

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL DE LOS
PROCESOS DE COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA COMERCIAL
INTERNACIONAL EN LA EMPRESA ATLASCOMEX SAS DE LA CIUDAD DE
IPIALES, AÑO 2015**

EVELIN DANNYCE DELGADO ESTUPIÑAN

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
– FACEAC
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2017**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL DE LOS
PROCESOS DE COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA COMERCIAL
INTERNACIONAL EN LA EMPRESA ATLASCOMEX SAS DE LA CIUDAD DE
IPIALES, AÑO 2015**

EVELIN DANNYCE DELGADO ESTUPIÑAN

**Trabajo de grado modalidad Pasantía, presentado como requisito para optar
al título de Profesional en Comercio Internacional Y Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES – FACEAC
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2017**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2017.

RESUMEN

Para la empresa ATLASCOMEX la realización de la presente pasantía reviste importancia por cuanto posibilitará la formulación de estrategias que de ser tenidas en cuenta por la alta dirección, pueden contribuir en el mejoramiento de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional.

ABSTRACT

For the company ATLASCOMEX, the realization of the present internship is important because it will enable the formulation of strategies to be taken into account by top management, can contribute to the improvement of international trade and international trade logistics processes.

CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN DE LA PROPUESTA.....	14
1.1 LINEA.....	14
1.1.1 Sub-Línea.	14
1.2 TITULO	14
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
1.3.1 Formulación del problema.	15
1.3.2 Sistematización del problema:.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1 Objetivo General.....	16
1.4.2 Objetivos específicos:.....	16
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.6 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	17
1.7 MARCO REFERENCIAL	18
1.7.1 Antecedentes.....	18
1.7.2 Marco Contextual.....	21
1.7.3 Marco Legal.	23
1.7.4 Marco teórico.	25
1.8 METODOLOGIA	33
1.8.1 Tipo de investigación.	33
1.8.2 Enfoque del estudio.	34

1.8.3 Tipo de estudio.	34
1.8.4 Fuentes de Recolección de Información.	34
1.8.5. Instrumentos de Recolección de Información.	35
1.8.6 Población.	35
2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	36
2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	36
2.2 MISIÓN	38
2.3 VISION.....	38
2.4 POLITICAS DE CALIDAD	38
2.5 VALORES.....	39
2.6 DIAGNÓSTICO INTERNO	39
2.7 DIAGNÓSTICO EXTERNO	49
2.8 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES CRÍTICAS.....	58
2.9 ASPECTOS MERCADOLOGICOS	70
2.10 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	71
3. PLAN DE ACCION	76
3.1 EVALUACION Y CONTROL	81
4. CONCLUSIONES	82
5. RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84

NETGRAFÍA86

ANEXOS88

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Logotipo	36
Imagen 2. Vista externa de la oficina de gerencia	36
Imagen 3. area de contabilidad	36
Imagen 4. Sala de espera.....	37
Imagen 5. Área operativa	38

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Planeación Administrativa.....	40
Figura 2. Proceso de Organización Administrativa	41
Figura 3. Proceso de Organización Administrativa	42
Figura 4. Proceso de Organización Administrativa	43
Figura 5. Valor FOB de las operaciones en dólares por año	51
Figura 6. Peso neto de las operaciones en kilogramos por año	52
Figura 7. Comportamiento de promedios anuales de la TRM	53
Figura 8. Variación Porcentual de promedios anuales	53
Figura 9. Índice de competitividad, Nariño 2015	62
Figura 10. Inflación y meta de inflación	64
Figura 11. Índice de Competitividad Logística Regional	65

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz PCI	44
Tabla 2. Matriz MEFI	48
Tabla 3. Valor FOB de las operaciones en dólares por año	50
Tabla 4. Variación porcentual de las operaciones en dólares Valor FOB	50
Tabla 5. Peso neto de las operaciones en kilogramos por año	51
Tabla 6. Variación porcentual de las exportaciones en Kilogramos netos por año	51
Tabla 7. Promedio Anual de la TRM de 2012 a 2015	52
Tabla 8. Matriz POAM	55
Tabla 9. Matriz MEFE	57
Tabla 10. Indicadores Laborales Nariño 2014-2015	66
Tabla 11. Matriz DOFA	68
Tabla 12. Resumen presupuesto:	79

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA A TRABAJADORES	89
ANEXO B. PRESUPUESTO	91
ANEXO C. CRONOGRAMA.....	93

1. RESUMEN DE LA PROPUESTA

1.1 LINEA

La presente pasantía se inscribe en la línea de investigación de ANÁLISIS DEL ENTORNO REGIONAL del Programa de Comercio Internacional de la Universidad de Nariño por cuanto se busca diagnosticar el estado actual desde el punto de vista administrativo y comercial de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX SAS de la ciudad de Ipiales, año 2015.

1.1.1 Sub-Línea. Proyectos de mercadeo regional.

1.2 TITULO

Propuesta de mejoramiento administrativo y comercial de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX SAS de la ciudad de Ipiales, año 2015

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

ATLASCOMEX SAS es una empresa dedicada a brindar servicios de logística y comercio exterior en la ciudad de Ipiales, Nariño, con amplia experiencia en el sector, lo que permite ofrecer alternativas de solución con altos estándares de calidad en el ámbito comercial.

Su misión es brindar asesorías integrales en la cadena logística y en comercio exterior, garantizando servicios con responsabilidad y calidad, mientras que su visión de largo plazo se enmarca en ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional en la prestación de soluciones logísticas con excelencia y eficiencia, diseñando procesos comprometidos para garantizar la satisfacción de los clientes.

Su actividad productiva se enmarca en la prestación de los servicios de asesoría en temas aduaneros para la importación y exportación, así como también oferta de servicios de transporte terrestre, aéreo y marítimo a nivel nacional e internacional, logística en cuanto al almacenamiento y administración de inventarios y asesoría en comercio exterior.

ATLASCOMEX SAS es un operador logístico que durante toda su trayectoria se ha sostenido gracias a las constantes negociaciones entre Colombia y Ecuador,

por lo que la totalidad de su actividad la debe a trámites en los que nacionales de los dos países solicitan asesoría.

En enero de 2015 la empresa afrontó una difícil situación financiera que se derivó de una crisis de relaciones comerciales con el vecino país del Ecuador, la cual afectó principalmente a la ciudad de Ipiales como zona fronteriza.

El impacto que tuvo la mencionada crisis en ese periodo fué muy alto y muchos sectores se vieron afectados; con mayor razón las empresas relacionadas con el comercio internacional, en especial aquellas como ATLASCOMEX SAS cuya actividad principal se deriva de las exportaciones, pues se vieron inmersas en un estancamiento comercial ya que los nacionales ecuatorianos prefirieron parar sus negociaciones a la espera de una solución, al menos parcial, a dicha situación.

En ese contexto muchas exportaciones en las cuales se había solicitado la asesoría de ATLASCOMEX SAS no se llevaron a cabo pese a que se habían programado desde finales de 2014 e incluso se llegó al punto de frenar el proceso de asesoramiento que ya se había puesto en marcha.

Sumado a esto ATLASCOMEX SAS afronta falencias en los procesos internos de planeación, organización, dirección y control y en la parte comercial se puede avizorar que la mayoría de los clientes de la empresa pertenecen a los sectores sobre los cuales ha recaído con fuerza el efecto de las restricciones impuestas por el gobierno ecuatoriano, las cuales llegaron hasta el punto en el cual prácticamente anularon los beneficios obtenidos bajo acuerdos como la CAN, situación que inexorablemente ha afectado la actividad comercial de la compañía y por lo cual se hace necesario proponer estrategias que permitan el mejoramiento y la mitigación de las consecuencias negativas de dichas falencias.

1.3.1 Formulación del problema. ¿Qué estrategias administrativas necesita la empresa de logística comercial internacional ATLASCOMEX S.A.S para mejorar su gestión actual?

1.3.2 Sistematización del problema:

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades internas que tienen los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas externas que tienen los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales?

- Qué variables críticas es necesario priorizar y considerar para mejorar los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales?
- ¿Cuál es la propuesta de mejoramiento necesaria para fortalecer los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Realizar una propuesta de mejoramiento administrativo en la empresa de logística comercial internacional ATLASCOMEX SAS de la ciudad de Ipiales, año 2015.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico interno y externo de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales.
- Establecer las variables críticas para el mejoramiento administrativo y comercial de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales.
- Proponer un plan de acción que permita el mejoramiento de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La importancia de los planes de mejoramiento a nivel de las empresas de cualquier tipo radica en su aporte a la planeación estratégica y al modelo de direccionamiento que se estructura a partir de la detección de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se encuentran presentes tanto en el contexto interno como externo de la organización.

Partiendo de estos conceptos la realización de la presente pasantía resulta importante y pertinente para los propósitos de mejoramiento de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales por cuanto permitirá identificar los puntos críticos sobre los

que se debe actuar y de igual manera potenciar las fortalezas y oportunidades que la organización tiene en el ejercicio de su actividad comercial.

Desde este enfoque la realización de la presente pasantía servirá como línea de base para que a futuro se originen estudios de este tipo a nivel de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y especialmente en el programa de Comercio Internacional puesto que presente el rigor técnico de una investigación de tipo aplicado y sus aportes pueden ser tenidos en cuenta en la construcción de conocimiento sobre el tema de estudio.

Para la empresa ATLASCOMEX la realización de la presente pasantía reviste importancia por cuanto posibilitará la formulación de estrategias que de ser tenidas en cuenta por la alta dirección, pueden contribuir en el mejoramiento de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional.

De otro lado, para la Universidad de Nariño, la realización de este tipo de pasantías contribuye en la visibilidad y articulación de su labor de extensión al promover una mayor interacción entre la academia y el sector empresarial del Municipio de Ipiales.

Por su parte a nivel profesional supone un gran reto que será emprendido con mucha responsabilidad buscando el mayor provecho en cuanto a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el Programa de Comercio Internacional de la Universidad de Nariño, así como también en la consolidación de nueva experiencia en el ámbito laboral.

1.6 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.

La presente investigación se delimita en tiempo y espacio así:

Espacial. Se encuentra conformada por los trabajadores de la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales

Temporal. La pasantía se realizó entre los meses de noviembre de 2014 a junio de 2015.

Geográfica. Se circunscribe al componente urbano del Municipio de Ipiales, Departamento de Nariño, Colombia.

1.7 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 Antecedentes. Las investigaciones que sirvieron como referente para la realización del presente estudio y que contribuyeron de forma significativa para la construcción teórica fueron las siguientes:

- **CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA DE COMERCIO EXTERIOR EN LA CIUDAD DE QUITO**

Este proyecto fue presentado en el año 2012, por Carlos Paul Romo Gordillo, a la Universidad Central de Ecuador para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas.

El objetivo general de la investigación fue:

“Realizar la creación de una empresa que propone servicios de comercio exterior en la ciudad de Quito, en base al desarrollo de un plan de negocios que determine la viabilidad y factibilidad de ponerla en marcha, para satisfacer las necesidades de las empresas en las áreas de comercio exterior”¹

Bajo esta perspectiva los aportes más relevantes de ésta investigación al presente estudio estuvieron enmarcados desde los objetivos específicos que sirvieron a su vez para plantear el respectivo objetivo en el presente trabajo:

“Identificar las diferentes variables que influirán en la empresa, realizando un diagnóstico situacional de los sectores del comercio mediante un estudio de macro y microambiente.

Analizar la oferta y demanda de los servicios, a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales, estimando así el riesgo de aceptación en el mercado, mediante una investigación de mercados.

Determinar los elementos y recursos con los que contará la empresa de comercio exterior, realizando un estudio técnico, mediante la planificación del desarrollo de la empresa.

Determinar la estructura organizacional, estructura legal y el plan estratégico de marketing de la empresa, mediante el diseño de la filosofía empresarial y un plan operativo empresarial, edificando así la base para la operación de la misma.

¹ ROMO GORDILLO, C. Creación de una empresa de asesoría de comercio exterior en la ciudad de Quito. Quito: Universidad Central del Ecuador, 2012. p. 45.

“Evaluar la rentabilidad del proyecto, elaborando un estudio financiero, mediante la realización de estados financieros, así como la respectiva evaluación financiera”²

- **DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGENCIAMIENTO ADUANERO EN LA SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA ASCOINTER LTDA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

Este proyecto es de autoría de Elio de Jesús Cabarcas Gómez y Tania Margarita Ricardo Cano, fue presentado a la Universidad de Cartagena, en el año 2005 para optar por el título de Administrador Industrial.

El objetivo general de este proyecto fue:

“Buscar la aplicación de técnicas modernas de comercio competitivo para la sociedad de intermediación aduanera ASCOINTER LTDA, en la ciudad de Cartagena”³

Bajo ésta óptica, las principales conclusiones a las cuales se llegó fueron las siguientes:

“En el servicio suministrado por Ascointer Ltda. - S.I.A. deben ser claros los pasos a seguir al iniciar un negocio, tanto para los empleados como para el cliente. Esto se da después de considerar un plan de mejoramiento que permita que cada empleado tenga claridad en cada una de sus funciones y los procedimientos, junto a la forma de hacerlo más eficientemente. Para el cliente de Ascointer Ltda. - S.I.A. debe resultar fácil interactuar por medio de pasos lógicos y empleados de servicio dispuestos y capaces de contestar sus preguntas.

Siendo entonces necesario que el servicio proporcionado por Ascointer Ltda. - S.I.A. esté adecuadamente estructurado, fue necesario realizar un Estudio de Tiempos y Movimientos que permitiera establecer los tiempos estándares de las operaciones, analizar las actividades y sus tiempos y plantear un nuevo método que otorgara un mejor dinamismo en las operaciones. De igual manera es preciso que las tareas exigidas a los empleados sean factibles y claras. Por esto fue conveniente realizar el Análisis de Cargos que permitiera evaluar y organizar la información acerca de los cargos de la empresa y desarrollar así la descripción de cargos o manual de funciones, pieza clave para asegurar que el empleado este haciendo lo que debe y puede hacer.

² Ibíd., p. 30

³ CABARCAS GÓMEZ, E., y RICARDO CANO, T. M. Diseño de un plan de mejoramiento del servicio de agenciamiento aduanero en la sociedad de intermediación aduanera ASCOINTER Ltda. de la ciudad de Cartagena. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena, 2004. p. 145.

Para lograr un mejoramiento en el servicio de agenciamiento aduanero suministrado por Ascointer Ltda. - S.I.A. es preciso que cada elemento de la empresa sea consistente con el enfoque de fomentar la eficiencia y agilidad en cada una de las actividades inmersas en el servicio. Por ello el eje para el éxito de este plan, es el compromiso de cada uno de los actores que intervienen, esto incluye tanto a los socios y directivos como a cada uno de los empleados que hace parte de la compañía”⁴. Se puede decir entonces, que el principal aporte de ésta investigación al presente estudio estuvo dado en el cumplimiento de las normas legales en cualquier procedimiento aduanero para brindar transparencia, celeridad y certeza en cada una de las actividades que se desarrollen con los usuarios del comercio exterior.

- **PROPUESTA DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE DISTRIBUCIÓN PARA LAS REGIONALES CENTRO, SANTANDER Y EJE CAFETERO DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO.**

Este proyecto presentado en el año 2011 a la Universidad ICESI, es de autoría de Fabián Pérez Parra y María Adela Rodríguez Carreño, para optar por el título de magíster en Ingeniería Industrial con Énfasis en Logística y Cadenas de abastecimiento.

