo

Docente Asesor:

MG. FABIO MEJIA ZAMBRANO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el plan de trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1 del acuerdo No 324 de Octubre 11 de 1.966, emanada del Honorable consejo Directivo de la Universidad de Nariño.”

Nota de Aceptación

FABIO MEJIA ZAMBRANO
Presidente de Trabajo de Grado

MARIO FERNANDO ARCOS
Jurado

CARLOS FERNANDO PAREDES
Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2012

Los esfuerzos de las personas quienes son lo más importante en mi vida están plasmados en este proyecto, su tiempo, su trabajo, sus sacrificios y el apoyo que siempre me brindaron.

Dios bendiga a mi Padre y a mi Madre.

MAYRA UNIGARRO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por sus bendiciones y a mi familia por estar siempre pendientes de mis actividades académicas y personales, por brindarme su apoyo y por todas sus palabras y consejos.

Es para mí un orgullo pertenecer a la Universidad de Nariño y obtener mi título profesional en esta institución, Dios bendiga a todos quienes hacen parte de ella.

El cumplimiento de esta meta es la llegada de un duro camino; un camino de enseñanzas, aprendizaje, esfuerzos y lucha constante, de la cual hicieron parte mis compañeros de estudio y principalmente quienes día a día nos regalaron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas.

A mis maestros mil y mil gracias especialmente a quienes hicieron parte del desarrollo de este proyecto por su dedicación, por su tiempo y colaboración, gracias al Mag. Fabio Mejía Zambrano, Dr. Carlos Paredes y Dr. Mario Fernando Arcos, quienes además de ser mis académicos son personas a quien tengo gran respeto, cariño y admiración, gracias por ser parte de mi formación profesional.

A todos ustedes gracias.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1 ELEMENTOS DE FORMULACIÓN	19
1.1 TITULO	19
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.5 OBJETIVOS	20
1.5.1 Objetivo general.	20
1.5.2 Objetivos específicos.	20
1.6 JUSTIFICACIÓN	21
1.7 MARCO DE REFERENCIA	21
1.7.1 Marco temporal.	21
1.7.2 Marco espacial.	22
1.7.3 Marco legal	22
1.7.4 Marco conceptual	24
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	26
1.8.1 Línea de investigación	26
1.8.2 Objeto de estudio	26
1.8.3 Enfoque	27
1.8.4 Tipo de estudio	27
1.8.5 Método	27
1.9 FUENTES DE INFORMACIÓN	28
1.10 TIPO DE MUESTRA	28
2 DIAGNÓSTICO DE LA AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA NIVEL 3.	29
2.1 PRESENTACIÓN	29
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	30

2.2.1	Objeto social.	30
2.2.2	Misión.	30
2.2.3	Visión.	31
2.2.4	Principios corporativos.	31
2.2.5	Valores y principios corporativos	31
2.2.6	Política de control y seguridad.	31
2.2.7	Servicios	32
2.2.8	Estructura Organizacional.	32
2.3	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA.	34
2.3.1	Departamento administrativo.	34
2.3.2	Departamento operativo	35
2.4	MARKETING MIX.	35
2.4.1	Servicio.	36
2.4.2	Plan de distribución física.	37
2.4.3	Precios.	37
2.4.4	Promoción y Publicidad.	38
2.4.5	Plaza	38
2.5	MERCADEO.	38
2.6	SITUACIÓN FINANCIERA.	38
2.6.1	Análisis Horizontal.	39
2.6.2	Análisis Vertical.	39
2.7	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS.	42
2.8	ANALISIS DEL ENTORNO	45
2.9	PERFIL DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO.	47
2.10	MATRIZ DOFA	49
2.11	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	52
2.11.1	Análisis de las cinco fuerzas del mercado.	52
2.11.2	Competencia.	55
3	ESTUDIO DEL MERCADO	59

3.1	ANALISIS MERCADO ACTUAL	59
3.2	ANALISIS DE MERCADO POTENCIAL	70
4	ESTUDIO TECNICO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL AREA DE MERCADEO EN ASOCOMEX LTDA.	82
4.1	DISEÑO ORGANIZACIONAL	82
4.2	DISEÑO TÉCNICO ADMINISTRATIVO	84
4.2.1	Manual de funciones	84
4.3	ESTRUCTURA FINANCIERA	90
4.3.1	Presupuesto de inversión.	90
4.3.2	Punto de equilibrio.	95
4.3.3	Capital de trabajo.	96
4.3.4	Programa de inversiones.	97
4.3.5	Financiamiento.	98
5	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA Y LA MEZCLA DE MARKETING	102
5.1	MATRIZ DE ATRACTIVO DEL MERCADO O GENERAL ELECTRIC. 102	
5.2	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	105
5.2.1	Definición de estrategias.	109
5.3	ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	109
5.3.1	Estrategias mezcla de mercadeo.	110
6	CONCLUSIONES	120
	RECOMENDACIONES	122
	BIBLIOGRAFÍA	124
	NETGRAFÍA	125

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tarifas servicio Asocomex Ltda.	37
Cuadro 2. Balance General Asocomex Ltda.	40
Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.	44
Cuadro 4. Fortalezas y Debilidades.	44
Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.	48
Cuadro 6. Oportunidades y Amenazas.	48
Cuadro 7. Matriz DOFA	50
Cuadro 8. Agencias de aduanas más importantes de la ciudad de Ipiales	53
Cuadro 9. Matriz de perfil competitivo (MPC).	57
Cuadro 10. Tabla de frecuencia razones de preferencia por otras empresas.	63
Cuadro 11. Tabla de frecuencias de capacidad de respuesta.	65
Cuadro 12. Actividad comercial de clientes potenciales.	71
Cuadro 13. Tabla de Frecuencia - Otras agencia de aduanas con las que trabaja actualmente el cliente.	78
Cuadro 14. Responsabilidad de información y documentación.	85
Cuadro 15. Detalle en inversión.	90
Cuadro 16. Descripción detalle en inversión.	91
Cuadro 17. Detalle costos de servicios.	91
Cuadro 18. Detalle costos mano de obra.	92
Cuadro 19. Costo anual de desplazamientos.	92
Cuadro 20. Detalle gastos de depreciación.	93
Cuadro 21. Detalle gastos administrativos.	93
Cuadro 22. Detalle gastos de venta.	94
Cuadro 23. Detalle de costos y gastos.	94
Cuadro 24. Detalle presupuesto de ingresos.	95
Cuadro 25. Proyección de ventas.	95
Cuadro 26. Detalle programa de inversiones.	97

Cuadro 27.	Valor residual final (términos constantes).	98
Cuadro 28.	Flujo neto inversión.	98
Cuadro 29.	Flujo neto operación.	98
Cuadro 30.	Flujo financiero neto.	99
Cuadro 31.	Calculo Tasa Interna de Retorno.	101
Cuadro 32.	Tabla de valoración para la dimensión atractivo del mercado de la industria.	103
Cuadro 33.	Tabla de valoración para posición competitiva de la unidad estratégica de negocios.	103
Cuadro 34.	Aplicación de la matriz "PEYEA".	107
Cuadro 35.	Guía para el Comercial Radial.	112
Cuadro 36.	Esquematización de las opciones estratégicas.	118

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Logotipo Actual	30
Figura 2. Organigrama Asocomex Ltda.	33
Figura 3. Organigrama Implementado	83
Figura 4. Ubicación de las UEN de Asocomex Ltda, en la matriz General Electric.	104
Figura 5. Anuncio Publicitario.	113
Figura 6. Portafolio de servicios, lado externo.	114
Figura 7. Portafolio de servicios lado interno.	115
Figura 8. Redes sociales.	116

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Mercado actual Asocomex Ltda.	59
Gráfico 2. Es usuario de Asocomex Ltda. Nivel 3.....	60
Gráfico 3. Servicios demandados.....	61
Gráfico 4. Frecuencia de uso del servicio.....	61
Gráfico 5. Única agencia de aduanas que utiliza.....	62
Gráfico 6. Otras Agencias de Aduanas que utilizan los clientes.	62
Gráfico 7. Razones de preferencia por otras empresas.	63
Gráfico 8. Cumplimiento de expectativas.	64
Gráfico 9. Capacidad de respuesta.	65
Gráfico 10. Asocomex Ltda. Inspira seguridad y confianza al cliente.	66
Gráfico 11. Razones que Inspiran seguridad y confianza.....	67
Gráfico 12. Horario de trabajo apropiado.	67
Gráfico 13. Tarifas flexibles, accesibles y adecuadas al servicio.....	68
Gráfico 14. Medio por el cual el cliente conoció la empresa.	69
Gráfico 15. Proyección de la imagen corporativa de la empresa.....	69
Gráfico 16. Cobertura.....	70
Gráfico 17. Tipo de actividad de comercio exterior ejercen.	73
Gráfico 18. Razones porque no realizan importaciones y exportaciones.....	73
Gráfico 19. Relaciones comerciales con otros países.	74
Gráfico 20. Frecuencia de operaciones.	75
Gráfico 21. Conocimiento de Asocomex Ltda.....	75
Gráfico 22. Medio por el cual el cliente potencial conoció la empresa.	76
Gráfico 23. Otros medios.	76
Gráfico 24. Conocimiento sobre los servicios de Asocomex Ltda.....	77
Gráfico 25. Cuáles son los servicios que conocen.	77
Gráfico 26. Agencia de aduanas con la que trabaja actualmente.	79
Gráfico 27. Satisfacción con la actual agencia de aduanas.....	80

Gráfico 28.	Razones de insatisfacción.	80
Gráfico 29.	Disponibilidad de compra.....	81
Gráfico 30.	Punto de Equilibrio.....	96
Gráfico 31.	Representación del flujo financiero neto (términos constantes).	99
Gráfico 32.	Modelo Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción...	106
Gráfico 33.	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA.	108

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	127
Anexo 2. ENCUESTA DIRIGIDA A ASOCOMEX LTDA.	129
Anexo 3. BALANCE GENERAL AÑO 2008.	131
Anexo 4. BALANCE GENERAL AÑO 2009	133
Anexo 5. LISTA DE CLIENTES.	135
Anexo 6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS ATRAVES DEL PROGRAMA MICMAC	136
Anexo 7. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MEFE	141
Anexo 8. AGENCIAS DE ADUANAS DE LA CIUDAD DE IPIALES.	147
Anexo 9. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN PARA REALIZAR EL SONDEO	149
Anexo 10. FORMULARIO SONDEO.	152
Anexo 11. LISTA USUARIOS POTENCIALES.	154
Anexo 12. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES.	156
Anexo 13. FORMULARIO ENCUESTA.	158
Anexo 14. CARTA APROBACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO EN ASOCOMEX LTDA.	160

RESUMEN

Este informe de pasantía se desarrolló en la agencia de aduanas Asocomex Ltda siendo la implementación y gestión del departamento de mercadeo el principal objetivo, para ello se contó con la colaboración y participación de directivos y demás funcionarios de la empresa.

Se realizó inicialmente un análisis tanto interno como externo de la empresa identificando las variables claves, lo que permitió conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, donde se evidencia que la organización cuenta con una posición estratégica interna media, por otro lado se evidencia la posición externa de la empresa donde se conoció las oportunidades y amenazas; de la cual se pudo concluir que Asocomex Ltda tiene una capacidad de respuesta media frente a las oportunidades y amenazas del sector, lo que quiere decir que la empresa aprovecha las oportunidades del mercado con el fin de minimizar las amenazas, sin embargo existen factores claves a los cuales hay que prestar mayor atención para lograr el éxito.

De igual manera se realizó un análisis comparativo, en relación a la competencia, lo que permitió evidenciar puntos débiles y fuertes de Asocomex Ltda frente a los competidores; asimismo se realizó un sondeo, cuyo resultado permitió conocer la percepción que tiene los usuarios acerca del servicio.

Posteriormente se realizó un estudio técnico administrativo y organizacional del área de mercadeo, donde se identificó el cargo, perfil del cargo, responsabilidades, principios, objetivos y funciones, basados en el manual de funciones de la empresa y siguiendo normas específicas BASC, además se hizo la relación con otras áreas y con los clientes, además se realizó la estructura financiera de la implementación del área, demostrando la viabilidad del proyecto a través de una comparación con el estado de resultados.

En la última etapa de la pasantía se realizaron cursos estratégicos, con las matrices pertinentes basados en el modelo de Fred David, donde se obtuvo el resultado de dos estrategias, como son, penetración en el mercado y desarrollo del servicio, acompañadas de una mezcla de marketing apropiada, con el fin de incrementar participación en el mercado, y ganar posicionamiento y reconocimiento.

ABSTRACT

This internship report was developed in the customs agency Asocomex Ltda being the implementation and management of the marketing department's main goal, for it is told with the cooperation and participation of managers and staff of the company.

We conducted an initial internal and external analysis of the company by identifying the key variables, allowing to know the weaknesses and strengths of the company, which shows that the organization has a mean internal strategic position, second position is evidence outside of the company where he met the opportunities and threats which it was concluded that Asocomex Ltda has a front half responsiveness to opportunities and threats in the sector, which means that the company takes advantage of market opportunities with minimize threats, but there are key factors to which we must pay more attention to succeed.

Similarly, a comparative analysis was performed in relation to competition, allowing highlight strengths and weaknesses of Asocomex Ltda against competitors, also a survey was conducted, and resulting allowed knowing the perception about service users.

Subsequently conducted a technical study of the administrative and organizational marketing area, which identified the position, job profile, responsibilities, principles, objectives and functions, based on the operating functions of the company and following specific rules BASC also became relationship with other areas and with clients, and was made the financial structure of the implementation of the area, showing the feasibility of the project through a set compared to the income statement.

In the last stage of the internship courses were strategic, relevant matrices based on the model of Fred David, where he got a score of two strategies, such as, market penetration and service development, accompanied by a mixture of marketing appropriate to increase market share and make positioning and recognition.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el departamento de marketing es uno de los más importantes en las empresas, ya que es el responsable de generar rentabilidad, reducir presupuesto, generar momentos positivos de compra y de la prescripción del producto o servicio, de la marca o de la empresa, a partir de este concepto radica la importancia de implementar dicha área en la agencia de aduanas Asocomex Ltda de la ciudad de Ipiales.

El presente trabajo de pasantía, se elaboró con el fin de implementar el área de mercadeo en la agencia de aduanas Asocomex Ltda, para lograr el objetivo en primera instancia se identifican los factores internos y externos que influyen en la competitividad de la empresa, para ello se hizo necesario aplicar la matriz MEFI y MEFE y DOFA, que permite suministrar un diagnostico sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Del mismo modo se aplica la matriz MPC que pretende comparar los factores de éxito con la competencia.

Luego de realizar el diagnostico externo y interno, se prosigue a analizar el mercado, mediante la recolección de información que determine la situación actual, los segmentos y las necesidades del mismo.

Posteriormente se procede a diseñar un estudio técnico administrativo y organizacional, del área de mercadeo en Asocomex Ltda, este proceso va de la mano con la estructura financiera, que permite conocer la viabilidad del proyecto.

Finalmente se realizan cursos estratégicos que determinen las estrategias más adecuadas para aplicar en la agencia de aduanas Asocomex Ltda, acompañadas de una mezcla de marketing, que le permita a la empresa llegar al mercado con un servicio satisfactor de necesidades, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que ubique el servicio en el lugar correcto y el momento más oportuno.

1 ELEMENTOS DE FORMULACIÓN

1.1 TITULO

IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO EN LA AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA. NIVEL 3.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas deben estar al tanto de las transformaciones que se están generando dentro de las mismas; tanto en tecnología, administración y logística de acuerdo a los cambios y exigencias que surgen en el mercado, para ser más competitivas, en cuanto a la prestación del servicio y la aplicación eficiente de procesos administrativos ya que de estos aspectos depende la supervivencia, bienestar y progreso de las organizaciones. En el departamento de Nariño se observa la falta de organización de algunas empresas y la indiferencia frente a algunas áreas importantes en la misma; lo que minimiza el crecimiento empresarial; estas circunstancias llevan a visualizar los objetivos y metas a largo plazo.

Esta situación la enfrenta la agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3, ya que trabaja de manera informal los conceptos de mercadeo, debido a que no existe una área que se encargue única y exclusivamente a dichas actividades que el mismo requiere dentro de una organización, esta circunstancia puede limitar los parámetros de rendimiento y la eficacia en las diferentes labores de la empresa, esto afecta directamente a la calidad del servicio que se brinda, desaprovechando oportunidades que ofrece el entorno, lo que impide el éxito y crecimiento de la organización.

Por lo tanto, fue necesaria la implementación y gestión del área de mercadeo, logrando una completa estructura organizacional y la implementación de mecanismos que contribuyan al buen funcionamiento del departamento a gestionar y finalmente que ejerzan actividades para lograr el éxito de la empresa.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar y gestionar el área de mercadeo en la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda. Nivel 3 tornando competitiva el accionar de la empresa?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la competitividad de la empresa?
- ¿Qué características tiene el mercado actual?
- ¿Cuáles son las bases técnico administrativas y organizacionales para implementar el área de mercadeo?
- ¿Cuál es la estrategia y mezcla de marketing más adecuada para la agencia de aduanas Asocomex Ltda?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general.

Implementar y Gestionar el departamento de mercadeo en la Agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3.

1.5.2 Objetivos específicos.

- ✓ Identificar los factores internos, externos y competitivos de la empresa Asocomex Ltda.
- ✓ Realizar un estudio del mercado
- ✓ Realizar un estudio técnico administrativo y organizacional para implementar el área de mercadeo.
- ✓ Determinar las estrategias y la mezcla de mercadeo más adecuada para Asocomex Ltda.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Mediante la aplicación de los conceptos básicos de administración y mercadeo, el presente estudio busca analizar factores internos y externos que intervengan en el desarrollo de la creación del área de mercadeo en la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda; ya que este es el principal objetivo del proyecto.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude al empleo de técnicas de investigación como el MICMAC, instrumento que permite identificar las variables internas y externas de una organización y por medio del análisis de matrices del modelo de Fred David, que maximicen el trabajo de pasantía.

De acuerdo con los objetivos del presente estudio, su resultado permite conocer e identificar la estructura organizacional de la empresa, saber por qué y cómo funciona, que ventajas y desventajas posee, que interés persigue y si se acomoda a las necesidades de la misma, para que a través de un diagnóstico, se determine una estructura organizacional para la gestión del área de mercadeo dentro de la agencia de aduanas y que esta se acople a las necesidades de esta organización tendiente a potencializar y complementar los servicios que Asocomex Ltda ofrece desde hace 30 años.

Por lo tanto el desarrollo del objetivo de esta pasantía llevara a la empresa a ser más organizada, a conservar el ritmo de trabajo, a tener un área encargada de los problemas comerciales sin que afecten las actividades operativas, a mantener a los clientes actuales y al mercado potencial, a ser más competitivo y posicionarse en el mercado.

En este contexto la empresa en función de sus recursos y capacidades deberá formular las correspondientes estrategias de marketing que les permita adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia y de esta forma la empresa pueda sobrevivir y posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco temporal. El presente plan de trabajo se desarrollará en un periodo comprendido de 6 meses a partir del mes de septiembre de 2009, hasta el mes de marzo de 2010, el desarrollo de este estudio se proyecta al 2014 basados en datos históricos de 2008 y 2009.

1.7.2 Marco espacial. Este estudio está centrado en la implementación y gestión del departamento de mercadeo, en la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda nivel 3. En la ciudad de Ipiales, departamento de Nariño.

1.7.3 Marco legal

➤ **Decreto. 2685/99.**

- **Art. 10 – 12 Declarantes y Agencias de aduanas**

Podrán actuar ante las autoridades aduaneras como declarantes con el objeto de adelantar los procedimientos y trámites de importación, exportación o tránsito aduanero las agencias de aduanas y los almacenes generales de depósito sometidos al control y vigilancia de la superintendencia financiera.

Para el caso y conforme a los parámetros establecidos en este decreto, las agencias de aduana se clasifican en los siguientes niveles:

Agencia de aduanas nivel 1 (\$3.500.000.000)

Agencia de aduanas nivel 2 (\$438.200.000)

Agencia de aduanas nivel 3 (\$142.500.000)

Agencia de aduanas nivel 4 (\$44.000.000)

- **Art. 19 – Cobertura para el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero.**

Las agencias de aduanas deberán ejercer la actividad de agenciamiento aduanero según el nivel.

Nivel 1. Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de la totalidad de las operaciones de comercio exterior.

Nivel 2. Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

Nivel 3. Deberá ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la dirección de impuestos y aduanas nacionales de Bucaramanga, Cartago, Cúcuta, Ipiales, Maicao, Manizales, Pereira, Riohacha, Santa Marta, Uraba o Valledupar, y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

- **Art. 27-1 – 27-2 Conocimiento del cliente y obligaciones de las agencias de aduana.**

Con el propósito de protegerse de prácticas relacionadas con lavado de activos, contrabando, evasión y cualquier otra conducta irregular, las agencias de aduanas tiene la obligación de establecer mecanismos de control que les permita asegurar una relación contractual transparente con sus clientes.

Las agencias de aduanas en ejercicio de su actividad, deberán prestar los servicios de acuerdo al nivel, Suscribir y presentar los documentos de importación y exportación, responder a la veracidad de los datos consignados en la documentación, cancelar tributos y sanciones a que hubiere lugar, registrar número y fecha de levante, asistir a diligencias inmediatas.”

➤ **Decreto 2883/2008.** El Ministerio de Hacienda expidió el decreto a través del cual se introducen importantes modificaciones al Estatuto Aduanero en relación con los requisitos que se han de exigir a las hasta ahora llamadas “Sociedades de Intermediación Aduanera” (SIA) y que desde septiembre 6 de 2008, tendrán que empezar a ser llamadas únicamente como “Agencias Aduaneras” (ver artículos 10 y 13 del decreto 2883).

La principal razón por la cual el Gobierno decidió adelantar esta profunda modificación en relación con los requisitos que se exigirán a estas entidades estriba en el hecho de que varias de las más de 200 Sociedades de Intermediación Aduanera existentes hasta la fecha han terminado participando en constantes operaciones de contrabando.

➤ **Decreto 4048/2008**

- **Art. 29. Autorización de la agencia de aduanas Asocomex Ltda, póliza de seguros y objeto de garantía**

En concordancia con el artículo 44 de la resolución N° 0011 de 2008; se homologa la autorización para ejercer la actividad como agencia de aduanas nivel 3 a la sociedad agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3. Identificada con NIT 837.000.003-9 en la jurisdicción aduanera de la dirección seccional de impuestos y aduanas nacionales de Ipiales respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna, por el termino de 4 años. (Resolución de homologación n° 05302 del 19 de mayo del 2009) código 0524. El objeto de la póliza y garantía de la misma se debe a garantizar el pago de tributos aduaneros y sanciones a que haya lugar, por el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades en el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero, contenidos en el decreto 2685 de 1999, modificado por los decretos 1232 de 2001 y 2883 de 2008 y las resoluciones

4240 de 2000, 7002 de 2001 y 8274 de 2008 y demás normas que los modifiquen, adicionen o complementen.

➤ **Decreto 4149/2004. Sistema Autorizado por la DIAN**

Mediante el Ministerio de Comercio se maneja la ventanilla única de comercio exterior; consiste en una aplicación de sistemas que funciona a través del internet y es coordinado por el ministerio de comercio industria y turismo, con el fin de efectuar los trámites de comercio exterior.¹

1.7.4 Marco conceptual

Agencia de Aduanas. Asocomex Ltda, se caracteriza por ser un agente aduanero cuya función principal se constituye en una actividad de gran importancia en el proceso logístico de una importación o exportación;² Según el decreto 2883 de 2008 las agencias de aduanas son: “Personas jurídicas autorizadas por la DIAN 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”. Conforme con los parámetros establecidos en este decreto, las agencias de aduanas se clasifican en cuatro niveles según el patrimonio líquido que posean y puedan soportar contablemente.³

Amenazas. Para Asocomex Ltda las amenazas se constituyen como factores del entorno, cuyo efecto potencial es hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo.⁴

Áreas Funcionales. Las áreas de la agencia de aduanas, están en relación directa con las funciones básicas que se realizan en ella a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, dentro de Asocomex se encuentra áreas tales como contabilidad, producción y talento humano.

Certificaciones. Asocomex Ltda cuenta con certificaciones de seguridad como la certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce) siendo esta una alianza empresarial que promueve el comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales, este tipo de certificaciones son pilar

¹ Disponible: www.dian.gov.co

² Estatuto Aduanero Colombiano Ministerio de hacienda y crédito público Decreto 2685/ 1999 Sección X, parte 3, capítulo 6 pag.8238/guía 8703 a 9394.

³ Decreto 2883 de 2008.

⁴ Disponible: www.gerenciaynegocios.com/diccionario

importante para que la empresa se destaque y logre ser competitiva en el mercado, ya que para los directivos es necesario que la cadena de negociación este certificada, evitando irrumpir con la política de seguridad de cada empresa. Todo esto a fin de garantizar un servicio de calidad y responsabilidad.

Competitividad. En la agencia de aduanas Asocomex Ltda la competitividad incide en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que promueve la evolución de la empresa. Para lograr todo esto se deben tomar cursos de acción a mediano y largo plazo ya que el proceso así lo requiere interviniendo los directivos, empleados, clientes y proveedores configurando la dinámica de la conducta organizativa.

Departamentalización. La empresa está constituida por una división orgánica que le permite desempeñarse con eficiencia. En Asocomex Ltda existen dos departamento funcionales los cuales se dividen es: Departamento Administrativo y Operativo, a este diseño organizacional en el desarrollo del presente trabajo se le implementará el Departamento de Mercadeo siendo esta un área funcional e importante en la empresa.

Diagnostico Estratégico. Para el desarrollo del presente estudio es preciso realizar un diagnostico estratégico, ya que, es una fase fundamental de la planeación que permite conocer las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales siendo este el objetivo del diagnostico interno; se realiza mediante la aplicación de la Matriz de factores internos (MEFI). También permite estimar la importancia de dichas Fuerzas y Debilidades a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el Diagnóstico Externo el cual se desarrolla en la Matriz de factores externos (MEFE).

La clasificación de las variables y del entorno ayuda a facilitar la identificación del mercado competitivo, que abarca entre sus actores a quienes compiten por el mismo mercado o sector, proveedores, clientes y servicios sustitutos mediante la aplicación de la Matriz de perfil competitivo (MPC), de realizar bien estos diagnósticos encontraremos una serie de oportunidades a corto, mediano y largo plazo que nos aporta el entorno y son susceptibles de ser aprovechadas por la empresa en base a sus recursos y capacidades dinámicas actuales realizando la Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), además de la Matriz General Electric. También analiza los peligros planteados por tendencias del entorno que conducirán, si no se realizan acciones adecuadas, a la pérdida de posición en el mercado. Después de conocer los puntos fuertes en el mercado y nuestra capacidad de respuesta, se realiza un balance de fuerzas y la implementación de estrategias. Que se despliegan de las matrices anteriormente mencionadas.

Estructura Organizacional. Para Asocomex Ltda la estructura organizacional influye en la percepción que pueda tener de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional además influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Mercadeo. La idea de mantener este concepto dentro de la empresa es muy importante, ya que, en ella se llevan a cabo actividades que facilitan la identificación, el desarrollo y el intercambio de servicios para satisfacer los deseos de los usuarios, para el caso el mercadeo es el conjunto de técnicas a utilizar para la comercialización, la distribución y la promoción y publicidad del servicio.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

Mediante las características y definiciones del diseño metodológico se desarrolló el presente estudio, sirviendo de base para el enfoque y direccionamiento del trabajo de pasantía.

1.8.1 Línea de investigación. Para el desarrollo de esta pasantía se utilizó la línea que refiere el análisis del entorno regional, por medio de la cual se conocieron las fuerzas (económicas, políticas, sociales, culturales, demográficas, tecnológicas, comerciales y de competencia) que determinan el entorno regional e inciden en el establecimiento o diseño estratégico del sector empresarial local.

Otra de las líneas que se utilizó es el estudio de competitividad, el que consiste en entender el comportamiento de los escenarios de mercado regional o global en las dimensiones económicas, tecnológicas, comerciales, inversión y productividad en los que está inmersa la actividad empresarial exportadora del país y de la región.

Lo anterior es la identificación de los parámetros a seguir, para la realización del objetivo principal del proyecto (diseño organizacional y de gestión del departamento de mercadeo en la agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3).

1.8.2 Objeto de estudio. El objeto de estudio se desarrolló en el entorno del comercio internacional ya que el respectivo estudio se realizó en la agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3.

1.8.3 Enfoque. El tipo de enfoque que se implemento en este estudio es de carácter cuantitativo y cualitativo, ya que para el desarrollo de la pasantía se necesito la recopilación de información por medio de la observación, entrevistas y aplicación de encuestas; que conllevo a conocer los factores internos y externos de la empresa, por lo tanto para el análisis de esta información se hizo necesario la aplicación de dichos enfoques ya que permito obtener datos reales y por lo tanto conclusiones acertadas.

1.8.4 Tipo de estudio. En el estudio se desarrollo un diagnostico de las diferentes actividades que la empresa Asocomex Ltda realizo enfocándose principalmente en el mercadeo, para este proceso se hizo necesario realizar los siguientes tipos de estudio:

Estudio Exploratorio. Este tipo de estudio permite mediante un análisis diagnostico servir de base para contribuir a la implementación y gestión del área de mercadeo en la agencia de adunas Asocomex Ltda. Para dar respuesta a ello se tuvo en cuenta la situación actual de la empresa, estudios realizados por otros autores, información interna y externa sobre el tema principal de estudio.

Estudio Descriptivo. Implementar el estudio descriptivo permite determinar las principales causas de los inconvenientes que se presentan en la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda en cuanto a las actividades de mercadeo, mediante este estudio se podrá determinar las características, aportes y necesidades de los clientes, para esto se procederá a un análisis sujeto a sondeos y encuestas realizados a funcionarios y clientes reales (importaciones y exportaciones) y potenciales. De tal manera que se logre tener un análisis claro del sector.

1.8.5 Método. Para este estudio se requirió la utilización del método inductivo - analítico, en el cual se analiza de manera particular cada variable del entorno, para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades que ofrece el mercado en el que se encuentra la agencia de aduanas Asocomex Ltda. Además el método analítico permite conocer de manera particular el entorno, mercado, organización, y finanzas; teniendo en cuenta lo anterior se procedió a realizar la síntesis en la cual se establecen estrategias que permiten una adecuada gestión organizacional e implementación del área de mercadeo en la empresa. Permitiendo tener mayor control del tema fundamental del diseño en cuanto al servicio y su relación vital con sus funciones actuales. Además fue necesario conocer como el entorno acepta y considera las funciones del área de mercadeo dentro de una empresa, para así identificar el riesgo, de rentabilidad y potencialización.

1.9 FUENTES DE INFORMACIÓN

Información Primaria. Para la recolección de tipo primario se obtuvo por medio de la aplicación de encuestas, entrevistas y sondeos que permitió obtener información real y a tiempo. Esta información será otorgada por los funcionarios de la empresa Asocomex Ltda y los clientes más importantes de la empresa.

Información Secundaria. Para el desarrollo del estudio se tuvo en cuenta la bibliografía y textos adicionales que tengan relación con el tema propuesto.

Información Terciaria. En cuanto a la recolección de información de tipo terciario se procedió a utilizar netgrafía y los diferentes motores de búsqueda, páginas web, portales que se encuentren relacionados con el tema.

1.10 TIPO DE MUESTRA

Población Clientes Reales. Para obtener la información necesaria para el desarrollo del presente estudio se realizó un sondeo aplicado a 20 clientes reales de la agencia de aduanas Asocomex Ltda, relacionado en el Anexo 5.

Población Clientes Potenciales. Para la aplicación de la encuesta a los clientes potenciales, se hizo necesaria la aplicación del muestreo por conveniencia ya que la población objetivo es más asequible y reúne las características necesarias para tener la información más completa y adecuada. Por lo tanto se trabajó con 50 elementos muestrales, ver Anexo 11.

2 DIAGNÓSTICO DE LA AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA NIVEL 3.

Este análisis se realizó con información autorizada y suministrada por las directivas de la empresa. Ver Anexo 13.

2.1 PRESENTACIÓN

Para dar inicio al trabajo de pasantía en Asocomex Ltda, se hizo necesario conocer la historia de la misma, la cual parte de describir como se desarrollaba en sus inicios la actividad del comercio exterior en Ipiales.