El objetivo general del proyecto fue:

“Buscar proponer un sistema logístico de distribución que permita a la compañía disminuir los costos de almacenamiento y transporte para las regiones Centro, Santander y Eje Cafetero de una empresa de consumo masivo, contribuyendo a mejorar el margen de rentabilidad y la competitividad de la empresa”⁵

Así las cosas, los principales aportes de esta investigación al presente estudio radicaron en los objetivos específicos, los cuales contribuyeron al fortalecimiento del objetivo general de ésta investigación:

“Identificar las causas o factores que inciden en los altos costos operativos de distribución del sistema logístico de distribución actual para las Regionales Centro, Santander y Eje Cafetero.

Evaluar las alternativas de distribución que son ofrecidas actualmente por proveedores de Almacenamiento y Transporte para las Regionales Centro, Santander y Eje Cafetero.

⁴ ibíd., p. 31.

⁵ PÉREZ PARRA, F., y RODRÍGUEZ CARREÑO, M. A. Propuesta del sistema logístico de distribución para las regionales centro, Santander y eje cafetero de una empresa de consumo masivo. Santiago de Cali: Universidad ICESI, 2011. p. 89.

Realizar un análisis comparativo de las diferentes alternativas de distribución que permitan proponer un sistema logístico de distribución para las Regionales Centro, Santander y Eje Cafetero.

Elaborar la propuesta del sistema logístico de distribución para las Regionales Centro, Santander y Eje Cafetero”⁶

- **LA IMPORTANCIA DE LA ZONA FRANCA DE BOGOTÁ COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LAS EMPRESAS COLOMBIANAS.**

Este proyecto es de autoría de Rubén Darío Rivas Mena, presentado a la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá D.C. para optar por el título de Administrador de Empresas, en el año 2008.

El objetivo general de la investigación fue:

Hacer un análisis de las ventajas logísticas, cuantitativas y cualitativas con las cuales cuentan los gerentes o los “inversionistas” (las empresas colombianas productoras) al estar radicadas en las Zonas francas, es decir el costo logístico que estarían enfrentando al no establecerse dentro de las mismas. Esto con el fin de contribuir a cumplir sus objetivos como lo son sobrevivir en un entorno competitivo, y finalmente ser más rentables para poder favorecer de una manera óptima su crecimiento en particular con miras a la globalización ya sea importador o exportador⁷.

Su aporte para el presente estudio estuvo relacionado con la estructuración de la formulación del problema, la cual fue tomada en cuenta para el planteamiento del problema central de investigación de este trabajo al considerar lo siguiente:

¿”Cuál es el costo de gestión logística que estarían enfrentando las empresas colombianas productoras de bienes y servicios al no contar con la opción de radicarse en la Zona franca de Bogotá y así mismo al no lograr consolidarse como una zona franca especial o uniempresarial?”⁸.

1.7.2 Marco Contextual. Ipiales, es una ciudad colombiana situada en el departamento de Nariño y cabecera del municipio del mismo nombre. Es puerto

⁶ Ibíd., p. 33.

⁷ RIVAS MENA, R. La importancia de la Zona Franca de Bogotá como herramienta gerencial de gestión logística para las empresas colombianas. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, 2008. p. 74.

⁸ Ibíd., p. 35.

aéreo y terrestre limítrofe pues se ubica en la frontera con la república del Ecuador; en el Nudo de los Pastos, en el altiplano andino; relativamente cerca a la costa del océano Pacífico, al pie de monte amazónico y a la línea equinoccial; siendo una región panamazónica.

La Ciudad y Municipalidad forma parte de la conurbación binacional Tulcán-Ipiales en dónde viven 196.630 habitantes. Según estimaciones para el 2012 la población de ambas ciudades aglomeradas es de alrededor de 220.000 de habitantes, y es por tanto el área metropolitana fronteriza más poblada del lado ecuatoriano y la segunda más poblada del lado colombiano.

Según un estudio de la Universidad de Nariño⁹ "Ipiales como epicentro comercial de la subregión, especialmente, por ser una ciudad de frontera donde hay flujo permanente de población cuyo sustento son las diversas actividades económicas, como el comercio en sus diferentes ramas: ropas, comestibles, calzado, electrodomésticos, entre otros; el corretaje, que es otra de las ocupaciones a las cuales se dedican un número importante de personas; el transporte de personas y de carga que se lleva a cabo a ambos lados de la frontera y el contrabando en todas sus modalidades, entre ellas, el de la gasolina. Todos estos factores inciden en su dinámica poblacional y, por consiguiente, en una fuente de empleo, que se caracteriza sobre todo por el alto grado de informalidad. Buena parte de la población está atada a estos movimientos comerciales y a los vaivenes del mercado cambiario que se registra en la zona de integración fronteriza (ZIF). Esta zona tampoco escapa a los problemas de violencia e inseguridad, como consecuencia de las operaciones del narcotráfico y los grupos armados irregulares que realizan en esta zona de frontera

- **Geografía.** "El territorio del municipio de Ipiales está al suroccidente de Colombia, y del departamento de Nariño, en el altiplano andino de Túquerres e Ipiales. La ciudad se encuentra a 3 km de la frontera colombo-ecuatoriana y a 82 km de Pasto. Se comunica con el interior del país por la carretera Panamericana, la que continúa por la población ecuatoriana de Tulcán, luego de atravesar el puente internacional de Rumichaca, en lengua quechua significa "puente de piedra", sobre el río Carchi, que en territorio nariñense se denomina Guáytara (río azul) a 800 metros, desde el mirador de Ipiales.
- **Límites.** Por el norte: con Pupiales, Gualmatán, Contadero y Potosí; por el sur: con la república del Ecuador; por el oriente: con Potosí, Córdoba, Puerres, y el departamento del Putumayo; por el occidente: con Aldana, Cuaspud (Carlosama) y la república del Ecuador.

⁹ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Fortalecimiento de la estrategia de regionalización de la Universidad de Nariño 2014. [en línea] [Consultado 2015-08-27] Disponible en internet: http://www.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2014/12/Fortalecimiento_regionalizacion.pdf.

- **Orografía.** Los accidentes orográficos del municipio de Ipiales son: parte del altiplano nariñense, del cañón del Guaitara, y de la cordillera Occidental; el valle de Cofanía y parte de la llanura amazónica. Los páramos: de Mueses y El Palacio; los cerros: Troya, La Quinta, Culachí, Negro, Francés, Tigre y Pax. El territorio del Municipio es ligeramente ondulado, con pisos térmicos: frío, páramo, cálido y medio, respectivamente.¹³ La altura promedio del casco urbano es de 2900 msnm, siendo la ciudad más alta de Colombia y una de las más altas en el mundo.
- **Economía.** Los habitantes del municipio de Ipiales tienen como actividades económicas de importancia: el comercio, la microempresa, el turismo; y en la zona rural: la agricultura, la ganadería, las especies menores. En minerales: el petróleo en la selva del Churuyaco, las canteras de piedra y artesanías en Las Lajas, recebo en Puente Viejo, arcilla en El Tejar.²⁰ Los recursos naturales son abundantes en todo su territorio.

Ipiales es puerto fronterizo terrestre y aéreo, con intenso comercio internacional y con los pueblos de la ex provincia de Obando y como paso obligado de los viajeros desde países del Pacto Andino, en especial con el Ecuador, es la segunda frontera más importante de Colombia. Existe una amplia legislación para regular el paso de personas y vehículos; con tratados y convenios internacionales en materia económica y relaciones fronterizas, en todos los aspectos sociales culturales y económicos. “Existe la Comisión de Vecindad e Integración Colombo - Ecuatoriana de 1989,²¹ la Zona de Integración Fronteriza de 1993, la ley de Fronteras de 1995. La Zona Económica Especial de Exportación de 2000, para mejorar el desarrollo económico, institucional y social de ésta comarca”¹⁰

1.7.3 Marco Legal. La legislación comercial define el concepto de empresa como:

“Toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”
Por su parte la ley 905 de 2004 o ley MiPyme establece el tamaño de la empresa de acuerdo con el número de empleados y el monto total de sus activos así:

“Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

¹⁰ ALCALDÍA DE IPIALES. Nuestro Municipio. [en línea] [Consultado 2015-08-27] Disponible en internet: http://www.ipiales-narino.gov.co/informacion_general.shtml.

Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Por otro lado y en atención a la actividad económica que desempeña la empresa ATLASCOMEX como empresa asesora en comercio exterior y como oferente de recursos logísticos para este tipo de comercio en la ciudad de Ipiales, se hace necesario considerar la legislación que regula la actividad de los depósitos aduaneros.

En tal sentido los depósitos aduaneros son regímenes suspensivos del pago de impuestos, en los cuales las mercancías permanecen almacenadas por un plazo determinado en lugares designados para tales efectos.

Estos lugares físicos son controlados por la Aduana, con el fin de depositar allí mercancías extranjeras, ya sea con el fin de simple depósito o con el objeto de que sean sometidas a una transformación.

Existen varias clases de depósitos aduaneros, entre estos se destacan:

Depósitos públicos: La Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales (DIAN) habilitó este tipo de depósitos con el fin de almacenar mercancías bajo control aduanero, en los cuales pueden permanecer las mercancías de cualquier usuario del comercio exterior.

Depósitos privados: Son los habilitados por la DIAN para almacenar bajo control aduanero, mercancías consignadas a la persona jurídica que figura como titular de la habilitación y estén destinadas en el documento de transporte a dicho depósito.

De igual forma, podrán almacenarse mercancías de exportación del titular de este depósito, que se encuentren bajo control aduanero.

Finalmente se debe mencionar el alcance del decreto 2659 de 1999, por el cual se modifica la Legislación Aduanera en Colombia:

Art. 3. RESPONSABLES DE LA OBLIGACIÓN ADUANERA. “De conformidad con las normas correspondientes, serán responsables de las obligaciones aduaneras, el importador, el exportador, el propietario, el poseedor o el tenedor de la mercancía; así mismo, serán responsables de las obligaciones que se deriven por su intervención, el transportador, el agente de carga internacional, el depositario, intermediario y el declarante, en los términos previstos en el presente Decreto. Para efectos aduaneros la Nación estará representada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales”¹¹

1.7.4 Marco teórico. La práctica administrativa está relacionada en principio con el proceso de planificación.

En este orden de ideas, la primera etapa del proceso administrativo es la **planeación**, la misma que para Koontz, Weihrich & Cannice se define como: “La selección de proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, una acción entre varias alternativas

“En un sentido más amplio, los autores sostienen que la planeación se compone de planes los cuales proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. Además esta etapa del proceso administrativo cierra la brecha de donde estamos y a dónde queremos ir como empresa”¹².

No obstante, otros pensadores nutren la definición del proceso de planeación administrativa elevándolo incluso al nivel de la gerencia integral.

Este es el caso de Jean-Paul Sallenave quien contrario a lo dicho por Koontz, Weihrich & Cannice en el sentido de una planeación basada en la formulación de planes, cree que la planificación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, sino que la considera una herramienta para administrar y para ordenar los cambios.

¹¹ DIAN. Providencias y conceptos. [en línea] [Consultado 2015-08-02] Disponible en internet: <http://www.atac.aero/contenidos/juridico/providenciasyconceptos/julio2005/concepaduanero31696.htm>. Citado

¹² KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz & CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 13ed. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana, 2008. p. 667.

En este sentido sostiene que “las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones”¹³.

Ahora bien, el abordaje general de la planeación administrativa se haya compuesto por la definición de objetivos o metas, las estrategias, las políticas, los procedimientos, los programas y los presupuestos, definiciones que constituyen la base fundamental previa a los componentes del proceso como tal.

En este entendido es posible definir cada uno de ellos a fin de tener claridad en relación con su importancia dentro del proceso de la planeación administrativa.

Así pues **los objetivos o metas** son definidos como: “los fines hacia los cuales se dirige la actividad, es decir que representan no solo el punto final de la planeación sino que articulan en sí, todo el proceso administrativo en procura de su consecución”¹⁴

Por su parte Kenichi Ohmae define la **estrategia** como:

“Aquella que asegura la planificación de los negocios orientada hacia una ventaja competitiva”¹⁵

De hecho, sostiene que el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Otros autores como Hammer y Champy opinan que la estrategia “está basada en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”¹⁶

¹³ SALLENAVE, Jean–Paul. Gerencia y planeación estratégica. 1ed. Bogotá, D.C: Norma, 2004, p 347.

¹⁴ HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración estratégica, un enfoque integrado. México: Mc Graw Hill, 1998. p 212.

¹⁵ OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. 3ed. Bogotá, D.C: Norma, 2004. 216p.

¹⁶ HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería: Olvide lo que sabe sobre cómo debe funcionar una empresa !Casi todo esta errado!. Bogotá, D.C: Norma, 1994. 226p.

El consenso final que cabe destacar en el tema de la estrategia empresarial es que esta se haya dirigida a marcar un horizonte de actuación que permita el alcance los objetivos o metas.

De otro lado se hace preciso hablar un poco acerca de las **políticas, procedimientos, programas y presupuesto** a nivel del proceso de planeación.

Bajo este contexto **las políticas** se deben comprender como “declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones”¹⁷

Los **procedimientos** por su parte, son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras.

Teniendo en claro los anteriores conceptos es posible hablar de los **programas**. Koontz, Weihrich & Cannice, definen los **programas** como:

“Un complejo de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”¹⁸.

En este sentido el fin último de los programas es proporcionarle a la alta dirección un curso de acción sobre el cual sea posible tomar decisiones.

Finalmente se debe definir el **presupuesto**, el cual es concebido como un “informe de resultados esperados expresado en términos numéricos”¹⁹

Desde otro punto de vista la planeación estratégica puede ser entendida como:

“un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.

¹⁷ RIVERA, José. Políticas. [en línea] [Consultado 2015-05-03] Disponible en internet: http://www.actiweb.es/willrivera/conceptos_admon.html%20.

¹⁸ KOONTZ; WEIHRICH & CANNICE, Op. Cit., p. 24.

¹⁹ EL PRISMA.COM. Presupuesto. [en línea] [Consultado 2015-05-03] Disponible en internet: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/default3.asp.

Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismos qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales”²⁰.

Retomando lo planteado por Sallenave²¹, debe comprenderse que en sentido estricto la planeación estratégica exige cuatro bases bien definidas: Formulación de objetivos organizacionales; Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Es así como dentro del análisis de fortalezas y limitaciones del entorno cobra vital importancia la realización y aplicabilidad del **diagnóstico empresarial** definido desde el punto de vista de Rivera, como:

“Una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico”²²

Una vez es posible determinar las estrategias a ser implementadas las mismas se deben operativizar y condensar mediante un Plan de acción.

Entendiendo por **Plan**:

“Las decisiones de carácter general que tiene por finalidad trazar el curso deseable de desarrollo”

En este escenario el **Plan Estratégico**, se define como:

“Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, gubernamental, entre otros) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo.

Finalmente debe considerarse que el componente vital para plantear las estrategias y operativizarlas en el plan son las matrices gerenciales, las cuales a su vez sirven de insumo y nutren los diagnósticos internos y externos, por lo cual la presente investigación profundizará en el desarrollo de las siguientes:

²⁰ HILL y JONES, Óp. Cit., p. 22.

²¹ SALLENAVE, Jean–Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, D.C: Norma, 2004. p 347.

²² RIVERA, Gladys. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad, [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf.

- Matriz del Perfil de la Capacidad Interna
- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)
- Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas En El Medio (POAM)
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
- Matriz DOFA
- Matriz de Perfil de la Capacidad Interna

De acuerdo con Dussan (2007) “El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma”²³

Bajo este enfoque los factores intervinientes y distribuidos en torno de las capacidades evaluadas en la matriz PCI permiten identificar claramente el impacto alto, medio o bajo que tienen las fortalezas y debilidades internas en la actuación final de la compañía.

Pasos para elaborar una matriz PCI:

- Para la realización de la matriz PCI inicialmente es necesario la elaboración de un diagrama que consta de tres columnas en las cuales se distribuyen, en su orden, y de acuerdo con las capacidades a evaluar, las fortalezas, las debilidades y el nivel de impacto.
- Posteriormente se evalúa el impacto de las fortalezas y debilidades señalando con una X donde corresponda.
- Terminado el proceso de calificación del impacto se ordena las fortalezas y debilidades teniendo en cuenta si constituyen fortalezas o debilidades de impacto alto o por el contrario fortalezas o debilidades de impacto medio o bajo.
- La realización de la matriz PCI constituye el principal insumo para la elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI): La matriz EFI evalúa la información interna de la organización. Se emplea para relacionar las debilidades y fortalezas estrechamente relacionadas con la dirección, organización, control y planeación de la organización.

²³ DUSSAN, K. ¿Qué es el diagnostico estratégico?. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: kdussanplaneacion.blogspot.com

Según Ponce Talancón²⁴ para la elaboración de la matriz EFI es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

- **El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio).**

De acuerdo con la metodología propuesta por Serna Gómez (2010) citado por H. Gil “el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma²⁵

Cómo elaborar el POAM:

- De acuerdo con la teoría existente el primer paso para la elaboración de la matriz POAM es la obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Posteriormente es necesario identificar oportunidades y amenazas, esto puede hacerse mediante la conformación de grupos estratégicos encargados de realizar parte del análisis, teniendo en cuenta que estos grupos deberán pertenecer a niveles con suficiente acceso a la información del entorno de la empresa y deben ser de diferentes áreas de la organización.
- Surtida la segunda etapa Serna Gómez (2010), citado por H. Gil afirma que “el grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas,

²⁴ PONCE TALANCÓN, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Bogotá: Contribuciones a la Economía, 2006. pp. 1-16.

²⁵ GIL, H. Análisis externo. el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio). [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>.

sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido” (p. 2)

- Después de esto se priorizan y califican los factores externos de acuerdo con el criterio y entendimiento del grupo estratégico frente a las oportunidades y amenazas que pueden ser catalogadas como de impacto alto, medio o bajo para la organización.
- **Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE).** Según Serna Gómez (2010) el objetivo de esta matriz es lograr un resumen de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa. (Serna Gómez, 2010)

Según este autor la elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Se debe efectuar un análisis externo de la organización que ayude a determinar un mínimo de 10 y un máximo de 20 factores o variables críticas para la organización entre oportunidades y amenazas indistintamente
- Luego de esto se debe asignar un peso relativo a cada una de las variables identificadas, peso que debe ir desde 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante). Como regla general la sumatoria de la totalidad de los pesos tanto de oportunidades como de amenazas no podrá ser superior a 1.0
- Posteriormente se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada de las variables siendo 4 una oportunidad mayor, 3 una oportunidad menor, 2 una amenaza menor y 1 una amenaza mayor.
- Una vez se han obtenido tanto el peso como la calificación de las variables propuestas se multiplican estos dos factores para obtener el resultado ponderado.
- Con los resultados ponderados obtenidos se realiza una sumatoria final que permitirá determinar la posición estratégica externa de la organización y catalogar de esta manera si se tienen más oportunidades que amenazas o viceversa.

Al respecto Serna Gómez (2010) manifiesta que “independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, 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.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo

que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación” (p. 243)

- **Matriz DOFA**

De acuerdo con lo expuesto por Villaroel la matriz de: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como matriz (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas”²⁶

Bajo este enfoque el cruce de las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), permite desarrollar una serie de estrategias que se complementan de forma integral pues posibilitan una mirada holística del contexto de la empresa.

Así pues Según Fred²⁷ afirma que es factible diferenciar estas estrategias unas de otras. Al respecto el autor señala que las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

En el mismo sentido Fred (2003) apunta que por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

De acuerdo a Fred, las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

En este contexto según lo señalado por la teoría administrativa respecto de la DOFA, se puede decir que las estrategias FA buscar potenciar y sacra el mayor

²⁶ VILLAROEL, M. Planeación estratégica territorial. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

²⁷ FRED, R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. México, D.F.: Editorial Prentice Hall, 2003. p. 98.

provecho de las fortalezas internas para evitar o mitigar los efectos negativos de las amenazas que ofrece el medio.

Por su parte las estrategias DA tienen por objeto de formulación disminuir las debilidades internas y al mismo tiempo evitar o mitigar las amenazas del contexto circundante. Así pues, comúnmente las organizaciones que enfrentan de manera sistemática situaciones con altas debilidades y altas amenazas, ocupan, por lo general, un lugar rezagado en la industria dadas sus limitantes internas y externas. Por su parte las estrategias DO buscan el aprovechamiento de las oportunidades del entorno para mitigar los efectos de las debilidades internas.

Pasos para la elaboración de la DOFA: Fred, R. (2003) establece que la elaboración de una matriz DOFA se lleva a cabo con los ocho pasos siguientes: elaborar una lista de las oportunidades externas; elaborar una lista de las amenazas externas; elaborar una lista de las fortalezas internas; elaborar una lista de las debilidades internas; adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes; adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes, adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes; adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

1.8 METODOLOGIA

1.8.1 Tipo de investigación. La presente investigación comprende un paradigma cuantitativo el cual en la opinión de Orozco (1997) lo que busca en sí mismo es la cuantificación y la medición.

En tal sentido el autor propone que este tipo de paradigma “a través de cuantificar y medir una serie de repeticiones, llega a formular las tendencias, a plantear nuevas hipótesis y a construir las teorías”²⁸

Partiendo de lo anterior la aplicación del paradigma cuantitativo al presente estudio se observará en la aplicación y posterior análisis del trabajo de campo para lo cual se emplearán herramientas estadísticas que permitirán la proyección de los hallazgos y tendencias encontradas contribuyendo en el propósito de buscar el mejoramiento de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Irapuato.

²⁸ OROZCO, G. La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa. México D.F: Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, 1997. p. 76.

1.8.2 Enfoque del estudio. El enfoque de investigación del presente estudio es empírico analítico. Según Cazau el enfoque empírico-analítico “es un método de observación utilizado para profundizar en el estudio de los fenómenos, pudiendo establecer leyes generales a partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto determinado”²⁹

Teniendo en cuenta estas observaciones, el presente estudio parte de la aplicación tanto de conocimientos teóricos como empíricos por parte de la autora del proyecto, situación que permite el análisis de la situación problema desde una óptica fáctica y objetiva.

1.8.3 Tipo de estudio. El tipo de investigación es descriptivo. Al respecto Dankhe citado por Fornel y La Torre señala que “los estudios descriptivos seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas en forma independiente. Desde el punto de vista científico, describir es medir. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”³⁰

Teniendo en cuenta estas consideraciones se debe anotar que el estudio es descriptivo por cuanto sus objetivos específicos inicialmente le apuntan a caracterizar el funcionamiento de los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional, y producto de esta caracterización, posteriormente se propondrá un plan de acción que busca el mejoramiento administrativo de los mismos.

1.8.4 Fuentes de Recolección de Información. La información necesaria para el desarrollo del estudio provendrá de fuentes primarias y secundarias, así:

Fuentes Primarias: se encuentran conformadas por la totalidad de las personas que conforman el talento humano en la empresa ATLASCOMEX de la ciudad de Ipiales

Fuentes Secundarias: partiendo de la realización de un proceso minucioso de revisión documental, las fuentes secundarias serán los proyectos de grado en pregrado y posgrado, libros especializados, artículos científicos así como también información proveniente de páginas web que guarden relación con el objeto de estudio.

²⁹ CAZAU, P. Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales. Buenos Aires: s.n., 2006.

³⁰ FORNER, A., y LA TORRE, A. Diccionario Terminológico de Investigación Educativa y Psicopedagogía. Madrid: EVB, 1996. p. 76.

1.8.5. Instrumentos de Recolección de Información. Como instrumento de recolección de información del proyecto se contempla la realización de encuestas a trabajadores de la empresa ATLASCOMEX.

La encuesta a ser aplicada constará de una escala de Likert conformada por cuatro categorías y las proposiciones expuestas serán de carácter cerrado e inductivo. En este sentido la escala de Likert propuesta es la siguiente:

FM: Fortaleza Mayor
fm: Fortaleza Menor
DM: Debilidad Mayor
dm: Debilidad Menor

1.8.6 Población. La población de estudio es finita puesto que contiene un número limitado de elementos.

Así las cosas el muestreo propuesto corresponde a un muestreo por juicio, selección experta o selección intencional el cual según Mancero “es un método empleado especialmente en la realización de investigaciones descriptivas y se fundamenta en el principio de que las partes representan un todo, por lo tanto, una muestra, o sea una parte del todo, puede ser tomada para realizar la investigación, cuyos resultados se aplicarán como si se hubiera investigado a toda la población o universo”³¹

Bajo estas consideraciones la encuesta a trabajadores se aplicará a la totalidad de trabajadores de la empresa Atlascomex

³¹ MANCERO, Mixii. Muestreo No aleatorio por selección experta intencionada. [en línea] [Consultado 2015-03-27] Disponible en internet: <https://prezi.com/oj-hpmsryz2a/muestreo-no-aleatorio-por-seleccion-experta-intencionada/>.

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Atlascomex SAS, es un operador logístico ubicado en la ciudad de Ipiales, cuyos datos de contacto son los siguientes:

- Dirección: Cra 7 No 11-52 Ofic 201 Ipiales – Nariño.
- Teléfono Fijo: 7250306.
- Telefax: 7753803.
- Movil: 316-2870154 / 316-7561115.
- Email: gerencia@atlascomex.com.

Imagen 1. Logotipo



Fuente: la presente investigación

Registro fotográfico de las instalaciones de la empresa:

Imagen 2. Vista externa de la oficina de gerencia



Fuente: la presente investigación

Imagen 3. Area de contabilidad



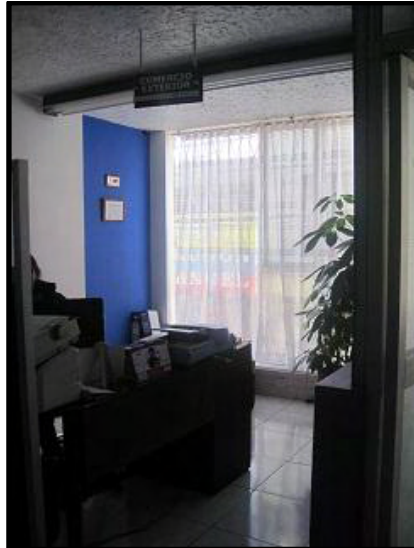
Fuente: la presente investigación

Imagen 4. Sala de espera



Fuente: la presente investigación

Imagen 5. Área operativa



Fuente: la presente investigación

2.2 MISIÓN

Brindamos con estrategias operaciones integrales en la Cadena Logística y en Comercio Exterior, garantizando servicios con responsabilidad y calidad.

2.3 VISION

Ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional en la prestación de soluciones logísticas con excelencia y eficiencia, diseñando procesos comprometidos para garantizar la satisfacción de los clientes.

2.4 POLITICAS DE CALIDAD

Brindamos servicios integrales como Operador Logístico en Comercio Exterior para ser competitivos y ser reconocidos en el sector, realizando estrategias para garantizar servicios con responsabilidad, calidad, compromiso para alcanzar el cumplimiento de la legislación aduanera y suministrando los recursos humanos y tecnológicos para el desarrollo continuo de nuestros servicios.

2.5 VALORES

RESPONSABILIDAD: Nos responsabilizamos en la prestación del servicio, en nuestras relaciones con clientes externos e internos y proveedores, de esta manera conociendo las implicaciones de nuestras decisiones tomadas en el futuro de la organización.

Ética: Cumplidores de los principios y valores morales reflejados en nuestro recurso humano y conducta empresarial.

Honestidad: Desarrollamos nuestras operaciones con transparencia garantizando credibilidad a nuestros clientes.

Cumplimiento: “Nuestro compromiso es lograr la atención oportuna de las necesidades de nuestros clientes y el logro de nuestros objetivos”³²

2.6 DIAGNÓSTICO INTERNO

Fue de suma importancia la opinión de los trabajadores de la empresa ATLASCOMEX S.A.S en la consecución del diagnóstico interno, pues se pudo evaluar diferentes aspectos en torno al manejo administrativo y financiero categorizado de acuerdo a los procesos de: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Motivo por el cual, la lista de chequeo fue fundamental para el proceso administrativo, pues a partir de cada una de las categorías anteriormente mencionadas los trabajadores tuvieron la oportunidad de calificar si la proposición mencionada se podría constituir como una fortaleza mayor (FM), una fortaleza menor (fm) o una debilidad mayor (DM) o debilidad menor (dm). Con lo cual, se pudo catalogar las fortalezas y debilidades internas de mayor preponderancia dentro de la presente investigación.

En consecuencia, se pudo obtener por cada elemento del proceso administrativo los siguientes resultados:

- **Planeación**

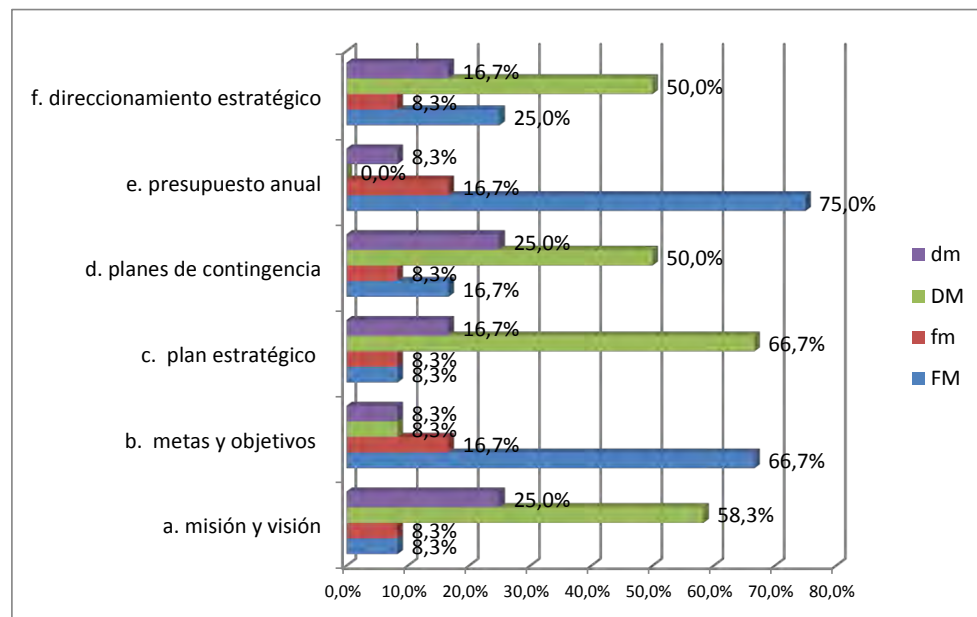
Se pudo identificar a nivel interno más debilidades (mayores y menores) con un 66,7% que fortalezas (mayores y menores) con un 33,3%; referente al manejo que se le dá al proceso de Planeación Administrativa en la empresa ATLASCOMEX S.A.S.