En principio se conocían como agencias de aduanas el ente encargado de expedir las licencias a las personas deseosas de desempeñarse en esta actividad era la “ESCUELA DE ADUANAS” mediante la presentación a exámenes según reglamento General de Aduanas se expedía el comprobante de idoneidad, por haber aprobado el examen correspondiente. Luego el Gobierno Nacional mediante resolución concedía la licencia para funcionamiento como AGENTE DE ADUANAS.

En el año de 1994 mediante Decreto 2532 de Noviembre del mismo año el gobierno determinó la creación de SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA (S.I.A). Fue entonces cuando comenzó la fusión de las agencias de aduanas y comerciantes dedicados a esta actividad. Es así como surge ASOCIADOS EN COMERCIO EXTERIOR “ASOCOMEX LTDA SIA”.⁵

El paso siguiente fue presentar la solicitud de inscripción en el REGISTRO DE INTERMEDIARIOS ADUANEROS, a fin de que se otorgue el Certificado de Autorización; en ese entonces el Decreto 2532, modificado por el Decreto 550 de 1995 y la Resolución reglamentaria No. 0662 de 1995, determinó que las Sociedades puedan ejercer la Actividad de Intermediación Aduanera.⁶

“ASOCOMEX LTDA S.I.A” inicia actividades el primero de octubre de mil novecientos noventa y cinco (1 de Octubre de 1995); realizando toda clase de trámites y gestiones en materia de importaciones, exportaciones, tránsitos aduaneros y cualquier operación o procedimiento inherentes a la Actividad de Intermediación Aduanera.

El 6 de Agosto de 2008 el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, publica el Decreto 2883 de 2008 por el cual el Presidente de la República de Colombia modifica el Capítulo I del Decreto 2685/99; en el cual se anuncia los nuevos lineamientos para brindar el servicio de “agenciamiento de aduanas”. En efecto

⁵ Disponible: Archivo Asocomex Ltda.

⁶ Disponible: www.dian.gov.co

Asocomex Ltda inicia todos los trámites y gestiones pertinentes ante la DIAN para ser homologada por este organismo como Agencia de Aduanas.

El 19 de mayo de 2009 la DIAN emite Resolución 5302 por la cual se homologa la autorización para ejercer la actividad como agencia de aduanas nivel 3 a la sociedad: agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3. Nit. 837000003-9 Una vez aprobada la póliza de seguro de cumplimiento, la empresa empieza a notificarse como agencia de aduanas a partir de 21 de julio de 2009, es entonces donde la empresa creó el logotipo que la identifica en el mercado local, nacional e internacional como lo muestra la Figura 1.

Figura 1. Logotipo Actual



Fuente. Archivo Asocomex Ltda.

Este logotipo fue elaborado con el fin de ser la identificación de la empresa en el mercado, y orientado a cumplir con el compromiso que se tiene al ofrecer un servicio, y a contribuir con el posicionamiento de la misma en el sector.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

2.2.1 Objeto social. El agenciamiento aduanero es una actividad mercantil y de servicio; tiene como único fin facilitar a empresas públicas y privadas el cumplimiento de las normas legales existentes, en materia de Comercio Exterior, constituyéndonos en auxiliares de la función pública aduanera.

2.2.2 Misión. La agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3, presta servicio de agenciamiento aduanero en el distrito de Ipiales brindando a nuestro principal grupo de interés un servicio profesional acorde a sus necesidades. Nuestra experiencia en el campo de comercio internacional, nos certifica como una de las mejores agencias de aduanas de la región.

2.2.3 Visión. La agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3, en el corto plazo se proyecta como un operador logístico líder en el distrito aduanero de la frontera Colombo-Ecuatoriana, promotor del desarrollo económico de la región, bajo criterios de competitividad y transparencia, brindando a nuestros clientes soluciones acertadas para el correcto manejo de sus operaciones de comercio exterior para obtener su satisfacción total mediante servicio de calidad, confiable y eficaz, apoyado con un Recurso Humano Idóneo, altamente calificado y una infraestructura tecnificada.

2.2.4 Principios corporativos. La filosofía empresarial de “Asocomex Ltda”, ha sido el marco de referencia dentro del cual la empresa examina los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr el éxito en el desempeño de todas sus áreas.

2.2.5 Valores y principios corporativos

- **Normatividad.** Los principios éticos y morales son las directrices Asocomex Ltda. SIA, cumpliendo fielmente las leyes, normas y reglamentos que rige su actividad sin facilitar el fraude a la ley.
- **Personas.** La empresa considera a sus trabajadores como el pilar de su grandeza, el respeto, la equidad y la justicia son bases fundamentales en las relaciones; así como: la participación, el trabajo en equipo y el desarrollo personal constituyen nuestros principales valores humanos.
- **Calidad.** Es importante que el éxito de la empresa se fundamente en la calidad del servicio y la competitividad, para el desarrollo y crecimiento de la organización, por tanto la calidad es el factor principal dentro de procesos y actividades que desarrolla nuestro equipo de trabajo.
- **Comunicación.** Mediante una comunicación abierta, la empresa da la oportunidad de alcanzar su potencial en las actividades que desarrolla día a día.
- **Innovación.** Nuestra fuente de renovación es el interés por aprender cada día más y estar en constante cambio.

2.2.6 Política de control y seguridad. La agencia de aduanas Asocomex Ltda, es una empresa comprometida con la implementación de medidas de seguridad durante la prestación de servicios de agenciamiento aduanero, que garanticen la protección integral a los procesos, servicios y bienes de nuestros clientes para el desarrollo de un comercio internacional en condiciones seguras.

Para ello, fortaleceremos la satisfacción de nuestros clientes, el mejoramiento continuo en procesos, capacitación y desarrollo integral de nuestro personal,

enfocando nuestros esfuerzos hacia la prevención de actividades ilícitas como el contrabando, narcotráfico y terrorismo.

2.2.7 Servicios

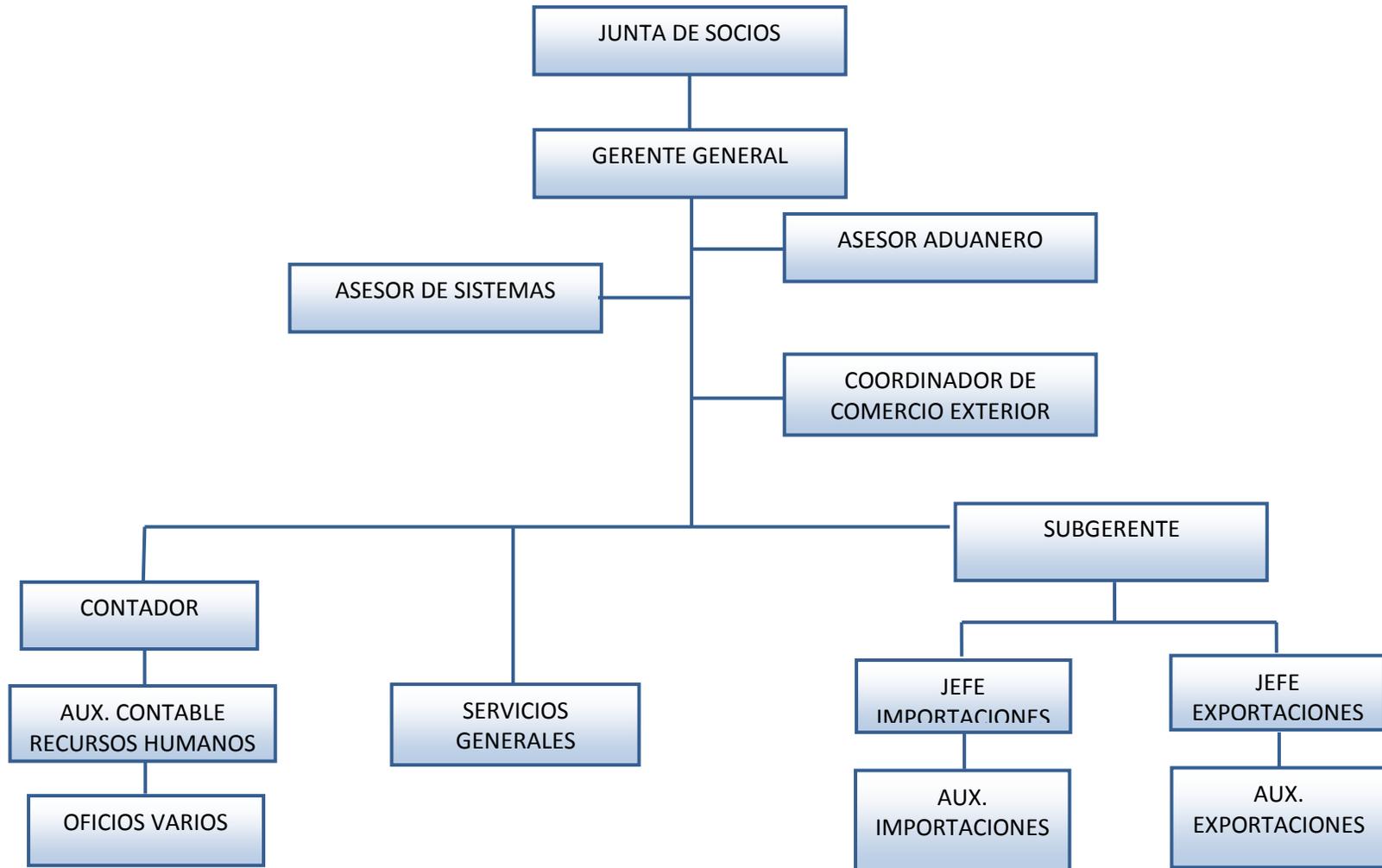
Los servicios que ofrece la agencia de aduanas son:

- ✓ Importación de mercancías; bienes y servicios que se comercializan con países de la comunidad andina de naciones.
- ✓ Exportación de mercancías; bienes y servicios que se comercializan con países de la comunidad andina de naciones.
- ✓ Asesoría a empresas en Importaciones y Exportaciones.
- ✓ Almacenamiento de mercancías de importación y exportación.
- ✓ Logística general en comercio exterior.

2.2.8 Estructura Organizacional. El organigrama de la agencia de aduanas Asocomex 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 el Figura 2.

Este organigrama sirvió como base para interrelacionar el departamento de mercadeo con las demás áreas o dependencias de la empresa Asocomex Ltda, dando lugar al desarrollo de los objetivos planteados en la presente pasantía.

Figura 2. Organigrama Asocomex Ltda.



Fuente: Archivo Asocomex Ltda.

2.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA.

El manual de procedimientos de Asocomex Ltda, describe las funciones de cada cargo, el cual ayuda al buen desarrollo de las actividades y la comunicación de la empresa; este a su vez permitió ser base fundamental para implementar el manual de procedimientos del departamento de mercadeo a fin de cumplir con el objetivo principal de esta pasantía.

A continuación se describe detalladamente cómo está estructurada la empresa, identificando funciones de cada cargo y la relación que existe con diferentes áreas de la misma; como lo esquematiza el organigrama de la Figura 2.

2.3.1 Departamento administrativo. Este departamento está conformado por el coordinador de comercio exterior, contador, auxiliar contable/recursos humanos, y oficios varios. Quienes hacen parte de estos cargos son personas con experiencia y muy bien calificadas. Las funciones de cada cargo se describen de la siguiente manera.

- **Coordinador de Comercio Exterior.** su función principal es la coordinación logística, comercio exterior y facturación. Los objetivos del cargo es desarrollar las actividades de agenciamiento aduanero para las operaciones de comercio exterior.
- **Contador.** Su objetivo principal es dar soporte a la gerencia en lo relacionado con procesos contable y administrativo.
- **Auxiliar Contable / Recursos Humanos.** En este caso la persona auxiliar contable también tiene asignado el cargo de recursos humanos por lo tanto cumple dos funciones importantes, siendo soporte contable de los gastos diarios que se requiere en la actividad de comercio exterior, además de los diferentes gastos administrativos, su otra función tiene que ver con todo lo referente al capital humano de la empresa, sus funciones, necesidades, deberes y obligaciones, garantizando participar activamente en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de control y seguridad de la empresa.
- **Oficios varios.** Su objetivo es mantener y sostener el orden y el buen ambiente en las instalaciones de la empresa.

2.3.2 Departamento operativo. En este departamento se encuentran las áreas que realizan las actividades de comercio exterior el cual está conformado por el jefe de importaciones, auxiliar de importaciones, jefe de exportaciones, auxiliar de exportaciones y servicios generales.

- **Jefe de importaciones.** Es encargado de realizar los trámites aduaneros y consolidación de documentos, el objetivo se basa en la gestión de nacionalización de las mercancías de clientes, gestión de la documentación con los clientes y manejo de sistemas SIGLO XXI.
- **Auxiliar de importaciones.** Su objetivo es desarrollar las actividades de agenciamiento aduanero para las operaciones de importación, realizando las declaraciones y documentación necesaria para registrar y ampara la mercancía que se va a importar, manteniendo contacto con las exigencias de algunas entidades supervisoras como la DIAN, ICA, entre otros. Con el fin de cumplir con todos los requerimientos aduaneros.
- **Jefe de exportaciones.** Es encargado de realizar trámites aduaneros y consolidación de documentos, su objetivo principal es desarrollar las actividades de agenciamiento aduanero para las operaciones de exportación de los clientes.
- **Auxiliar de exportaciones.** Su objetivo es desarrollar las actividades de agenciamiento aduanero para las operaciones de exportación. Para eso debe digitar en sistema MUISCA y coordinar las exportaciones de los clientes asignados, mantener informado a clientes vía telefónica y/o correo electrónico sobre el avance de los tramites de exportación, realizar los procesos necesarios para el cargue y descargue de mercancías en los sitios autorizados, cumpliendo con los procesos que exige la Dian, con el fin de brindar un servicio seguro y de calidad.
- **Servicios generales.** Su proceso de trabajo se basa en los trámites aduaneros y consolidación de documentos, el objetivo principal es realizar las actividades de mensajería y visita a las bodegas para garantizar la presentación de los servicios de calidad y participar activamente en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de control y seguridad de la empresa.

2.4 MARKETING MIX.

Durante este estudio se pudo establecer junto con los directivos de la empresa, a través de información y observación directa que los elementos del marketing mix (servicio, el precio, la plaza y promoción) se aplica inadecuadamente ya que no tienen un proceso independiente y por el contrario son aplicados de acuerdo a las circunstancias o necesidades, de manera informal.

A continuación se describe como Asocomex Ltda aplica el marketing mix, empezando por que no tienen clara definición del servicio que se presta, el agenciamiento aduanero, las tarifas se discriminan a partir de una tarifa base y depende también del valor real de la mercancía a tramitar, en cuanto a la plaza esta empresa trabaja en convenio con las bodegas de almacenamiento Almafrontera s.a y es por estos elementos que si se han realizado esfuerzos importantes ya que para los directivos de Asocomex estos puntos requieren mayor prioridad. En cuanto a promoción y publicidad la empresa no ha realizado actividades inherentes a este elemento, simplemente se limitan a mantener y mejorar la calidad en la prestación del servicio y no existe un estudio de mercado siendo esta una de las principales razones por la que los directivos de la empresa aceptaron el desarrollo del objetivo principal de esta pasantía.

2.4.1 Servicio. los esfuerzos que realiza Asocomex Ltda para el servicio que ofrece se plantean a partir de una política de control y seguridad que los directivos han decidido acogerse para que mediante la prestación del servicio se garantice la protección integral a los procesos, servicios y bienes de los clientes; para el desarrollo de un comercio internacional en condiciones seguras.

Para el cumplimiento de la política de control y seguridad se requiere realizar actividades que logren la satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo en procesos, capacitación y desarrollo integral del personal, enfocando los esfuerzos hacia la prevención de actividades ilícitas como el contrabando, narcotráfico y terrorismo; todo esto pensando en la plena satisfacción y seguridad del cliente. Asocomex Ltda cuenta con una gama completa de servicios que requiere el agenciamiento aduanero, se relacionan a continuación.

Los servicios que presta Asocomex Ltda son:

- ✓ Importación de mercancías; bienes y servicios que se comercializan con países de la Comunidad Andina de naciones.
- ✓ Exportación de mercancías; bienes y servicios que se comercializan con países de la Comunidad Andina de naciones.
- ✓ Asesoría a empresas en Importaciones y Exportaciones.
- ✓ Almacenamiento de mercancías de importación y exportación.
- ✓ Logística general en comercio exterior.

Para el desarrollo de los procesos que la empresa realiza, existen dos puntos importantes: la seguridad y la efectividad con que se realizan los trámites que

requiere una importación y exportación de mercancías con el fin de responder a las exigencias de los clientes.

La agencia de aduanas para brindar un mejor servicio trabaja en alianza con ALMAFRONTERA S.A una empresa almacenadora que garantiza seguridad y responsabilidad en cuanto el almacenamiento de la mercancía; para el transporte de mercancías también se trabaja en conjunto con Transporte Internacional de Carga TIC empresa que garantiza seguridad y agilidad en cuanto al cruce de frontera, esto le permite a la empresa ofrecer un servicio más amplio.

2.4.2 Plan de distribución física. Mediante el plan de distribución física se controla y evalúa los eventos por la que atraviesan los trámites de importación y exportación desde el momento en el cual el cliente pone a disposición su mercancía y documentos que es cuando el trámite de exportación y/o importación empieza.

Para el caso el plan de distribución física tanto en importaciones y exportaciones permiten evaluar cada movimiento, tiempo y costo, se implementa además una logística que se compone de cuatro partes; los agentes de aduanas en Colombia, los agentes de aduanas en el Ecuador y la empresa de transporte tanto Colombiana como Ecuatoriana.

2.4.3 Precios. Los ejecutivos de la empresa han determinado que las tarifas se plantean teniendo en cuenta parámetros internacionales, costos y gastos operacionales, a continuación una relación de la tarifa general para clientes de importación y de exportación en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Tarifas servicio Asocomex Ltda.

CONCEPTO	EXPORTACIONES (FOB)	IMPORTACIONES (CIF)
TARIFA SERVICIO	0.3%	0.3%
TARIFA MINIMA+IVA	cuando no excede los us\$10.500 \$140.000	Cuando no excede los us\$15.000 \$180.000
GASTOS OPERACIONALES	\$38.000	\$80.000
BODEGAJE+IVA	0.2%	0.3%
BODEGAJE MINIMA	\$50.000	\$150.000

Fuente: Archivo Asocomex Ltda.

2.4.4 Promoción y Publicidad. Después de entrevistar al gerente de la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda., se pudo determinar que la promoción y publicidad en la empresa es un tema al que no se le ha dado prioridad, mas sin embargo la calidad del servicio y las buenas relaciones con los clientes, ha sido un tema que han tratado de mantener, mediante el contacto directo con clientes a través de visitas personalizadas y vía telefónica.

En cuanto a publicidad la empresa lo único que ha realizado es la presentación para el directorio telefónico de la ciudad de Ipiales, pero no cuenta con un plan de promoción y publicidad que permita la selección adecuada del medio de comunicación, como tampoco un sistema que permita conocer o identificar los resultados de las actividades que se realicen y la rentabilidad que genere.

Es aquí donde se observo la necesidad de la implementación del área de mercadeo en esta empresa ya que cuenta con falencias y situaciones que pueden ser aprovechadas para lograr la competitividad y el éxito de la misma.

2.4.5 Plaza (Distribución). La oficina se encuentra ubicada en la carrera 6ta N° 19 -54 Tel. 7733500 - 7733139 – 7733192 Telefax. 7734748 Celular. 3152560614 – 3155803852 en la ciudad de Ipiales, la bodega de almacenamiento con la que tiene alianza Asocomex está ubicada en Av. Panamericana Km 1 salida a Pasto Tel. 7254318 en la ciudad de Ipiales.

2.5 MERCADEO.

En la agencia de aduanas Asocomex Ltda han sido pocas las actividades de mercadeo, algunas de ellas se han basado en modificaciones mínimas del logotipo de la empresa, la implementación de la página web www.asocomex.com con la colaboración del Ingeniero Cristian Galeano y la aprobación de los socios de la empresa. Sin embargo dentro de Asocomex Ltda no existe un departamento específico que se encargue de realizar todas aquellas acciones de mercadeo que ayuden al desarrollo de la empresa en forma integral, con la utilización eficiente de los recursos y con adecuados planes de acción estratégicos definidos.

2.6 SITUACIÓN FINANCIERA.

A continuación se presenta un análisis de aspecto financiero de la agencia de aduanas Asocomex Ltda, en base al balance general de los dos últimos años 2008 y 2009. Este análisis se realizó con la información y orientación suministrada por la contadora de la empresa y con autorización de los directivos.

2.6.1 Análisis Horizontal. Este análisis busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido los estados financieros del periodo 2008 respecto al 2009, esto permite además determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

En el estado de resultados del periodo 2008 el total de activos fue de: 527.830.428,90, en el periodo 2009 el total de activos fue de: 565.780.996,04. Para conocer la variación del periodo 2009 con relación al periodo 2008 debemos realizar una diferencia del total de activos así: la formula seria $P2-P1$.⁷

Periodo 2009 Periodo 2008

565.780.996,04 - 527.830.428,90 = **37.950.567,14**

Como se observar el activo 2009 tuvo una variación positiva de 37.950.567,14 con respecto al activo de 2008.

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 2009 por el total de activos del periodo 2008, se resta 1(año), y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje así: la formula seria $((P2/P1)-1)*100$.⁸

Periodo 2009 Periodo 2008

$((565.780.996,04/527.830.428,90)-1)*100=$ **7,19%**

Esto quiere decir que el activo del periodo 2009 obtuvo un crecimiento del 7,19% respecto al periodo 2008.

2.6.2 Análisis Vertical. Este análisis es de gran importancia a la hora de establecer si la empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas⁹. Para el caso de Asocomex Ltda las cuentas del total de activos del periodo 2009 están distribuidas como se indica a continuación en el Cuadro 2.

⁷ Archivo Asocomex Ltda. Estados Financieros. Año 2008 - 2009

⁸ Disponible: www.gerencie.com/analisis-horizontal.html

⁹ Disponible: www.gerencie.com/analisis-vertical.html

Cuadro 2. Balance General Asocomex Ltda.

ACTIVO	VALOR	% ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible	102997024,7	18,20
Caja	300000,0	0,053
Bancos	102677024,7	18,15
Cuentas de ahorro	0	0
Inversiones	132309000,0	23,39
Acciones	309000	0,055
Certificaciones	132000000	23,33
Derechos fiduciarios	0	0
Deudores	313120674,78	55,34
Clientes	235836575,21	41,68
Cuentas corrientes comerciales	33503000	5,92
Anticipos y avances	24421824	4,32
Anticipo impuestos y contribución	47767940,57	8,44
Provisión deudas difícil cobro	-28408665	-5,021
Total Activo Corriente	548406699,45	96,93

ACTIVO	VALOR	% ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO NO CORRIENTE		
Propiedad planta y equipo	12026191,59	2,13
Equipo de oficina	43668973,98	7,72
Equipo de cómputo y comunicación	103921554,5	18,37
Flota y equipo de transporte	0	0
Depreciación acumulada	-135564336,88	-23,96
Diferidos	5348105	0,95
Gastos pagados por anticipado	5348105	0,95
Total Activo No Corriente	17374296,59	3,07
TOTAL ACTIVO	565780996,04	100%

PASIVO		
Obligaciones Financieras	7500000	7,03
Bancos Nacionales	7500000	7,03
Cuentas por Pagar	4507371	4,23
Costos y Gastos por Pagar	0	0,00
Retención en la Fuente	844716	0,79
Impuesto a las Ventas Retenido	493950	0,46
Retenciones y aportes de nómina	1820475	1,71
Acreedores varios	1348230	1,26
Impuestos Gravámenes y Tasas	57476249,24	
Impuesto de Renta por Pagar	49190000	46,13
IVA por pagar	8286249,24	7,77
OBLIGACIONES LABORALES	14260855	13,37
Cesantías consolidadas	9123550	8,56
Intereses a las cesantías	0	0,00
vacaciones consolidadas	5.137.305,00	4,82
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	0,00
Para Obligaciones Laborales	0	0,00
Para Obligaciones Fiscales	0	0,00
Otros Pasivos	22892811,78	21,47
Anticipos y Avances Recibidos	25.543.835,52	23,95
Ingresos Recibidos para Terceros	-2.651.023,74	-2,49
TOTAL PASIVO	106637287,02	100%

ACTIVO	VALOR	% ANÁLISIS VERTICAL
PATRIMONIO		
Capital Social	305004000	66,43
Aportes Sociales	305004000	66,43
Reservas	41660733,57	9,07
Reservas Obligatorias	41660733,57	9,07
Revalorización del Patrimonio	183073679,02	39,87
Ajustes por Inflación	183073679,02	39,87
Resultados del Ejercicio	62200787,47	13,55
Utilidad del Ejercicio	62200787,47	13,55
Resultados Ejerc. Anteriores	-132795491,04	-28,92
Pérdida Acumulada	-132795491,04	-28,92
TOTAL PATRIMONIO	459143709,02	100%

Fuente. Este Estudio.

Después de haber realizado un análisis vertical del balance general de la agencia de aduanas Asocomex Ltda; a 31 de diciembre de 2009, se puntualizó que dentro del grupo del activo se encuentra el disponible con un 18,20%, resultado obtenido de las cuentas caja y bancos, siendo un porcentaje poco representativo; puesto que nos es rentable tener gran cantidad de dinero en efectivo de lo estrictamente necesario, la cuenta de inversiones con un 23,39% fue favorable porque significa que existe un incremento de los activos. El 55,34% arrojado en el grupo de deudores fue significativo para la agencia ya que en la cuenta de clientes o cartera muestra que la empresa aún no ha recibido dinero por los servicios que presto en trámites de agenciamiento aduanero; El grupo de propiedad planta y equipo que representa los activos fijos con un 2,13% son todos los bienes que la empresa posee y necesita para operar, la cuenta más representativa es la de equipos de computo y comunicación con un 18,37%.

Dentro de los pasivos la cuenta más significativa es la de impuestos gravámenes y tasas con un 53,90% debido a que en el año 2009 cancelo ante a Dian los impuestos tributarios a los que la agencia está obligada como Retefuente, Iva, entre otros. Los pasivos son menores que los activos lo cual no afecto el capital de trabajo y de esta manera en la agencia está muy bien llevado.

En el patrimonio la cuenta más representativa fue la del capital social con un 43% siendo una obligación para con los socios o dueños pero que no tiene el nivel de exigibilidad preciso que tendría un pasivo.

De esta manera se pudo concluir que en la agencia existe un buen nivel de control en su parte financiera, porque sus activos fueron superiores a las deudas u obligaciones que poseía la agencia.

Ver estados de resultado Asocomex Ltda. Periodo 2008 y 2009 en el Anexo 3 y 4.

2.7 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS.

Esta matriz es un instrumento para evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la agencia de aduanas Asocomex Ltda, para realizar este análisis fue necesario aplicar juicios intuitivos, además de entender a fondo las variables claves que se describen en ella.

Para identificar las variables claves más relevantes de Asocomex Ltda, se socializó con los ejecutivos y funcionarios 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, para tal estudio se utilizo el programa MICMAC como lo señala el Anexo 6, mediante el cual se conoce las características de cada variable (oportunidad y/o amenaza) y el grado de importancia que tienen en la empresa.

Para la elaboración de la matriz MEFI se utiliza el siguiente procedimiento:

- ✓ Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso asignado a un factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la organización. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la empresa deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- ✓ Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores con el propósito de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- ✓ Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- ✓ Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Para la aplicación de la matriz de factores internos se tomo en cuenta el trabajo en equipo que se había realizado anteriormente, donde con los directivos y funcionarios de la empresa lograron establecer las variables claves, esta matriz se realiza mediante un esquema donde se identifica la importancia y el efecto de las variables sobre la organización, como se observa en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MEFI				
No	VARIABLE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1.	Mercadeo	0,11	1	0,11
2.	Posicionamiento	0,16	4	0,64
3.	Publicidad	0,16	1	0,16
4.	Investigación	0,15	2	0,30
5.	Desempeño	0,15	4	0,60
6.	Tarifas	0,13	3	0,39
7.	Portafolio de servicios	0,14	3	0,42
TOTAL		1,00		2,62

Fuente. Este estudio.

Cuadro 4. Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
AREA	FACTOR INTERNO CLAVE	AREA	FACTOR INTERNO CLAVE
Mercadeo	Portafolio de servicios	Mercadeo	Mercadeo
Mercadeo	Tarifas	Mercadeo	Publicidad
Mercadeo	Posicionamiento regional	Mercadeo	Investigación
Administrativa	Desempeño		

Fuente. Este estudio.

La matriz MEFI obtuvo un total ponderado de 2,62 lo que evidencia que la agencia de aduanas tiene una posición estratégica interna estable, indicando que en la empresa, 4 de las variables claves son fortalezas; sin embargo hay tres variables muy débiles que no permiten un crecimiento significativo, estas debilidades se evidencian en el área de mercadeo ya que, Asocomex Ltda muy escasamente realiza dichas actividades, mediante un plan estratégico, no obstante cabe resaltar que hay tres variables que pertenecen a la misma área, que representan fortaleza en la organización, como son, el posicionamiento en la ciudad de Ipiales que se ha logrado por la trayectoria de 30 años prestando el servicio, las tarifas cómodas para el usuario y el portafolio de servicios que se ofrece, teniendo en cuenta lo anterior se evidencia que las fortalezas con las que cuenta sirven de motor para minimizar y eliminar debilidades, mediante implementación de recursos y procesos que permitan dichos objetivos.

2.8 ANALISIS DEL ENTORNO

La auditoría externa consistió en realizar un análisis del entorno, que permitió identificar los factores que una empresa debe conocer para diferenciar las oportunidades y amenazas que el entorno le ofrece, por ello fue necesario la recolección de información económica, política, social y cultural, a través de diferentes portales de internet, posteriormente con la participación de las directivas y del equipo de trabajo se establecieron las variables externas, las cuales se desarrollan a continuación:

- **Entorno Económico.** La economía en Colombia para el año 2009 se encontraba en decrecimiento, debido a factores que influyen en ella como, la reducción de la demanda externa, disminución de precios internacionales de productos básicos, restricciones comerciales de Ecuador y Venezuela, revaluación de la moneda, la baja producción de café, entre otros, pero a pesar de esto, las exportaciones registradas en el 2009 fueron el segundo registro más alto en la historia comercial de Colombia.

- **Balanza Comercial.** Durante 2010, las exportaciones disminuyeron en total 12,7% con relación a las de 2009 cuando fueron de 37.625 millones de dólares. Las importaciones, por su parte, registraron una caída del 17,1%, tras llegar a 39.668 millones de dólares en 2009, precisó la entidad. Los mayores superávits en la balanza comercial en 2010, se registraron con Estados Unidos, Venezuela, Países Bajos, Ecuador y Reino Unido, mientras el déficit más alto se presentaron con China, México, Brasil, y Francia.

El intercambio comercial de Colombia en valor FOB durante el periodo enero – julio del año 2010 alcanzó los US\$ 36.518 millones, presentando un aumento de 20.8% con respecto al mismo periodo del año 2009 con US\$30.224 millones. El 52.7% corresponden a las exportaciones y el restante 47.3% a las importaciones, en consecuencia la balanza Comercial registra en el periodo enero-junio del año 2010 un superávit de US\$ 1.981 millones.

- **Exportaciones.** Para el año 2010 las exportaciones no tradicionales alcanzaron US\$ 14.900 millones, donde el sector de manufacturas e insumos ocuparon el primer lugar con una participación del 44.58%, seguido por los sectores de la agroindustria con 29.75%, de servicios y entretenimiento con un 15.25%, y por último el sector de prendas de vestir con 10.42%.

- **Importaciones.** Durante 2010 las compras externas de Colombia crecieron 23,7% comparadas con las realizadas en el mismo período de 2009, al pasar de 32.897,7 millones de dólares CIF a 40.682,7 millones de dólares, el informe del Dane revela que este resultado está explicado por las mayores compras de vehículos y sus partes 54,3%, aparatos y material eléctrico de grabación o imagen

35,3%, combustibles, aceites minerales y sus productos 67,9%; en cuanto a las compras de productos del grupo de navegación aérea o espacial disminuyeron 28,8%, entre tanto, en diciembre de 2010, las importaciones presentaron un aumento de 30,1% al pasar de 3.061,2 millones de dólares a 3.983,0 millones de dólares.

Durante el período enero - diciembre de 2010, 44,5% del valor CIF de las importaciones realizadas por el país se concentraron en Bogotá; 11,9% en Antioquia; 10,3% en el Valle del Cauca; 9,1% en Cundinamarca y 24,3% en los demás departamentos.