³² ATLAS. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: <http://atlascomex.com/#woocommerce>

Por consiguiente, las debilidades más sobresalientes sobre las cuales se debe emprender acciones correctivas y que a su vez lleven a su mejoramiento son: la escasa periodicidad para la formulación y realización del plan estratégico de la compañía con un 66.7%, seguido de la carente definición de la misión y visión de la empresa con un 58,3% y la falta de claridad tanto en el direccionamiento estratégico como también en el diseño de planes de contingencia, con un 50% respectivamente.

En consecuencia, se evidenciaron fortalezas como el establecimiento de metas y objetivos con una ponderación del 66.7% y la presupuestación anual de la empresa con un 50%.

Figura 1. Proceso de Planeación Administrativa



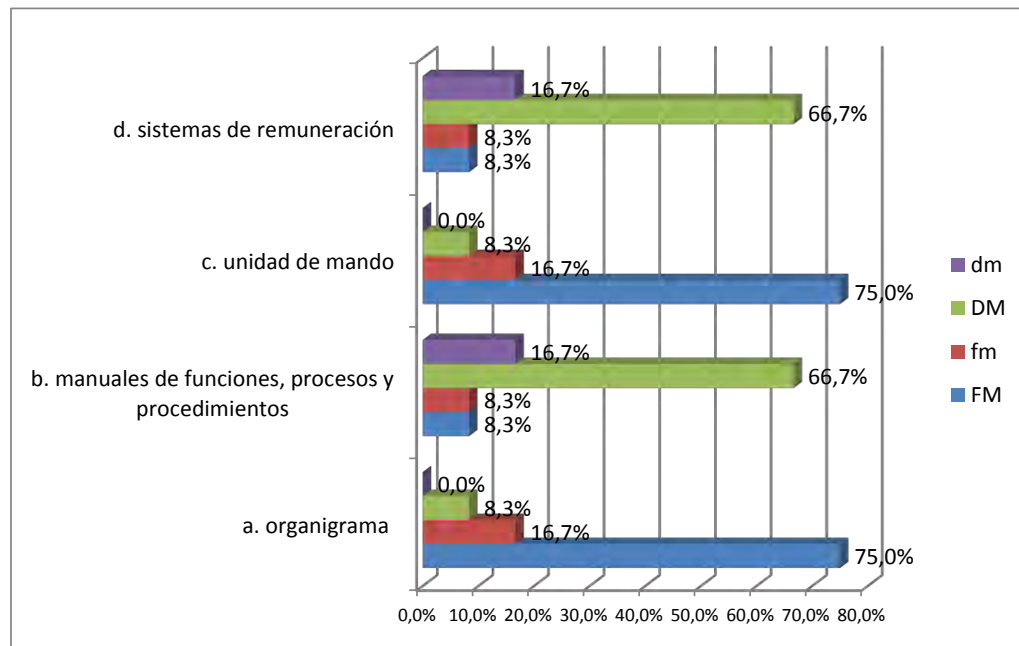
Fuente: la presente investigación – Año 2015

Organización: Es preciso mencionar que los conceptos de los trabajadores de la empresa frente al proceso de organización se encuentran divididas, ya que un 50% identifica más fortalezas que debilidades frente a un porcentaje igual que se inclina por mencionar más debilidades que fortalezas.

Por ende, son recurrentes fortalezas como la distribución de cargos y tareas que se dan a conocer mediante un organigrama y la unidad de mando con ponderaciones del 75% para cada una. Sin embargo, las debilidades más sobresalientes están referidas a la ausencia de manuales de funciones, procesos

y procedimientos y los inadecuados sistemas de remuneración de la empresa cada una de estas con una ponderación del 66,7%.

Figura 2. Proceso de Organización Administrativa



Fuente: la presente investigación – Año 2015

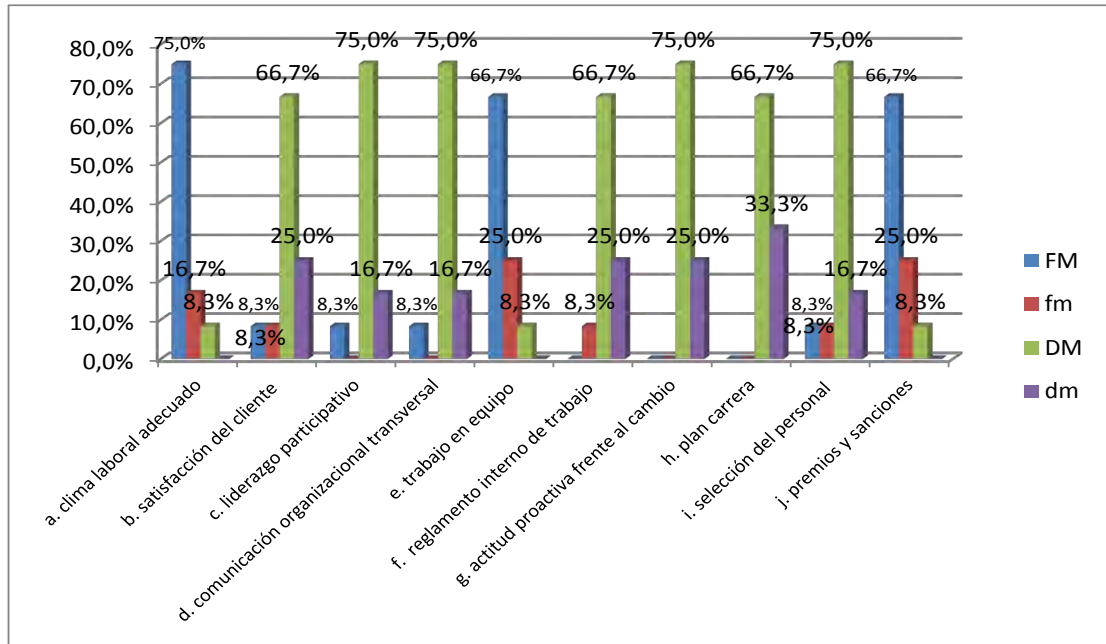
Dirección: Según el análisis realizado al proceso de dirección administrativa teniendo en cuenta la muestra de la empresa ATLASCOMEX S.A.S, se ahondó en la existencia de muchas más debilidades (mayores y menores) con un 70%, que fortalezas (mayores y menores) con un 30%.

Así las cosas, en el proceso de Dirección Administrativa resaltan debilidades como la ausencia de un liderazgo participativo, la falta de una comunicación organizacional más transversal y abierta, la escasez de proactividad frente al cambio y el inadecuado proceso de selección del personal, cada uno de estos ítems con una ponderación del 75%.

Además, la población objeto de estudio hizo énfasis en aspectos relacionados con la ausencia en los procesos de medición en la satisfacción del cliente, la desaparición de un reglamento interno de trabajo ampliamente difundido y conocido por los colaboradores y la no existencia de un plan carrera, cada uno de estos elementos con una ponderación del 66.7%.

Pese a esto, las fortalezas que resaltaron fueron el adecuado clima laboral con un 75%, el trabajo en equipo y la conformación de equipos de trabajo auto dirigidos con un 66,7% y las políticas de premios y sanciones con un 66,7%.

Figura 3. Proceso de Organización Administrativa



Fuente: la presente investigación – Año 2015

Control: Se refleja claramente que existen más debilidades (mayores y menores) con un 87,5%; que fortalezas (mayores y menores) con un 12,5% según los juicios de los trabajadores que en la empresa ATLASCOMEX S.A.S frente al manejo del proceso de Control Administrativo.

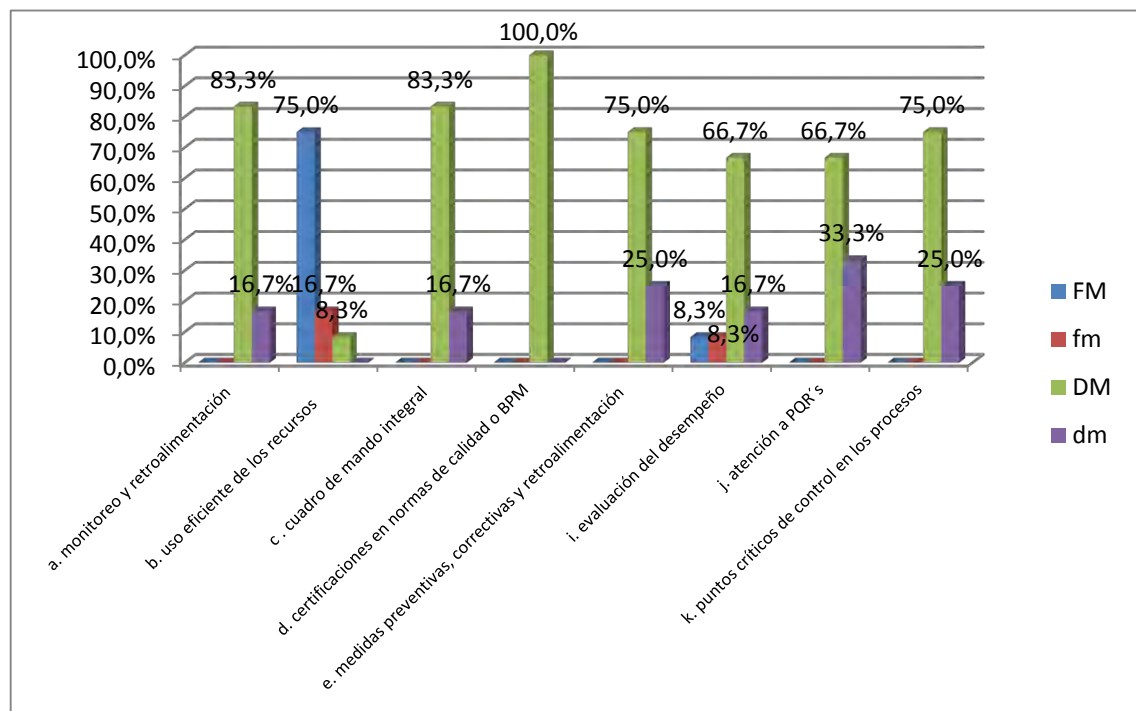
En este orden de ideas, las debilidades con ponderaciones más altas se encuentran en temas como la ausencia de certificaciones en normas de calidad o en buenas prácticas de manufactura con un 100% y la inexistencia de sistemas de información para el monitoreo y retroalimentación de los procesos productivos, así como también la ausencia de un cuadro de mando integral para la toma de decisiones con un 83,3%, respectivamente.

Igualmente, se mencionan otros desaciertos como la falta de implementación de medidas preventivas, correctivas y retroalimentación asertiva de los procesos y un limitado establecimiento de puntos críticos de control en los procesos y de riesgo con un 75%.

A pesar de ello, los trabajadores objeto de estudio señalaron la ausencia de sistemas de evaluación del desempeño y la inadecuada atención a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQR's) de los clientes con un 66,7%.

Finalmente, la muestra estudiada afirmó que el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos representa una fortaleza a tener en cuenta dentro del proceso de control con un 75%.

Figura 4. Proceso de Organización Administrativa



Fuente: la presente investigación – Año 2015

Matriz del Perfil de la Capacidad Interna: Consistió en la clasificación que resume cada una de las fortalezas y debilidades para la formulación de la matriz PCI según la metodología propuesta en el marco teórico del proyecto, es decir, de acuerdo a las capacidades directiva, financiera, técnica y de talento humano de la empresa ATLASCOMEX S.A.S de la siguiente manera:

Tabla 1. Matriz PCI

Matriz de categorización interna - PCI	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
(F1) - Clara definición de metas y objetivos		X							X
(F3) - Estructura organizacional formal adecuadamente estructurada	X								X
(F5) - Existe unidad de mando	X								X
(D1) - La empresa no tiene claramente definida su misión y visión						X			X
(D2) - Existen deficiencias en la formulación del plan estratégico de la empresa						X			X
(D3) - La empresa no diseña planes de contingencia						X			X
(D4) - No es claro el direccionamiento estratégico para la toma de decisiones						X			X
(D5) - Deficiente comunicación B2C entre cliente-empresa						X			X
(D18) - No se cuenta con un cuadro de mando integral, ni tampoco con un sistema de evaluación del desempeño						X			X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
(F7) - Adecuado clima laboral		X							X
(F8) - Disponibilidad para el trabajo en equipo	X								X
(F9) - Adecuada estructura de premios y sanciones		X							X
(D6) - Deficiente gestión de la alta gerencia en la delegación y empoderamiento de las tareas						X			X
(D8) - Deficientes sistemas de remuneración del personal						X			X
(D9) - Deficientes procesos de capacitación del personal						X			X
(D10) - Deficiente proceso de selección del personal						X			X
(D14) - Ausencia de un plan carrera						X			X
(D16) - El estilo de liderazgo adoptado por la alta dirección es poco participativo						X			X

Tabla 1. (Continuación).

CAPACIDAD FINANCIERA		
(F2) - Existencia de presupuestación anual	X	X
CAPACIDAD TÉCNICA		
(F4) - Oportunidad en la entrega del producto	X	X
(F6) - Es pertinente el organigrama y la distribución de cargos	X	X
(F10) - Uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos	X	X
(D7) - Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos		X X
(D11) - Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio		X X
(D12) - Deficiente servicio post-venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente		X X
(D13) - Inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente		X X
(D15) - Deficiencia en la formulación y divulgación del reglamento interno de trabajo		X X
(D17) - Deficiencias en la medición de la satisfacción tanto del cliente interno como externo		X X
(D19) - La empresa no monitorea, ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos		X X
(D20) - Existe deficiencia en la implementación de medidas preventivas, correctivas y retroalimentación		X X
(D21) - Existe deficiencia en la atención de PQR's		X X
Alto	A	
Medio	M	
Bajo	B	

Fuente: la presente investigación – Año 2015

Para la construcción de la matriz MEFI se tuvo en cuenta la clasificación de fortalezas y debilidades con su respectivo agrupamiento en las capacidades directiva, financiera, técnica y de talento humano de la empresa; lo cual permitió re-clasificarlas desde su nivel de impacto ya sea alto, medio o bajo.

Bajo este punto de vista, se puede clasificar las fortalezas y debilidades así:

- **Fortalezas de Impacto Alto**

(F2) - Existencia de presupuestación anual.

(F3) - Estructura organizacional formal adecuadamente estructurada.

(F4) - Oportunidad en la entrega del producto.

(F5) - Existe unidad de mando.

(F6) - Es pertinente el organigrama y la distribución de cargos.

(F8) - Disponibilidad para el trabajo en equipo.

(F10) - Uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

- **Fortalezas de Impacto Medio o Bajo**

(F1) - Clara definición de metas y objetivos.

(F7) - Adecuado clima laboral.

(F9) - Adecuada estructura de premios y sanciones.

- **Debilidades de Impacto Alto**

(D1) - La empresa no tiene claramente definida su misión y visión.

(D2) - Existen deficiencias en la formulación del plan estratégico de la empresa.

(D4) - No es claro el direccionamiento estratégico para la toma de decisiones.

(D5) - Deficiente comunicación B2C entre cliente-empresa.

(D7) - Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos.

(D8) - Deficientes sistemas de remuneración del personal.

(D10) - Deficiente proceso de selección del personal.

(D14) - Ausencia de un plan carrera.

(D15) - Deficiencia en la formulación y divulgación del reglamento interno de trabajo.

(D17) - Deficiencias en la medición de la satisfacción tanto del cliente interno como externo.

(D21) - Existe deficiencia en la atención de PQR's.

- **Debilidades de Impacto Medio o Bajo**

(D3) - La empresa no diseña planes de contingencia.

(D6) - Deficiente gestión de la alta gerencia en la delegación y empoderamiento de las tareas.

(D9) - Deficientes procesos de capacitación del personal.

(D11) - Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio.

(D12) - Deficiente servicio post-venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente.

(D13) - Inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente.

(D16) - El estilo de liderazgo adoptado por la alta dirección es poco participativo.

(D18) - No se cuenta con un cuadro de mando integral, ni tampoco con un sistema de evaluación del desempeño.

(D19) - La empresa no monitorea, ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos.

(D20) - Existe deficiencia en la implementación de medidas preventivas, correctivas y retroalimentación.

- **Matriz de Evaluación del Factor Interno.** Con el objetivo de poder analizar la posición estratégica de ATLASCOMES S.A.S se plantea la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) a partir de la re-clasificación de fortalezas y debilidades realizada en la matriz PCI incluyendo una columna de ponderación y otra de resultado respectivamente, así:

Tabla 2. Matriz MEFI

	FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS	(F1) - Clara definición de metas y objetivos	0,03	3	0,09
	(F2) - Existencia de presupuesto anual	0,05	4	0,2
	(F3) - Estructura organizacional formal adecuadamente estructurada	0,03	4	0,12
	(F4) - Oportunidad en la entrega del producto	0,03	4	0,12
	(F5) - Existe unidad de mando	0,03	4	0,12
	(F6) - Es pertinente el organigrama y la distribución de cargos	0,02	4	0,08
	(F7) - Adecuado clima laboral	0,02	3	0,06
	(F8) - Disponibilidad para el trabajo en equipo	0,02	4	0,08
	(F9) - Adecuada estructura de premios y sanciones	0,02	3	0,06
	(F10) - Uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos	0,04	4	0,16
DEBILIDADES	(D1) - La empresa no tiene claramente definida su misión y visión	0,04	1	0,04
	(D2) - Existen deficiencias en la formulación del plan estratégico de la empresa	0,04	1	0,04
	(D3) - La empresa no diseña planes de contingencia	0,03	2	0,06
	(D4) - No es claro el direccionamiento estratégico para la toma de decisiones	0,05	1	0,05
	(D5) - Deficiente comunicación B2C entre cliente-empresa	0,04	1	0,04
	(D6) - Deficiente gestión de la alta gerencia en la delegación y empoderamiento de las tareas	0,02	2	0,04
	(D7) - Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos	0,05	1	0,05
	(D8) -Deficientes sistemas de remuneración del personal	0,05	1	0,05
	(D9) - Deficientes procesos de capacitación del personal	0,03	2	0,06
	(D10) - Deficiente proceso de selección del personal	0,03	1	0,03
	(D11) - Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio	0,03	2	0,06
	(D12) - Deficiente servicio post-venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente	0,03	2	0,06
	(D13) - Inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente	0,03	2	0,06
	(D14) - Ausencia de un plan carrera	0,04	1	0,04
	(D15) - Deficiencia en la formulación y divulgación del reglamento interno de trabajo	0,05	1	0,05

Tabla 2. (Continuación).

(D16) - El estilo de liderazgo adoptado por la alta dirección es poco participativo	0,02	2	0,04
(D17) - Deficiencias en la medición de la satisfacción tanto del cliente interno como externo	0,03	1	0,03
(D18) - No se cuenta con un cuadro de mando integral, ni tampoco con un sistema de evaluación del desempeño	0,03	2	0,06
(D19) - La empresa no monitorea, ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos	0,03	1	0,03
(D20) - Existe deficiencia en la implementación de medidas preventivas, correctivas y retroalimentación	0,02	2	0,04
(D21) - Existe deficiencia en la atención de PQR's	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,06

Fuente: la presente investigación – Año 2015

El resultado total ponderado de la matriz MEFI fue de 2,06 a partir del cual se puede afirmar que se encuentra por debajo de la media de ponderación fijada en 2,5; lo cual alude a una posición estratégica débil, debido a que sus debilidades mayores tienen un peso superlativo más alto que sus fortalezas mayores.

Así pues, una vez analizadas las diferentes perspectivas se puede decir que las mayores debilidades que tuvieron un impacto alto fueron las siguientes: la ausencia de una clara definición de la misión y la visión de la empresa; insuficiencias respecto a la formulación del plan estratégico; falta de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones; deficiente comunicación B2C entre cliente-empresa; inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos; escasez frente a los sistemas de remuneración del personal; inadecuado proceso de selección del personal; carencia de un plan carrera; deficiencia en la formulación y divulgación del reglamento interno de trabajo, insuficiencia en la medición de la satisfacción tanto del cliente interno como externo y poca preocupación por la atención de PQR's.

2.7 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Con el fin de estructurar un diagnóstico externo en la empresa ATLASCOMEX SAS se tuvo como medio de información la revisión bibliográfica de trabajos de investigación, importantes artículos de revistas especializadas y documentos en general guardarán algún tipo de relación acerca de una visión externa general en el tema del sector del comercio exterior en el Departamento de Nariño, además del siguiente análisis de datos tomados del SIEX y el Banco de la Republica

Comportamiento de Las Exportaciones e Importaciones de 2012 a 2016:

Según información estadística de la DIAN en 2015 se importaron a través de la aduana de ipiales 565.168 toneladas brutas mientras que a nivel Nacional se importaron 46'491.577 toneladas brutas. Del mismo modo se conoce que se exportaron a través de la mencionada aduana 352.369 y a nivel Nacional se exportaron 149'086.159 toneladas brutas en total.

Gracias al SIEX (Sistema Estadístico de Comercio Exterior) de los años 2012, 2013, 2014 y 2015, Sobre las operaciones por dirección de aduanas- DIAN, se pudo obtener la siguiente información sobre las operaciones registradas en la aduana de ipiales

Tabla 3. Valor FOB de las operaciones en dólares por año

Valor FOB de las operaciones en dólares por año				
Operación	2012	2013	2014	2015
Expo	1.173'589.048,67	1.144'983.664,24	1.093'215.958,73	813'113.382,57
Impo	965'704.381,30	664'032.707,94	639'813.513,66	518'028.720,76

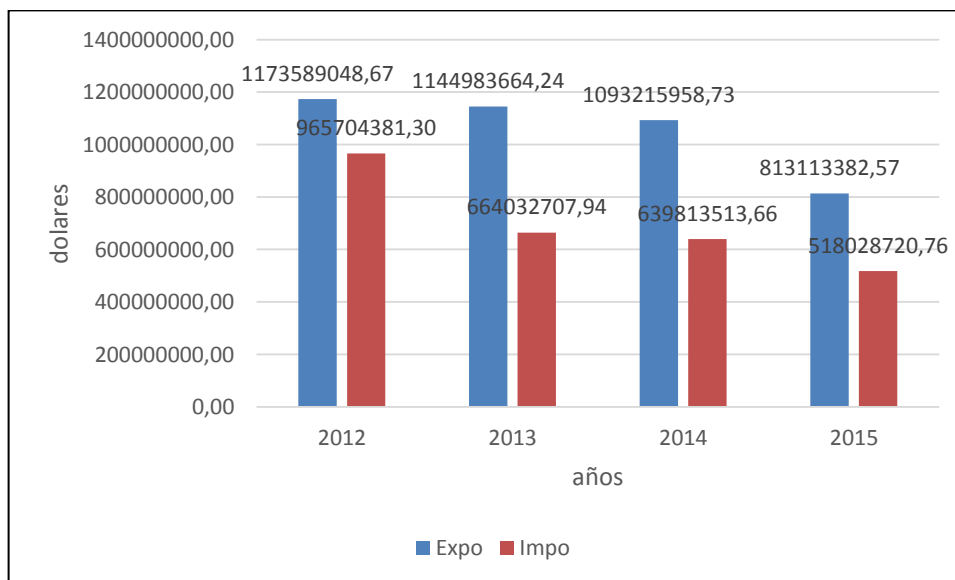
Fuente: la presente investigación – Año 2015

Tabla 4. Variación porcentual de las operaciones en dólares Valor FOB

Operación	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Exportaciones	-2%	-5%	-26%
Importaciones	-31%	-4%	-19%

Fuente: la presente investigación – Año 2015

Figura 5. Valor FOB de las operaciones en dólares por año



Fuente: la presente investigación – Año 2015

Las tablas 6 y 7 y la figura 5 muestran que las exportaciones superan a las importaciones en valores FOB y que los dos tipos de operaciones se han disminuido desde el 2012

Tabla 5. Peso neto de las operaciones en kilogramos por año

Operación	2012	2013	2014	2015
Expo	451'839.701,73	461'823.610,07	444'135.760,27	376'361.592,09
Impo	623'929.377,71	583'931.233,05	568'908.435,05	503'116.474,46

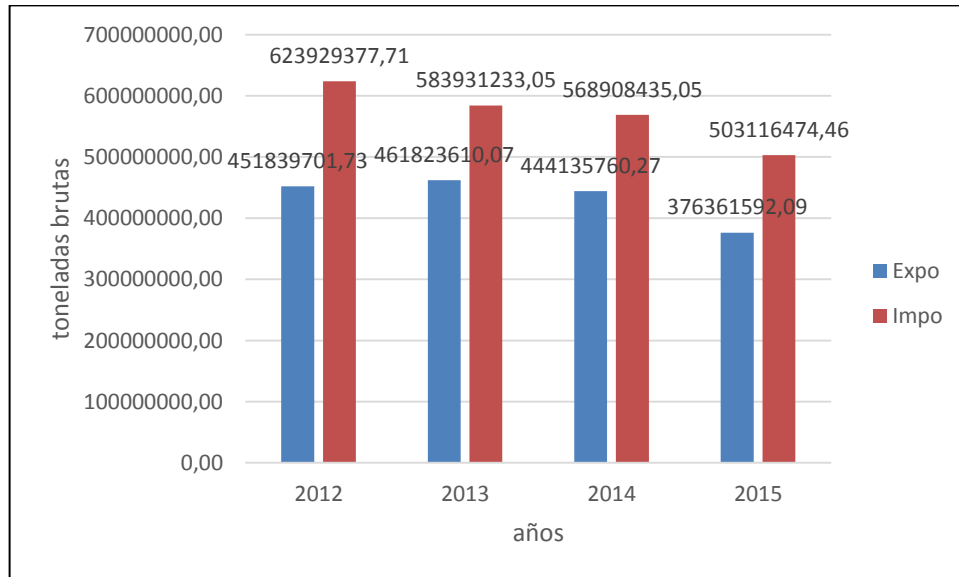
Fuente: la presente investigación – Año 2015

Tabla 6. Variación porcentual de las exportaciones en Kilogramos netos por año

Operación	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Exportaciones	2%	-4%	-15%
Importaciones	-6%	-3%	-12%

Fuente: la presente investigación – Año 2015

Figura 6. Peso neto de las operaciones en kilogramos por año



Fuente: la presente investigación – Año 2015

Como se puede apreciar en las tablas 8 y 9 y la figura 6 las importaciones superan a las exportaciones en peso y es evidente que en general han tenido una tendencia a la disminución.

Comportamiento de la TRM (Tasa Representativa Monetaria) de 2012 a 2015
Según datos del Banco de la Republica de Colombia, la TRM ha tomado los siguientes valores promedio

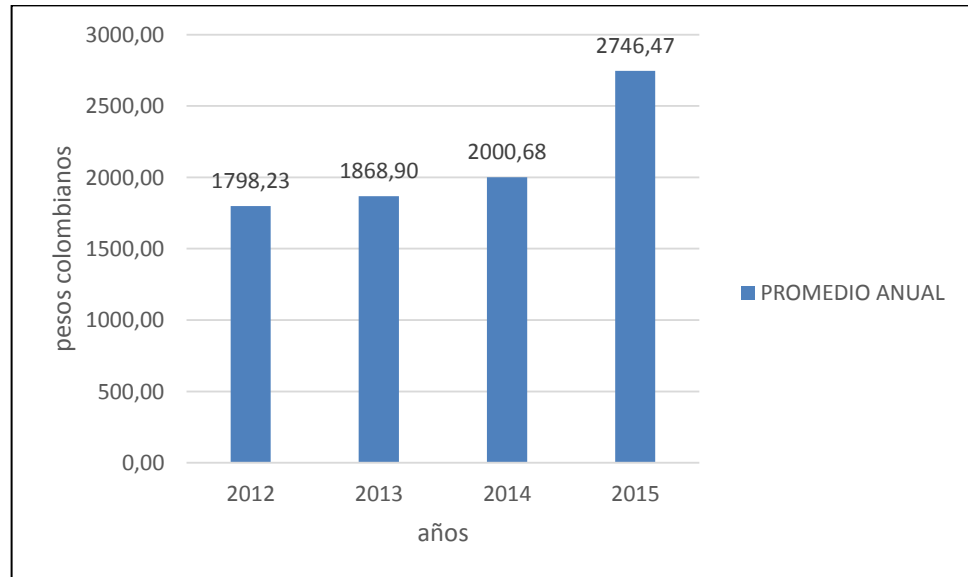
Tabla 7. Promedio Anual de la TRM de 2012 a 2015

2012	2013	2014	2015
1798,23	1868,90	2000,68	2746,47

Fuente: la presente investigación – Año 2015

Al realizar los cálculos correspondientes se pudo conocer que la TRM varió en un 4% entre el año 2012 y el 2013, mientras que entre el 2013 y el 2014 la variación fue de un 7% mientras que entre el año 2014 y el 2015 se dio una variación positiva de un 37%

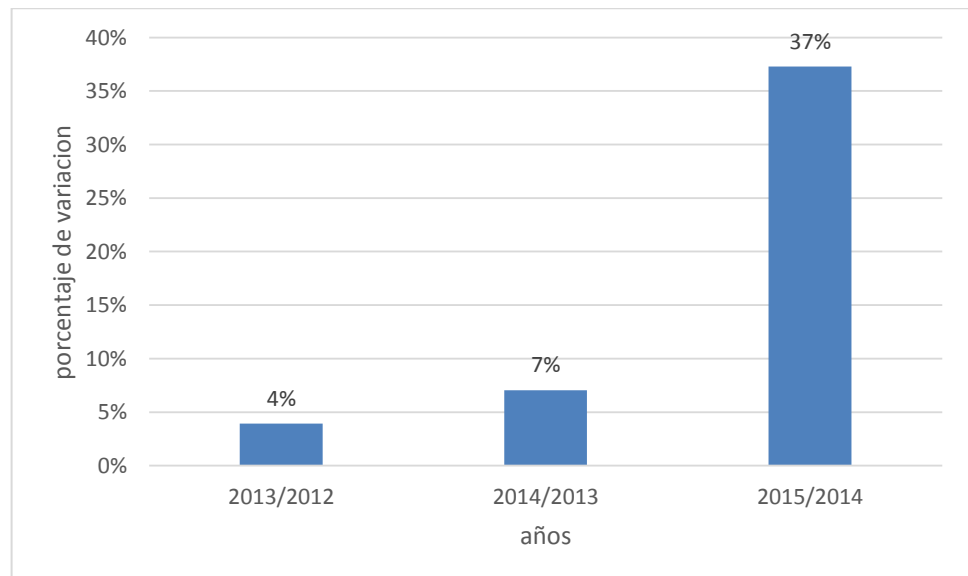
Figura 7. Comportamiento de promedios anuales de la TRM



Fuente: la presente investigación – Año 2015

Al realizar los cálculos correspondientes se pudo conocer que la TRM varió en un 4% entre el año 2012 y el 2013, mientras que entre el 2013 y el 2014 la variación fue de un 7%; entre el año 2014 y el 2015 se dio una variación positiva de un 37%

Figura 8. Variación Porcentual de promedios anuales



Fuente: la presente investigación – Año 2015

Como se puede observar en la tabla 10 y la figuras 7 y 8, la TRM varió positivamente; es decir, tuvo una tendencia al ascenso, pero el cambio más dramático es evidente entre el año 2014 y el 2015, lo que significó una depreciación bastante considerable del peso colombiano con relación al dólar estadounidense.