- **Comercio Exterior con Ecuador.** La ausencia de una política de estado en materia de comercio exterior es evidente. Esta situación es desventajosa para el país, ya que se necesita tener oportunidades de acceso preferencial a los mercados del mundo, puesto que la visión de negocios debería ser procurar vender más productos, ya que de esa manera se logra mayor producción y, por tanto, se genera empleo en el país.

A diferencia de esta visión, el Ecuador ha optado por restringir importaciones a través de la aplicación de una salvaguardia de balanza de pagos, así como de un salvaguardia cambiaria contra Colombia. Más allá de la legalidad de estas medidas, el modelo de protección mediante la aplicación indiscriminada e indefinida de aranceles, no logrará el objetivo a largo plazo de desarrollar la economía del país.

Es legítimo aplicar medidas de defensa comercial que procuren corregir distorsiones en el mercado interno, siempre que estas sean provocadas por medidas artificiales aplicadas por Gobiernos o empresas de otros países, que imposibiliten a la industria nacional competir en iguales condiciones. Pero nunca aplicar estas medidas únicamente por razones políticas o simplemente para trabar el comercio, ya que el resultado será desfavorable.

- **Entorno político.** Toda empresa debe ser consciente y conocer las leyes que les afectan desde cualquier punto de vista, lo importante es estar atento a las nuevas normativas tomando medidas oportunas.

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

La regulación de mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política, fiscal y tributaria.

- **Entorno social y cultural.** Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas las características y procesos de cambio, los aspectos más relevantes son:

Condiciones Demográficas: condicionan enormemente el potencial de desarrollo de numerosos sectores y condenan a su desaparición o a la marginidad de otros.

Aspectos culturales: la cultura de la sociedad, individualidad, grupal, societaria o comunitaria, afectan las posibilidades de actuación empresarial y la aceptación de productos y servicios.

Aspectos sociológicos: el papel que desempeña la mujer, los cambios de valores sociales, diferentes estilos de vida, ecologismo, conciencia social, constituyen fuertes de oportunidades para empresas.

2.9 PERFIL DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO. La aplicación de esta matriz es muy importante ya que, permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, lo cual es relevante conocer para identificar las oportunidades que el sector o el mercado ofrece y las amenazas que tenga que enfrentar la empresa.

Este análisis al igual que el perfil de capacidades internas se realizó en conjunto con directivos y funcionarios de la empresa basados en los parámetros y conceptos que formula el modelo de Fred David, por lo tanto el proceso a seguir es similar; para esta fase de identificación de variables también se utilizó el programa MICMAC, relacionado en el Anexo 6, mediante el cual se conoce las características de cada variable (oportunidad y/o amenaza).

Por lo tanto para la elaboración de la matriz MEFE se utilizó el siguiente procedimiento:

✓ Se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.

✓ Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

✓ Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 =

una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

- ✓ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5, el proceso se aplica como se ve en el Cuadro 5. Donde se relacionan las variables, la importancia y el efecto en la empresa.

Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MEFE				
No	VARIABLE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1.	Oferta	0,20	3	0,60
2.	Demanda	0,20	4	0,80
3.	Cultura Exportadora	0,28	3	0,84
4.	Competencia	0,10	2	0,20
5.	Contrabando	0,10	4	0,40
6.	Barreras Comerciales	0,12	3	0,36
TOTAL		1,00		3,20

Fuente. Este estudio.

Cuadro 6. Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
SECTOR	FACTOR INTERNO CLAVE	SECTOR	FACTOR INTERNO CLAVE
Político	Barreras comerciales	Socio cultural	Contrabando
Socio cultural	Cultura exportadora	Socio cultural	Competencia
Económico	Demanda	Económico	Oferta

Fuente. Este estudio.

El resultado obtenido de la matriz MEFE es de 3,20, lo que evidencia que la agencia de aduanas Asocomex Ltda, tiene una capacidad de respuesta media a las oportunidades y amenazas existentes en el sector. Lo que quiere decir que la empresa aprovecha las oportunidades que el mercado le brinda, con el fin de

minimizar riesgos y amenazas. En el Cuadro 6 se presenta, el área en el que se ubican las oportunidades y amenazas, para este caso existen 3 variables que afectan el éxito y buen manejo de la actividad del agenciamiento, ya que, la saturación de oferta que existe en la industria genera mayor competencia y esto impide un crecimiento en el sector, otra de las amenazas, calificada como una de las más importantes a contrarestar, es el contrabando, a lo que la empresa presta mayor atención mediante la aplicación de un manual de procedimientos y la certificación de una entidad que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales que permiten minimizar riesgos, se habla de la organización internacional "World BASC Organization", por lo tanto es necesario aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno con el fin de minimizar riesgos.

2.10 MATRIZ DOFA

Es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos: FO, DO, FA y DA. Las cuales representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se identifican en las matrices anteriormente desarrolladas, MEFI y MEFE.

Cuadro 7. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El portafolio de servicios. 2. Certificación BASC. 3. Tarifas adecuadas y accesibles. 4. Recurso humano calificado 5. Comunicación interna óptima. 6. La distribución es idónea. 7. Experiencia laboral y empresarial. 8. Estructura organizacional adecuada. 9. La infraestructura es idónea. 10. La administración de inventarios y liquidez es idónea 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay una área encargada de actividades de mercadeo 2. El posicionamiento de la empresa es débil 3. Carencia de planes promocionales y publicitarios 4. No realiza investigación de mercados. 5. Capacitaciones fortuitas 6. Planeación estratégica 7. El 25% de clientes actuales no son fieles a la empresa. 8. Baja participación a nivel nacional
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGIA – DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de la oferta 2. Aumento de la demanda, de importaciones y exportaciones 3. Generación de cultura Exportadora por parte del gobierno 4. La eficiencia facilita el comercio internacional, perfeccionando sistemas de gestión en los servicios. 5. La tecnología hace eficiente los procesos 6. Zonas de libre comercio con cero arancel 7. Convenios, alianzas 8. Prestamos financieros 9. Certificaciones de nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • F1-O1-O7- Realizar convenios y alianzas con empresas especializadas en actividades de comercio internacional para ampliar el portafolio de servicios, y de igual manera Participar en eventos o ferias comerciales con el fin de presentar y ofrecer dicho portafolio. • F2-O7-O4-O9- Formalizar alianzas estratégicas con empresas que hacen parte del proceso logístico de comercio exterior para reafirmar los procesos de certificación BASC, brindando un servicio más amplio, seguro y de calidad, de igual manera gestionar certificaciones de calidad como ISO 9001 entre otras. • F10-O3-O8- Aprovechar la liquidez de las empresas para atraer inversiones, generar mayor cultura exportadora y gestionar los prestamos financieros. • F8-F4-F7-O1-O2- Aprovechar la estructura organizacional, el recurso humano y la experiencia en el mercado, para realizar actividades enfocadas en mantener clientes actuales y atraer mercados potenciales. • F3-O1-O2- aprovechar la capacidad de oferta y las tarifas accesibles como herramientas para penetrar el mercado con el fin de incrementar las ventas en los segmentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1-D4-O2-Desarrollar una investigación de mercados, a través, del área de mercadeo para identificar necesidades de los segmentos en crecimiento y poder satisfacerlas. • D8-O2-O7-Ralizar alianzas estratégicas con agencias de aduana, almacenadoras y transportadoras, para diversificar portafolio de servicios con el fin de llegar a mercados desabastecidos y aumentar la participación del mercado. • D8-D4-O2- Aprovechar el aumento de la demanda tanto en importaciones como en exportaciones teniendo en cuenta el sector manufacturero, con el fin de atraer nuevos usuarios y aumentar la participación en el mercado nacional. • D6-D7-O1-teniendo en cuenta la capacidad de oferta y mediante la mejora en la planeación estrategica de la empresa y para fidelizar el 25 % de usuarios que no demandan frecuentemente el servicio, se debe mejorar la calidad del mismo atraves de capacitaciones a los funcionarios. • D5-O4-O5-Realizar programas anuales de capacitaciones a los funcionarios en temas de

		<p>comercio internacional, uso de herramientas como Proexport, Dian, Ministerio de industria y turismo, Ministerio de transporte entre otros; tecnología, ambiente laboral y temas de mercadeo como fuerza de ventas, atención al cliente y lo relacionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3-O1-O2- Desarrollar planes promocionales tanto para clientes actuales de gran trayectoria como a clientes potenciales, con el fin de incentivar a que conozcan la empresa y hagan uso del servicio que se ofrece. • D3-O2- Realizar planes publicitarios dando a conocer la imagen corporativa de la empresa, el servicio que ofrece, y la relación precio-calidad.
<p>AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia regional y nacional. 2. Contrabando y grupos al margen de la ley. 3. Relaciones diplomáticas, limitan negociación con el Ecuador. 4. Variación de la moneda, genera inestabilidad en los precios del mercado. 5. Operadores logísticos y agencias de aduanas nivel 1 y 2, en la región. 6. Infraestructura vial y catástrofes naturales. 7. Variabilidad en la adquisición del servicio. 	<p>ESTRATEGIA – FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1-F3-A1-A7-Desarrollo eficiente de programas de publicidad, enfocados al conocimiento del portafolio de servicios, a través, del cual se presenten beneficios y atributos del servicio, como medio optimo para contrarrestar amenazas generadas por la competencia a nivel nacional e internacional, y establecer una fidelización en la adquisición del servicio. • F4-F6-A2-A5-A7- Contribuir a la erradicación de comercio ilegal, por medio de facilitación en actividades comerciales y adecuada logística de las mismas, además incentivar a la empresa a seguir con el proceso de certificaciones de seguridad y calidad como ISO 9001; generando satisfacción y confiabilidad hacia los usuarios. • F2-F4-F6-A3-A4-A6- Aprovechar eficientes procesos en comercio exterior por parte de la empresa, como mecanismo en la disminución de problemas presentados por circunstancias imprevistas presentes en el entorno. • F10-A1-A5-A7- Desarrollo de programas publicitarios que conlleven a la adquisición frecuente y perdurable del servicio llevando a contrarrestar a la competencia, desarrollando un servicio de alta calidad en el sector. 	<p>ESTRATEGIA – DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • D7-A1-A7- Fidelizar al 25% de los usuarios actuales que no demandan frecuentemente, mediante descuentos porcentuales que incentiven la decisión de uno del servicio que Asocomex Ltda ofrece. • D8-A3- Realizar alianzas estratégicas con agencias de aduanas del país para que el usuario demande el servicio de agenciamiento aduanero por Asocomex Ltda. • D2-D3-A1-A5-A7-Realizar planes publicitarios, los cuales cautiven la mente del consumidor y creen conciencia de marca para contrarrestar la competencia.

2.11 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.11.1 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.

La idea, es que la empresa evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Las cinco fuerzas que conforman este modelo son:

- ✓ 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 de esta pasantía, se interpreto como funcionan las cinco fuerzas de Porter en la agencia de aduanas Asocomex Ltda, teniendo en cuenta información suministrada por la DIAN, por los directivos de Asocomex Ltda, por otras empresas y el análisis interno y externo que se realizó anteriormente junto con directivos y funcionarios de la empresa, de tal manera se presento el siguiente informe:

- **Rivalidad entre competidores.** En la ciudad de Ipiales existen 41 agencias de aduanas relacionadas en el Anexo 8, siendo de entre las más importantes la agencia de aduanas Asocomex Ltda, las cuales se clasifican en el cuadro 7, esta situación desde el ámbito práctico genera bastante inconformidad con los empresarios Nariñenses, ya que, existe la saturación de empresas, disminuyendo oportunidades de crecimiento empresarial; debido a las diferentes ofertas que generan desequilibrios financieros y comerciales.

Cuadro 8. Agencias de aduanas más importantes de la ciudad de Ipiales

IMPORTANCIA DE LAS AGENCIAS DE ADUANAS EN LA CUIDAD DE IPIALES	
No.	EMPRESAS
1.	MARIO LONDOÑO SIA S.A MALCO S.A - & CIA LTDA.
2.	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAVIVA S.A
3.	ROLDAN SIA S.A
4.	ASOCOMEX LTDA. NIVEL 3.
5.	ALPOPULAR ALMACEN GRAL DE DEPOSITO S.A
6.	ANDINOS SIA LTDA.
7.	CORAL VISION LTDA. SIA
8.	MERCANDINO LTDA. SIA
9.	SERCOMEX LTDA. SIA
10.	MERCO REPRESENTACIONES LTDA. SIA
11.	GUIVECOMEX & CIA SIA LTDA.
12.	COLOMBIANA DE ADUANAS SIA LTDA.
13.	SERVADE LTDA SIA
14.	SIACO SIA LTDA.
15.	BURBANO BENAVIDES ASOCIADOS SIA LTDA.

Fuente. Dirección de impuestos y aduanas nacionales Ipiales.

La relación del Cuadro 8, hizo evidente la importancia de la agencia de aduanas Mario Londoño SIA Ltda y de Almacenes generales de depósito Almaviva s.a, por su ubicación en la tabla, estas empresas cuentan con gran cobertura a nivel nacional e internacional, por lo tanto se evidencio, que cuenta con grandes fortalezas como, la buena organización y la experiencia en el sector.

Posteriormente se realizo un análisis de estas dos organizaciones para conocer su perfil competitivo; partiendo de la información suministrada por los directivos de las mismas, información que se logro obtener mediante una entrevista informal a la que dieron lugar.

Mario Londoño y SIA Ltda. Su experiencia laboral es desde hace 70 años, fue constituida el 27 de abril de 1939. Actualmente su representante legal es la Sra. Patricia Ruano Escobar, las instalaciones de la empresa se ubican en la Cra. 6 No. 14 – 33. Es una empresa nacional e internacional que funciona como agenciamiento aduanero, operador logístico ofreciendo almacenamiento de todo tipo de mercancías en bodegas propias, asesoría en comercio exterior liderando el mercado. Esta certificada por entidades como el BASC e ISO 9001 y cuenta con el permiso de prestación de servicios P.P.S.

Almacenes generales de depósito Almaviva s.a. Esta empresa fue constituida el 9 de Noviembre de 1938, cuenta con 71 años de experiencia. Actualmente se

ubica en la ciudad de Ipiales en la Cra. 6 No. 14 – 33 Of. 201, siendo el representante legal el Sr. Jairo Lombana Granados. Es una empresa nacional e internacional que ofrece soluciones logística integrales, carga internacional aérea y marítima, realiza operación de transporte multimodal, transporte nacional por carretera y distribución, agenciamiento aduanero, logística de almacenamiento y centro de distribución, transporte andino de carga, consultoría en logística. Se encuentra certificada por el BASC, Permiso de prestación de Servicios P.P.S, ICONTEC ISO 9001, Certificado IQNET, Certificado INVIMA.

Después del breve análisis realizado a las anteriores agencias de aduanas, se concluyo que estas empresas cuentan con grandes fortalezas, donde se evidencia la experiencia que han ganado gracias a su trayectoria y más aún a la cobertura nacional e internacional que manejan, estas organizaciones cuentan con un portafolio de servicios que permite ofrecer un servicio más amplio, con una logística completa y a precios adecuados, ya que, cuentan con infraestructura propia, lo que generan menores costos y por tanto el cobro por sus servicios son más accesibles para el cliente.

Frente a estas circunstancias Asocomex Ltda, es una empresa que a pesar de no contar con el amplio portafolio e infraestructura de estas empresas, cuenta con fortalezas que la han llevado a ser una de las agencias de aduanas importantes en la ciudad de Ipiales, ya que, para brindar un excelente servicio y tarifas cómodas a sus usuarios a realizado una alianza estratégica con la almacenadora Almafrontera Ltda, reconocida a nivel nacional por su experiencia y calidad de servicio, además es una empresa que junto con Asocomex Ltda se han certificadas por el BASC, garantizando seguridad en los procesos que cada una realiza y participando en el desarrollo del sistema de gestión de control y seguridad de mercancías y las actividades ilícitas en el país.

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores.** Actualmente en la ciudad de Ipiales existe una cantidad considerable de agencias de aduanas, algunas son empresas que ya tienen un recorrido importante en el sector, pero muchas de ellas tienen una trayectoria de 2 o 3 años y manejan una base de datos de usuarios muy escasa, por lo general son de 2 a 5 usuarios.

Esta saturación de empresas genera desventajas frente a las que tienen mayor trayectoria en el sector, ya que, al ser empresas nuevas manejan procesos no coordinados y a precios bajos, sin importar la poca rentabilidad que les genere, hasta lograr posicionamiento en el mercado.

Por otro lado para Asocomex Ltda, esta situación, se convierte en una amenaza que puede contrarrestar, teniendo en cuenta sus fortalezas, la experiencia de 30 años en la región, la base de datos que maneja, donde se destacan empresas importantes en la industria Colombiana que han mantenido relaciones empresariales con Asocomex Ltda desde hace 10 años, la calidad del servicio y

las certificaciones de seguridad; por lo tanto los nuevos competidores son una amenaza a la cual hay que enfrentarla sin restarle importancia.

- **Amenaza del ingreso de servicios sustitutos.** La existencia de servicios sustitutos en el sector es una situación muy poco probable siempre que sea legal, ya que la actividad de agenciamiento aduanero esta decretada por la DIAN en el decreto 2685 de 1999, donde se especifica que las agencias de aduanas y los almacenes de depósito son los únicos que pueden prestar el servicio de agenciamiento aduanero, por lo tanto la amenaza seria si existen empresas ilícitas que realicen comercialización por medio del contrabando.

Por lo tanto Asocomex Ltda, se preocupa más por mejorar su servicio garantizando rentabilidad y seguridad en los procesos que realiza para brindar un servicio de excelente calidad.

- **Poder de negociación de los proveedores (proveedores relevantes para la empresa).** La agencia de aduanas Asocomex Ltda, cuenta con la almacenadora Almafrontera s.a como proveedor, la cual es reconocida en el sector y certificada BASC y cuenta con certificación ISO 9001, garantizando seguridad y calidad en el servicio; esta empresa es importante en la cadena de negociación y producción, la dependencia con este proveedor, se hizo necesaria para generar un proceso logístico optimo y eficaz.

- **Poder de negociación de los clientes.** Este es el punto más importante para Asocomex Ltda, ya que, para el funcionamiento de la empresa los usuarios son el motor de ella, las actividades laborales se realizan en beneficio directo para ellos, pretendiendo satisfacción total y fidelidad, logrando un crecimiento empresarial sostenible y lo más importante cumpliendo con los objetivos de la empresa.

El trabajo con los clientes actuales de Asocomex Ltda, se basa específicamente en la buena comunicación, la cual permite conocer aun mas las necesidades, inconvenientes y sugerencias que tienen los clientes, permitiendo tomar decisiones para mejorar y tener una capacidad de respuesta inmediata a las necesidades del usuario.

En el Anexo 5. Se relacionan los clientes actuales de la agencia de aduanas Asocomex Ltda.

2.11.2 Competencia. Para el desarrollo de este factor fue necesaria la aplicación de la matriz de perfil competitivo MPC, que permite identificar los principales competidores de la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda, así como 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 Asocomex Ltda, fue necesaria la colaboración de los directivos de la empresa, ya que ellos conocen la trayectoria de las agencias de aduanas por su experiencia en el sector, por lo tanto para la elaboración de esta matriz se realizó el siguiente procedimiento:

- ✓ “Seleccionar dos competidores.
- ✓ Identificar factores críticos del éxito en los que se compara a las empresas.
- ✓ 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**.
- ✓ 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.
- ✓ 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).

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	AGENCIAS DE ADUANAS COMPETITIVAS						
	ASOCOMEX LTDA			MARIO LONDOÑO S.A		ALMAVIVA S.A	
	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Mercadeo	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
Posicionamiento	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Publicidad	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Investigación	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Desempeño	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Tarifas	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Portafolio	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Oferta	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Demanda	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Cultura Exportadora	0,11	2	0,22	2	0,22	3	0,33
Competencia	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Contrabando	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Barreras Comerciales	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
TOTALES	1,00		2,55		2,57		2,73

Fuente. Este Estudio.

Para la selección de los principales competidores, se tomo como base la información suministrada por la dirección de impuestos y aduanas nacionales, relacionada anteriormente en el Cuadro 8.

Como lo señalan los resultados de la aplicación de la matriz de perfil competitivo en el Cuadro 9, Asocomex Ltda, tiene dos competidores directos muy fuertes Almaviva s.a y Mario Londoño que cuentan con factores claves de éxito como demanda a su servicio y la contribución a nivel nacional de cultura exportadora a sus clientes y otras empresas, estas organizaciones además de tener los factores a su favor son competitivos en las tarifas que manejan sobre sus servicios, estas son empresas nacionales que han realizado estudio de mercados buscando intereses comunes.

Por otro lado Asocomex Ltda, con la calificación obtenida, demostró que la empresa es competitiva al contar con factores claves de éxito principalmente en los esfuerzos por combatir el contrabando, que como ya se especifico anteriormente, es una empresa que tiene una certificación de seguridad para brindar y garantizar un buen servicio.

Sin embargo se evidencio que la empresa necesita poner mayor atención a los factores que relacionan el mercadeo (0,09), la investigación (0,07) y la publicidad (0,18), esto se debe a que la empresa no cuenta con el área de mercadeo, que se encargue de todas las funciones que requieren dichas actividades. Además debe prestarse mayor atención a quienes trabajan en su entorno, con respecto a sus grandes competidores (0,07). Ya que, se pueden encontrar factores claves que afrontar para lograr el desarrollo y crecimiento.

3 ESTUDIO DEL MERCADO

Este estudio fue muy importante para el desarrollo de los objetivos planteados, Ya que permitió conocer a los usuarios actuales y potenciales, analizarlos y posteriormente tomar decisiones encaminados en el desarrollo del objetivo de la pasantía. Por lo tanto fue necesario conocer la base de datos actual de los usuarios de la empresa, conocer su identificación, ubicación y actividad comercial, con ellos se mantuvo una comunicación telefónica y de correo electrónico.

Para conocer clientes potenciales se utilizó una base de datos suministrada por la DIAN, esta al ser muy amplia, fue necesario utilizar el método por conveniencia para reducirla y lograr obtener la información requerida, por lo tanto se obtiene respuesta de 50 empresas, las cuales fueron utilizadas para el análisis, este procedimiento se llevo a cabo con la colaboración de la directora de comercio exterior y la autorización de la dirección de la empresa.

En este contexto a continuación se presenta los resultados obtenidos del trabajo de campo.

3.1 ANALISIS MERCADO ACTUAL

La empresa cuenta actualmente con 20 usuarios, ver Anexo 5, de quienes es necesario conocer su perfil, sus necesidades, expectativas y puntos de vista; para lo cual se realizó un sondeo formulado comúnmente y aprobado por los directivos de la empresa, con el propósito de mejorar el servicio que Asocomex Ltda ofrece.

Gráfico 1. Mercado actual Asocomex Ltda.

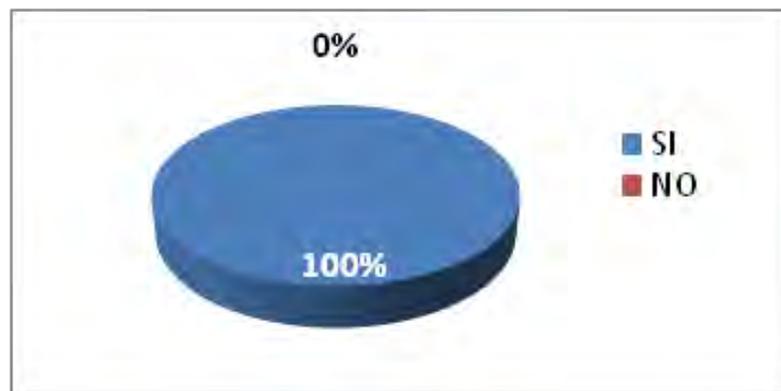


Fuente. Este estudio

Para la realización del sondeo se implementó la Matriz de categorización ver Anexo 9, con el fin de identificar que información es necesaria conocer de los usuarios reales. El formulario que se aplicó se evidencia en el Anexo 10.

- Respecto a la categoría del perfil de usuarios actuales fue necesario conocer si efectivamente, es usuario de la agencia de aduanas Asocomex Ltda, para lo cual los encuestados afirmaron serlo, dando constancia, para continuar con el sondeo, como lo indica el Gráfico 2.

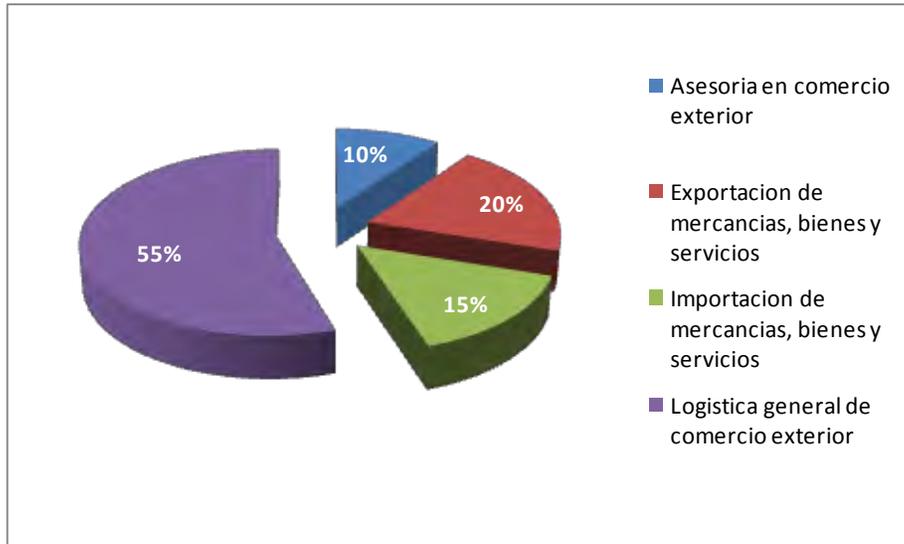
Gráfico 2. Es usuario de Asocomex Ltda. Nivel 3.



Fuente. Este Estudio.

- Con respecto a la categoría de perfil de usuario, se hizo necesario conocer que servicios demandan, como se observa en el anexo 9, para lo cual se obtuvo, como lo indica el Gráfico 3, que el 55% de usuarios utilizan el servicio de comercio exterior en general, donde intervienen la asesoría en comercio exterior, exportación y/o importación de mercancías y almacenamiento de las mismas, siendo este el mayor porcentaje; por otro lado existen tres únicos servicios que tienen una demanda semejante de un 10 a 20%, como son la asesoría en comercio exterior, exportación e importación de bienes, estos resultados dependen de la actividad comercial de los clientes, no hay respuesta alguna sobre el servicio de almacenamiento de mercancías, ya que ninguno de los usuarios maneja distribución directa en la región por lo tanto no es necesaria el almacenamiento temporal de mercancía, mas sin embargo Asocomex Ltda, cuenta con la bodega de exportaciones y de importaciones (Almafrontera) para efectos de los requerimientos y procesos que hay que cumplir al realizar una operación de comercio exterior exigidos por la DIAN, esto representa una fortaleza frente al mercado y la competencia ya que cuenta con alianzas que fortalecen el servicio que se ofrece.

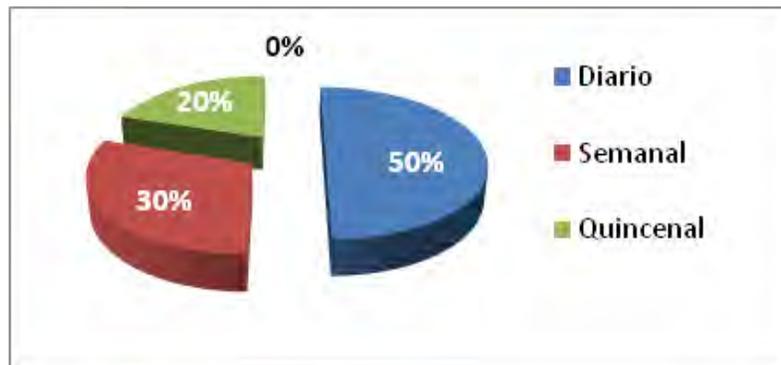
Gráfico 3. Servicios demandados.



Fuente. Este Estudio.

- Para conocer aun más el perfil de los usuarios, es prudente conocer la frecuencia con la que los mismos utilizan los servicios que Asocomex ofrece, este interrogante se observa en el Anexo 9; para la que se obtuvo que la mayor frecuencia de compra es diaria (intervalos de dos o tres días) con un porcentaje de 50% como lo muestra el Gráfico 4, esto indica la capacidad productiva con que cuentan los clientes y la capacidad de respuesta (eficiencia y eficacia) de la agencia de aduanas Asocomex Ltda, existe también una frecuencia semanal y quincenal señalando la capacidad de producción mensual que manejan los clientes. Esto representa una oportunidad para la organización siempre y cuando se aproveche con la responsabilidad que requiere, trabajar con empresas que manejan mercancías con mayor frecuencia.

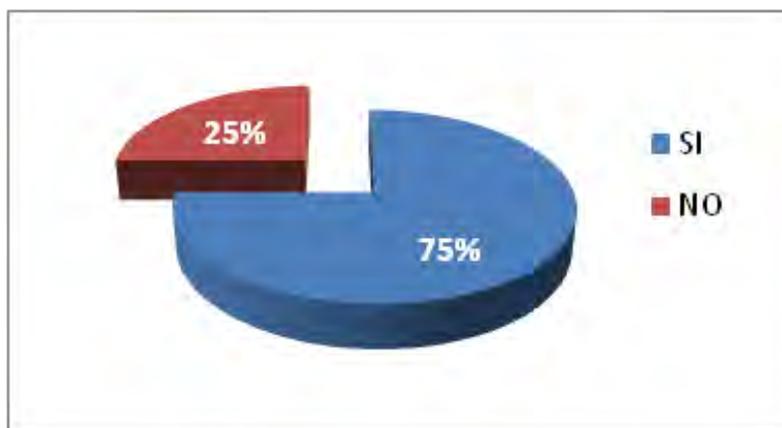
Gráfico 4. Frecuencia de uso del servicio.



Fuente. Este Estudio.

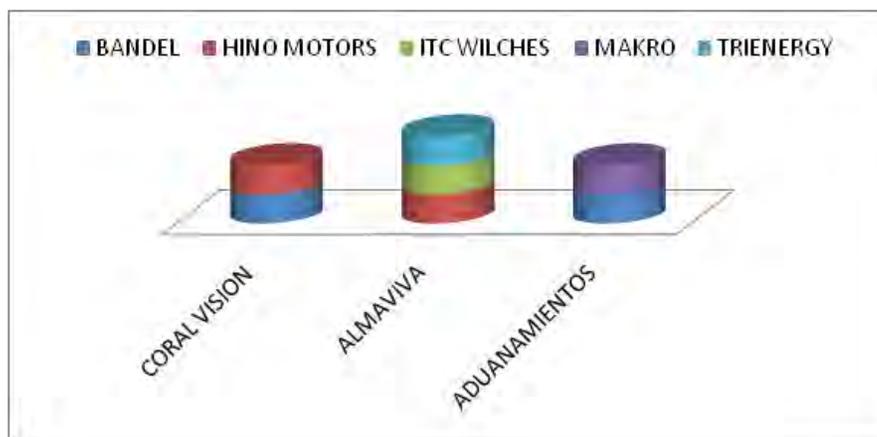
- Para complementar la información sobre el perfil, se interrogó, como lo indica el Anexo 9, si Asocomex Ltda es la única agencia de adunas que este utiliza?, el resultado obtenido se observa en el Gráfico 5, donde el 25% de los usuarios afirman que trabajan con otras agencias de aduanas, las cuales se convierten en competencia directa, mas aun cuando se tratan de tres de las principales agencias en la ciudad de Ipiales, como lo relaciona el Gráfico 6, convirtiéndose esto en una amenaza a la que hay que ponerle atención, teniendo en cuenta además que el 75% de los usuarios no utilizan otras agencias de aduanas, convirtiendo este porcentaje en punto de apoyo para mejorar el servicio y por tanto lograr la fidelización de los clientes, este dato se convierte en base fundamental para empezar a interrogar y deducir lo que refiere la categorización de la competitividad.

Gráfico 5. Única agencia de aduanas que utiliza.



Fuente. Este Estudio.

Gráfico 6. Otras Agencias de Aduanas que utilizan los clientes.



Fuente. Este Estudio.