En gran parte la revaluación del dólar en años anteriores benefició a ciertos sectores en la región; ecuatorianos visitaban la ciudad de Ipiales casi que arrazando con la mercancía disponible en los diferentes centros comerciales y tanto la ciudad como el departamento de Nariño vivieron un auge comercial gracias a los nacionales del vecino país que entraban a Colombia haciendo un recorrido principalmente por Ipiales, siguiendo con la capital del departamento e incluso algunos viajaban al norte del país a comprar bienes y servicios cuyos precios en su país significaban hasta tres veces el valor de lo pagado en el nuestro, pero eso de algún modo pudo también significar que los intercambios se hicieran sin pasar por trámites aduaneros, o al menos por las operaciones de importación y exportación, lo que significaría también un mayor desafío para el sector logístico en la región pues se hace necesario fortalecer las empresas desde todas las perspectivas posibles rompiendo el paradigma en el cual la única estrategia es competir con precios.

Teniendo en cuenta lo anterior se obtuvieron las matrices POAM y MEFE, así:

- **Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.** Con el fin de estructurar la matriz POAM se dispuso de la clasificación de oportunidades y amenazas con base en cuatro entornos: 1) el entorno económico, 2) el entorno social y demográfico, 3) el entorno jurídico y gubernamental y 4) entorno tecnológico.

Seguidamente se calificó cada una de las variables (oportunidades y amenazas) de acuerdo con su nivel de impacto: alto, medio o bajo, así:

Tabla 8. Matriz POAM

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONÓMICO									
(O2) - Presencia en agremiaciones del sector del comercio exterior en la región	X							X	
(O5) - Competitividad y desarrollo económico regional	X							X	
(A1) - Altos índices de inflación e incremento del IPC		X							X
(A2) - Modernización e Ingreso de nuevos competidores		X							X
(A4) - Incremento de impuestos y firma del TLC con EE.UU		X							X
ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO									
(O3) - Posición geográfica estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador)	X							X	
(O6) - Infraestructura vial (Pasto-Chachagui-Rumichaca)	X							X	
(A6) - Condiciones de orden público en los municipios					X			X	
(A7) - Desempleo e informalidad en la región						X			X
ENTORNO JURÍDICO Y GUBERNAMENTAL									
(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el comercio exterior		X						X	
(A3) - Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas					X				X
ENTORNO TECNOLÓGICO									
(O1) - Incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente	X							X	
(O7) - Capacitación del personal a través del SENA	X							X	
(A5) - Afectaciones en las condiciones geográficas para la explotación de productos agrícolas						X			X
Alto	A								
Medio	M								
Bajo	B								

Fuente: la presente investigación – Año 2015

De acuerdo al agrupamiento por entornos tanto de oportunidades como de amenazas se pudo priorizar su nivel de impacto de la siguiente manera:

- **Oportunidades de Impacto Alto**

(O1) - Incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente.

(O2) - Presencia en agremiaciones del sector del comercio exterior en la región.

(O3) - Posición geográfica estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador).

(O5) - Competitividad y desarrollo económico regional.

(O6) - Infraestructura vial (Pasto-Chachagui-Rumichaca).

(O7) - Capacitación del personal a través del SENA.

- **Oportunidades de Impacto Medio o Bajo**

(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el comercio exterior

- **Amenazas de Impacto Alto**

(A3) - Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas.

(A6) - Condiciones de orden público en los municipios.

- **Amenazas de Impacto Medio o Bajo**

(A1) - Altos índices de inflación e incremento del IPC.

(A2) - Modernización e Ingreso de nuevos competidores.

(A4) - Incremento de impuestos y firma del TLC con EE.UU.

(A5) - Afectaciones en las condiciones geográficas para la explotación de productos agrícolas

(A7) - Desempleo e informalidad en la región.

Matriz de Evaluación del Factor Externo. La evaluación del factor externo (MEFE) toma como referencia las oportunidades y amenazas categorizadas en la matriz POAM, le agrega la columna de ponderación y la columna de resultado ponderado y con base en estos elementos determina la posición estratégica externa de la empresa:

Tabla 9. Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES	(O1) - Incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente	0,1	4	0,4
	(O2) - Presencia en agremiaciones del sector del comercio exterior en la región	0,06	4	0,24
	(O3) - Posición geográfica estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador)	0,08	4	0,32
	(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el comercio exterior	0,05	3	0,15
	(O5) - Competitividad y desarrollo económico regional	0,07	4	0,28
	(O6) - Infraestructura vial (Pasto-Chachagui-Rumichaca)	0,07	4	0,28
	(O7) - Capacitación del personal a través del SENA	0,07	4	0,28
AMENAZAS	(A1) - Altos índices de inflación e incremento del IPC	0,07	2	0,14
	(A2) - Modernización e Ingreso de nuevos competidores	0,1	2	0,2
	(A3) - Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas	0,1	1	0,1
	(A4) - Incremento de impuestos y firma del TLC con EE.UU	0,06	2	0,12
	(A5) - Afectaciones en las condiciones geográficas para la explotación de productos agrícolas	0,06	2	0,12
	(A6) - Condiciones de orden público en los municipios	0,05	1	0,05
	(A7) - Desempleo e informalidad en la región	0,06	2	0,12
TOTAL		1		2,8

Fuente: la presente investigación

El resultado total ponderado (RTP) se fijó en 2.8, situación que indica que la posición estratégica externa es fuerte en atención a que la empresa dispone en su medio externo de más oportunidades que amenazas.

Al respecto debe mencionarse que las oportunidades más relevantes para la empresa ATLASCOMEX SAS se sitúan en temas como: la incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente, la presencia en agremiaciones del sector de comercio exterior en la región, la posición geográfica estratégica del Departamento, la competitividad y desarrollo económico regional, la infraestructura vial (Pasto-Chachagui-Rumichaca) y la posibilidad de capacitación del personal a través del SENA.

2.8 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES CRÍTICAS.

Producto de la aplicación de las matrices del contexto interno PCI y MEFI se obtuvieron las siguientes variables críticas en términos fortalezas y debilidades de la empresa:

- **Fortalezas**

(F1) - Clara definición de metas y objetivos

(F2) - Existencia de presupuestación anual

(F3) - Estructura organizacional formal adecuadamente estructurada

(F4) - Oportunidad en la entrega del producto

(F5) - Existe unidad de mando

(F6) - Es pertinente el organigrama y la distribución de cargos

(F7) - Adecuado clima laboral

(F8) - Disponibilidad para el trabajo en equipo

(F9) - Adecuada estructura de premios y sanciones

(F10) - Uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos

- **Debilidades**

(D1) - La empresa no tiene claramente definida su misión y visión

(D2) - Existen deficiencias en la formulación del plan estratégico de la empresa

(D3) - La empresa no diseña planes de contingencia

- (D4) - No es claro el direccionamiento estratégico para la toma de decisiones
- (D5) - Deficiente comunicación B2C entre cliente-empresa
- (D6) - Deficiente gestión de la alta gerencia en la delegación y empoderamiento de las tareas
- (D7) - Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos
- (D8) -Deficientes sistemas de remuneración del personal
- (D9) - Deficientes procesos de capacitación del personal
- (D10) - Deficiente proceso de selección del personal
- (D11) - Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio
- (D12) - Deficiente servicio post-venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente
- (D13) - Inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente
- (D14) - Ausencia de un plan carrera
- (D15) - Deficiencia en la formulación y divulgación del reglamento interno de trabajo
- (D16) - El estilo de liderazgo adoptado por la alta dirección es poco participativo
- (D17) - Deficiencias en la medición de la satisfacción tanto del cliente interno como externo
- (D18) - No se cuenta con un cuadro de mando integral, ni tampoco con un sistema de evaluación del desempeño
- (D19) - La empresa no monitorea, ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos
- (D20) - Existe deficiencia en la implementación de medidas preventivas, correctivas y retroalimentación
- (D21) - Existe deficiencia en la atención de PQR's

Por su parte, las variables críticas del contexto externo en términos de oportunidades y amenazas detectadas, fueron las siguientes:

- **Oportunidades**

(O1) - Incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente

Es bien sabido que las TIC se han convertido en una necesidad y una exigencia para aumentar la competitividad en el mundo globalizado en el que vivimos y se han escrito diversos artículos y esto ha permitido reconocer que las TIC son herramientas que fortalecen los vínculos entre los individuos y las organizaciones y entes de diversos tipos. Sobre el particular el Observatorio de la Economía Latinoamericana dijo lo siguiente

“Las TIC representan un área de oportunidad para las PYMES. El desafío consiste en que necesariamente estas empresas tendrán que adoptar e incorporar de manera estratégica esta tecnología a su organización (Coté & Vecina, 2005; Joyce & Winch, 2005; Owens, 2006).

Dentro de las TIC, Internet se convierte en la espina dorsal del comercio global (Jim, 1995). Internet ha experimentado un crecimiento rápido en cuanto a su uso y exploración rápida, convirtiéndose en un recurso comercial global que da lugar a nuevas industrias numerosas y a la reconfiguración de industrias establecidas (Christensen, Schmidt & Larsen, 2003).

Por lo que para tener éxito en el siglo XXI, las empresas tienen que aprovechar la tecnología de la información, especialmente la Internet[2] (Koontz & Weihrich, 2003, p. 12). Con Internet y World Wide Web (www), surge una herramienta para forjar una relación más cercana con el cliente (Jim, 1995).

En relación a la importancia de Internet, se comenta, de acuerdo con una encuesta realizada por Taylor Nelson Sofres Interactives, aplicada a 150 directivos de empresas españolas, el 45 % se muestra convencido de que Internet tendrá un impacto significativo en su empresa. El 55 % opina que con Internet se mejoró la gestión con sus clientes, el 67 % señaló que le permitió reforzar la imagen de su marca. Señalando además un dato interesante en esta encuesta, pues el 77 % de los empresarios manifestó su creencia de que prevalece una importante barrera psicológica y cultural relacionada con la seguridad y confidencialidad de los datos, para estar en condiciones de generalizar las transacciones a través de Internet (Negocios en Internet y el comercio electrónico, 2002).

Dentro de las ventajas específicas que se generan con las TIC, se mencionan los aumentos a la productividad como resultado de la mejora de procesos, la creación de valor para clientes y empleados de la organización y la creación de ventaja sobre la competencia (Slywotzky & Morrison, p. 2001).

Durante la década pasada las TIC como Internet y el e-commerce han presentado un crecimiento significativo, sin embargo, la investigación demuestra que las

pequeñas empresas han sido lentas para adoptar e implementar TIC como el e-commerce en sus negocios (MacGregor & Vrazalic, 2006).

Para Pedraza y otros³³ hablar de tecnología de información es referirse a los medios colectivos para reunir y luego almacenar, transmitir, procesar y recuperar electrónicamente palabras, números, imágenes y sonidos, así como a los medios electrónicos para controlar máquinas de toda especie, desde los aparatos de uso cotidiano hasta las vastas fábricas automatizadas.

(O2) - Presencia de agremiaciones del sector del comercio exterior en la región

El comercio exterior se expande con acelerado ritmo a nivel mundial, por lo que se hace necesario que en Colombia se promocióne la cultura exportadora mediante guías efectivas a los empresarios colombianos, en su proceso de internacionalización; se han debido crear diversas instituciones y programas tanto de carácter público como privado, para tal fin, entre esas instituciones se encuentran: el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Dirección general de comercio exterior, PROEXPORT, el Banco de la República, Bancoldex, Fiducóldex, COINVERTIR, DIAN, DANE, entre otras

(O3) - Posición geográfica estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador)

No es necesario hacer una investigación profunda para darnos cuenta de que nuestra situación espacial es privilegiada pues al ser frontera con Ecuador se facilita la entrada y salida de diversas mercancías, el paso de visitantes de otros departamentos y por supuesto de otros países sin olvidar que cada oportunidad se potencia con el cierre de otras fronteras y con la fluctuación de la TRM pues la moneda de nuestro país vecino es el dólar estadounidense, favoreciendo a la baja las importaciones y en su ascenso a las exportaciones.

(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el comercio exterior

Como se mencionó anteriormente el crecimiento acelerado del comercio exterior hace necesaria la promoción de la cultura comercial principalmente exportadora, por lo que el gobierno ha establecido políticas tendientes a dicho propósito a toda escala, empezando con normas favorables a los intercambios y la creación de entes que permitan fortalecer las habilidades empresariales y de comercio exterior, lo cual ha sido explicado con gran destreza en diversas publicaciones por la OMC.

³³ PEDRAZA, Norma y Otros. Tecnología de la información. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2000.

(O5) - Competitividad y desarrollo económico regional.

Gracias al Índice Departamental de Competitividad 2015 se pudo establecer que el departamento de Nariño se ubicó en el puesto 13 detrás del departamento de Quindío y Bolívar y por delante de los departamentos de Tolima, Cauca y Huila en la medición, que se compuso de 90 variables agrupadas en 10 dimensiones de competitividad en las que se realizaron ajustes con el objetivo de contar con un índice más robusto, además de que se había ampliado la cobertura incluyendo los departamentos de Caquetá, Chocó y Putumayo.

De los diez pilares que mide el Índice, Nariño se ubicó en posiciones destacadas en dos: medio ambiente (puesto 4) e instituciones (puesto 5, en los cuales escaló dos posiciones con respecto al año 2014*.

Figura 9. Índice de competitividad, Nariño 2015



Fuente Índice Departamental de Competitividad 2015

* Índice departamental de competitividad 2015, calculado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario.

(O6) - Infraestructura vial (Pasto-Chachagui-Rumichaca).

Condesando la información encontrada en documentos emanados de la agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica, el observatorio de la universidad politécnica del Ecuador UPEC y la revista semana y teniendo en cuenta la tesis "Relaciones bilaterales Colombia y Ecuador Transporte internacional de mercancías por carretera. Análisis del Caso: El paso de frontera entre el municipio de Ipiales y el cantón Tulcán Periodo 2004 – 2012" y contrastándola de forma personal a la realidad vivida en la ciudad de Ipiales, se puede constatar que siendo el intercambio de mercancías por vía terrestre el prevalente entre Colombia y Ecuador es de suprema importancia concentrar esfuerzos en construir y mantener una buena infraestructura vial; lo cual fue bien entendido por los gobiernos del presidente Juan Manuel Santos y Rafael Vicente Correa, quienes acordaron desde 2012 fortalecer tan importante elemento, que al menos por parte del vecino país se ha cumplido y hasta se ha sobrepasado las expectativas y aunque del lado colombiano no ha sido muy evidente el cambio, se han hecho esfuerzos notorios para superar los grandes obstáculos que presenta el territorio como tal y obviamente otros tipos de inconvenientes. Aunque el cambio en la infraestructura vial de Colombia para el antes mencionado convenio no ha sido dramático, se han visto grandes mejoras que han permitido dinamizar el intercambio terrestre de mercancías, lo cual se convierte en una buena oportunidad.