- Para afianzar las afirmaciones que los clientes realizan en los anteriores interrogantes, hay que conocer las razones precisas que los lleva a utilizar otras agencias de aduanas, como se plantea en el Anexo 9, donde la respuesta más relevante fue la agilidad en los procesos operativos, seguida de la responsabilidad que garantizan las otras empresas y por ultimo por la calidad del servicio, la experiencia y las tarifas; como se detalla en el Cuadro 10 y el Gráfico 7, estos factores son importantes para los principales usuarios de la agencia de aduanas Asocomex Ltda, a la hora de utilizar un servicio, por lo tanto este resultado pretende mostrar algunas falencias, a las cuales hay que ponerle atención para lograr satisfacer completamente al cliente y lograr la competitividad en el mercado.

Cuadro 10. Tabla de frecuencia razones de preferencia por otras empresas.

CLASE	VALOR	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA ACUM. REL.
1	Agilidad procesos	4	31	4	31
2	Calidad del servicio	2	15	6	46
3	Experiencia	2	15	8	61
4	Responsabilidad	3	23	11	84
5	Tarifas	1	8	12	92
6	Tiempo de entrega	1	8	13	100

Fuente. Este Estudio.

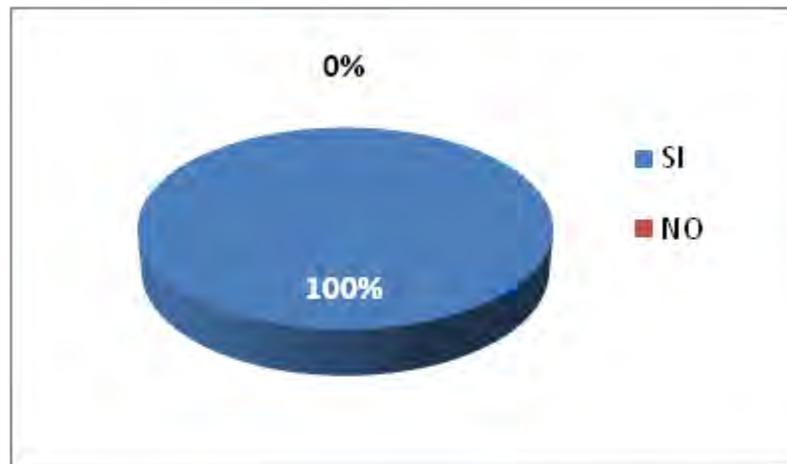
Gráfico 7. Razones de preferencia por otras empresas.



Fuente. Este Estudio.

- Respecto a la categoría de calidad del servicio se hace necesario conocer si Asocomex Ltda cumple con las expectativas que el cliente tiene frente al servicio que se ofrece?, para lo cual los clientes manifestaron en un 100% el encontrarse satisfechos al demandar un servicio que satisface sus necesidades, esto se especifica en el Gráfico 8, siendo este dato muy importante para que la empresa mantenga y fortalezca las buenas relaciones con el cliente, la calidad del servicio y sobre todo el manejo para el cumplimiento de sus objetivos.

Gráfico 8. Cumplimiento de expectativas.



Fuente. Este Estudio.

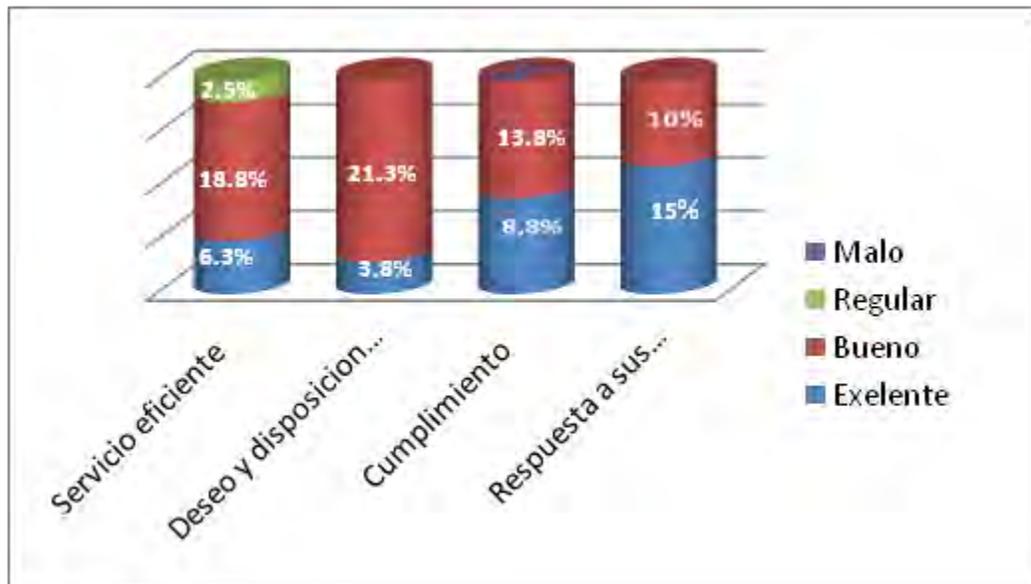
- Para conocer aun mas acerca de la categorización de la calidad del servicio es conveniente que el cliente califique la capacidad de respuesta de los empleados de Asocomex Ltda frente a diferentes entornos como lo muestra el Cuadro 11 y el Gráfico 9, donde se observa que el 63.9% califica como bueno el servicio eficiente con un 18.8%, deseo y disposición de ayuda 21.3%, cumplimiento 13.8%, respuesta a sus peticiones 10%. Por otro lado se tiene que el 33.9% califica Excelente al servicio eficiente con un 6.3%, deseo y disposición de ayuda 3.8%, cumplimiento 8.8%, respuesta a sus peticiones 15% y por último hay una calificación Regular con un 2.5% en el servicio eficiente. Por lo tanto estos porcentajes y calificaciones permiten conocer las debilidades y fortalezas de los empleados frente a la prestación del servicio, en este caso implica mejorar la eficiencia al momento de realizar los procesos logísticos y aduaneros que el cliente requiere y por otro lado hay que mantener la excelente atención al cliente siendo estos elementos fortalezas para lograr reconocimiento, fidelización y cumplir con el objetivo principal de la empresa.

Cuadro 11. Tabla de frecuencias de capacidad de respuesta.

CLASE	VALOR	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA ACUM. REL.
1	Bueno (Cumplimiento)	11	14	11	14
2	Bueno (Deseo y disposición de ayuda)	17	21	28	35
3	Bueno (Respuesta a sus peticiones)	8	10	36	45
4	Bueno (Servicio eficiente)	13	16	49	61
5	Excelente (Cumplimiento)	9	11	58	72
6	Excelente (Deseo y disposición de ayuda)	3	4	61	76
7	Excelente (Respuesta a sus peticiones)	12	15	73	91
8	Excelente (Servicio eficiente)	5	6	78	97
9	Regular (Servicio eficiente)	2	3	80	100

Fuente. Este Estudio.

Gráfico 9. Capacidad de respuesta.

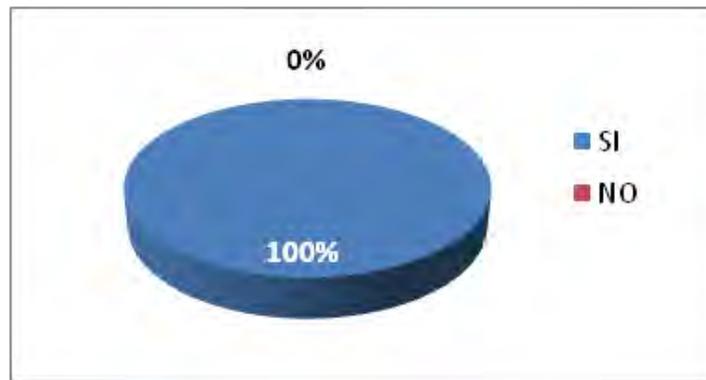


Fuente. Este Estudio.

- Para la empresa es muy apropiado conocer cómo se siente el cliente frente a dos ámbitos específicos como la seguridad y confianza que la empresa genera, este enfoque es muy útil también para la categorización de calidad del servicio, por lo cual se obtuvo que los clientes actuales en un 100% mantienen visto bueno para dichos elementos, lo cual quiere decir que son fortalezas que la empresa

debe aprovechar para atraer nuevos clientes e incursionar en otros mercados, este resultado se representa en el Gráfico 10, respondiendo al interrogante que se establece en el Anexo 9.

Gráfico 10. Asocomex Ltda. Inspira seguridad y confianza al cliente.



Fuente: Este estudio

- Para afianzar la información obtenida anteriormente se identifico las razones que tienen los clientes para afirmar que Asocomex le inspira seguridad y confianza, como se observa en el Anexo 9; para lo cual se obtuvo que el 40% de los clientes lo hacen porque creen que el personal es competente en las funciones que realizan, hay también un 40% que mantiene que el personal es atento y amable y eso inspira confianza y por último el 20% opina que lo que hace que el cliente se sienta seguro es cuando tiene conocimiento permanente sobre el proceso que mantienen sus trámites, por lo tanto estas cualidades, son apoyo para fortalecer el servicio y afrontar las falencias existentes en la prestación del servicio, esto se ve reflejado en el Gráfico 11.

Esta evaluación permite afirmar que trabajar llenando las expectativas del cliente es enriquecedor y genera ventajas que hay que aprovechar.

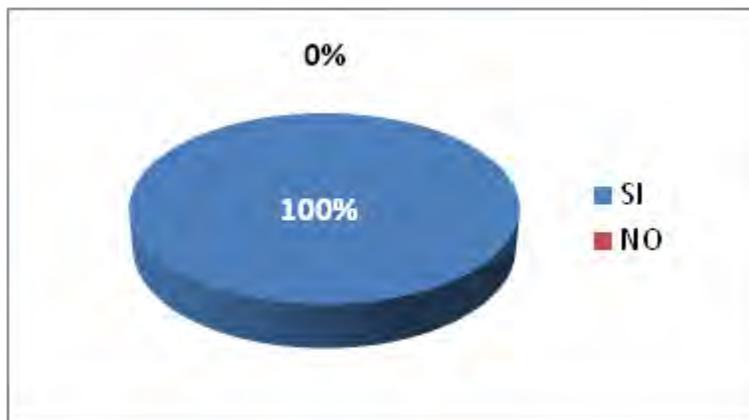
Gráfico 11. Razones que Inspiran seguridad y confianza.



Fuente. Este Estudio.

- Para terminar con la categorización de calidad de servicio es apropiado conocer si el horario de trabajo que Asocomex Ltda maneja satisface las necesidades del cliente, este interrogante se encuentra en el Anexo 9, para dicho interrogante los clientes aceptan en un 100% estar conformes con el horario q se maneja, siendo este de lunes a viernes de 8:00 a 12 am y de 2:00 a 6:00 pm y sábados de 8:00 am a 12:00 pm, en algunas ocasiones si el caso lo requiere se trabajan horas extras con el fin de cumplir con los clientes y evitando contratiempos que pueden ocurrir con algunas mercancías. Este aspecto se convierte entonces en el valor agregado al servicio que se ofrece, por lo tanto se logra mayor satisfacción del cliente y esta se convierte en fortaleza competitiva.

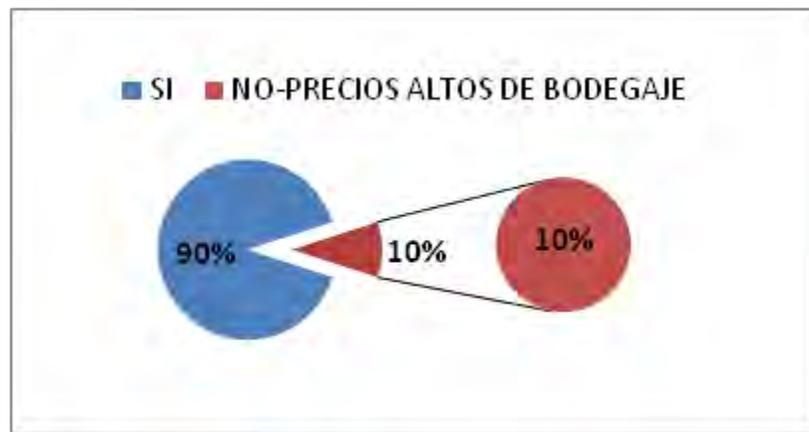
Gráfico 12. Horario de trabajo apropiado.



Fuente. Este Estudio.

- En cuanto a las tarifas que Asocomex Ltda maneja por sus servicios los clientes consideran en un 90% que son flexibles, accesibles y adecuadas, mientras que el 10% considera que los precios en cuanto al bodegaje son altos esto se identifica en el Gráfico 13; para este caso se realizó un previo análisis con los directivos de la empresa donde se determinó que una de las causas del alto precio de bodegaje se debe a la saturación de bodegas en la ciudad y sobre algunas tarifas que implementan dichas bodegas sin considerar gastos, tiempo y beneficio, representado una amenaza permanente a la cual hay que hacerle frente implementando estrategias de costos que mantengan la relación costo – beneficio impidiendo la perdida de los clientes. Este interrogante se observa en el Anexo 9.

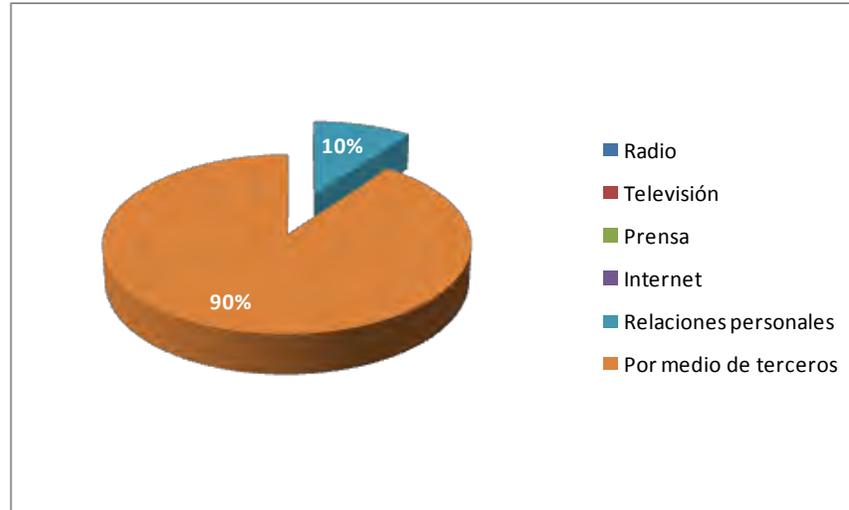
Gráfico 13. Tarifas flexibles, accesibles y adecuadas al servicio.



Fuente. Este Estudio.

- Para fortalecer la información detallada que se desea conseguir para la categorización de competitividad se interrogo a los clientes sobre el medio por el cual conocieron la empresa, como se ve en Anexo 9 y para esto se obtuvo que el 90% conocido la empresa por medio de terceros y el 10% por relaciones personales con los funcionarios o directivos, como se observa en el Grafico 14. Al analizar este resultado se afirma la viabilidad de la implementación y gestión del departamento de mercadeo en la agencia de aduanas Asocomex Ltda. ya que una de las funciones de esta área es implementar estrategias de promoción y publicidad permitiendo llegar a que empresas que no tienen relaciones interpersonales la conozcan por diferentes medios.

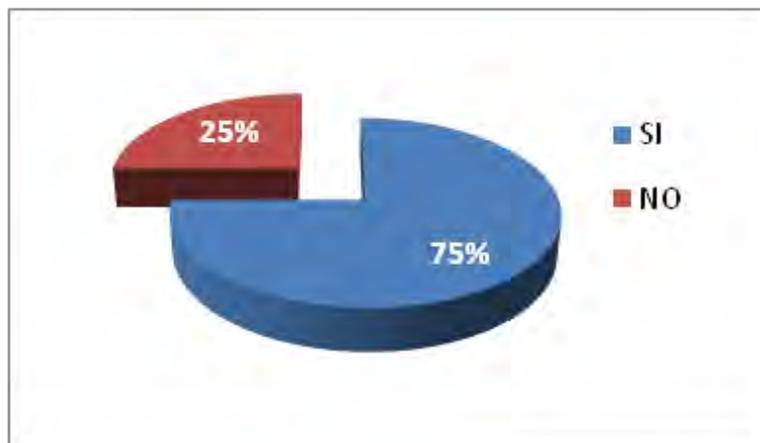
Gráfico 14. Medio por el cual el cliente conoció la empresa.



Fuente. Este Estudio.

- Para culminar con la categorización de competitividad en el Anexo 9, se relaciona el interrogante que pretende establecer si la imagen corporativa que proyecta Asocomex Ltda es llamativa o no, los clientes contestaron en un 75% la respuesta es positiva, sin embargo tenemos un 25% de los clientes que opinan lo contrario siendo un punto de partida para mejorar y plantear estrategias para ser visiblemente atractivos y quedarnos en la mente de nuestros clientes actuales y potenciales, para este tipo de análisis es necesario que el área de mercadeo se encargue de obtener que el 100% de los clientes encuentren llamativa la imagen de Asocomex Ltda. estos resultados se encuentran en el Gráfico 15.

Gráfico 15. Proyección de la imagen corporativa de la empresa.



Fuente. Este Estudio.

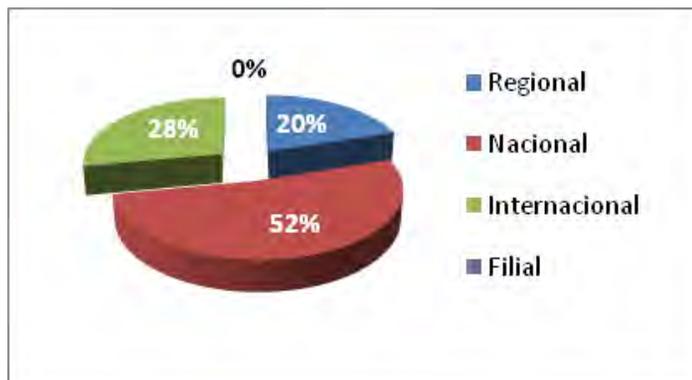
3.2 ANALISIS DE MERCADO POTENCIAL

En Colombia existen empresas que pueden ser grandes clientes para la agencia de aduanas Asocomex Ltda; para conocer el segmento al cual se aplico el sondeo, se utilizo el muestreo por conveniencia, que se desarrollo a partir de la colaboración de los gerentes de la empresa, ya que, su experiencia en el mercado los hace conocedores de estas empresas, por lo tanto se analizaron los datos de quienes contestaron el sondeo, lo que permitió conocer su naturaleza, su actividad comercial, su participación en el mercado, necesidades y puntos de vista; esto con el fin de identificar nuevos usuarios y tener bases para conocer la importancia y necesidad de implementar el área de mercadeo en Asocomex Ltda, y por ende implementar mecanismos de acción que contribuyan al crecimiento empresarial de la misma.

Para la aplicación del sondeo se utilizó la matriz de categorización ver Anexo 12, para identificar la información necesaria que se desea conocer de los posibles clientes, el formulario de esta encuesta se identifica en el Anexo 13, los usuarios potenciales que dieron respuesta al sondeo se relacionan en el Anexo 11.

- Para identificar posibles usuarios se debe conocer su perfil, como lo indica la categorización, por lo tanto se indago en primer lugar acerca de la cobertura que manejan dichos usuarios, teniendo como resultado un mayor porcentaje en cobertura nacional con un 52%, por otro lado observamos que hay un porcentaje muy parejo en cuanto a la cobertura regional con un 20% e Internacional 28%; como lo indica el Grafico 16, lo que demuestra que las microempresas talvez no tengan un porcentaje representativo pero son muy importantes para el progreso empresarial, económico, industrial y social del país. Por lo tanto para Asocomex Ltda, este punto se convierte en un reto, para que mediante estrategias de asesorías y publicidad se promueva la cultura exportadora en la región y más aún para las microempresas.

Gráfico 16. Cobertura.



Fuente. Este Estudio.

- Mediante el sondeo se pretendió conocer con exactitud la actividad comercial de los posibles usuarios, tal como se describe en el Cuadro 12, donde, en su mayoría se ubican en el sector manufacturero, esta cobertura permite conocer el perfil del consumidor y como se puede influenciar en él, para atraer este segmento, e identificar qué medidas debe implementar Asocomex Ltda, para ofrecer el servicio a estas empresas, ya que, cada una de ellas trabajan con productos diferentes que requieren diferentes procesos y reglamentación en los procesos aduanero.

Cuadro 12. Actividad comercial de clientes potenciales.

ACTIVIDAD COMERCIAL	CLIENTE	ACTIVIDAD COMERCIAL	CLIENTE
Comercializadora productos perecederos	Comercializadora FADE S.A	Fabrica productos químicos industriales	NCH Colombia
Comercializadora aceites domésticos	Comercializadora INTEGRAL S.A	Fabricación de productos de uso agropecuario	Orbiotec s.a
Comercializadora de Manufacturas de cuero	Comercializadora BAKO LTDA.	Fabricación y comercialización de pitillos plásticos	Promociones Fantásticas
Comercializadora de artículos decorativos para hogar y oficinas.	Henao Buitrago Benicio	Producción y comercialización de productos derivados de la arcilla y construcción	Sigma Ltda
Comercializadora de productos de aseo para el hogar, oficinas.	Riascos Ortega Gloria Ester	Fabricación de reatas y cintas	Tejidos industriales coveta
importador de productos de consumo masivo	Jhon Restrepo	Fabricación de productos de aseo hogar y uso personal	Wilcos s.a
Elaboración empaques flexibles, cartón y cartulina	Lamiflex Ltda.	Comercializadora de azucares blancos, refinados y crudos	C.I azucares y mieles Ciamsa
Comercializadora y venta de granos	Comercializadora de Granos del Sur Ltda.	Fabricación y comercialización productos acrílicos	Cristacryl
comercializadora y exportadora de granos y aceites	Comercializadora Andina de Granos y Aceites Ltda.	Producción y distribución de textiles	Textiles erre emme Ltda
Comercializadora y venta de productos marinos	Comercializadora de productos de Pesca Ltda.	Fabricación de maquinaria agropecuaria forestal	famag Ltda
Comercializadora de harina de trigo.	Comercializadora COLINAR S.A	Elaboración de artículos de pasamanería	Industrias Galitex
Comercialización vasos desechables	Multidimensionales	Comercializadora de productos para baños y cocinas	Firplack s.a

ACTIVIDAD COMERCIAL	CLIENTE	ACTIVIDAD COMERCIAL	CLIENTE
Manufactura, envase, empaque y distribución de productos alimenticios	Conservas gran unión	Ensamblar y manufacturar camiones y buses, también venderlos. Podrá exportar dichos camiones	Hino Motors
Utilización de la industria en general cosmética y farmacéutica	Aliados Comerciales Paisas	Producción de papel autoadhesivo y cinta siliconada	Productos Autoadhesivos Arclad
Comercio al por mayor productos de ferretería y construcción	Trefilados de Colombia	Fabricación de otras sustancias químicas	Lucta grancolombiana
fabricación y comercialización de empaques flexibles	Temkin Enterprise	Comercializadora de telas textiles	Protela s.a
Fabricación de cromo duro	Niquelados de Colombia	Fabricación, distribución, venta, importación y exportación de productos de tocador	Laboratorio Recamier
Partes y adiciones para pintura a gas	Industria Superior de Artefactos	Exportar materias primas, maquinaria para elaborar baldosa, aparatos sanitarios	Colceramica
Venta de equipos automotrices	R. Ferri equipos automotrices	Producción, compra y venta, distribución y exportación de tabaco	Productora tabacalera de Colombia - protabaco
Comercio al por mayor de útiles escolares y oficina	C.I Colombia Cipe	Comercializadora de productos de aseo personal	Comercializadora JHANFEL LTDA.
Elaboración y comercialización de productos de arcilla	Ladrillera Prisma	Fabricación de maquinaria de uso especial	Industrias Búfalo
Fabricación de maquinaria para vidrio	Maquinaria Bandi	Fabricación y venta de material eléctrico para uso domestico	Ave Colombiana
Fabricación de jabones y detergentes	Marchen S.A	Fabricación, comercialización, distribución de prendas de vestir, calzado y pantuflas.	Suavestar s.a
comercializar productos para hogar, oficinas entre otros	Multiproyectos industrial Ltda	Comercialización de polipropileno	Cigarrería mi Princesa
Fabricación maquinaria industrial para plástico	Maquinplast s.a	Fabricación artículos en plástico	Platicos SR

Fuente. Este Estudio.

- Posteriormente para complementar el perfil de los usuarios potenciales se interrogó, sobre su actividad comercial, donde se obtuvo que el 79% de los usuarios potenciales realizan exportaciones, y el 21% restante realizan las importaciones, esto demuestra que existe una gran capacidad de negociación con otros países y la posibilidad de lograr crecimiento empresarial.

Gráfico 17. Tipo de actividad de comercio exterior ejercen.

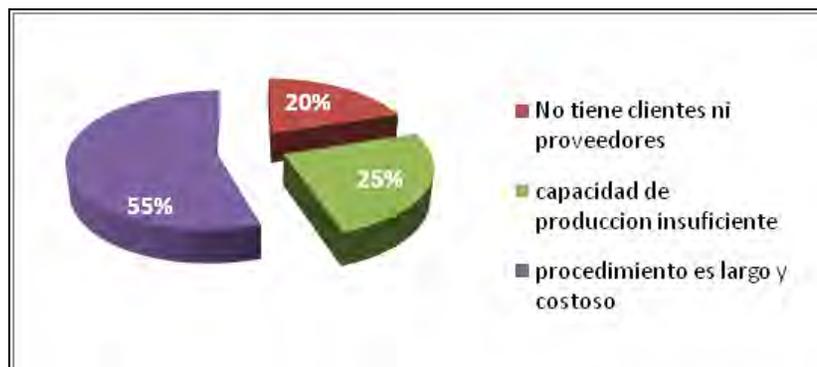


Fuente. Este Estudio.

- Para complementar las preguntas anteriores se indagó sobre las razones del por qué no realizan las dos actividades de comercio exterior, como se identifica en el Gráfico 18, el 55% de los encuestados piensan que los procesos de importación son largos y costosos, tal vez porque simplemente se limitan a tener en cuenta la inversión que esto requiere, pero no existe un pensamiento de proyección y rentabilidad futura. Por otro lado el 25% creen no contar con capacidad de producción suficiente, y para el 20% las razones se basan en que no tienen clientes y proveedores, esto posiblemente se deba al miedo que existe para arriesgarse a ingresar a nuevos mercados, además el temor al endeudamiento.

Por lo tanto es punto de partida para fortalecer el servicio de asesoría que ofrece Asocomex para incentivar a las empresas a realizar comercio exterior y por lo tanto ser beneficiados con la oportunidad de tener nuevos clientes.

Gráfico 18. Razones porque no realizan importaciones y exportaciones.



Fuente. Este Estudio

- Respecto a la categorización de perfil del cliente es necesario conocer sobre los países con los que estas empresa encuestadas mantienen relaciones comerciales y como se observa en el Gráfico 19 existe mayor relación comercial en un 77% con países de la CAN, 20% con países del G3, y el 3% con países del Mercosur, esto demuestra la necesidad de cubrir necesidades, y la posibilidad de ampliar el portafolio de servicios de Asocomex Ltda, mediante alianzas estratégicas que permitan llegar a estos clientes y suplir sus necesidades.

Gráfico 19. Relaciones comerciales con otros países.

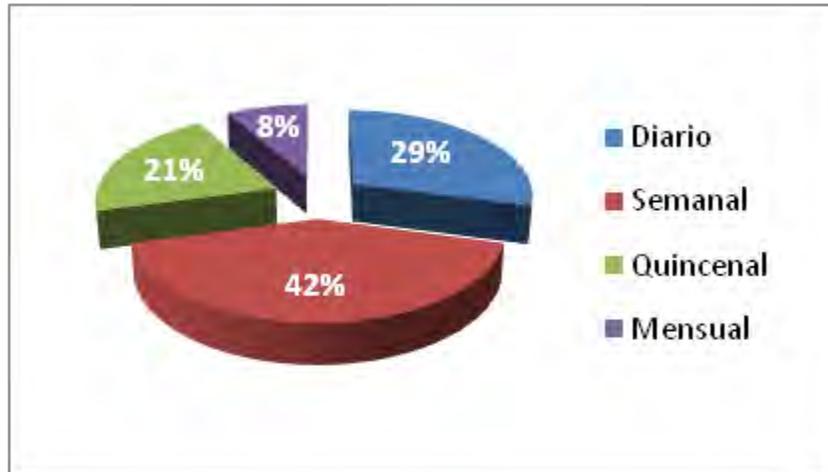


Fuente. Este Estudio.

- Acerca de la frecuencia de operaciones de comercio exterior que realizan los clientes se obtuvo que en el 42% las realizan semanalmente siendo este el mayor porcentaje, el 29% maneja una frecuencia diaria como se observa la diferencia no es muy significativa lo que demuestra que a pesar de los problemas políticos, comerciales y sociales que existen entre los diferentes países, esta situación es buena ya que existe estabilidad comercial.

Algunos clientes potenciales tienen operaciones quincenalmente 21% y mensualmente 8%, lo anterior se refleja en el Gráfico 20, por lo tanto en contexto se identifica el perfil competitivo de los clientes potenciales lo que generaría beneficios económicos, sociales, competitivos y de crecimiento empresarial a Asocomex Ltda.

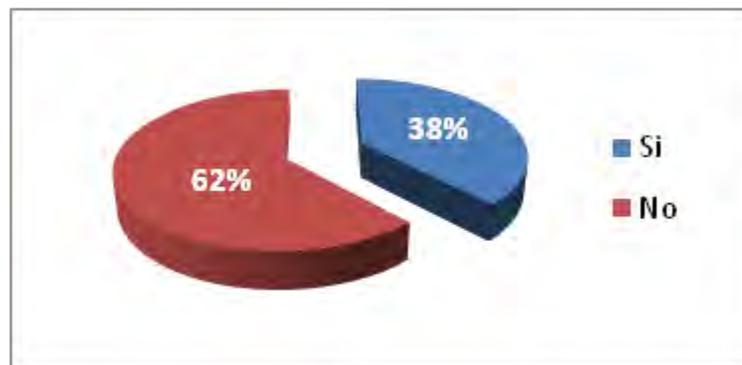
Gráfico 20. Frecuencia de operaciones.



Fuente. Este Estudio.

- Respecto a la categorización de calidad de servicio fue prudente saber si el cliente tenía conocimiento de la agencia de aduanas Asocomex Ltda, donde se obtuvo un resultado insuficiente al tener un 38% que afirman conocerla y un 62% no tiene conocimiento mínimo sobre la empresa como se ve el Gráfico 21, en consecuencia esta situación se convierte en una gran debilidad lo que impide que los clientes tengan referencia sobre la empresa, esto es causa de que Asocomex Ltda. no cuenta con un plan publicitario a nivel regional, nacional e internacional.

Gráfico 21. Conocimiento de Asocomex Ltda.

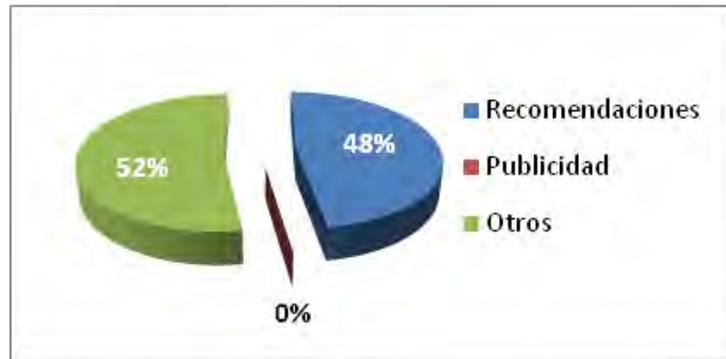


Fuente. Este Estudio.

- Para afianzar la información obtenida con el anterior interrogante que pretendió conocer el medio por el cual las empresas encuestadas conocieron la agencia de aduanas Asocomex Ltda, según las respuestas de los clientes se obtuvo que el 48% de los clientes potenciales conocen la empresa por medio de recomendaciones por otras empresas, y el 52% la conocen por otros medios, de los cuales se obtuvo que el 37% es gracias a información suministrada por la

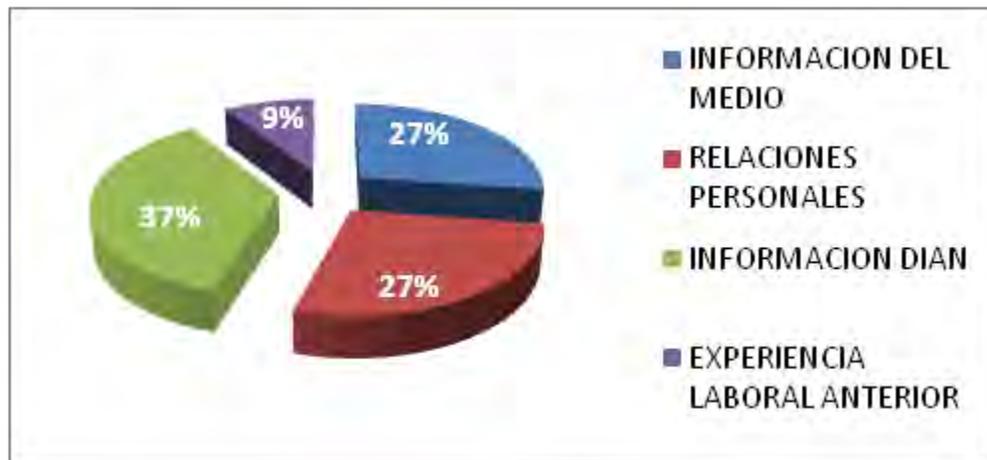
DIAN, EL 54% opina que ha sido por información del medio y relaciones personales y el 9% a tenido algún vinculo laboral. Lo anterior se representa en los gráficos 22 y 23. En consecuencia tenemos que Asocomex Ltda, no cuenta con un medio publicitario que permita que las empresas que no tienen ninguna relación cercana a la misma la conozcan y que su nombre e imagen permanezca en la mente del consumidor.

Gráfico 22. Medio por el cual el cliente potencial conoció la empresa.



Fuente. Este Estudio.

Gráfico 23. Otros medios.

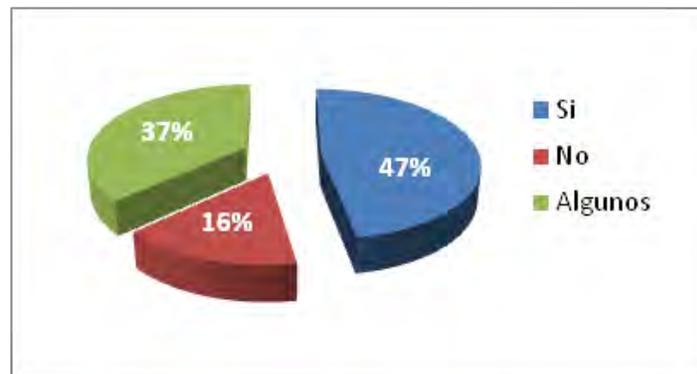


Fuente. Este Estudio.

- Para complementar la información y las respuestas anteriormente obtenidas, se indagó a quienes conocían la empresa sobre si tenían conocimiento de los servicios que Asocomex ofrece, donde se observa que un 47% si tienen conocimiento y un 16% no lo tienen. El 37% conoce algunos de los servicios entre ellos los más destacados son el agenciamiento aduanero con un 40% y la logística aduanera con un 30%, estos servicios son el principal objetivo de la empresa, la asesoría comercial 10% y el bodegaje 20% son servicios pilares para cumplir con

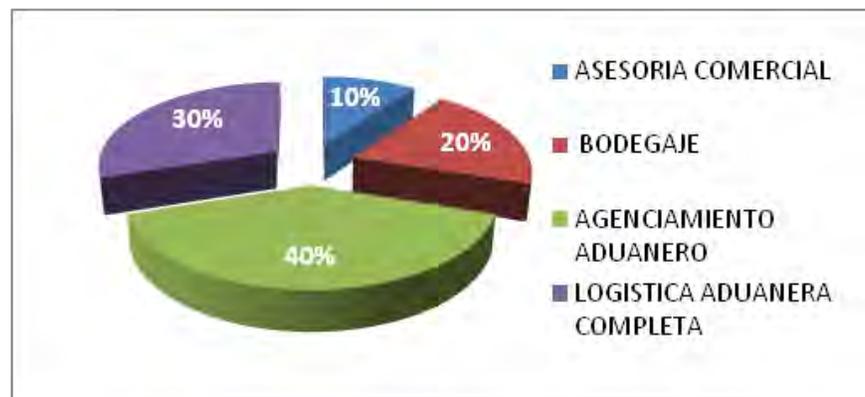
el objetivo prometido, el gráfico 24 y 25 muestran los resultados obtenidos, con esto se determina que los usuarios potenciales, conocen los servicios de una manera superficial, sin tener mayor conocimiento, por lo tanto Asocomex Ltda., debe realizar esfuerzos para hacer llamativo el portafolio de servicios y que las empresas conozcan de él fácilmente.

Gráfico 24. Conocimiento sobre los servicios de Asocomex Ltda.



Fuente. Este Estudio.

Gráfico 25. Cuáles son los servicios que conocen.



Fuente. Este Estudio.

- Al identificar que las empresas encuestadas si realizan operaciones de comercio exterior, es pertinente indagar acerca de la agencia de aduanas que actualmente utilizan, con el fin de conocer características de la competencia, por lo tanto se obtuvo que los clientes potenciales utilizan con Mario Londoño sia 13% y Andinos sia Ltda 13%, quienes para Asocomex Ltda actúan como competidores directos por su trayectoria, experiencia y capacidad financiera. Por otro lado se ve que el 74% utilizan agencias de aduanas que no son representativas en la ciudad de Ipiales, las cuales se califican como una amenaza leve. Es entonces que Asocomex Ltda debe identificar su competencia e implementar estrategias para

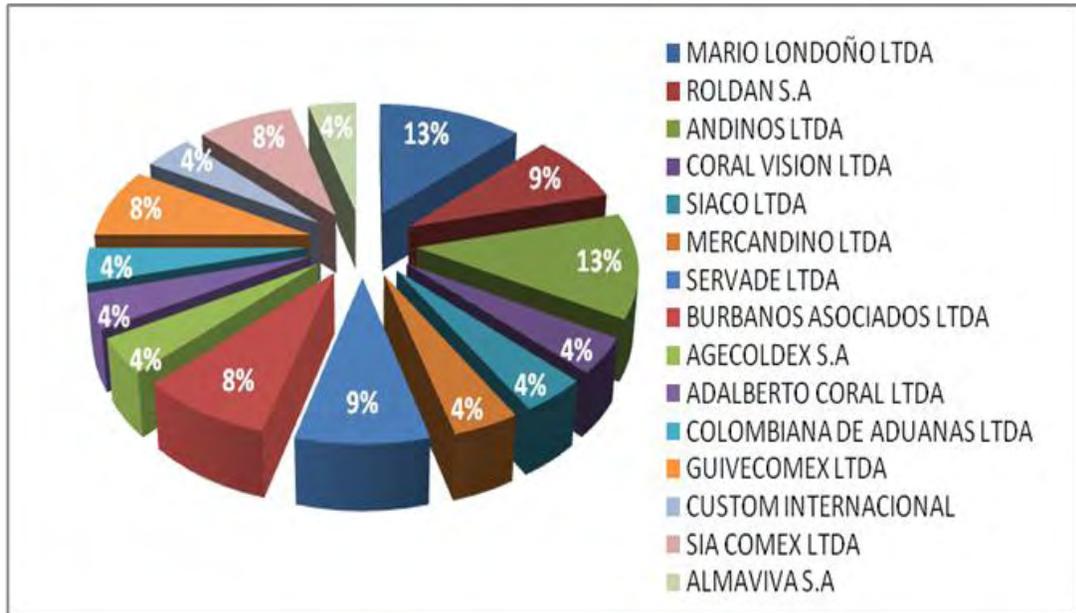
enfrentarla que si no se lo hace pueden limitar el proceso de desarrollo de la empresa y la actividad que realiza. ver Cuadro 13 y Gráfico 26.

Cuadro 13. Tabla de Frecuencia - Otras agencia de aduanas con las que trabaja actualmente el cliente.

CLASE	VALOR	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA ACUM. REL.
1	MARIO LONDOÑO LTDA	3	13	3	13
2	ROLDAN S.A	2	9	5	22
3	ANDINOS LTDA	3	13	8	35
4	CORAL VISION LTDA	1	4	9	39
5	SIACO LTDA	1	4	10	43
6	MERCANDINO LTDA	1	4	11	47
7	SERVADE LTDA	2	9	13	56
8	BURBANOS ASOCIADOS	2	8	15	64
9	AGECOLDEX S.A	1	4	16	68
10	ADALBERTO CORAL LTDA	1	4	17	72
11	COLOMBIANADEADUANAS	1	4	18	76
12	GUIVECOMEX LTDA	2	8	20	84
13	CUSTOM INTERNACIONAL	1	4	21	88
14	SIA COMEX LTDA	2	8	23	96
15	ALMAVIVA S.A	1	4	24	100

Fuente. Este Estudio.

Gráfico 26. Agencia de aduanas con la que trabaja actualmente.

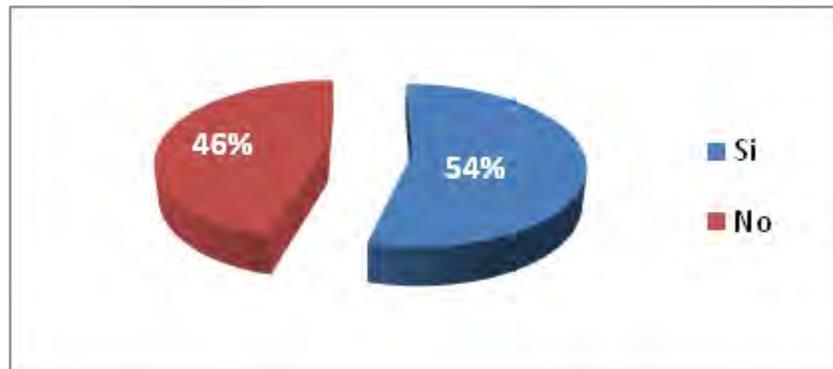


Fuente. Este Estudio.

- A cerca de la categorización de competitividad se pretende establecer la satisfacción del cliente frente al servicio que otras agencias de aduanas ofrecen; donde se obtuvo que el 46% de la empresas que realizan operaciones de comercio exterior no se encuentran satisfechos con el servicio que le ofrecen, las razones que ellos tienen en referencia a su insatisfacción es principalmente por las tarifas 37%, en cuanto a la calidad del servicio, la eficiencia – eficacia y la seguridad la incomodidad es pareja ya que cuentan con un 18%. En cuanto a la permanente información que necesitan los clientes, este no es un factor preocupante para las empresas ya que de ello solo habla el 9%. El Gráfico 27 y 28 muestran lo anteriormente mencionado.

Estas opiniones son base fundamental para conocer más sobre las necesidades y del cliente, por lo tanto Asocomex Ltda, debe aprovechar la oportunidad, para lograr atraer al usuario potencial supliendo dichas necesidades

Gráfico 27. Satisfacción con la actual agencia de aduanas.



Fuente. Este Estudio.

Gráfico 28. Razones de insatisfacción.



Fuente. Este estudio.

- Finalmente se indago acerca de la disponibilidad que tienen estos usuarios para adquirir el servicio que Asocomex Ltda ofrece, donde se obtuvo resultados favorables, ya que, el 78% contesto afirmativamente y el 22% restante probablemente demandarían el servicio, como lo indica el Grafico 29, esto representa la viabilidad de la implementación del área de mercadeo ya que ella se encargara de cautivar este segmento de mercado, que además de ser atractivo, representaría crecimiento y participación de la empresa.

Gráfico 29. Disponibilidad de compra.



Fuente. Este Estudio

4 ESTUDIO TECNICO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL AREA DE MERCADEO EN ASOCOMEX LTDA.

Es importante resaltar, la importancia que tiene la estructura administrativa y organizacional de la empresa, ya que, sienta sus bases en los siguientes principios administrativos: consecución de objetivos, encadenamiento de las actividades de ejecución empresarial y estructura organizacional.

La organización del departamento comercial de Asocomex Ltda, está dada por las alternativas que la empresa tiene para estructurar sus dos principales actividades comerciales: las exportaciones y las importaciones; pero va a estar condicionada por la proyección de futuro que se le impriman.

Las especificaciones que se identificaron para estructurar el área de mercadeo en la agencia de aduanas Asocomex Ltda, se realizaron en base al manual de funciones y procedimientos que tiene la empresa para los diferentes cargos ya existentes, además se conto con la participación y aceptación del gerente general de la empresa.

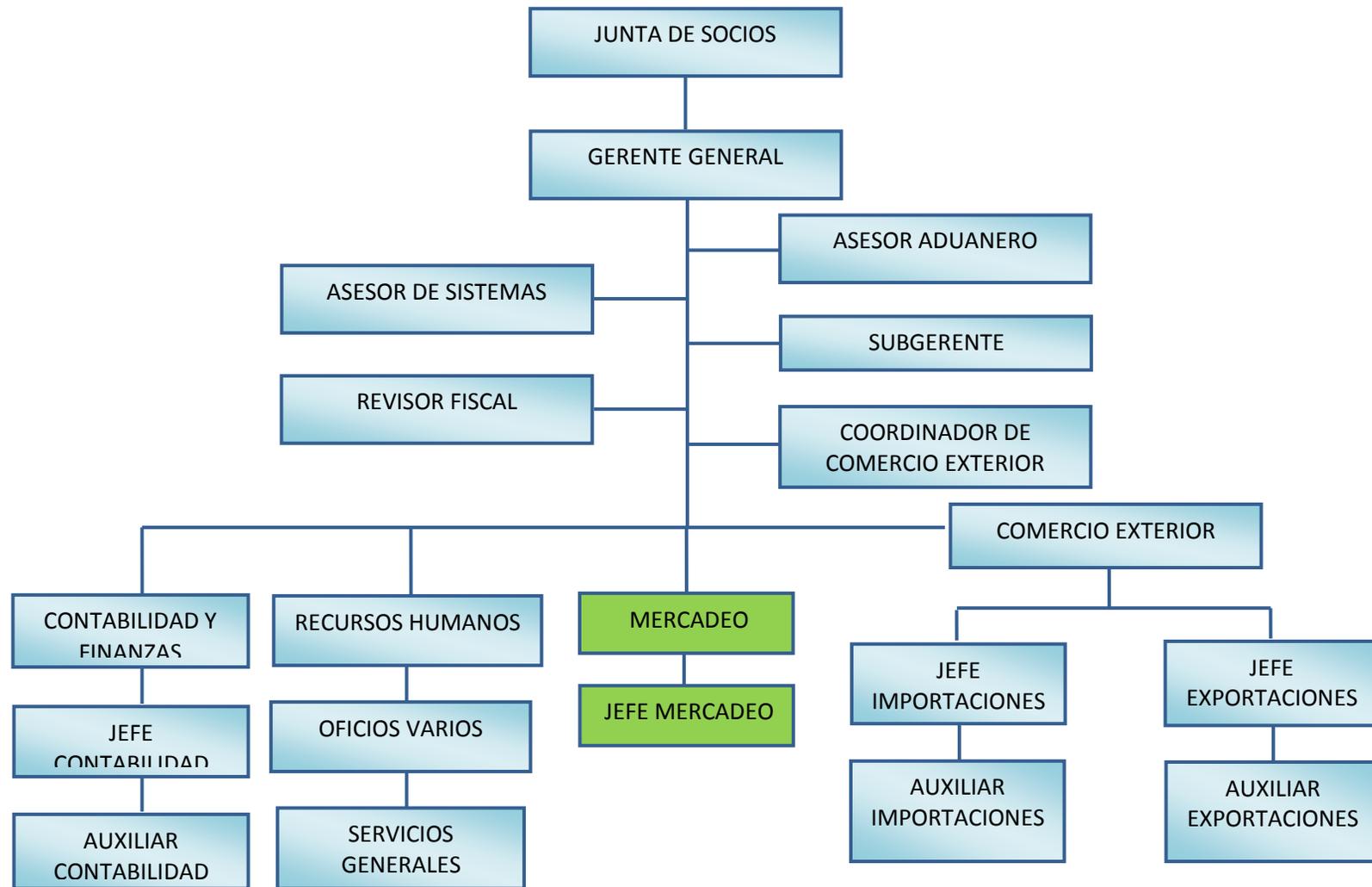
4.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

La implementación del organigrama es muy importante ya que permite tener una idea uniforme de la organización para conocer las responsabilidades de cada cargo y permite conocer la dependencia de un cargo sobre otro.

Junto con la gerencia de la empresa y con los jefes de cada departamento, basados en dos teorías como la teoría estructuralista y la teoría de las relaciones humanas; las que hablan acerca de “la distribución de cargos dentro de una empresa teniendo en cuenta las funciones y como se relacionan laboralmente los funcionarios de la misma”¹⁰, se estudia y se analiza una modificación al organigrama actual de Asocomex Ltda. Para el caso se estableció ampliar aéreas y separarlas según el nivel de relación que tenían; de tal manera que el organigrama se diseña de la manera como se evidencia en la Figura 3.

¹⁰ Disponible en: www.administracion.com/teoriaestructuralista/teoriadecienciashumanas.com, ALAS, 2000.

Figura 3. Organigrama Implementado



Fuente. Este Estudio.

4.2 DISEÑO TÉCNICO ADMINISTRATIVO

4.2.1 Manual de funciones

El diseño del manual de funciones administrativo, le permite a la alta gerencia encaminar la empresa hacia el logro de los objetivos propuesto en el modelo integral de calidad para el mejoramiento de procesos operativos y administrativos.

El manual es a su vez un documento de consulta permanente para orientar a todo el personal de la empresa y externos en cuanto a la descripción general de cada cargo, perfil del cargo, responsabilidades, principios, objetivos, y funciones descripción de funciones, relación con otras áreas y relación con los clientes.

Por lo tanto Asocomex Ltda, implemento el área de mercadeo en su manual de funciones siguiendo los criterios ya establecidos.

- **Identificación del cargo.**

La denominación al cargo: Jefe de Mercadeo.

Nivel educativo: Profesional.

Jefe inmediato: Gerente General.

Dependencia del cargo: Administrativa.

- **Perfil del cargo.** Debe cumplir con conocimientos relacionados con el comercio internacional, mercadeo y relaciones públicas, su naturaleza debe estar encaminada al direccionamiento del área y de los objetivos comunes de la empresa, promoviendo el crecimiento y desarrollo de la misma.

- **Responsabilidades del cargo.** Cumpliendo con los requisitos que Asocomex Ltda exige cuando se realiza la identificación de algún cargo, se hizo necesario hacer conocer las responsabilidades con la documentación e información que se maneja en la empresa y el nivel de importancia así como se plantea en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Responsabilidad de información y documentación.

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTOS		
NIVEL DE IMPORTANCIA	ASIGNACIÓN	
	SI	NO
Leve importancia y su revelación causarían daños leves.		X
Importante y su revelación causarían daños graves.	X	
Muy importante y su revelación causarían daños muy graves.	X	
Absolutamente confidencial y su revelación		X

Fuente. Archivo Asocomex Ltda.

- **Principios específicos del departamento de mercadeo**

- ✓ **Flexibilidad.** La organización ha de ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, previniéndolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento.

- ✓ **Expansión.** Cuando se efectúe una expansión con el consiguiente aumento del número de ventas y trabajo, hay que prever la ampliación de personal para poder atender adecuadamente a los clientes.

- ✓ **Coordinación.** Armonizar las acciones de los diversos comerciales, de modo que no se creen interferencias ni duplicidades en el trabajo. Adecuar a los comerciales en función de las delimitaciones de las zonas de ventas, de modo que todas estén atendidas y cubiertas.

- **Objetivos.**

- ✓ Investigar e identificar el mercado.
- ✓ Posicionar la empresa en el mercado.
- ✓ Realizar un plan de Marketing para los servicios que ofrece Asocomex Ltda.
- ✓ Conseguir alianzas comerciales estratégicas.

- **Funciones.**

El departamento de mercadeo debe cumplir cuatro funciones primordiales mediante actividades específicas de cada función, estas se implementaron

teniendo en cuenta las principales actividades que Asocomex Ltda., realiza (importaciones – exportaciones) además de las necesidades de organización y renovación que la empresa tenía.

Investigación y análisis de mercadeo

- ✓ Mantener un registro de ventas por cliente y servicio.
- ✓ Determinar la rentabilidad de los trámites por cliente.
- ✓ Anticiparse e interpretar las tendencias operantes en los distintos mercados.
- ✓ Analizar semestralmente el coeficiente de contribución importaciones o exportaciones.
- ✓ Realizar el análisis mensual de ventas.
- ✓ Realizar mensualmente un análisis comparativo de aceptación de los servicios con respecto a la competencia, en el mercado total.
- ✓ Medir efectivamente el impacto publicitario y promocional de las campañas de la empresa.
- ✓ Realizar estudios de precios y de créditos tendientes a determinar nuevas estrategias de Marketing.
- ✓ Investigar la posibilidad de nuevos mercados, servicios y clientes.
- ✓ Analizar periódicamente los medios publicitarios y promocionales en los distintos mercados, a la vez que su eficiencia relativa para anunciar nuestros productos.

Promoción y publicidad

- ✓ Preparar el plan promocional anual.
- ✓ Elaborar el presupuesto promocional y publicitario cada año calendario acorde con los objetivos de marketing.
- ✓ Mantener un inventario del material promocional y responsabilizarse por su existencia.
- ✓ Preparar ideas de todo texto, folleto o mensaje para exposiciones, eventos especiales, fiestas patronales, entre otros.
- ✓ Elaborar calendario de eventos especiales, organizar la promoción en los mismos y dirigir la actividad personalmente.
- ✓ Organizar campañas promocionales
- ✓ Organizar programas destinados a obtener una mayor cobertura promocional.
- ✓ Analizar constantemente las actividades promocionales y Controlar diariamente planeamiento de actividades y reporte de resultados, la acción de la fuerza promocional.

Herramientas De Trabajo

Principalmente se manejarán dos herramientas que el jefe de mercadeo debe manejar con familiaridad y en beneficio de Asocomex Ltda.

Fichas de cliente. Se debe mantener una información periódica por cada actividad que le cliente realice. Este documento se denominará ficha del cliente y en ella se recogen los siguientes datos:

- ✓ Datos del cliente y su clasificación
- ✓ Frecuencia de visita del cliente
- ✓ Forma de pago
- ✓ Fecha de la última visita realizada por parte de Asocomex Ltda.
- ✓ Volumen de operaciones de importaciones y exportaciones mensuales

Esto permitirá evaluar:

- ✓ Frecuencia de operaciones y tiempo transcurrido desde la última visita.
- ✓ El comportamiento de del cliente en este período.
- ✓ Tendencias del mercado.

Reporte a gerencia. Se entregará semanalmente o mensualmente, 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.
- ✓ Clientes nuevos conseguidos.

Es importante disponer de una base de datos actualizada para una gestión profesional y un mejor conocimiento de las necesidades de los clientes. Del mismo modo, el área de mercadeo ha de enfatizar la necesidad que se incluya toda la información que la empresa desea conocer.

Para todo lo anterior el proceso sería el siguiente:

Planeamiento

Plan Promocional Anual.

Presupuesto Promocional y Publicitario.

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 clientes.
Relaciones Públicas con los medios.
Material de entrenamiento e instrucción.

Control

De los gastos promocionales y publicitarios.
De la competencia.
Del alcance publicitario y promocional.

Reportes

Informe mensual sobre actividad promocional.

- **Relación con otras áreas de la empresa.** El departamento de mercadeo y publicidad requiere de enfoques ágiles, dinámicos y abiertos ya que los recursos de la empresa tienen poco valor sin una estrategia clara de planificación y búsqueda de clientes, la tarea clave se encuentra en enfocarse en satisfacer las necesidades de los consumidores, el éxito se encuentra en ofrecer servicios de calidad y mantener grandes clientes.

La interacción del área de mercadeo con las demás áreas de Asocomex Ltda es fundamental si se quiere que el cliente reciba el máximo de atención.

Para cumplir con los objetivos de mercadeo el departamento debe:

- ✓ Maximizar la satisfacción del cliente.
- ✓ Maximizar el portafolio de servicios.
- ✓ Conseguir la maximización del consumo del cliente.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio.

El departamento de mercadeo cumple con dos procesos de producción: el proceso de gestión y el proceso de control.

En el proceso de gestión, comprende tareas de producción, de coordinación (tanto interna como externa), de conducción y manejo de operaciones del sector como se especificó anteriormente.

En el proceso de control, comprende a la supervisión de todas las actividades y los resultados que se deben obtener.

Para poder llegar a obtener una gestión adecuada a las necesidades de la empresa, el departamento de mercadeo debe estar apoyado en un estudio que se compone de toda la información que los demás departamentos de la empresa le envían al departamento de mercadeo para que genere estrategias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

- ✓ 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).
- ✓ Características de clientes.
- ✓ Características de los servicios que se ofrecen
- ✓ Capacidad financiera de la empresa.
- ✓ Competencia.
- ✓ Situación actual del mercado.

• **Relación con los clientes.** Muchas de las funciones claves del departamento de mercadeo giran en torno al cliente, buscando su satisfacción total en relación con el servicio que se le preste. Para lo anterior el departamento de mercadeo debe 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 cliente, todas las personas de la organización están dispuestas a trabajar por lograr la completa satisfacción del mismo, existen diferentes métodos por medio de los cuales se pueden conocer las necesidades e insatisfacciones del cliente.

Los métodos son:

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

Las acciones o actitudes son de gran importancia para la satisfacción del cliente ya que las actitudes se reflejan en acciones, el comportamiento de las personas con las que el cliente tiene contacto produce un impacto sobre su satisfacción o insatisfacción. El personal de la empresa debe saber manejar las dudas,

observaciones, problemas y ampliación de información de manera cordial si lo que quiere es atraer un nuevo cliente o mantenerlo.

En Asocomex Ltda los empleados tienen contacto con los clientes por medio telefónico, email y correspondencia, quienes han tenido relación personal con los clientes son los directivos de la empresa; por lo tanto las relaciones son directas y para cualquier reacción por diferentes circunstancias la empresa siempre está preparada para enfrentar estos momentos, implementando siempre técnicas de mejora para la atención del cliente, basándose en lo anteriormente mencionado.

4.3 ESTRUCTURA FINANCIERA

Para realizar el diseño financiero se identifico algunos aspectos importantes para su desarrollo como los que se relacionan a continuación. Este diseño financiero se realizó con la colaboración y aprobación de la auxiliar de contabilidad y la contadora de la agencia de aduanas Asocomex Ltda.

4.3.1 Presupuesto de inversión. En este se incluyen la adecuación y construcción de obras civiles dentro de las adecuaciones que serán necesarias para implementar el área comercial además de los equipos y muebles y enseres necesarios para su funcionamiento.

Inversión fija necesaria

- **Reparaciones y adecuaciones.** Se refiere a las reformas que hay que hacerle a las instalaciones para que se adecue a las funciones asignadas y cumpla con las exigencias de normatividad exigidas por las entidades supervisoras (DIAN, BASC, auditoria, entre otros).

Las instalaciones necesitan algunas refacciones como la separación del área de oficina.

- **Inversiones en reparaciones locativas.** En el Cuadro 15, se identifican las obras a realizar para las reparaciones locativas, con valores reales cotizados en almacenes de la ciudad de Ipiales.

Cuadro 15. Detalle en inversión.

DETALLE DE INVERSIÓN	Cant	Vr. unitario	Valor total
Construcción oficina en cemento y vidrio	1	3.500.000	3.500.000
Fondeado y pintura	1	500.000	500.000
TOTALES			4.000.000

Fuente. Este Estudio.

- **Muebles y enseres, equipos de oficina.** Son los elementos físicos y logísticos para el funcionamiento del departamento de mercadeo. Los muebles y enseres necesarios son los siguientes:

Cuadro 16. Descripción detalle en inversión.

DETALLE DE INVERSIÓN	CANT	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio	1	350.000	350.000
Silla ejecutiva	1	150.000	150.000
Silla visitantes	2	50.000	100.000
Archivador	1	600.000	600.000
Teléfono	1	50.000	50.000
Computador	1	1.900.000	1.900.000
Impresora láser	1	350.000	350.000
Software anexo	1	500.000	500.000
TOTALES			4.000.000

Fuente. Este Estudio.

Costos operacionales

Son los egresos necesarios para que funcione el departamento de mercadeo, incluyendo gastos por nómina, gastos en publicidad, servicios, entre otros.

- **Costo de servicios públicos.** Para la producción del servicio es necesario consumir servicios públicos, cuyo costo se estima en:

Servicio de agua potable mes	\$ 5.000
Servicio energía eléctrica mes	\$ 10.000
Servicio teléfono	\$ 25.000
Servicio celular	\$ 80.000
Servicio internet	\$ 60.000
Total servicios mes	\$ 180.000

Cuadro 17. Detalle costos de servicios.

DETALLE	VENTA MENSUAL	COSTO TOTAL
Servicios consumidos	180.000	2.160.000
Total anual		2.160.000

Fuente. Este Estudio.

- **Costo de mano de obra.** El recurso humano necesario para poner en marcha el área de mercadeo tiene los siguientes costos, incluidas las prestaciones sociales de ley, demostradas en el Cuadro 18.

Cuadro 18. Detalle costos mano de obra.

CARGO	CANT	REMUNER. MES	REMUNER. ANUAL	PRESTAC. SOCIALES (30,022%)	COSTO TOTAL ANUAL
Jefe comercial	1	800.000	9.600.000	2.881.920	12.481.920
Total anual					12.481.920

Fuente. Este Estudio.

- **Costo desplazamientos.** Se desplazará a la ciudad de Bogotá, los cálculos incluyen viaje ida y regreso, y viáticos de dos días, se consideran viajes semestrales.

Viaje Bogotá: \$ 900.000
Total costo de transporte \$ 900.000

Cuadro 19. Costo anual de desplazamientos.

DETALLE	SEMESTRAL	COSTO TOTAL
Servicios consumidos	900.000	1.800.000
Total anual		1.800.000

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 que pueden ocurrir a los activos que se implementan para el funcionamiento del departamento de mercadeo en la agencia de aduanas Asocomex Ltda. Para la construcción del cuadro de depreciación se utilizó el método de depreciación de línea recta el cual consiste en dividir el valor del activo entre la vida útil del mismo.

Cuadro 20. Detalle gastos de depreciación.

ACTIVO	VIDA ÚTIL (AÑOS)	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VALOR RESIDUAL
Adecuaciones oficina	10	4.000.000	400.000	400.000	400.000	2.800.000
Escritorio	5	350.000	70.000	70.000	70.000	140.000
Silla ejecutiva	5	150.000	30.000	30.000	30.000	60.000
Silla visitantes	5	100.000	20.000	20.000	20.000	40.000
Archivador	5	600.000	120.000	120.000	120.000	240.000
Teléfono	5	50.000	10.000	10.000	10.000	20.000
Celular	5	80.000	8.000	8.000	8.000	16.000
Internet	5	60.000	6.000	6.000	6.000	12.000
Computador	3	1.900.000	633.333	633.333	633.333	0
Impresora	3	350.000	116.666	116.666	116.666	0
Software anexo	3	500.000	166.666	166.666	166.666	0
			1.580.665	1.580.665	1.580.665	3.328.000

Fuente. Este Estudio.

Gastos administrativos

Para el cálculo del punto de equilibrio es necesario obtener los costos directos, por ellos se calculan los que corresponde a la papelería y mantenimiento de equipos en el Cuadro 21.

Cuadro 21. Detalle gastos administrativos.

GASTO ADMINISTRATIVO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Mantenimiento y reparación equipos	128.000	1.536.000
Mantenimiento software	280.560	3.366.720
Papelería y útiles	150.000	1.800.000
Impuesto predial y otros	160.000	160.000
Total		6.862.720

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 la empresa y sus servicios a los clientes potenciales.

El material impreso que se utilizará será un portafolio de servicios tipografiado que tendrá un costo de \$5.000. Se timbrarán 200 al año.

Cuadro 22. Detalle gastos de venta.

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Portafolio de servicios	1.500.000
Páginas amarillas	450.000
Anuncios publicitarios en periódicos e internet	1.020.000
Comercial radial	1.800.000
Total	4.770.000

Fuente. Este Estudio.

Resumen de costos y gastos.

Este resumen se realiza identificando los totales de costos variables, costos fijos dando como resultado los costos operacionales que generaría el departamento de mercadeo en la agencia de aduanas Asocomex Ltda, como se refleja en el Cuadro 23.

Cuadro 23. Detalle de costos y gastos.