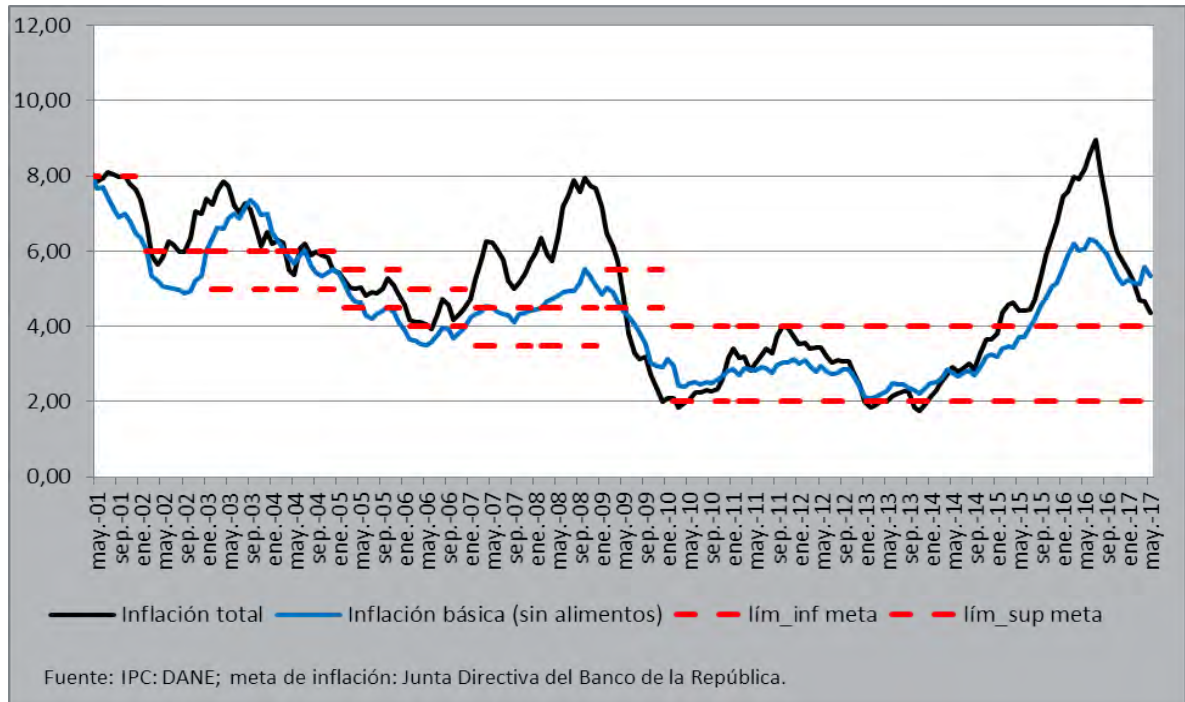
(O7) - Capacitación del personal a través del SENA.

El servicio nacional de aprendizaje-SENA aporta gran desarrollo a todos los territorios de la nación, ya que la instrucción y educación que se imparte en dicha entidad provee a todos los interesados de herramientas para enfrentar el mundo competitivo, proponiendo un nuevo enfoque de la educación para el trabajo, la dinamización de la economía, pero sobre todo el fortalecimiento y exaltación de los talentos que derivan en importantes oficios, y esto se hace teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada región y como gran ejemplo tenemos el Centro Sur Colombiano de Logística Internacional SENA Ipiales, que ofrece una gran oportunidad de capacitación.

- **AMENAZAS**

(A1) - Altos índices de inflación e incremento del IPC

Figura 10. Inflación y meta de inflación



Fuente: Banco de La Republica

Como se puede apreciar en la gráfica la inflación tuvo tendencia al ascenso desde el 2014 y durante todo el 2015 llegando a ubicarse durante todo ese año, sobre el límite superior de la meta de inflación.

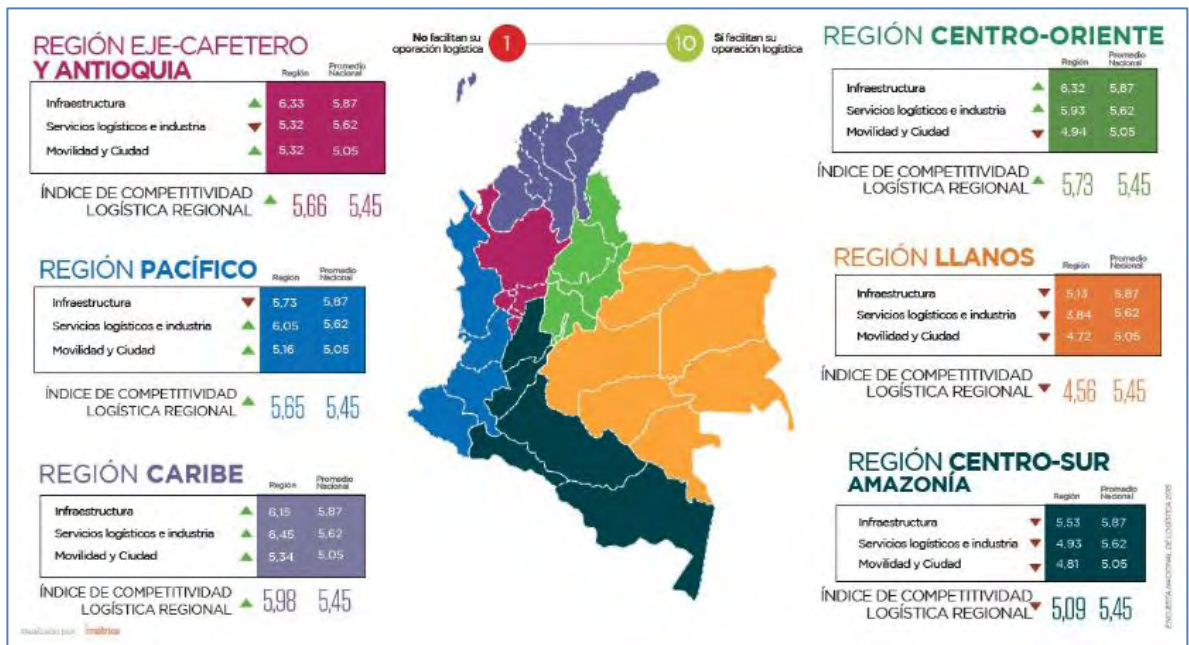
(A2) - Modernización e Ingreso de nuevos competidores

Teniendo en cuenta que en el país se había experimentado una notable deficiencia en el sector logístico y que no existía un buen nivel de conocimiento del sector derivado de un defectuoso sistema de registro y calificación del mismo, era de esperarse que Colombia se viera en constante amenaza por parte de competidores que llevaban años de fortalecimiento en aspectos de movilidad de las mercancías.

Según cifras de “Colombia es Logística” - La Encuesta Nacional de Logística 2015 se pudo constatar que la región en la que se ubica el departamento de Nariño se encontraba entre las menos privilegiadas por la competitividad en el sector logístico ocupando el cuarto lugar entre las 6 regiones evaluadas, con un puntaje de 5,65 de 10 posibles”³⁵

³⁵ COLOMBIA COMPETITIVA. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/2015/Paginas/Colombia-es-Logistica-La-Encuesta-Nacional-de-Logistica-2015.aspx>

Figura 11. Índice de Competitividad Logística Regional



Fuente: SNCCTI-sala de prensa

(A3) - Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas

(A4) - Incremento de impuestos y firma del TLC con EE.UU

Aunque un tratado de libre comercio encarna una oportunidad de apertura y expansión, es evidente que en el particular significa una impactante amenaza pues se da entre dos países con palpables diferencias culturales, económicas políticas, etc, que desembocan en una brecha competitiva que afecta en gran manera al país mas débil, en este caso, Colombia, de acuerdo a diferentes publicaciones del banco mundial, la organización mundial del comercio e incluso teniendo en cuenta el anterior punto sobre competitividad logística, podemos ver que el TLC representa una gran amenaza pues implica dejar desprotegidas las zonas más vulnerables de un país en vía de desarrollo frente a uno desarrollado como Estados Unidos.

(A5) - Afectaciones en las condiciones geográficas para la explotación de productos agrícolas

Como se planteó en el punto sobre la infraestructura vial, Nariño tiene serias complicaciones a nivel territorial con relación a su composición y la ubicación en terreno montañoso que propicia obstáculos de diferente naturaleza

(A6) - Condiciones de orden público en los municipios

Siendo Colombia un país oprimido por diferentes grupos al margen de la ley, con tantos antecedentes culturales que han permitido la propagación y el enquistamiento de la violencia y corrupción a diferente escala y un sistema legal y jurídico deficientes que hacen parte de un círculo vicioso, las condiciones de orden público son una amenaza permanente.

(A7) - Desempleo e informalidad en la región

Tabla 10. Indicadores Laborales Nariño 2014-2015

Concepto	2014	2015
Porcentajes		
Población en edad de trabajar	79,2	79,4
TGP	67,6	68,4
TO	60,5	62,1
TD	10,5	9,2
T.D. Abierto	10,0	8,5
T.D. Oculto	0,5	0,7
Tasa de subempleo subjetivo	35,7	37,3
Insuficiencia de horas	9,6	10,3
Empleo inadecuado por competencias	11,6	12,8
Empleo inadecuado por ingresos	31,2	32,9
Tasa de subempleo objetivo	14,1	16,9
Insuficiencia de horas	4,8	5,5
Empleo inadecuado por competencias	5,2	6,5
Empleo inadecuado por ingresos	11,2	14,0
Miles de personas		
Población total	1.723	1.744
Población en edad de trabajar	1.364	1.385
Población económicamente activa	922	947
Ocupados	825	861
Desocupados	97	87

Fuente: DANE

Según cifras del DANE, durante 2015, en el departamento de Nariño, la tasa de Ocupación se ubicó en 62,1% (creció 1,6 pp respecto al 2014) y la Tasa General de Participación fue de 68,4% (aumentó 0,8 pp), mientras la Tasa de Desempleo presentó un decrecimiento de 1,4 pp al pasar de 10,5% a 9,2%. La tasa de subempleo subjetivo registro 37,3%, (1,6 pp por encima del año anterior, con un menor porcentaje para aquellos que consideraron insuficiencia de horas 10,3%). La tasa de subempleo objetivo fue de 16,9%, (2,9 pp más del año anterior, y la menor proporción también fue para insuficiencia de horas con 5,5%).

Aunque la tasa de desempleo bajó y la de ocupación creció, es necesario analizar que también las tasas subjetiva y objetiva de subempleo subieron, lo cual significa que ese decrecimiento en el desempleo y ascenso en la tasa de ocupación, se deben al subempleo lo que no es muy alentador, sobre todo teniendo en cuenta que aunque el desempleo disminuya no lo hace en una proporción significativa para indicar un buen nivel con relación a los indicadores laborales.

2.8.1 Análisis DOFA. Una vez determinadas las variables críticas presentes tanto en el contexto interno como externo, se hace necesario el cruce de dichas variables a fin de obtener las estrategias que permitan el mejoramiento administrativo y comercial de la empresa ATLACOMEX SAS:

Tabla 11. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	(F1) - Clara definición de metas y objetivos	(D1) - La empresa no tiene claramente definida su misión y visión
	(F2) - Existencia de presupuestación anual	(D2) - Existen deficiencias en la formulación del plan estratégico de la empresa
	(F3) - Estructura organizacional formal adecuadamente estructurada	(D3) - La empresa no diseña planes de contingencia
	(F4) - Oportunidad en la entrega del producto	(D4) - No es claro el direccionamiento estratégico para la toma de decisiones
	(F5) - Existe unidad de mando	(D5) - Deficiente comunicación B2C entre cliente-empresa
	(F6) - Es pertinente el organigrama y la distribución de cargos	(D6) - Deficiente gestión de la alta gerencia en la delegación y empoderamiento de las tareas
	(F7) - Adecuado clima laboral	(D7) - Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos
	(F8) - Disponibilidad para el trabajo en equipo	(D8) -Deficientes sistemas de remuneración del personal
	(F9) - Adecuada estructura de premios y sanciones	(D9) - Deficientes procesos de capacitación del personal
	(F10) - Uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos	(D10) - Deficiente proceso de selección del personal
		(D11) - Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio
		(D12) - Deficiente servicio post-venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente
		(D13) - Inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente
		(D14) - Ausencia de un plan carrera
		(D15) - Deficiencia en la formulación y divulgación del reglamento interno de trabajo
		(D16) - El estilo de liderazgo adoptado por la alta dirección es poco participativo
		(D17) - Deficiencias en la medición de la satisfacción tanto del cliente interno como externo
		(D18) - No se cuenta con un cuadro de mando integral, ni tampoco con un sistema de evaluación del desempeño

Tabla 11. (Continuación).

		(D19) - La empresa no monitorea, ni tiene establecidos puntos críticos de control en los procesos (D20) - Existe deficiencia en la implementación de medidas preventivas, correctivas y retroalimentación (D21) - Existe deficiencia en la atención de PQR's
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
(O1) - Incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente	(f7, f10 y o5, o7) - Estructurar un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional para garantizar la empresa	(d7, d14, d15 y o5, o7) - Rediseñar el Manual de Procesos y Procedimientos y actualizar el Reglamento Interno de Trabajo
(O2) - Presencia en agremiaciones del sector del comercio exterior en la región		
(O3) - Posición geográfica estratégica del Departamento (Frontera con el Ecuador)		
(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el comercio exterior		
(O5) - Competitividad y desarrollo económico regional		
(O6) - Infraestructura vial (Pasto-Chachagui-Rumichaca)		
(O7) - Capacitación del personal a través del SENA		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
(A1) - Altos índices de inflación e incremento del IPC	(f6 y a2) - Mejorar los niveles de distribución de tareas y carga laboral	(d5, d12, d13 y a2, a3) - Analizar el mercado de los servicios de asesoría y logística en el tema de comercio exterior en Ipiales para determinar competitivamente los precios de los servicios ofertados
(A2) - Modernización e Ingreso de nuevos competidores		
(A3) - Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas		
(A4) - Incremento de impuestos y firma del TLC con EE.UU		
(A5) - Afectaciones en las condiciones geográficas para la explotación de productos agrícolas		
(A6) - Condiciones de orden público en los municipios		
(A7) - Desempleo e informalidad en la región		

Fuente: la presente investigación

2.8.2 Estrategias de mejoramiento. Teniendo en cuenta los resultados de la matriz DOFA a continuación se realiza el despliegue estratégico necesario para el cumplimiento de cada una de las siguientes estrategias propuestas para el mejoramiento administrativo y comercial de la empresa ATLACOMEX SAS:

ESTRATEGIAS FO

(f7, f10 y o5, o7) - Estructurar un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional para garantizar la empresa

ESTRATEGIAS DO

(d7, d14, d15 y o5, o7) -Diseñar un Manual de Procesos y Procedimientos y realizar el Reglamento Interno de Trabajo

ESTRATEGIAS FA

(f6 y a2) - Mejorar los niveles de distribución de tareas y carga laboral

ESTRATEGIAS DA

(d5, d12, d13 y a2, a3) - Analizar el mercado de los servicios de asesoría y logística en el tema de comercio exterior en Ipiales para determinar competitivamente los precios de los servicios ofertados

2.9 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Información sobre marketing mix de Atlascomex:

Producto: Atlas Comex, ofrece como ya se ha esbozado en la misión asesoría en comercio internacional, agenciamiento, transporte, almacenamiento, elaboración de certificados y criterios de origen, transporte y almacenamiento.

Precio: Se manejan precios estándar para lo que son las asesorías y específicos para el transporte, como es debido; siendo de 180.000 COP el precio de la asesoría en exportación y de 350.000 COP el precio de cada asesoría en importación.