COSTOS VARIABLES	
Desplazamientos	900.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	900.000
COSTOS FIJOS	
Sueldo Jefe Comercial	12.481.920
Servicios	2.160.000
Depreciación	3.328.000
Gastos administración	6.862.720
Gastos de venta	4.770.000
TOTAL COSTOS FIJOS	29.602.640
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	30.502.640

Fuente. Este Estudio.

Presupuesto de ingresos.

Se espera que el departamento comercial incremente las ventas en un 15% de las ventas actuales, como requisito mínimo para poderse mantener en el futuro.

Las ventas promedio de servicios en Asocomex Ltda en los últimos 3 años y su proyección para los siguientes tres años son las siguientes:

Cuadro 24. Detalle presupuesto de ingresos.

2007	373.610.820,00
2008	389.527.198,00
2009	347.836.411,25
2010	400.011.872,25
2011	460.013.652,83
2012	529.015.699,90

Fuente. Este Estudio.

De acuerdo a esto las ventas que debe generar el área de mercadeo serán las siguientes:

Cuadro 25. Proyección de ventas.

2010	52.175.461
2011	60.001.780
2012	69.002.047

Fuente. Este Estudio.

4.3.2 Punto de equilibrio. El punto de equilibrio como el nivel de producción en el cual la empresa no reporta ni pérdidas ni ganancias. Es utilizado en la toma de decisiones sobre el tamaño inicial del proyecto o para recomendar capacidad física instalada y utilizada.

Para calcular el punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:¹¹

$$P.E. = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos}}}$$

¹¹ Disponible: pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm

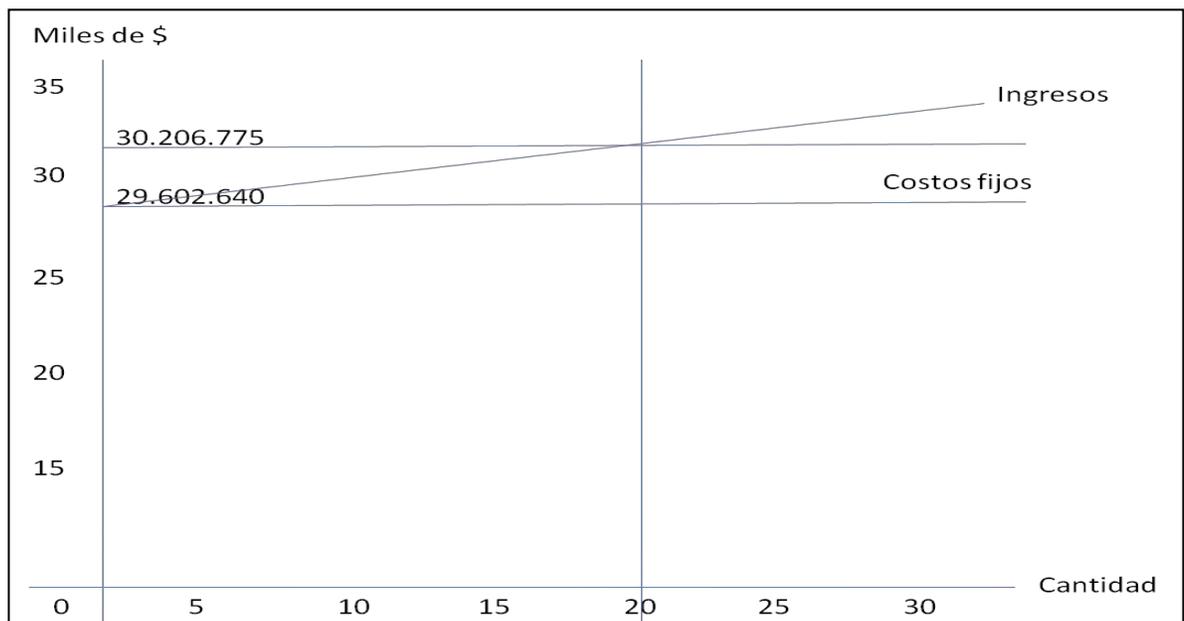
$$P.E. = \frac{29.602.640}{1 - \frac{900.000}{52.175.461}}$$

$$P.E. = 29.602.640 / 0,98$$

P.E. = 30.206.775

Significa que el departamento comercial debe vender \$30.206.775 anuales para no tener ganancias ni pérdidas.

Gráfico 30. Punto de Equilibrio.



Fuente. Este Estudio.

4.3.3 Capital de trabajo. El capital de trabajo está constituido por los activos corrientes que son necesarios para atender la operación normal del proyecto durante el ciclo operativo antes de recibir ingresos. Para esto es necesario comprender los siguientes pasos:

- **Método del Ciclo Productivo.** Para calcular el capital de trabajo se utilizó el método del ciclo productivo, porque es el más adecuado para este caso.

La inversión inicial en capital de trabajo se calcula mediante la siguiente expresión:

$$ICT = CO (COPD)$$

Donde:

ICT = Inversión en capital de trabajo

CO = Ciclo operativo (en días)

COPD = Costo de operación promedio diario

El ciclo de un servicio en promedio es aproximadamente de 8 días, como término promedio para la rotación.

Los costos operativos totales suman \$28.581.305

Entonces:

$$ICT = 28.581.305 \div 365 = 78.305 \times 8 \text{ días} = 626.440$$

$$ICT = \$ 626.440$$

Se deben hacerse ajustes en el capital de trabajo por el valor promedio de inflación, para mantener constante su poder adquisitivo y de esta manera asegurar la operación normal del proyecto.

$$626.440 \times 0.04 = 25.058$$

Significa que hay que agregar \$25.058 por año, para mantener el valor adquisitivo de este valor.

4.3.4 Programa de inversiones. Se realizaron programas de inversión para los tres años de vida estimada del departamento de mercadeo, en términos constantes.

Cuadro 26. Detalle programa de inversiones.

DETALLE	0	1	2	3
Inversión fija	- 8.000.000			
Capital de trabajo	- 626.440	- 25.058	- 25.058	
Total inversiones	- 8.626.440	- 25.058	- 25.058	

Fuente. Este Estudio.

El valor residual al finalizar el periodo sería el siguiente:

Cuadro 27. Valor residual final (términos constantes).

DETALLE	1	2	3
Valor residual activos			3.300.000
Capital de trabajo			626.440
Total valor residual			3.926.440

Fuente. Este Estudio.

4.3.5 Financiamiento. El departamento comercial tendrá como fuente de financiación los recursos propios de la empresa, debido a que Asocomex Ltda cuenta con la liquidez necesaria para la creación de este departamento.

- **Flujos del proyecto.**

- ✓ **Flujo neto de inversiones del proyecto** (términos constantes)

Cuadro 28. Flujo neto inversión.

Detalle	0	1	2	3
Inversión fija	-8.000.000			
Capital de trabajo	- 626.440	- 25.058	- 25.058	
Valor residual				3.926.440
Flujo neto de inversiones	-8.626.440	- 25.058	- 25.058	3.926.440

Fuente. Este Estudio.

- ✓ **Flujo neto de operación del proyecto** (términos constantes)

Cuadro 29. Flujo neto operación.

Detalle	1	2	3
Total Ingresos	52.175.461	60.001.780	69.002.047
Total Costos Operacional	30.502.640	35.078.036	40.339.741
Utilidad Operacional	30.206.775	34.737.791	39.948.459
Menos impuestos	10.270.303	11.810.848	13.582.476
Utilidad Neta	19.936.472	22.926.943	26.365.983
Más Depreciación	1.580.665	1.580.665	1.580.665
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	12.983.183	14.693.561	16.660.495

Fuente. Este Estudio.

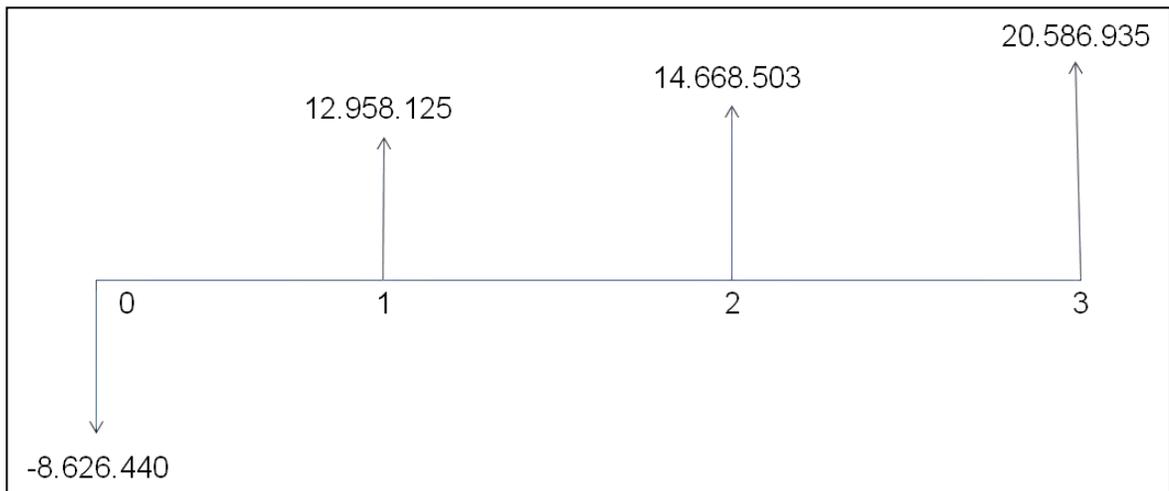
✓ **Flujo financiero neto del proyecto** (términos constantes)

Cuadro 30. Flujo financiero neto.

Detalle	0	1	2	3
Flujo Neto de Inversión	-8.626.440	-25.058	-25.058	3.926.440
Flujo Neto de Operación		12.983.183	14.693.561	16.660.495
Flujo Financiero Neto	-8.626.440	12.958.125	14.668.503	20.586.935

Fuente. Este Estudio.

Gráfico 31. Representación del flujo financiero neto (términos constantes).



Fuente. Este Estudio.

• **Valor Presente Neto.**

El valor presente neto (VPN) es el valor monetario que resulta de sumar todos los flujos dados en los periodos de vida útil del proyecto descontando la inversión inicial. El VPN es un criterio de evaluación que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo y por ello para su cálculo se debe utilizar una tasa denominada tasa de interés de oportunidad (TIO) en la cual intervienen la tasa de interés y la tasa inflacionaria. Entonces, la TIO será igual a:

$$TIO = If = i + f + if$$

La tasa de interés de oportunidad se la puede calcular utilizando la tasa que paga una institución financiera por el valor de la inversión, para el caso el banco AV

Villas, paga por un CDT a largo plazo (360 – 570 días), la tasa efectiva anual de 6,0.

$$TIO = 0,06 + 0,04 + (0,06)(0,04) = 10,24\%$$

Esta tasa de interés de oportunidad es la que indica el rendimiento real que ofrece la inversión, como retribución a los riesgos asumidos en el proyecto.

Con la tasa de oportunidad calculada, se puede expresar la fórmula del valor presente neto:

$$VPN = - I + FN_1/(1+TIO) + FN_2/(1+TIO)^2 + FN_3/(1+TIO)^3 + FN_4/(1+TIO)^4 + FN_5/(1+TIO)^5$$

Donde,

I es la inversión realizada en el proyecto

FN_n es el valor monetario del flujo financiero neto del año respectivo

El valor presente neto para el proyecto es el siguiente:

$$VPN = -8.626.440 + 12.958.125/(1.1024) + 14.668.503/(1.1024)^2 + 20.586.935/(1.1024)^3$$

$$VPN = 53.150.631$$

Como $VPN > 0$ entonces, el proyecto es financieramente atractivo y se debe realizar; porque el dinero invertido rinde positivamente dada una tasa de oportunidad. Esto significa que el proyecto permite obtener \$53.150.631 más que colocando el dinero en un CDT, dado que esa sea la mejor alternativa.

- **Tasa Interna de Retorno.**

La TIR o tasa interna de retorno es el segundo indicador más aceptado en la evaluación de proyectos ya que es la medida de rentabilidad que indica la capacidad que tiene el proyecto de producir utilidades, independientemente de las condiciones del inversionista.

Teóricamente la TIR es la tasa de interés 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 $VPN = 0$.

Para utilizar la TIR como criterio de decisión se la compara con la tasa de interés de oportunidad, de esa manera el proyecto solo es factible cuando la TIR sea mayor que la TIO.

Para el cálculo de la TIR es recomendable utilizar el método de aproximaciones por interpolación. Según este método se debe 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.

$$\text{VPN (216\%)} = 26.994$$

$$\text{VPN (217\%)} = - 11.239$$

- **Calculo de la TIR**

Cuadro 31. Calculo Tasa Interna de Retorno.

Diferencia entre tasas utilizadas	Suma de VPN (en valores absolutos)	% del total	Ajustes al 1% de diferencia en las tasas	Tasas ajustadas utilizadas
216%	26.994	-0,70	-0,0070	306,70%
217%	-11.239	0,30	0,0030	306,70%
1%	10.871	100%		

Fuente: esta investigación.

$$\text{TIR} = 216,70\%$$

Matemáticamente significa que:

$$\text{VPN} = -8.626.440 + 12.958.125/(3.1794) + 14.668.503/(3.1794)^2 + 20.586.935/(3.1794)^3$$

$$\text{VPN} = 153.290.202.$$

Como $\text{VPN (216,7\%)} = 0$, entonces se puede concluir que la TIR es mayor que la tasa de interés de oportunidad y como $\text{TIR} > \text{TIO}$, el proyecto es recomendable.

La TIR se constituye en un valor crítico que representa la menor rentabilidad que el inversionista está dispuesto a aceptar, es decir que el retorno del proyecto es suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero y además produce un rendimiento adicional.

Tomando en cuenta la inversión que requiere la adecuación del departamento de mercadeo, se procede a realizar el plan de operativo para el sostenimiento de la propuesta, como se muestra en el cuadro 34.

5 PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA Y LA MEZCLA DE MARKETING

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

Todo esto se realizó mediante la aplicación de la matriz General electric y la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, con la colaboración de los directivos de Asocomex Ltda y los resultados fueron los siguientes:

5.1 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 compuesto 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.¹²

Para el desarrollo de este matiz fue necesario realizar tablas de valoración, que se construyeron escogiendo los factores que la agencia de aduanas Asocomex Ltda, considera importantes en cada uno de las dimensiones, los cuales son:

- ✓ Crecimiento del mercado
- ✓ Precios
- ✓ Intensidad de la competencia
- ✓ Tamaño del mercado
- ✓ Entorno político

¹² Método de la matriz General Electric, Disponible: <http://www.infocentros/gerencia/mercadeo/.htm>.

Cuadro 32. Tabla de valoración para la dimensión atractivo del mercado de la industria.

No	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
1.	Crecimiento del mercado	0,25	3	0,75
2.	Precios	0,15	4	0,60
3.	Intensidad de la competencia	0,15	3	0,45
4.	Tamaño del mercado	0,20	4	0,80
5.	Entorno político	0,25	4	1,00
		1,00		3,60

Fuente. Este Estudio.

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

- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Investigación y desarrollo
- ✓ Capacidad productiva
- ✓ Nivel tecnológico

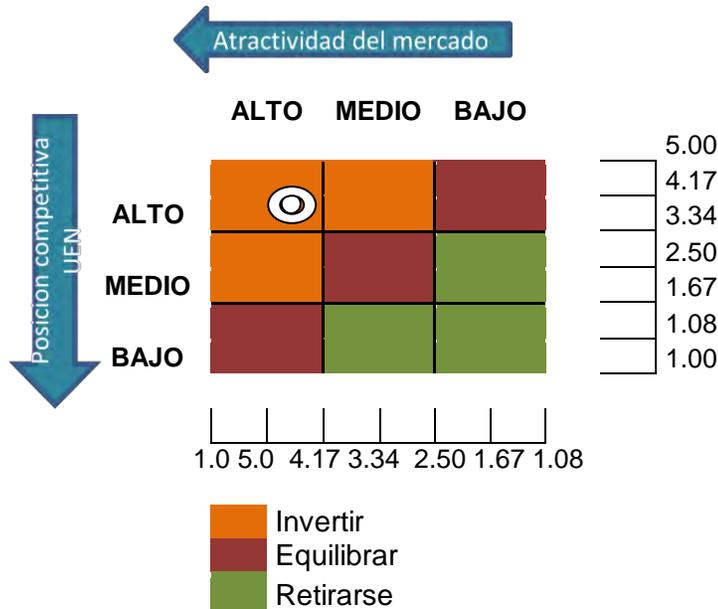
Cuadro 33. Tabla de valoración para posición competitiva de la unidad estratégica de negocios.

No	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
1.	Calidad del servicio	0,25	5	1,25
2.	Investigación y desarrollo	0,20	2	0,40
3.	Capacidad productiva	0,25	4	1,00
4.	Nivel tecnológico	0,20	4	0,80
		0,90		3,45

Fuente. Este Estudio.

Para la ubicación de las unidades estratégicas de negocio en la matriz General electric se realizó teniendo en cuenta los resultados de cada valoración, alrededor del punto se identifica el mercado de la industria donde compiten las UEN`s. como lo muestra el Figura 4.

Figura 4. Ubicación de las UEN de Asocomex Ltda, en la matriz General Electric.



Fuente. Este Estudio tomado del modelo de Fred David.

La matriz General Electric, indico que la agencia de aduanas Asocomex Ltda, debe hacer un esfuerzo mayor por cada una de las unidades estratégicas de negocio, lo más conveniente es la inversión, para con ello ampliar y fortalecer cada UEN, que permita obtener a la empresa niveles de eficiencia altos, donde se realice las actividades tanto internas como externas en menor tiempo y economizando recursos. 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.

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 obtuvo 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, por medio de descuentos y contratos de mensajes radiales que se mantengan en el grado de recordación del usuarios.

Al mismo tiempo se debe intensificar los procesos empresariales, enfocados en la investigación y desarrollo, por medio de estudios de mercado que permitan obtener resultados que se apliquen en el impulso del crecimiento de la organización, conjuntamente con otras acciones como el desarrollo del servicio y la penetración de mercados, donde se definen estrategias, planes y métodos que aporten al cumplimiento del objetivo principal. En complemento a los anteriores procesos, también es necesario implementar otras estrategias de carácter relevante como el fortalecimiento de la integración horizontal, que aunque actualmente se realiza pero es evidente que debe ser mejorada, mediante alianzas competitivas, estratégicas y permanentes, entre las cuales se distinguen empresas del mismo índole que optimicen la prestación del servicio, como comercializadoras, distribuidoras, almacenadoras y transportadoras.

Con la inversión y planeación en estas unidades estratégicas de negocio Asocomex Ltda, se fortalece y tendrá un crecimiento favorable, esto además conlleva a la empresa a ser competitiva en el mercado y reconocida por los clientes, a nivel local, nacional e internacional.

5.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (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.

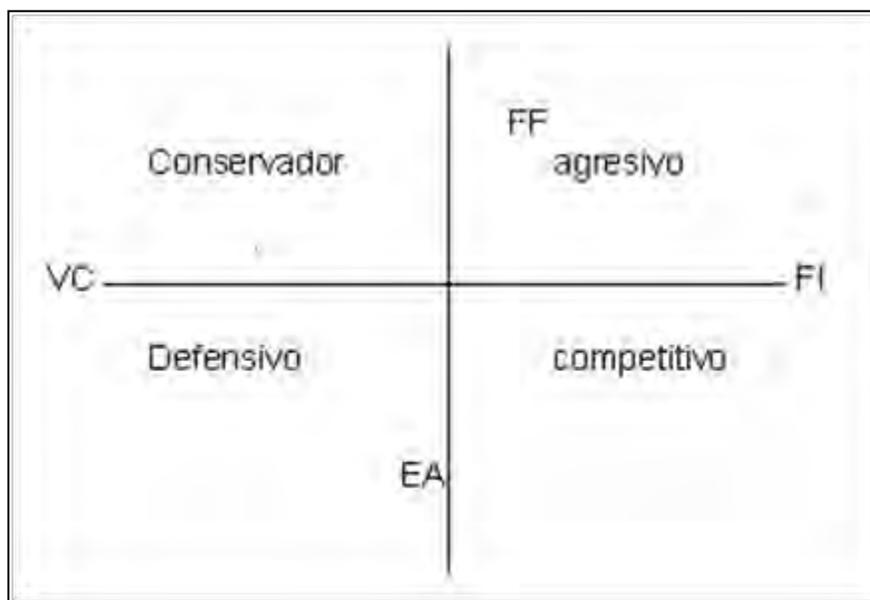
En cuanto a la posición estratégica externa depende del poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés para negociar, se debe tener en cuenta los precios en materia prima, tecnología, competencia, entre otros; Estos

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.

Cada posición estratégica tiene dos grupos de indicadores que se distribuyen en el eje cartesiano de la siguiente forma, como lo indica el Gráfico 32.

Gráfico 32. Modelo Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción¹³.



Fuente. Este estudio tomado del modelo de Fred David.

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

- ✓ 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.

¹³ Disponible: <http://admindeempresas.com/elmodelodegeneralelectric.html>

Cuadro 34. Aplicación de la matriz “PEYEA”.

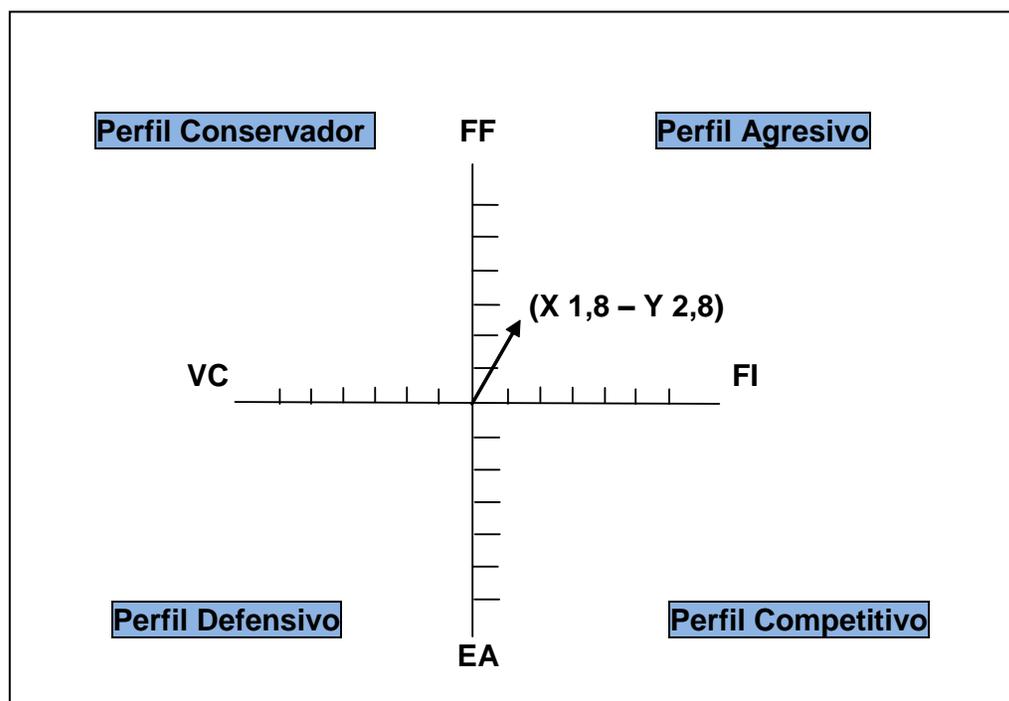
VARIABLES A EVALUAR	VALOR
FUERZAS FINANCIERAS (Y)	
Rentabilidad del patrimonio- el ROE de la empresa es menor al 10% del ROE industrial	5
Rentabilidad de activos- el ROA de la empresa es menor al 10% al ROA industrial	5
Endeudamiento- el endeudamiento es menor al 10% del endeudamiento industrial.	6
Liquidez- cuenta con un patrimonio del \$459.143.709, a pesar de esto el capital social es del 42% que no es muy representativo 43% y los flujos de cartera se mantienen.	4
Riesgos implícitos del negocio	5
PROMEDIO	5
FUERZAS DE LA INDUSTRIA (x)	
Potencial de crecimiento	6
Potencial de utilidades	5
barreras comerciales	2
conocimientos tecnológicos	4
Competencia	4
PROMEDIO	4,2
VENTAJAS COMPETITIVAS (-X)	
Participación en el mercado	-3
Calidad del servicio	-1
Lealtad de los clientes	-1
Accesibilidad de precios	-5
Proveedores	-5
PROMEDIO	-3
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (-y)	
Tasas de inflación	-3
Variabilidad de la demanda	-2
Escala de precios de la competencia	-2
Barreras para entrar al mercado	-3
Estabilidad política y social	-3
PROMEDIO	-2,6

Fuente. Este estudio

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

PROMEDIO FF = 5
 PROMEDIO FI = 4,2
 PROMEDIO VC = -3
 PROMEDIO EA = -2,6
 TOTAL PROMEDIO X = 1,2
 TOTAL PROMEDIO Y = 2,4

Gráfico 33. Matriz de 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 las fortalezas internas para lograr combatir las amenazas del mercado.

De tal manera que las estrategias más convenientes y viables frente a esta posición son: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica y la diversificación horizontal; por lo tanto después de un análisis completo se presentarán las estrategias más adecuadas para que Asocomex Ltda pueda crecer y lograr sus objetivos comerciales.

5.2.1 Definición de estrategias. Para la definición de las estrategias más convenientes para Asocomex Ltda, únicamente fue necesario conocer las características y necesidades de las unidades estratégicas de la empresa, teniendo en cuenta la atractividad del mercado, para la cual se aplicó la matriz General Electric, además fue necesario determinar las estrategias mas adecuadas que funcionarían en la agencia de aduanas una vez definida su posición estratégica tanto interna como externa, por lo tanto después del desarrollo y según el resultado obtenido de las matrices MEFI, MEFE, MPC, DOFA, GENERAL ELECTRIC y PEYEA, se estableció que las estrategias a desarrollar son:

- Penetración de mercados.
- Desarrollo del servicio.

5.3 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Para continuar con el desarrollo del trabajo de pasantía, después de haber realizado un ejercicio de planeación estratégica, con las matrices pertinentes, se procedió a identificar los objetivos que pretende lograr el área de mercadeo de la empresa, con el fin de posicionarse como el más importante en la organización. Posteriormente se diseñaron estrategias y actividades que logren cumplir con dichos objetivos.

Estos objetivos son:

- **Objetivos generales.**

- ✓ Incrementar la participación de la empresa Asocomex Ltda a un 15% en el mercado para el año 2014 a partir desde al año 2009.
- ✓ Lograr posicionamiento y reconocimiento de la empresa en un 15% para el año 2014 a partir del año 2009.

- **Objetivos específicos.**

- ✓ Mejorar la calidad del servicio que ofrece Asocomex Ltda.
- ✓ Establecer relación entre precio calidad como herramienta para la adquisición del servicio.
- ✓ Lograr el conocimiento servicio y de la empresa a través de programas de promoción y publicidad.

✓ Realizar alianzas estratégicas con agencias de aduana, almacenadoras y transportadoras, para atraer al mercado objetivo y lograr participación en el mercado.

Teniendo en cuenta los objetivos y los resultados obtenidos a través de las matrices desarrolladas, se determinó las estrategias corporativas más adecuadas, para el caso son, desarrollo del servicio y penetración de mercados.

- **Desarrollo del servicio.** Consiste en vender en mercados actuales, servicios perfeccionados, logrando diferenciación de la competencia, por ello la empresa Asocomex Ltda realizará esfuerzos en mejorar la calidad del servicio y generar valor agregado.

- **Penetración de Mercados.** Consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos servicios, Algunas maneras de lograr la penetración de mercados sería, mediante la identificación de estrategias de marketing que permitan obtener nuevos usuarios manteniendo su fidelidad, teniendo en cuenta el segmento objetivo, Para ello la empresa Asocomex Ltda desarrollara una serie de actividades que logren cumplir con lo planteado.

5.3.1 Estrategias mezcla de mercadeo.

- **Estrategias de Servicio.**

Aumentar la disposición de compra y optimizar la calidad del servicio: a través de mejoras en el mismo, para establecer relaciones duraderas y estables que permitan fidelizar al usuario e incrementar la participación de la empresa.

Las actividades requeridas para el cumplimiento de las estrategias serán:

- ✓ Desarrollar investigación de mercados que permitan identificar características y necesidades de los usuarios, en donde el responsable de dicha actividad es el encargado del área de mercadeo, cuyo indicador se medirá mediante informes presentados.

- ✓ Realizar programas de capacitaciones a los funcionarios para brindar un servicio de calidad, en temas de comercio internacional, uso de herramientas como Proexport, Dian, Ministerio de industria y turismo, Ministerio de transporte, tecnología, ambiente laboral y sobre todo en temas de mercadeo como fuerza de ventas y atención al usuario. Cuyo indicador medirá el número de capacitaciones.

✓ Implementar un software denominado “sistema integral empresarial” que permite crear valor agregado al servicio, ya que, el usuario podrá seguir el proceso de importación y/o exportación mediante la plataforma de internet a la que pueda ingresar, por medio de un código asignado por la factura comercial o estipulado por la empresa, generando una eficiente comunicación y agilidad en los procesos. Cuyo indicador se medirá por el número de usuarios que utilicen la plataforma / usuarios satisfechos.

- **Estrategias de precio.**

Precios por valor percibido: la decisión de compra de los productos o servicios se procesa en virtud del compromiso entre las cualidades del producto o servicio y el precio, ya que, el precio es indicador de calidad, esta estrategia se establece con el fin de lograr la adquisición del servicio por parte del 25% de usuarios no fidelizados y usuarios potenciales, que permita aumentar las ventas en un 15%.

Las actividades requeridas para el cumplimiento de las estrategias serán:

✓ Realizar descuentos porcentuales a usuarios que demanden el servicio con mayor frecuencia. Cuyo indicador se medirá mediante la frecuencia de compra / número de usuarios.

✓ Realizar asesorías con el usuario, utilizando el portafolio de servicios, estas asesorías son con el fin de dar a conocer la calidad del servicio y persuadir para lograr la decisión de compra. Cuyo indicador se medirá mediante número de asesorías / clientes nuevos.

- **Estrategias de distribución**

Venta directa: a través de la venta directa se pretende establecer relaciones duraderas con el usuario.

Alianzas estratégicas: para lograr diferenciación de la competencia y reconocimiento de la empresa Asocomex Ltda.

Las actividades requeridas para el cumplimiento de las estrategias serán:

✓ Realizar alianzas estratégicas con la agencia Colombiana de aduanas Nivel 3, ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual realiza operaciones con países de la CAN, G3 y Mercosur, esta alianza se desarrolla mediante la recepción de documentos y tramites, brindando al usuario potencial accesibilidad al servicio de Asocomex Ltda, esta alianza se establecerá por medio de un convenio porcentual. Cuyo indicador se medirá mediante el número de usuarios nuevos / usuarios potenciales.

✓ Realizar alianzas estratégicas con almacenadoras y transportadoras, brindando un servicio en línea, garantizando seguridad y calidad. cuyo indicador se medirá mediante el número de usuarios / usuarios satisfechos.

- **Estrategias de Promoción.**

Publicidad: Herramienta poderosa de promoción, que permite el conocimiento del servicio, para lograr conciencia de marca y posicionamiento de la empresa.

Las actividades requeridas para el cumplimiento de las estrategias serán:

✓ Realizar un comercial radial, como herramienta de comunicación, 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 el país. Cuyo indicador se medirá mediante el numero de transmisiones / usuarios nuevos.

Cuadro 35. Guía para el Comercial Radial.

GUIA DE RADIO – EMISORA RCN RADIO 		
	TEXTO	TIEMPO DE DURACION
CONTROL	Música de fondo – Yesterday	43”
LOCUTOR 1	Asocomex Ltda, una agencia de aduanas, que brinda su servicio de agenciamiento aduanero en el distrito de Ipiales-Nariño.	5”
LOCUTOR 2	Ahora para que nuestro servicio este a su alcance, facilite y agilice sus operaciones, Asocomex brinda sus servicios atraves de la alianza que realizo con la agencia de aduanas Colombiana de aduanas ubicada en la ciudad de Bogotá.	15”
LOCUTOR 1	Además cuenta con alianzas estratégicas con la transportadora Americana de carga y la almacenadora Almafrontera, con oficinas en todo el país.	10”
LOCUTOR 2	Nuestra experiencia en el campo del comercio internacional nos certifica como los mejores. Afíliate ahora.	6”
LOCUTOR 1	Contactenos en Ipiales Nariño, cra 6 No 19-54 tel. 7733500 siganos en facebook y twitter @ Asocomexltda.	7”
Cierre comercial – fin de la música		

Fuente. Este estudio

- ✓ Realizar anuncios publicitarios en periódicos e internet, como se muestra a continuación. El indicador se medirá mediante número de impresiones / usuarios nuevos.

Figura 5. Anuncio Publicitario.

EL ESPECTADOR
BOGOTÁ - COLOMBIA. FUNDADO EN 1887. Nº 34.955. 19 DE MARZO DE 2010. 32 PÁGINAS. www.elespectador.com. ISSN 0022-2858. \$1.300

Condennan a Araújo
La Corte Suprema de Justicia sentenció a nueve años de prisión al ex senador Álvaro Araújo por sus vínculos con las autodefensas de 'Jorge 40'. / Tema del Día p. 2

Tercer canal, en junio
Si los planes del Gobierno se cumplen, en abril se reabrirá el proceso del tercer canal privado de televisión, en junio se adjudicará y a finales de este año empezará a operar. / Negocios p. 8

Colombia se baña en oro
La delegación nacional continuó con su dominio en el tablero general de medallero de los Juegos Suramericanos. Hoy, gran inauguración. / Deportes p. 25

ADENTRO

Indicadores	3	Editorial	22
Bogotá	10	Clasificados	28
Vivir	14	Cine	30
Pasatiempos	21	Un chat con...	32

En la mira...
Las fallas en el proceso electoral tienen en aprietos al registrador Carlos Ariel Sánchez, hoy investigado por la Procuraduría. El Presidente dice que lo sucedido es una vergüenza y Sánchez, que le quieren cobrar la caída del referendo. / Voto 2010 p. 4

El registrador Carlos Ariel Sánchez sigue en el ojo del huracán y la Contraloría también anunció una auditoría a la contratación de la Registraduría. / Gabriel Aparicio

AGENCIA DE ADUANAS
Asocomex
LTD.A. NIVEL 3

AFILIATE YA!

Cra 6 No. 19 - 54 Ipiales - Nariño
Teléfonos 7733500//7733159//Fax: 7734748//Cel.3155303258
@asocomexltda www.facebook.com/asocomexltda

TODO BEBÉ Y ROPA
40% DTO
PePe ganga

- ✓ Diseñar y dar a conocer el portafolio de servicios, plasmado en una carpeta multiusos, que será presentada en ferias empresariales o en visitas personalizadas con empresas pertenecientes al segmento objetivo. El indicador se medirá mediante numero de impresiones / clientes visitados / ferias asistidas.

La carpeta llevara el siguiente diseño:

Figura 6. Portafolio de servicios, lado externo.



Figura 7. Portafolio de servicios lado interno.

AGENCIA DE ADUANAS
Asocomex
LTDA. NIVEL 3

Objeto social
El agenciamiento aduanero es una actividad mercantil y de servicio; tiene como único fin facilitar a empresas públicas y privadas el cumplimiento de las normas legales existentes, en materia de Comercio Exterior, constituyéndose en auxiliares de la función pública aduanera áreas.

Misión
La agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3, presta servicio de agenciamiento aduanero en el distrito de Ipiates brindando a nuestro principal grupo de interés un servicio profesional acorde a sus necesidades. Nuestra experiencia en el campo de comercio internacional, nos certifica como una de las mejores agencias de aduanas de la región.

Visión
La agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3, en el corto plazo se proyecta como un operador logístico líder en el distrito aduanero de la frontera Colombo-Ecuatoriana, promotor del desarrollo económico de la región, bajo criterios de competitividad y transparencia, brindando a nuestros clientes soluciones acertadas para el correcto manejo de sus operaciones de comercio exterior para obtener su satisfacción total mediante servicio de calidad, confiable y eficaz, apoyado con un Recurso Humano Idóneo, altamente calificado y una infraestructura tecnificada.

Principios corporativos
La filosofía empresarial de "Asocomex Ltda", ha sido el marco de referencia dentro del cual la empresa examina los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr el éxito en el desempeño de todas sus áreas.

Servicios
Los servicios que ofrece la agencia de aduanas son:

- Importación de mercancías; bienes y servicios que se comercializan con países de la comunidad andina de naciones.
- Exportación de mercancías; bienes y servicios que se comercializan con países de la comunidad andina de naciones.
- Asesoría a empresas en Importaciones y Exportaciones.
- Almacenamiento de mercancías de importación y exportación.
- Logística general en comercio exterior.

✓ Utilizar redes sociales, como herramienta para mantener contacto con usuarios actuales y potenciales, brindando información actualizada sobre la empresa, las operaciones, los servicios e información inherente al comercio internacional y respuestas a peticiones en tiempo real. Estas redes sociales funcionan mediante la creación de cuentas, que para el caso se pretende crear cuenta en facebook y twitter. El indicador se medirá mediante el número de visitas / usuarios nuevos.

 facebook/asocomexLtda
 @asocomexLtda

A continuación la Figura 8, muestra la imagen que se representaría en una de las redes sociales.

Figura 8. Redes sociales.



Pestañas rápidas (Ctrl-Q) **facebook** Buscar personas, lugares y cosas **Asocomex Ltda** Buscar amigos Inicio

Asocomex Ltda Biografía Ahora Estado Foto Lugar Acontecimiento importante

Me gusta · Comentar · Compartir

Asocomex Ltda cambió su foto de portada.
Lunes



Me gusta · Comentar · Compartir

Se unió a Facebook
Lunes

Me gusta · Comentar

Asocomex Ltda cambió su foto del perfil.
Lunes



Me gusta · Comentar · Compartir

Cuadro 36. Esquematización de las opciones estratégicas.

COMPONENTE MEZCLA DE MERCADEO	OBJETIVO	¿POR QUE O PARA QUE?	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS
SERVICIO	Mejorar la calidad del servicio que ofrece la empresa Asocomex Ltda	Incrementar la participación de usuarios	Realizar investigación de mercados	Identificar el perfil, necesidades, gustos y preferencias de los usuarios actuales y potenciales a través de la aplicación de encuestas	Departamento de mercadeo	Informes presentados	700.000
		Incrementar la participación de la empresa	Capacitar a los funcionarios	Realizar jornadas de capacitaciones a los funcionarios en temas relacionados con comercio exterior y mercadeo		Numero de personal capacitado	1.500.000
			Implementar un software denominado "sistema integral empresarial"	Promover el uso de esta herramienta hacia el cliente para facilitar la comunicación y agilizar los procesos de comercio exterior		Usuarios que utilicen la plataforma/ usuarios satisfechos	4,680,000
PRECIO	Lograr la adquisición del servicio estableciendo relación entre beneficio / costo	Impulsar la demanda del servicio por parte del 25% de usuarios no fidelizados	Utilizar herramientas de promoción	Realizar descuentos porcentuales a usuarios que demanden el servicio con mayor frecuencia	Departamento de mercadeo y financiero	Frecuencia de compra / Numero de usuarios	1.000.000
		Dar a conocer la calidad del servicio y lograr la demanda del mercado potencial	Asesorías directas con los usuarios	programar visitas a los usuarios potenciales para dar a conocer la empresa y los beneficios del servicio que Asocomex ofrece		Número de visitas / usuarios nuevos	1.500.000

PROMOCION	Lograr el conocimiento del servicio y de la empresa a través de programas de promoción y publicidad.	Lograr el conocimiento, posicionamiento y conciencia de marca de la empresa	Desarrollar estrategias de publicidad	Realizar un comercial radial	Departamento de mercadeo	Transmisiones /usuarios nuevos.	1.600.000
				Realizar anuncios publicitario en periódicos e internet		Numero de impresiones / usuarios nuevos.	1.020.000
				Asistir a ferias empresariales dando a conocer el portafolio de servicios		Numero de impresiones / clientes visitados o ferias asistidas	500.000
				Utilizar redes sociales, como facebook y twitter.		Número de visitas /usuarios nuevos	100.000
DISTRIBUCION	Realizar alianzas estratégicas.	Lograr diferenciación de la competencia y reconocimiento de la empresa además atraer al mercado objetivo y satisfacer necesidades del mercado actual.	Realizar alianzas estratégicas	Realizar una alianza con la agencia de aduanas Colombiana de Aduanas ubicada en la ciudad de Bogotá que permita la recepción y realización de trámites. Para estar al alcance del usuario potencial	Departamento de mercadeo	Numero usuarios nuevos/usuarios potenciales	2.000.000
				Realizar una alianza con la transportadora Americana de cargas y mantener la alianza con Almacenadora Almafrontera brindando un servicio óptimo en línea.		Total de usuarios /Numero de usuarios satisfechos	2.000.000

Fuente. Este estudio

El desarrollo de la actividades programadas y su respectiva inversión, en Asocomex Ltda se verá reflejada en el incremento del uso del servicio y por ende en el aumento de ventas, logrando el crecimiento de la participación de la empresa, el posicionamiento y reconocimiento de la misma en el mercado nacional y regional.

6 CONCLUSIONES

Para la ejecución del presente estudio realizado en Asocomex Ltda agencia de aduanas nivel 3, se elaboro un análisis interno y externo de la empresa, en donde se demostró que la organización, cuenta con factores claves de éxito que deben corregirse para lograr una estructura internamente fuerte, ya que la matriz MEFI, arrojó un resultado de 2.62 en cuanto a su calificación ponderada, siendo la capacidad de mercadeo una de las mas debilidades por su inexistencia en la organización.

Por otra parte, y dentro del análisis externo el resultado de la matriz MEFE fue de 3.20, lo que deduce que la empresa aprovecha las oportunidades que el mercado le presenta, no obstante se evidencian amenazas relevantes para la competitividad de Asocomex Ltda, como el contrabando, la competencia y la falta de cultura exportadora.

Así mismo el resultado de la matriz MPC, permitió conocer que Asocomex Ltda con un porcentaje de 2.55, tiene dos competidores directos muy fuertes Almaviva s.a con un porcentaje de 2.73 y Mario Londoño con 2.57 los cuales, cuentan con factores claves de éxito, como la demanda del servicio y la contribución a nivel nacional de cultura exportadora, además Asocomex Ltda es superada por variables tales como: investigación, publicidad, promoción, ya que la empresa no cuenta con una área de mercadeo definida que se encargue de estos factores.

El estudio del mercado, permitió conocer las características del mercado actual y potencial, Para ello se realizó un sondeo del cual se obtuvo una respuesta positiva en donde el 100% de usuarios actuales se encuentran satisfechos, no sin antes tener en cuenta que un 25% de estos usuarios utilizan otras agencias de aduanas; por otra parte el 10% de los usuarios afirman que los precios de bodegaje que maneja Asocomex Ltda son altos. En cuanto al mercado potencial este se determino a través de un muestreo por conveniencia, cuyos resultados obtenidos demostraron que un 62% no tiene conocimiento de la empresa, el 38% restante la conocen a partir de información relacionada a través de la DIAN, lo que se traduce en una dificultad para el crecimiento de Asocomex Ltda. Además de ello se concluyo que el 78% si está dispuesto a afiliarse a esta empresa, y el 22% probablemente aceptaría la propuesta.

El estudio técnico-administrativo y organizacional, permitió conocer que la implementación del área de mercadeo es viable dentro de la empresa Asocomex Ltda, ya que sumados los recurso humanos, técnicos y financieros, requieren de una inversión de \$8.000.000, lo que generara una rentabilidad de 15% que se representara en \$20.586.935 para el año proyectado.

Para determinar las estrategias y mezcla de mercadeo mas adecuadas para la empresa Asocomex Ltda se procedió a realizar matrices General Electric y la de la posición estratégica y evaluación de acción PEYEA, lo que permitió conocer estrategias idóneas tales como la penetración de mercados y el desarrollo del servicio, las que contribuyen al cumplimiento de objetivos a desarrollar por el área de mercadeo, como son la participación y el posicionamiento de la empresa, consecuente a esto se determino la mezcla de mercadeo, en donde aumentar la disposición de compra, precios por valor percibido, publicidad, fidelización y venta directa son estrategias claves para la prestación de un servicio de calidad.

RECOMENDACIONES

Mediante la implementación del área de mercadeo en Asocomex Ltda., las debilidades de la empresa en cuanto a estudios de mercado, publicidad e investigación se deben suplir por medio de capacitaciones a los funcionarios, con el fin de mejorar la calidad del servicio, estas capacitaciones se deben dirigir hacia temas de Comercio Internacional, uso de herramientas como proexport, DIAN, Ministerio de Industria y Turismo, Ministerio de Transporte, tecnología y temas relacionados con el mercadeo como la buena atención al usuario, la fuerza y técnicas de ventas, además se deben aprovechar las oportunidades del mercado y las fortalezas de la empresa, para ello se deberá crear valor agregado al servicio, a través de la implementación de un programa sistemático que permita que los clientes por medio del Internet puedan tener conocimiento de sus trámites, hacer seguimiento desde el momento en que se inicia el trámite hasta el punto final de responsabilidad de la agencia de aduanas, logrando ser competitivo.

Para generar mayor competitividad y contrarrestar amenazas presentes en el entorno, se deben realizar alianzas estratégicas con la empresa Colombiana de aduanas nivel 3, ubicada en la ciudad de Bogotá, permitiendo la recepción de documentos de los usuarios potenciales, brindando accesibilidad del servicio ofrecido por Asocomex Ltda., además se debe realizar el mismo procedimiento con transportadoras y almacenadoras con el fin de ofrecer un servicio en línea, permitiendo agilidad en los proceso de exportación, importación y transito aduanero, garantizando seguridad y calidad.

Para enfrentar a la competencia se debe fidelizar a los usuarios que utilizan el servicio ocasionalmente, para ello se debe realizar visitas a los mismos, brindando asesorías con el fin de persuadir la demanda del servicio de la agencia de aduanas Asocomex Ltda, haciendo énfasis en la relación beneficio costo, mediante la utilización del portafolio de servicios que muestra la imagen de la empresa, los atributos y beneficios del mismo, las tarifas y las promociones dirigidas hacia ellos, como los descuentos porcentuales.

A partir del estudio de mercados, se pudo establecer la viabilidad de la implementación del área de mercadeo en la agencia de aduanas, ya que, el 78% de los usuarios potenciales están dispuestos a afiliarse, por lo tanto esta área se encargara de dirigir estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios, con el fin de atraerlos y fidelizarlos.

Es necesario realizar la inversión de \$8.000.000 millones que permita implementar los recursos humanos, físicos y técnicos en el área de mercadeo ya que de esta manera la empresa alcanzar solidez y un crecimiento sostenible.

Para desarrollar las estrategias de penetración de mercados y desarrollo del servicio, se recomienda realiza actividades encaminadas al marketing mix de la empresa, por lo tanto se debe desarrollar programas de capacitaciones dentro de la misma, investigación de mercados, implementación de un software, asesorías de precios con clientes potenciales, descuentos porcentuales, alianzas estratégicas con agencias de aduanas, almacenadoras y transportadoras, planes de promoción y publicidad a través de medios masivos de comunicación, como radio, periódicos e internet.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA. Portafolio de Servicios, Base de Datos y Manual de Procedimientos. Ipiales: s.n. 1997.

DAVID FRED, La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1998.

DIAN. Estatuto Aduanero Colombiano y Resolución 4240 de 2000. Decreto 2685 de 1999. Bogotá: Legis Editora S.A, 2008. 757 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw Hill, tercera edición, 2002.

STATON. William. Marketing, Conceptos y Estrategias. Bogotá: Mc Graw Hill, 1991.

NETGRAFÍA

Análisis Horizontal. Disponible en Internet: www.gerencie.com/analisis-vertical.html.

Diseño Organizacional. Disponible en Internet: www.administracion.com/teoriaestructuralista/ teoriadecienciashumanas.com, ALAS, 2000.

Factores del entorno, amenazas. Disponible en Internet: www.gerenciaynegocios.com/diccionario.

Matriz de atractivo del mercado o General Electric. Disponible en Internet: <http://www.infocentros/gerencia/mercadeo/.htm>.

Matriz de Posición Estratégica. Disponible en Internet: <http://admindeempresas.com/elmodelodegeneralelectric.html>

Punto de Equilibrio. Disponible en Internet: pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm.

Registro de Intermediarios Aduaneros. Disponible en Internet: www.gerencie.com/analisis-horizontal.html.

Sistema autorizado por la DIAN, Ventanilla única de comercio exterior. Disponible en Internet: www.dian.gov.co

ANEXOS

Anexo 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
ACTIVIDAD/MES	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP OCT	NOV DIC
Contacto con la empresa.															
Estructuración del plan de trabajo.															
Marcos de referencia.															
Presentación al comité curricular y resolución de aceptación.															
Publicación de resolución.															
Desarrollo del proyecto de grado															
Conclusiones y recomendaciones															

ACTIVIDAD/MES	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP OCT	NOV DIC
Presentación informe final.															
Sustentación															

Fuente, este estudio

Anexo 2. ENCUESTA DIRIGIDA A ASOCOMEX LTDA.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO: Analizar la situación actual y la estructura organizacional de la agencia de aduanas Asocomex Ltda nivel 3.

Razón social _____

Nit _____

Dirección _____

Teléfono _____

Número de Socios _____

Nombres de los Socios _____

1. Fecha de iniciación de actividades aduaneras _____

2. Reseña histórica de la empresa _____

3. Objetivos de la empresa (misión – visión) _____

4. Que servicios presta la empresa actualmente? _____

5. Quienes son sus principales clientes? _____

6. Como es la relación con los clientes? _____

7. Como se efectúa el pago por parte de los clientes?

✓ Al cierre de la importación u exportación.

✓ Mensualmente.

✓ Trimestralmente.

✓ Otros _____

8. La empresa realiza planeación. SI ____ NO ____

9. Con que frecuencia planea _____

10. Tiene Manual de funciones? SI ____ NO ____

11. Tiene Manual de procesos y procedimientos?. SI ____ NO ____

12. El organigrama está actualizado? SI ____ NO ____

13. Los Manuales están actualizados? SI ____ NO ____
14. La empresa realiza seguimiento al desempeño de cada uno de los empleados?
SI ____ NO ____
15. El personal administrativo cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos para el desempeño de de sus actividades. SI ____ NO ____ ¿Por qué?
16. El personal operativo cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos adecuados para el desempeño de sus funciones. SI ____ NO ____ ¿Por qué?
17. La empresa cuenta con la infraestructura física adecuada?
SI ____ NO ____
18. La empresa cuenta con los recursos financieros suficientes para el normal ejercicio de la actividad? SI ____ NO ____
19. La empresa realiza investigación interna? SI ____ NO ____
Si la respuesta es positiva especifique en que temas _____
20. La empresa realiza investigación de algún tipo? SI ____ NO ____
Si la respuesta es positiva indique en que temas _____
21. La empresa elabora proyectos:
- ✓ Productivos _____
 - ✓ Comerciales _____
 - ✓ De desarrollo cultural _____
 - ✓ No elabora _____
22. Los proyectos que desarrolla la empresa son evaluados en las etapas de:
- ✓ Planeación _____
 - ✓ Ejecución _____
 - ✓ Seguimiento _____
 - ✓ Control _____
23. Los Objetivos Institucionales están definidos con claridad? SI ____ NO ____
24. Los recursos humanos están preparados acordes a las necesidades del cargo?
SI ____ NO ____
25. El servicio al cliente es eficiente? SI ____ NO ____

Anexo 3. BALANCE GENERAL AÑO 2008.

AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA. NIVEL 3.		
NIT. 837000003-9		
BALANCE GENERAL		
A DICIEMBRE 31 DE 2008		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible		63.305.798,77
Caja	300.000,00	
Bancos	60.636.842,07	
Cuentas de Ahorro	2.368.956,70	
Inversiones		23.198.860,01
Acciones	309.000,00	
Certificados	22.000.000,00	
Derechos Fiduciarios	889.860,01	
Deudores		427.566.934,53
Clientes	218.286.894,05	
Cuentas Corrientes Comerciales	159.478.000,00	
Anticipos y Avances	15.180.000,00	
Anticipo Impuestos y Contribuc.	47.955.598,48	
Provisión deudas difícil cobro	-13.333.558,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		514.071.593,31
ACTIVO NO CORRIENTE		
Propiedad Planta y Equipo		11.803.919,59
Equipo de Oficina	40.908.973,98	
Equipo de Cómputo y Comunic.	102.520.140,49	
Flota y Equipo de Transporte	255.094.396,00	
Depreciación Acumulada	-386.719.590,88	
Diferidos		1.954.916,00
Gastos pagados por anticipado	1.954.916,00	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		13.758.835,59
TOTAL ACTIVO		527.830.428,90
PASIVO		
Obligaciones Financieras		17.500.000,00
Bancos Nacionales	17.500.000,00	
Cuentas por Pagar		5.334.269,00
Costos y Gastos por Pagar	0,00	
Retención en la Fuente	938.510,00	
Impuesto a las Ventas Retenido	849.845,00	
Retenciones y aportes de nómina	2.009.974,00	
Acreedores varios	1.535.940,00	
Impuestos Gravámenes y Tasas		38.005.000,00
Impuesto de Renta por Pagar	28.906.000,00	
IVA por pagar	9.099.000,00	

OBLIGACIONES LABORALES		13.886.316,00
Cesantías consolidadas	9.678.500,00	
Intereses a las cesantías	1.161.420,00	
vacaciones consolidadas	3.046.396,00	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		0,00
Para Obligaciones Laborales	0,00	
Para Obligaciones Fiscales		
Otros Pasivos		41.724.102,35
Anticipos y Avances Recibidos	19.621.063,52	
Ingresos Recibidos para Terceros	22.103.038,83	
TOTAL PASIVO		116.449.687,35
PATRIMONIO		
Capital Social		305.004.000,00
Aportes Sociales	305.004.000,00	
Reservas		40.055.532,10
Reservas Obligatorias	40.055.532,10	
Revalorización del Patrimonio		183.073.679,02
Ajustes por Inflación	183.073.679,02	
Resultados del Ejercicio		16.043.022,47
Utilidad del Ejercicio	16.043.022,47	
Resultados Ejerc. Anteriores		-132.795.492,04
Pérdida Acumulada	-132.795.492,04	
TOTAL PATRIMONIO		411.380.741,55

Fuente. Archivo Asocomex Ltda.

Anexo 4. BALANCE GENERAL AÑO 2009

AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA. NIVEL 3.		
NIT. 837000003-9		
BALANCE GENERAL		
A DICIEMBRE 31 DE 2009		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible		102.977.024,67
Caja	300.000,00	
Bancos	102.677.024,67	
Cuentas de Ahorro	0,00	
Inversiones		132.309.000,00
Acciones	309.000,00	
Certificados	132.000.000,00	
Derechos Fiduciarios	0,00	
Deudores		313.120.674,78
Clientes	235.836.575,21	
Cuentas Corrientes Comerciales	33.503.000,00	
Anticipos y Avances	24.421.824,00	
Anticipo Impuestos y Contribuc.	47.767.940,57	
Provisión deudas difícil cobro	-28.408.665,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		548.406.699,45
ACTIVO NO CORRIENTE		
Propiedad Planta y Equipo		12.026.191,59
Equipo de Oficina	43.668.973,98	
Equipo de Cómputo y Comunic.	103.921.554,49	
Flota y Equipo de Transporte	0,00	
Depreciación Acumulada	-135.564.336,88	
Diferidos		5.348.105,00
Gastos pagados por anticipado	5.348.105,00	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		17.374.296,59
TOTAL ACTIVO		565.780.996,04
PASIVO		
Obligaciones Financieras		7.500.000,00
Bancos Nacionales	7.500.000,00	
Cuentas por Pagar		4.507.371,00
Costos y Gastos por Pagar	0,00	
Retención en la Fuente	844.716,00	
Impuesto a las Ventas Retenido	493.950,00	

Retenciones y aportes de nómina	1.820.475,00	
Acreedores varios	1.348.230,00	
Impuestos Gravámenes y Tasas		57.476.249,24
Impuesto de Renta por Pagar	49.190.000,00	
IVA por pagar	8.286.249,24	
OBLIGACIONES LABORALES		14.260.855,00
Cesantías consolidadas	9.123.550,00	
Intereses a las cesantías	0,00	
vacaciones consolidadas	5.137.305,00	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		0,00
Para Obligaciones Laborales	0,00	
Para Obligaciones Fiscales	0,00	
Otros Pasivos		22.892.811,78
Anticipos y Avances Recibidos	25.543.835,52	
Ingresos Recibidos para Terceros	-2.651.023,74	
TOTAL PASIVO		106.637.287,02
PATRIMONIO		
Capital Social		305.004.000,00
Aportes Sociales	305.004.000,00	
Reservas		41.660.733,57
Reservas Obligatorias	41.660.733,57	
Revalorización del Patrimonio		183.073.679,02
Ajustes por Inflación	183.073.679,02	
Resultados del Ejercicio		62.200.787,47
Utilidad del Ejercicio	62.200.787,47	
Resultados Ejerc. Anteriores		-132.795.491,04
Pérdida Acumulada	-132.795.491,04	
TOTAL PATRIMONIO		459.143.709,02

Fuente. Archivo Asocomex Ltda.

Anexo 5. LISTA DE CLIENTES.

No	NOMBRE	NIT
1	Alcoholes S.A	890912799-9
2	Consortio Santos CMI	900144941-9
3	Colomplast S.A	830502067-9
4	Coval Comercial S.A	830063800-7
5	Distriser Mercantil Ltda	900155053-0
6	Enchapes Y Apliques Forniture	795017990-3
7	Flopack S.A	830068360-0
8	Itc Wilches Y Cia S En C	830020775-6
9	Makro Supermayorista	900059238-5
10	Trienergy S.A	890210534-1
11	Ave Colombiana Ltda.	860001619-3
12	Alegría Activity America S.A	830128610-5
13	Alfagres S.A	860032550-7
14	Bandas Y Elásticos Ltda – Bandel	860517438-2
15	Hino Motors Manufacturing	900166896-1
16	Chemcomercial S.A	830500971-3
17	CIA. Colombiana De Cerámica S.A.	860002536-5
18	C.I. De Azucares Y Miele S.A.	890300554-5
19	Colombiana De Extrusión S.A-Extrucol	800022371-4
20	Colombiana De Rejillas	860025373-0

Fuente: Archivo Asocomex Ltda.

Anexo 6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS ATRAVES DEL PROGRAMA MICMAC

Este método tiene por objetivo, presentar las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución de la empresa.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MEFI

➤ Cálculos de la matriz de Influencias directas MID

Suma de la Matriz de Influencias Directas MID

N°.	VARIABLE	TOTAL DE LINEAS	TOTAL DE COLUMNAS	EJE
6	Mercadeo.	12	16	14
11	Posicionamiento.	6	19	12,5
7	Publicidad.	8	15	11,5
10	Investigación.	10	11	10,5
5	Desempeño.	8	7	7,5
9	Precio.	9	6	7,5
3	Comunicación.	10	4	7
2	Certificaciones	9	4	6,5
8	Portafolio de servicios.	9	4	6,5
12	Distribución	4	9	6,5
15	Liquidez	8	5	6,5
14	Personal	2	10	6
4	Capacitaciones.	9	1	5
1	Estructura organizacional.	4	1	2,5
13	Infraestructura.	3	1	2
16	Inventarios	3	1	2
	Totales	114	114	114

Fuente. Este Estudio.

Los resultados presentados en la anterior tabla identifican las variables claves de la agencia de aduanas Asocomex Ltda en primer lugar mediante una clasificación directa se observa que las variables más importantes que se deben tener en cuenta son: Mercadeo, posicionamiento y publicidad, las cuales confirman su importancia dentro de la empresa, pero de igual manera permite revelar ciertas variables que en razón de sus acciones no son relevantes.

Características de la Matriz de Influencias Directas MID

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	16
Número de interacciones	2
Número de ceros	180
Número de unos	39
Número de doses	33
Número de treses	3
Número de cuatros	1
Total	76
Tanto por ciento de relleno	29,6875%

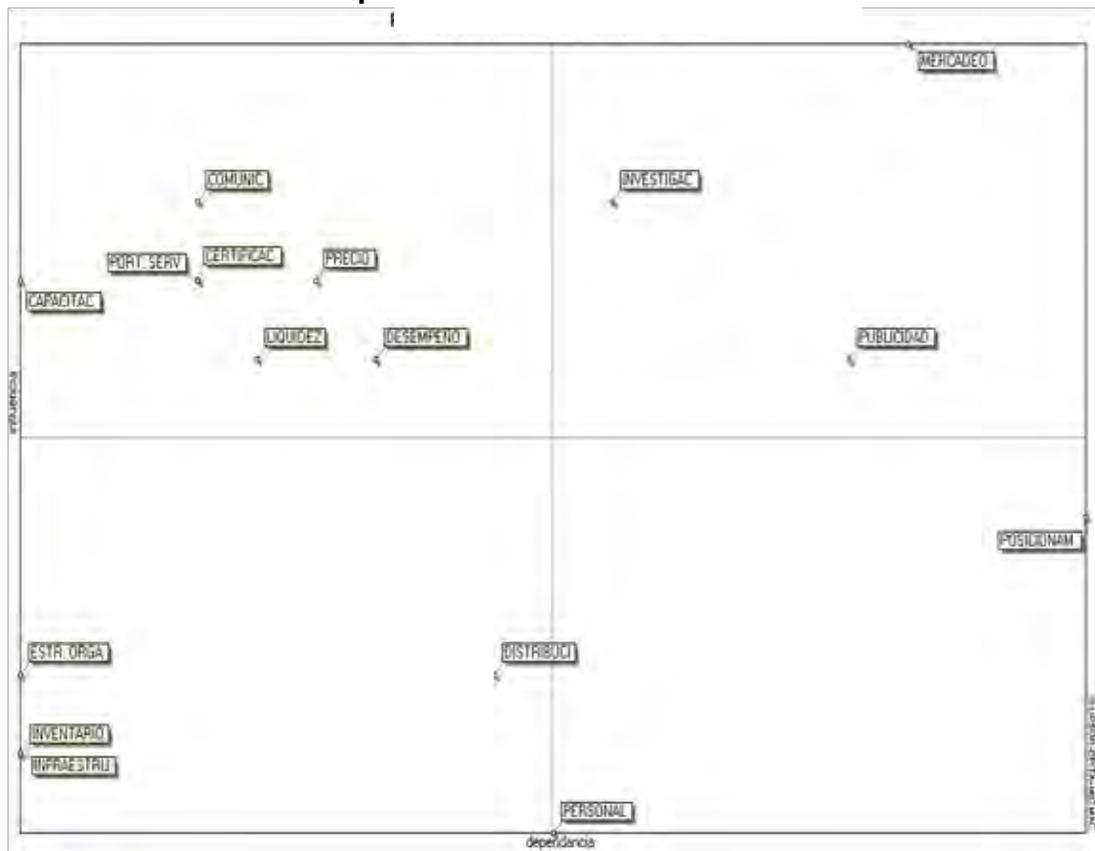
Fuente. Este Estudio.

Estabilidad de la Matriz de Influencias Directas MID

INTERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	78 %	97 %
2	95 %	97 %

Fuente. Este Estudio.

Plano de Influencias/Dependencias directas



Fuente. Este Estudio.

La interpretación del plano anterior permite una lectura que completa la efectuada anteriormente.

- En la parte superior izquierda se sitúan las variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento de la empresa.
- En el centro se sitúan las variables de regulación que participan en el funcionamiento normal de la empresa.
- Abajo y a la derecha figuran las variables de salida. Dan cuenta de los resultados de funcionamiento de la empresa, estas variables son poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como variables resultado o variables sensibles. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos.

➤ **Variables Motrices o de Entrada** (más influyentes y poco dependientes)

- Comunicación.

➤ **Variables de enlace** (muy influyente y dependiente, siendo altamente inestables)

- Mercadeo.
- Investigación y desarrollo.
- Publicidad.

➤ **Resto de las variables**

Estas se ubicaron de la siguiente forma:

- **Variables de Resultado** (muy dependientes)

- ✓ Posicionamiento.

- **Variables de pelotón** (con niveles medios de dependencia e influencia)

- ✓ Capacitación
- ✓ Portafolio
- ✓ Certificación
- ✓ Liquidez
- ✓ Precio
- ✓ Desempeño
- ✓ Distribución
- ✓ Personal

- **Variables Excluidas** (autónoma en el sistema)

- ✓ Infraestructura
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Inventarios

Según la clasificación potencial se confirma que las variables determinadas como clave en el estudio son a las que, por sus relaciones directas, debe prestarse mayor atención en la evolución de la empresa.

➤ **Análisis de variables secundarias**

- **Variables de Entorno.** Se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia en la empresa, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" de la empresa. En este caso son:

- ✓ Certificación.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Portafolio.
- ✓ Liquidez.

- **Variables reguladoras.** Son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos de la empresa y son:

- ✓ Desempeño.

Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

- **Palancas secundarias.** Complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. Se trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes a la evolución y funcionamiento de la empresa, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución de la empresa es evidente y son:

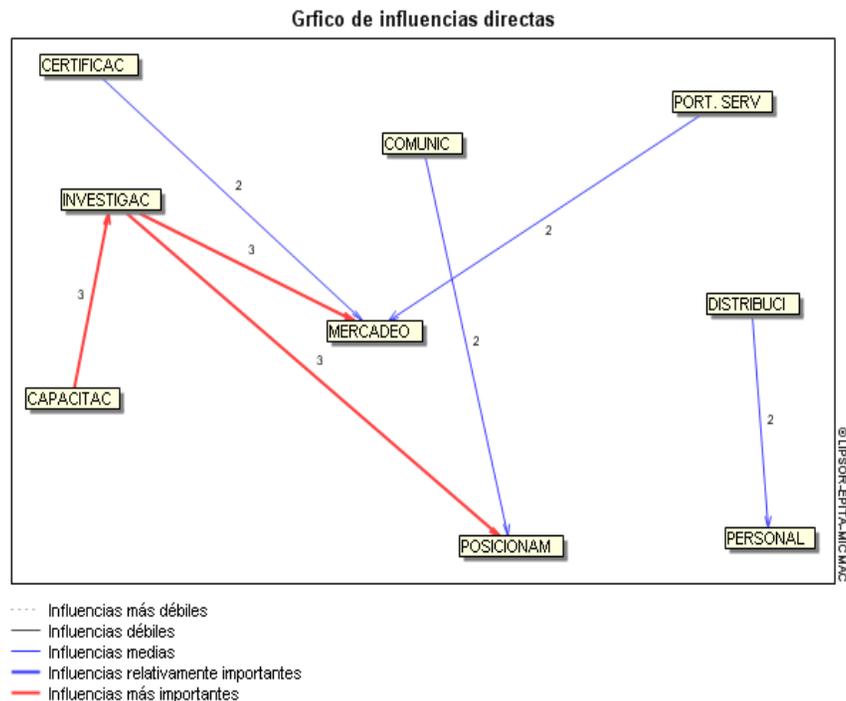
- ✓ Distribución.
- ✓ Personal.

- **Variables objetivo.** Se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables claves, son:

✓ Posicionamiento.

- **Variables resultado.** Se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución de la empresa. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende la empresa. Para este caso esta variable no existe.

Gráfico de Influencias Directas



Fuente. Este Estudio.

En el gráfico anterior se muestran las relaciones entre variables (sin el procesamiento de las relaciones indirectas por el MICMAC), que denota varias relaciones de importancia entre variables, siendo las más significativas en este estudio las que se establecen entre **Investigación, Posicionamiento y**

Mercadeo. Por otra parte se tiene que la variable de influencia relativamente importante en este estudio es el **Mercadeo**.

➤ **Variables claves del estudio interno de la empresa Asocomex Ltda.**

A estas variables se le deben prestar mayor atención para el desarrollo y evolución de la empresa.

- ✓ Mercadeo
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Publicidad
- ✓ Investigación
- ✓ Desempeño
- ✓ Precio - Tarifas
- ✓ Portafolio de servicios

Anexo 7. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MEFE

➤ **Cálculos a partir de la matriz de influencias directas MID**

Suma de la Matriz de Influencias Directas MID

N°.	VARIABLE	TOTAL DE LINEAS	TOTAL DE COLUMNAS	EJE
6	Oferta	10	15	12,5
7	Demanda	7	15	11
12	Cultura Exportadora	8	13	10,5
10	Competencia	8	12	10
11	Contrabando	13	7	10
2	Trabajo	6	13	9,5
13	Barreras Comerciales	12	3	7,5
16	Eficiencia	9	6	7,5
17	Tecnología	9	4	6,5
9	Nivel Socioeconómico	6	6	6
15	Arancel	8	3	5,5
14	Impuestos	5	3	4
3	Producto Interno Bruto	1	6	3,5
8	Tasa de Cambio	5	1	3
5	Política Fiscal	2	3	2,5
4	Inflación	2	2	2
1	Catástrofes Naturales	1	0	0,5
TOTALES		112	112	112

Fuente. Este Estudio.

La suma de la matriz de influencias directas identifica las variables claves del entorno. En primer lugar mediante una clasificación directa se observa que las variables más importantes que se deben tener en cuenta son:

- ✓ Oferta
- ✓ Demanda
- ✓ Cultura Exportadora

Las anteriores variables confirman su importancia dentro del mercado, pero de igual manera permite revelar ciertas variables que en razón de sus acciones no son relevantes.

Características de la Matriz de Influencias Directas MID

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	17
Número de interacciones	2
Número de ceros	206
Número de unos	54
Número de doses	26
Número de treses	2
Número de cuatros	1
Total	83
Tanto por ciento de relleno	28,71972%

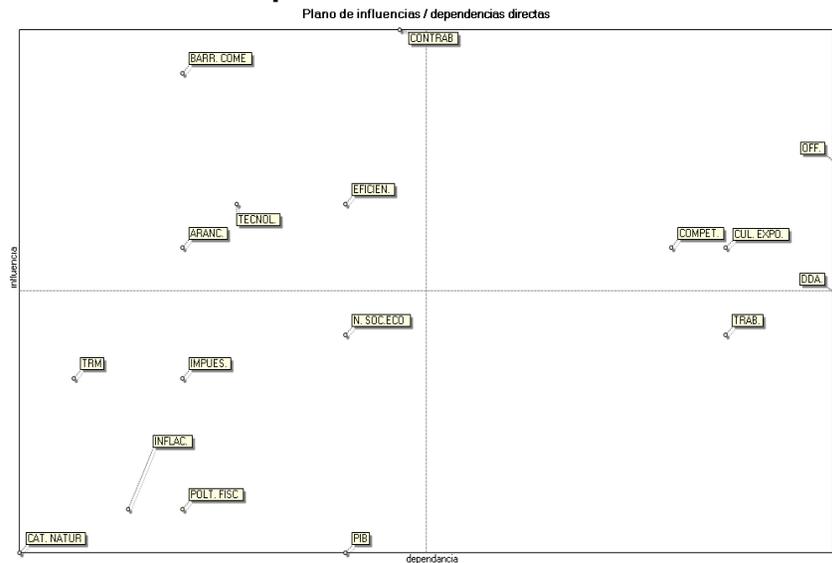
Fuente. Este Estudio.

Estabilidad de la Matriz de Influencias Directas MID

INTERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	90 %	100 %
2	103 %	103 %

Fuente. Este Estudio.

Plano de Influencias/Dependencias directas



La interpretación del plano anterior permite una lectura que completa la efectuada anteriormente según resulten ser las variables motrices o dependientes. La combinación de ambos resultados es la que definitivamente define a las variables según tipologías. Su disposición en el plano en relación a las diagonales nos ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en el gráfico 37:

- En la parte superior izquierda se sitúan las variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes, éstas establecen el funcionamiento del entorno frente a la empresa..
- En el centro se sitúan las variables de regulación que participan en el funcionamiento normal de la empresa con referencia en el entorno.
- Abajo y a la derecha figuran las variables de salida. Dan cuenta de los resultados de funcionamiento de la empresa, estas variables son poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como variables resultado o variables sensibles. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos.

➤ **Variables Motrices o de Entrada** (más influyentes y poco dependientes)

- ✓ Contrabando.
- ✓ Barreras Comerciales.

➤ **Variables de enlace** (muy influyente y dependiente, siendo altamente inestables)

- ✓ Oferta.
- ✓ Competencia.
- ✓ Cultura Exportadora.

➤ **Resto de las variables**

Estas se ubicaron de la siguiente forma:

- **Variables de Resultado** (muy dependientes)

No existen variables.

- **Variables de pelotón** (con niveles medios de dependencia e influencia)

- ✓ Arancel.
- ✓ Tecnología.
- ✓ Eficiencia.
- ✓ Nivel Socioeconómico.
- ✓ PIB.

- **Variables Excluidas** (autónoma en el sistema)

- ✓ Catástrofes Naturales.
- ✓ Política Fiscal.
- ✓ Inflación.

Según la clasificación potencial se confirma que las variables determinadas como clave en el estudio son a las que, por sus relaciones directas, debe prestarse mayor atención en la evolución que tengan en el entorno para aplicar o enfrentar en la empresa.

➤ **Análisis de variables secundarias**

- **Variables de Entorno.** Se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia en la empresa, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" de la empresa. En este caso son:

- ✓ Arancel.

- **Variables reguladoras.** Son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos de la empresa y son:

- ✓ Eficiencia.

- ✓ Nivel Socioeconómico.

Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento de la empresa en condiciones normales.

- **Palancas Secundarias.** Complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. Se trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes a la evolución y funcionamiento de la empresa, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución de la empresa es evidente y son:

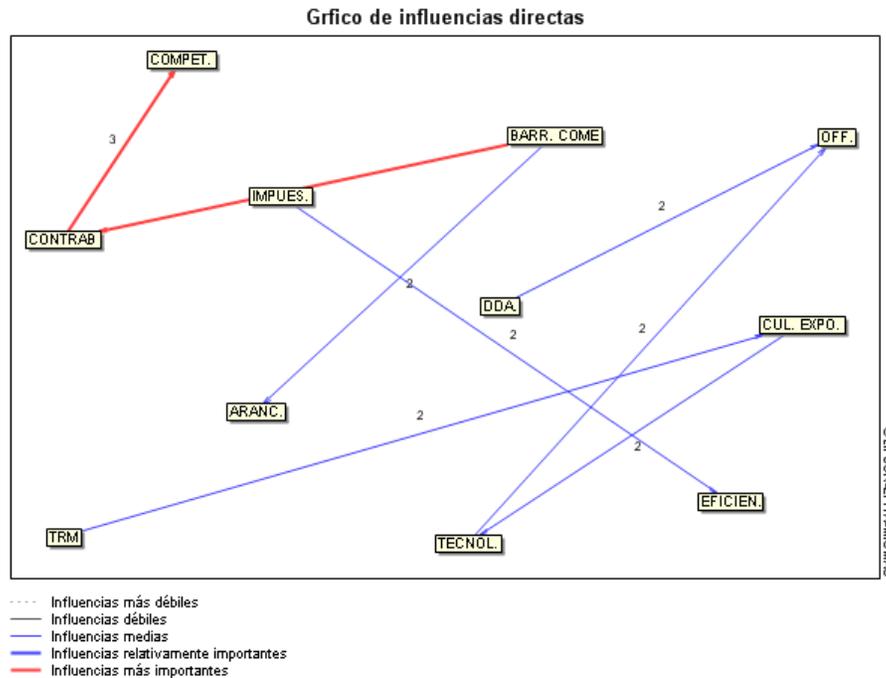
- ✓ Nivel Socioeconómico.

- **Variables objetivo.** Se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables claves, son:

- ✓ Competencia.
- ✓ Cultura Exportadora.
- ✓ Oferta.
- ✓ Demanda.
- ✓ Trabajo.

- **Variables resultado.** Se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución de la empresa. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende la empresa. Para este caso esta variable no existe

Gráfico de Influencias Directas



Fuente. Este Estudio.

En el anterior gráfico 37 se señala las relaciones entre variables (sin el procesamiento de las relaciones indirectas por el MICMAC), que denota varias relaciones de importancia entre variables, siendo las más importantes en este estudio las que se establecen entre Competencia, **Contrabando y Barreras Comerciales**. Por otra parte se tiene que la variable de influencia relativamente importante en este estudio es el **Oferta, Demanda y Tecnología**.

➤ **Variables clave del estudio externo de la empresa Asocomex Ltda.** Son variables a las que hay que prestarles gran importancia ya que aquí se identifican las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la empresa, por lo tanto del seguimiento que se realicen a dichas variables depende el desarrollo y evolución de la empresa.

- Oferta.
- Demanda.
- Cultura Exportadora.
- Competencia.
- Contrabando.
- Barreras Comerciales.

Anexo 8. AGENCIAS DE ADUANAS DE LA CIUDAD DE IPIALES.

AGENCIAS DE ADUANAS IPIALES		
RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN
ABC REPECEV S.A	William Ebert Cerón	Cra. 6 No. 13-02 Ed. Markus
ACODEX	Carmelita Bolaños Ñopez	Cra. 6 No. 15-20 piso 3
ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA	Adalberto Coral Martínez	Cra. 7 No. 30-130 B/ Puenes
ADUANAMIENTOS LTDA.	Manuel Alfonso Bolaños Pazmiño	Urb. Miramar Etapa III casa 182
ADUANAR SIA LTDA. ADUANERA DE NARIÑO	John Javier Patiño Villa	Edificio Adagio Of. 402-403 CII 10-5-60
ADUANERA GRANCOLOMBIANA NIVEL 1	Adalberto Sarasty Lucero	Cra. 7 No. 9-39 C.C. Victoria Plaza Local 103 B
ADUANIMEX S.A	Ricardo Torres Fierro	Cra. 6 No. 13-09 Of. 502
AGECOLDEX S.A	José B. Correa Cárdenas	Cra. 6 No. 13-9 Of. Ed. Markus
ALMACENES GRALES DE DEPOSITO ALMAVIVA S.A	Jairo Lombana Granados	Cra. 6 No. 14-33 Of. 203
ALPOPULAR ALMACEN GRAL DE DEPOSITO S.A	Andrés Acosta	Km. 2 vía Rumichaca
ANDINOS SIA LTDA.	Albeiro Pino Ortiz	Cl. 17 No. 2N-03
ASERVICOMEX SIA LTDA.	Adriana Yaneth Muñoz	Cra. 7 No. 13-41 Ed. Davivienda
ASOCOMEX LTDA. NIVEL 3.	José Miguel Terán Ortiz	Cra. 6 No. 19-54 Piso 2
AVIATUR LTDA.	Liliana Mejía Obando	CII. 16 No. 6-34
BURBANO BENAVIDES ASOCIADOS SIA LTDA.	Diego Burbano Benavides	Cra. 4 No. 14-86
CARLOS E. CAMPUZANO R. SIA Y CIA S.A	Rodrigo Lucero Paredes	Cra. 6 No. 14- 108 Of. 304
COINSA	Carlos Fernando Reyes	CII. 15 No. 5-21 Of. 202
COLOMBIANA DE ADUANAS SIA LTDA.	Jaime Armando Pérez	CII. 12 No. 6-16 Of. 301
COMEX LIDERES	Oscar Jesús Terán	Cra. 5 No. 16-65
CORAL VISION LTDA. SIA	Oscar Belalcazar	Cra. 9 No. 12a -63
CUSTOM INTERNATIONAL SIA	Ángel Felipe Puerres	Urb. Miramar Casa 125
GRANANDINA DE ADUANAS SIA LTDA.	Martha Cecilia Fuel	Cra. 6 No. 14-33
GUIVECOMEX & CIA SIA LTDA.	Magali Coral	CII. 15 No. 7-10 Ed. Sandra Of. 206

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN
INTER STAFF SIA S. EN C.S	Oscar Javier Ceballos V.	Cra. 6 No. 13-09 Ed. Markus
JULIO FERNANDEZ VELEZ Y CIA LTDA. SIA	Ruth del Carmen Fuentes Mejía	C.C. Victoria Plaza Of. 109 ^a
MARIO LONDOÑO SIA S.A MALCO S.A - & CIA LTDA.	Patricia Ruano Escobar	Cra. 6 No.14-33
MERCANDINO LTDA. SIA	Amanda Viviana Ceballos	Cra. 7 No. 14-67 Of. 202
MERCO REPRESENTACIONES LTDA. SIA	Luis Carlos Ricaurte	Cll. 15 No. 7-60 Of. 302
OCEANICA DE ADUANAS LTDA. SIA	Yisela Velasco	Cra. 6 No. 15-77
PROFESIONAL S.A SIAP	Daniilo Edmundo Fierro	C.C Rumichaca Local 23
R & R KRONOS LTDA.	Hernán Parmenio Pastas	Cra. 7 No. 16-59
RGP IMPORTADORES ASOCIADOS LTDA.	Johanna Consuelo Prieto	Urb. Miramar Casa 91 Etapa II
ROLDAN SIA S.A	Gleby Milena Paredes	Cra. 6 No. 14-33 Of. 402
S.I.A ATLANTIS S.A	Edith de Rosario Usamag	Cra. 7 No. 14-99 Of. 401
SERCOMEX LTDA. SIA	Carlos Soto Viñueza	Cll. 15 No. 7-23
SERVADE LTDA SIA	Roberto Revelo Vela	Cra. 7 No. 14-99 Ed. Dana Sofía
SIA COMEX LTDA.	Yoany de Castro	C.C Rumichaca Local 122
SIA TECHCOMEX LTDA.	Hugo Armando Coral	Cll. 17 No. 4-52 piso 2
SIA UNIVERSAL LOGISTIC LTDA.	Adriana Patiño	Urb. Miramar Casa 125
SIACO SIA LTDA.	Roberto Absalon Pinchao	Cra. 4 No. 15-30
SUCODEX	Yonny Rodrigo Patiño	Cra. 6 No. 13-09 Ed. Markus
VALLE Y CUSTOMS	Segundo Efraín Vallejo	Cll. 15 No. 7-106 Ed. Faos

Fuente. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Ipiales.

Anexo 9. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN PARA REALIZAR EL SONDEO A CLIENTES REALES.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	TÉCNICA	FUENTE
1. Conocer características del cliente real.	Perfil del cliente	1. Ud. Es usuario del servicio que Asocomex Ltda presta? SI _____ NO _____ 2. Que servicios ha utilizado de los que ofrece la Agencia de aduanas Asocomex Ltda.? ➤ Importación de mercancías, bienes y servicios. ➤ Exportación de mercancías, bienes y servicios. ➤ Asesoría en importación y exportación. ➤ Almacenamiento de mercancías. ➤ Logística general de comercio exterior. 3. Con que frecuencia Ud. Utiliza los servicios de la empresa? ➤ Diario ➤ Semanal ➤ Quincenal ➤ Trimestral ➤ Otros periodos 4. Asocomex Ltda. es la única Agencia de aduanas que Ud. Utiliza para realizar sus trámites de importación y exportación. SI _____ NO _____ CUALES _____ 5. Porque razón utiliza los servicios de otras agencias de aduanas? ➤ Agilidad en los procesos logísticos y aduaneros. ➤ Calidad del servicio ➤ Experiencia ➤ Responsabilidad ➤ Tarifas ➤ Otras.	Encuesta	Clientes

<p>2. Conocer las dimensiones del servicio de las cuales tiene expectativas el cliente real.</p>	<p>Identificar la calidad del servicio</p>	<p>6. Considera que Asocomex Ltda. cumple con las expectativas que Ud. Tiene acerca de los servicios que ofrece. SI _____ NO _____</p> <p>7. Califique la capacidad de respuesta de los empleados de Asocomex Ltda. en los siguientes aspectos.</p> <p>Bueno Regular Malo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio eficiente. _____ ➤ Deseo y disposición de ayudarlo. _____ ➤ Cumplimiento. _____ ➤ Respuestas a sus peticiones. _____ <p>8. Asocomex le inspira seguridad y confianza?. SI _____ NO _____</p> <p>Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 9 de lo contrario siga con la pregunta 10.</p> <p>9. De las siguientes razones identifique porque Asocomex Ltda. le inspira seguridad y confianza?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal le brinda confianza. _____ ➤ El personal es atento y amable. _____ ➤ Lo mantienen informado sobre sus trámites. _____ ➤ El personal es competente. _____ ➤ Otros, cuales _____ <p>10. Considera que el horario de trabajo que maneja la empresa</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Clientes</p>
--	--	--	-----------------	-----------------

		es apropiada a su horario y nivel de trabajo? SI_____ NO_____		
3. Conocer factores claves de éxito.	Competitividad	<p>11. Cree que las tarifas que Asocomex Ltda. maneja son flexibles, accesibles y adecuadas al servicio que ofrecen? SI_____ NO_____</p> <p>12. Porque medio Ud. Conoció la empresa Asocomex Ltda? ➤ Radio. ➤ Televisión. ➤ Prensa (directorio telefónico) ➤ Relaciones personales. ➤ Por medio de terceros.</p> <p>13. Considera llamativa la imagen corporativa que proyecta Asocomex Ltda. SI_____ NO_____</p>	Encuesta	Clientes

Fuente. Este Estudio.

Anexo 10. FORMULARIO SONDEO.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA NIVEL 3.

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el fin de conocer las expectativas y necesidades de los clientes, para así poder brindar un mejor servicio.

1. Ud. Es usuario del servicio que Asocomex Ltda presta?

SI_____ NO_____

2. Que servicios ha utilizado de los que ofrece la Agencia de aduanas Asocomex Ltda.?

- Importación de mercancías, bienes y servicios.
- Exportación de mercancías, bienes y servicios.
- Asesoría en importación y exportación.
- Almacenamiento de mercancías.
- Logística general de comercio exterior.

3. Con que frecuencia Ud. Utiliza los servicios de la empresa?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Trimestral
- Otros periodos

4. Asocomex Ltda. es la única Agencia de aduanas que Ud. Utiliza para realizar sus trámites de importación y exportación.

SI_____ NO_____ CUALES_____

5. Porque razón utiliza los servicios de otras agencias de aduanas?

- Agilidad en los procesos logísticos y aduaneros.
- Calidad del servicio
- Experiencia
- Responsabilidad
- Tarifas
- Otras.

6. Considera que Asocomex Ltda. cumple con las expectativas que Ud. Tiene acerca de los servicios que ofrece.

SI_____ NO_____

7. Califique la capacidad de respuesta de los empleados de Asocomex Ltda. en los siguientes aspectos.

- | | | | |
|------------------------------------|-------|---------|-------|
| | Bueno | Regular | Malo |
| ➤ Servicio eficiente. | _____ | _____ | _____ |
| ➤ Deseo y disposición de ayudarlo. | _____ | _____ | _____ |
| ➤ Cumplimiento. | _____ | _____ | _____ |
| ➤ Respuestas a sus peticiones. | _____ | _____ | _____ |

8. Asocomex le inspira seguridad y confianza.

SI _____ NO _____

Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 9 de lo contrario siga con la pregunta 10.

9. De las siguientes razones identifique porque Asocomex Ltda. le inspira seguridad y confianza?

- | | | |
|--|-------|-------|
| | SI | NO |
| ➤ El personal le brinda confianza. | _____ | _____ |
| ➤ El personal es atento y amable. | _____ | _____ |
| ➤ Lo mantienen informado sobre sus trámites. | _____ | _____ |
| ➤ El personal es competente. | _____ | _____ |
| ➤ Otros, cuales _____ | | |

10. Considera que el horario de trabajo que maneja la empresa es apropiada a su horario y nivel de trabajo?

SI _____ NO _____

11. Cree que las tarifas que Asocomex Ltda. maneja son flexibles, accesibles y adecuadas al servicio que ofrecen?

SI _____ NO _____

12. Porque medio Ud. Conoció la empresa Asocomex Ltda?

- Radio.
- Televisión.
- Prensa (directorio telefónico)
- Relaciones personales.
- Por medio de terceros.

13. Considera llamativa la imagen corporativa que proyecta Asocomex Ltda.

SI _____ NO _____

Fuente. Este estudio.

Anexo 11. LISTA USUARIOS POTENCIALES.

No.	EMPRESAS	NIT
1	Comercializadora FADE S.A	900333494-9
2	Comercializadora INTEGRAL S.A	837000921-5
3	Comercializadora BAKO LTDA.	900176650-9
4	Henao Buitrago Benicio	362843741
5	Riascos Ortega Gloria Ester	369870586
6	Jhon Restrepo	890900250-6
7	Lamiflex Ltda.	860402971-2
8	Comercializadora Granos del Sur Ltda.	900033858-9
9	Comercializadora Andina de Granos y Aceites Ltda.	900200276-9
10	Comercializadora de productos de la Pesca CIA Ltda.	900243581-5
11	Comercializadora COLINAR S.A	900305655-9
12	Multidimensionales	860530547-0
13	Conservas gran unión	860050222-2
14	Aliados Comerciales Paisas	900357328-8
15	Trefilados de Colombia	830058315-6
16	Temkin Enterprise	830079029-4
17	Niquelados de Colombia	890907651-8
18	Industria Superior de Artefactos	860050650-1
19	R. Ferri equipos automotrices	900147414-2
20	C.I Colombia Cipe	830104914-5
21	Ladrillera Prisma	860522351-0
22	Maquinaria Bandi	900258249-1
23	Marchen S.A	830057664-7
24	Multiproyectos industrial Ltda	830045178-7
25	Maquinplast s.a	800043785-1
26	NCH Colombia	860044702-1
27	Orbiotec s.a	900208975-5
28	Promociones Fantásticas	860451763-6
29	Sigma Ltda	800173410-0
30	Tejidos industriales coveta	890800189-5
31	Wilcos s.a	860450574-6
32	C.I Azucares y mieles Ciamsa	890300554-5
33	Cristacryl Ltda	860001860-2
34	Textiles Erre Emme Ltda	800158743-5
35	Famag Ltda	890208586-8
36	Industrias Galitex	800154878-2
37	Firplack s.a	890927404-0

No.	EMPRESAS	NIT
38	Hino Motors	900166896-1
39	Productos Autoadhesivos Arclad s.a	890925215-6
40	Lucta grancolombiana s.a	860001999-7
41	Protela s.a	860001963-2
42	Laboratorio Recamier	890302955-4
43	Colceramica Ltda	860002536-5
44	Productora Tabacalera de Colombia - PROTABACO	860003211-1
45	Comercializadora JHANFEL LTDA.	900081469-1
46	Industrias Búfalo	860032402-5
47	Ave Colombiana	860001619-3
48	Suavestar s.a	830024849-0
49	Cigarrería mi Princesa	39540039-5
50	Platicos SR	900337288-6

Fuente. Este Estudio.

Anexo 12. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	TÉCNICA	FUENTE
1. Conocer características del cliente potencial.	Perfil del cliente	<p>1. Identifique la cobertura de su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Regional ➤ Nacional ➤ Internacional ➤ Filial <p>2. Describa brevemente la actividad comercial que su empresa realiza?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. Qué tipo de actividad de comercio exterior realiza?</p> <p>Importación _____</p> <p>Exportación _____</p> <p>Las Dos _____</p> <p>Si su empresa es negativa conteste la pregunta 5. De lo contrario siga con la pregunta 6.</p> <p>4. Porque motivo no realiza las dos actividades?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No tiene clientes ni proveedores en otro país _____ ➤ No tiene la capacidad de producción necesaria _____ ➤ Cree Ud. Que el procedimiento es largo y costoso _____ <p>5. Con que países tiene Ud. Relaciones comerciales?</p> <p>6. Con que frecuencia realiza su empresa operaciones de Exportación e Importación?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diario _____ ➤ Semanal _____ ➤ Quincenal _____ ➤ Mensual _____ ➤ Otros _____ 	Encuesta	Clientes

<p>2. Conocer las dimensiones del servicio de las cuales tiene expectativas el cliente potencial.</p>	<p>Identificar la calidad del servicio</p>	<p>7. Conoce la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda. SI_____ NO_____</p> <p>8. Porque medio la conoció? ➤ Recomendaciones ➤ Publicidad ➤ Otros, cuales_____</p> <p>9. Conoce los servicios que ofrece Asocomex Ltda.? SI_____ NO_____ ALGUNOS, CUALES?_____</p> <p>10. Actualmente con qué agencia de aduanas realiza Ud. Tramites de exportación y/o importación?_____</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Clientes</p>																					
<p>3. Conocer factores claves de éxito.</p>	<p>competitividad</p>	<p>11. Se encuentra totalmente satisfecho con la empresa que trabaja actualmente? SI_____ NO_____</p> <p>RAZONES DE INSATISFACCION</p> <table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">SI</td> <td style="text-align: right;">NO</td> </tr> <tr> <td>➤ Tarifas poco cómodas _____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>➤ Calidad del servicio _____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>➤ Eficiencia y Eficacia _____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>➤ Atención al cliente _____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>➤ Permanente Información _____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>➤ Seguridad _____</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>12. Esta ud dispuesto a utilizar el servicio que Asocomex Ltda le ofrece? SI_____ NO_____ PROBABLEMENTE_____</p>		SI	NO	➤ Tarifas poco cómodas _____			➤ Calidad del servicio _____			➤ Eficiencia y Eficacia _____			➤ Atención al cliente _____			➤ Permanente Información _____			➤ Seguridad _____			<p>Encuesta</p>	<p>Clientes</p>
	SI	NO																							
➤ Tarifas poco cómodas _____																									
➤ Calidad del servicio _____																									
➤ Eficiencia y Eficacia _____																									
➤ Atención al cliente _____																									
➤ Permanente Información _____																									
➤ Seguridad _____																									

Fuente. Este Estudio.

Anexo 13. FORMULARIO ENCUESTA.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA NIVEL 3.

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el fin de conocer las características expectativas y necesidades de los clientes potenciales.

1. Identifique la cobertura de su empresa?

- Regional
- Nacional
- Internacional
- Filial

2. Describa brevemente la actividad comercial que su empresa realiza?

3. Qué tipo de actividad de comercio exterior ejerce?

Importación _____ Exportación _____ Las Dos _____

Si su empresa es negativa conteste la pregunta 5. De lo contrario siga con la pregunta 6.

4. Porque motivo no realiza las dos actividades?

- No tiene clientes ni proveedores en otro país _____
- No tiene la capacidad de producción necesaria _____
- Cree Ud. Que el procedimiento es largo y costoso _____

5. Con que países tiene Ud. Relaciones comerciales?

6. Con que frecuencia realiza su empresa operaciones de Exportación e Importación?

- Diario _____
- Semanal _____
- Quincenal _____
- Mensual _____
- Otros _____

7. Conoce la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda.

SI _____ NO _____

8. Porque medio la conoció?

- Recomendaciones
- Publicidad
- Otros, cuales _____

9. Conoce los servicios que ofrece Asocomex Ltda.?

SI _____ NO _____
ALGUNOS, CUALES? _____

10. Actualmente con qué agencia de aduanas realiza Ud. Tramites de exportación y/o importación? _____

11. Se encuentra totalmente satisfecho con la empresa que trabaja actualmente?

SI _____ NO _____

RAZONES DE INSATISFACCION

	SI	NO
Tarifas poco cómodas	_____	_____
Calidad del servicio	_____	_____
Eficiencia y Eficacia	_____	_____
Atención al cliente	_____	_____
Permanente Información	_____	_____
Seguridad	_____	_____

12. Esta ud dispuesto a adquirir el servicio que Asocomex Ltda le ofrece?

SI _____ NO _____ PROBABLEMENTE _____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

**Anexo 14. CARTA APROBACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN
DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO EN ASOCOMEX LTDA.**

AGENCIA DE ADUANAS
Asoc mex
LtDa. Nivel 3

FITAC BAC

**LOS SUSCRITOS GERENTES DE AGENCIA DE
ADUANAS ASOCOMEX LTDA**

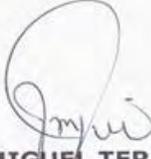
CERTIFICAN:

Que la señorita MAYRA LIZETH UNIGARRO OLIVA identificada con cédula de ciudadanía No. 1.085.902.440 expedida en Ipiales, realizó su PASANTIA en esta empresa de acuerdo al convenio con la Universidad de Nariño de la ciudad de Pasto, como requisito para obtener el Título de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, durante el periodo comprendido entre Agosto 30 de 2009 hasta Marzo 2 de 2010, asignándole funciones de Auxiliar en el Departamento de Comercio Exterior, cumpliendo con todos los requisitos exigidos en dicho acuerdo.

La presente se expide a solicitud del interesado, en la ciudad de Ipiales a los veintiseis días del mes de agosto de dos mil diez.

Cordialmente,


JORGE GUERRERO P.
Gerente Activo.Financiero


JOSE MIGUEL TERAN O.
Gerente Operativo Ccial.

Carrera 6a. No. 19 - 54 Piso 2. Conmutador: 7732757 - 7733139 - 7733500 - 7733192 - Celis: 315 5803852 Fax:7734748 - E-mail:asocomex@etb.net.co -
www.asocomex.com - Ipiales - Nariño - Colombia.- Nit. 837000003-9 - Resolución DIAN No. 5302 / 09