Si aparte de la nombrada asesoría el cliente prefiere que ATLASCOMEX se ocupe de lo relacionado con el almacenamiento y bodegaje en Colombia, se cobran 182700 COP adicionalmente al precio anterior y el precio del transporte varía en razón a la distancia y el tamaño del vehículo requerido, principalmente; y como referencia se estableció que el precio del transporte en un vehículo “Turbo” que cubre la ruta Medellín- Tulcan para exportación, es de 1800000 COP mientras que

el transporte en un vehículo “sencillo” en la misma ruta, es de 2400000 COP y el del transporte en una tractomula es de 5300000 COP. Así mismo, tomando como referencia la ruta Tulcan-Medellin para importación, se estableció que el precio del transporte en un vehículo “Turbo” es de 1400000 COP, el del transporte en un vehículo “sencillo” es de 2000000 COP y el del transporte en una tractomula es de 4700000 COP, que se anexan respectivamente a cada ítem anterior de acuerdo a las necesidades del cliente.

Promoción: Principalmente Atlascomex se promociona a través de la propaganda, pues su buena imagen corporativa, permite que los clientes satisfechos recomienden sus servicios, adicionalmente existe una pagina web que sirve como enlace entre la comunidad y la empresa conjuntamente con el correo electrónico.

Distribución: Siendo Atlascomex un operador logístico, la distribución de su producto es directa, al ser un servicio, pero además de eso, es Atlascomex quien se comporta como un intermediario para que servicios y productos se canalicen y se distribuyan de manera efectiva, teniendo a su alcance, estrecha comunicación con sus aliados estratégicos a través de herramientas de comunicación como redes internas e internet que permiten el flujo de información a través de correos electrónicos que circulan ágil y permanentemente y se apoyan de otras herramientas como las líneas de telefonía fija y móvil.

2.10 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Teniendo en cuenta que uno de los fundamentos para la modalidad de pasantía como opción de grado es que los conocimientos encuentren su praxis a través del trabajo de los estudiantes en las organizaciones, se ha incluido como resultado de la investigación y de la misma experiencia en Atlascomex S.A.S, en aras de la transformación de las debilidades en fortalezas y el afrontamiento efectivo de las amenazas a través de la optimización de los recursos se ha propuesto el siguiente plan que se sustenta principalmente en la gestión apropiada del talento humano que ofrece grandes frutos a corto, mediano e incluso largo plazo, ya que no solo refiere el mejoramiento de una técnica al momento de desarrollar un proceso, procedimiento o una función, si no que incluye una internalización de las políticas, los valores y los principios que rigen a una empresa, lo cual permite que los empleados sean vistos como los clientes internos que ofrecen a la organizacion no solo su trabajo y esfuerzo físico e intelectual en sus horas laborales si no que le aportan grandeza a través de la perspectiva, el cooperativismo, la visualización y otros elementos que hacen parte de la retroalimentación necesaria para su crecimiento y sobre todo, su evolución.

El manual de procedimientos es una de las muchas herramientas para un buen direccionamiento, aporta seguridad y estabilidad y permite un buen

desenvolvimiento del sistema de control interno, lo importante en el caso específico es tener en cuenta que la base para el mismo ya está sentada, pues todos los trabajadores conocen de manera detallada los pasos a seguir en cada una de sus funciones, lo importante sería entonces, la realización de un documento como materialización de esos conocimientos adquiridos de manera empírica y que se manejan al interior de la organización pero que al ser algo abstractos necesitan de una legitimación a través de una sincronización entre las acciones y las especificaciones expresas que fortalecen en confianza a todo el talento humano.

En el ámbito de la actualización del reglamento interno de trabajo, es completamente necesario hacer énfasis en que legalmente solamente están en obligación de adoptarlo aquellas empresas que ocupen más de 5 trabajadores en empresas comerciales, más de 10 en empresas industriales y más de 20 en empresas agrícolas, ganaderas o forestales. Si la empresa es mixta, estará obligado solo si ocupa más de 10 trabajadores. La adopción de un reglamento interno de trabajo obedece más a la necesidad de saber qué actitud asumir frente a los conflictos que se suscitan en las relaciones de trabajo, más que a un requisito legal, en realidad aunque la empresa ocupe menos trabajadores de los que se señalan en la ley, dichas normas trabajo aportan forma a las obligaciones de los trabajadores y de la empresa a los procedimientos a seguir en caso de incumplimiento de dichas obligaciones a las sanciones disciplinarias a impartirse cuando el trabajador no cumpla con sus funciones a las causales de despido justificado, a los horarios de trabajo, clases de trabajadores, modalidades de trabajo, días de descanso obligatorio, períodos de vacaciones, modalidades y forma de pago del salario, organigramas y planes de salud ocupacional; entre otros temas que se entenderán adheridos al contrato de trabajo y por tanto serán de obligatorio cumplimiento para los trabajadores³⁶

Frente a la estructuración de un Manual de Higiene, Seguridad Y Salud Ocupacional y el mejoramiento de los niveles de distribución de tareas y carga laboral, se puede percibir desde la comprensión misma de su denominación que un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional, busca preservar valores y derechos tan esenciales como la vida, la dignidad y las buenas prácticas en el espacio laboral; lo cual evidentemente deriva en la prevención adecuada de accidentes laborales y el tratamiento apropiado de sucesos imprevisibles aun para la organización más precavida.

Siendo la distribución de tareas y carga laboral otra de las joyas de la buena administración del talento humano es necesario que se exprese que en conjunto con el manual de procesos y procedimientos y el de higiene y seguridad aportan a cualquier organización una gran estabilidad por cuanto necesitan de un

³⁶ COLOMBIA. Código Sustantivo del Trabajo. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: www.codigosustantivodeltrabajo.gov.co

compromiso y un control en doble vía, pues así como los empleadores están en la obligación de construir un ambiente agradable para la relación laboral, los empleados deben exigirla y sobre todo mantenerla vigente y acorde a sus necesidades, evitando de tal forma, el maltrato, la persecución, la discriminación y en general, cualquier forma de desprotección de sus derechos fundamentales.

Todo lo anterior nos permite relacionar las estrategias necesarias para el mejoramiento de la empresa de la siguiente forma:

2.10.1 Estrategias:

Diseñar el manual de procesos y procedimientos y el reglamento interno del trabajo. Para esta estrategia que se enmarca en la línea estratégica de procesos y procedimientos, se han establecido las siguientes tareas:

- Diseñar el reglamento interno de trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa; su evidencia será el documento que lo contenga, sus responsables serán, el consultor externo y el gerente general, quienes cumplirán con una frecuencia de revisión anual y cuya meta será diseñarlo y además divulgarlo.
- Definir claramente el propósito u Objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa; su evidencia será el documento que lo contenga, sus responsables serán, el consultor externo y el gerente general, quienes cumplirán con una frecuencia de revisión anual y cuya meta será diseñarlo y además divulgarlo.
- Definir el Marco Jurídico del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa; su evidencia será el documento que lo contenga, sus responsables serán, el consultor externo y el gerente general, quienes cumplirán con una frecuencia de revisión anual y cuya meta será diseñarlo y además divulgarlo.
- Realizar la denominación del proceso; su evidencia será el documento que contenga manual de procesos y procedimientos, los responsables serán, el consultor externo y el gerente general quienes cumplirán con una frecuencia de revisión anual y cuya meta será diseñarlo y además divulgarlo
- Definir las políticas de operación, normas y lineamientos del proceso; su evidencia será el documento que contenga manual de procesos y procedimientos, los responsables serán, el consultor externo y el gerente general quienes cumplirán con una frecuencia de revisión anual y cuya meta será diseñarlo y además divulgarlo
- Hacer la descripción del proceso; cuya evidencia resultará de la relación entre el número de procesos levantados y el total de procesos de la empresa, los responsables serán, el consultor externo y el gerente general quienes cumplirán con una frecuencia de revisión mensual y la meta será un 100% de ejecución en el levantamiento del proceso
- Realizar el diagrama de flujo del proceso; cuya evidencia resultará de la relación entre el número de diagramas de flujo diseñados y el total de

procesos de la empresa, los responsables serán, el consultor externo y el gerente general quienes cumplan con una frecuencia de revision mensual y la meta será un 100% de ejecucion en el diseño de diagramas de flujo

- Diseñar un mapa de riesgo en los procesos; su evidencia resultara de la relacion entre el numero de desviaciones encontradas en los puntos de control y el total de puntos de control en los procesos, los responsables serán el consultor externo y el gerente general con una frecuencia de revision anual y cuya meta será disminuir a 0% las desviaciones encontradas en los puntos de control de los procesos de la empresa.
- Diseñar un modelo de operación por procesos para la entidad; cuya evidencia será el documento que contenga el modelo de operación por procesos de la empresa, los responsables serán el gerente general el consultor externo quienes cumplan con una frecuencia de revision anual y cuya meta será establecer un modelo de operación por procesos para la empresa, el cual permita incrementar hasta en un 30% adicional la productividad y por ende las asesorías

Analizar el mercado de los servicios de asesoría y logística en el tema de comercio exterior en Ipiales para determinar competitivamente los precios de los servicios ofertados. Para esta estrategia que se enmarca en la linea estrategica de investigacion y desarrollo, se han establecido las siguientes tareas:

- Efectuar un estudio de mercado del sector
- Determinar la oferta real
- Determinar la demanda real
- Segmentar el target específico de la empresa

Para todas las anteriores tareas su evidencia será toda la documentación sobre la realizacion del estudio, su responsable será un consultor en mercados y la gerente general quienes deberan cumplir con una frecuencia de revision anual encaminada a la meta de determinar las condiciones de oferta y demanda del servicio de logistica en comercio interior

Estructurar un manual de higiene seguridad y salud ocupacional en la empresa Para esta estrategia que se enmarca en la linea estrategica de buenas practicas en HSEQ, se han establecido las siguientes tareas:

Diseñar el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa su evidencia sera el documento que lo contenga, los responsables serán el consultor privado y la gerente general con una frecuencia de revision anual y cuya meta será implementar las buenas practicaas de HSEQ en la empresa

Socializar el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa; su evidencia resultara de la relacion entre el numero de socializaciones realizadas y el total de de socializaciones programadas, los responsables serán el

consultor externo y el gerente general con una frecuencia de revision anual y cuya meta será incrementar en 100% el conocimiento acerca de los procedimientos tendientes a preservar la higiene, seguridad y salud ocupacional en los trabajadores de la empresa

Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados; su evidencia resultara de la relacion entre el numero de accidentesocurridos en el año corriente y el total de accidentes en el año anterior, los responsables serán el consultor externo y la gerente general con una frecuencia de revision mensual y cuya meta será disminuir hasta en un 80% el indice de accidentalidad laboral con respecto al año anterior

Conformar un comité paritario de salud ocupacional COPASO; su evidencia sera un acta que evidencie la conformacion de un comité paritario de salud ocupacional, los responsables serán todos los colaboradores de la empresa con una frecuencia de revision anual y cuya meta será incrementar hasta en un 30% adicional el bienestar social del trabajador

Mejorar las condiciones de espacio físico, comodidad y ergonomía de los colaboradores en el puesto de trabajo; su evidencia resultara de la relacion entre el numero de acciones de mejora implementadas y el numero de acciones de mejora requeridas, los responsables serán el consultor externo y el gerente general con una frecuencia de revision anual y cuya meta será mejorar las condiciones fisicas del ambiente de trabajo

Mejorar los niveles de distribución de tareas y carga laboral; Para esta estrategia que se enmarca en la linea estrategica de distribucion de cargas y tareas, se han establecido las siguientes tareas:

- **Redefinir las cargas laborales;** su evidencia será la documentacion que contenga la contratacion de la consultoria para determinar la optimizacion de cargas laborales, los responsables serán el consultor y la gerente general que cumplan con su tarea por unica vez y cuya meta será la optimizacion de cargas laborales de todos los colaboradores de la empresa.
- **Efectuar un estudio de satisfacción laboral;** su evidencia será el registro de la socializacion, los responsables serán el consultor y la gerente general que cumplan con su tarea con una frecuencia anual y cuya meta sera incrementar hasta en un 20% adicional la satisfaccion laboral de los trabajadores

3. PLAN DE ACCION

Líneas estratégicas	Estrategia	Tareas	Indicador / Evidencia	Responsable	Recursos financieros	Periodicidad / Frecuencia de revisión	Meta
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Diseñar el Manual de Procesos y Procedimientos y actualizar el Reglamento Interno de Trabajo	Realizar el reglamento interno de trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa	Documento que contenga el Reglamento Interno de Trabajo Actualizado (2015)	Consultor externo, Gerente General y Gerente de Producción	\$ 2.500.000,00	Anual	Rediseñar y divulgar el Manual de procesos y procedimientos, así como también el reglamento interno de trabajo al 100% de los colaboradores que hacen parte de la empresa
		Definir claramente el propósito u Objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa	Documento que contenga el Manual de Procesos y Procedimientos de la Empresa				
		Definir el Marco Jurídico del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa					
		Realizar la denominación del proceso					
		Definir las políticas de operación, normas y lineamientos del proceso					
		Hacer la descripción del proceso	(# número de procesos levantados / total procesos de la empresa) * 100		Mensual	100% de ejecución en el levantamiento de procesos	
		Realizar el diagrama de flujo del proceso	(# número de diagramas de flujo diseñados / total procesos de la empresa) * 100		Mensual	100% de ejecución en el diseño de diagramas de flujo	
					\$ 10.000.000,00		

(Continuación).

		Diseñar un modelo de operación por procesos para la entidad	Documento que contenga el Modelo de Operación por Procesos de la empresa			\$ 5.000.000,00	Anual	Establecer un Modelo de Operación por Procesos para la empresa, el cual permita incrementar hasta en un 30% adicional la productividad
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Analizar el mercado de los servicios de asesoría y logística en el tema de comercio exterior en Ipiales para determinar competitivamente los precios de los servicios ofertados	Efectuar un estudio de mercado del sector	Realizar un estudio de mercado del sector	Consultor en mercados, Gerente general	\$ 10.000.000,00	Anual	Efectuar el estudio de mercado del sector para determinar las condiciones de oferta y demanda del servicio de asesoría y logística en comercio exterior en Ipiales	
		Determinar la oferta real						
		Determinar la demanda real						
		Segmentar el target específico de la empresa						
BUENAS PRÁCTICAS DE HSEQ	Estructurar un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional en la empresa	Diseñar el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa	Documento que contenga el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa	Consultor privado, Gerente	\$ 5.000.000	Anual	Implementar buenas prácticas de HSEQ en la empresa	
		Socializar el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa	(# Socializaciones realizadas/ # Socializaciones programadas) * 100				\$ 300.000	Anual

(Continuación).

	Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados	((# accidentes ocurridos en el año corriente / total accidentes año anterior) - 1)* 100	Gerente general	\$ -	Mensual	Disminuir hasta en un 80% el índice de accidentalidad laboral con respecto al año anterior	
	Conformar un comité paritario de salud ocupacional COPASO	Documento que evidencie la conformación de un comité paritario de salud ocupacional	Todos los colaboradores de la empresa	\$ -	Anual	Incrementar el bienestar social del trabajador hasta en un 30% adicional	
	Mejorar las condiciones de espacio físico, comodidad y ergonomía de los colaboradores en el puesto de trabajo	(# de acciones de mejora implementadas / # de acciones de mejora requeridas) * 100	Gerente general	\$ -	Anual	Mejorar las condiciones físicas del ambiente de trabajo	
DISTRIBUCIÓN DE CARGAS Y TAREAS	Mejorar los niveles de distribución de tareas y carga laboral	Redefinir las cargas laborales	Contratación de consultoría para determinar la optimización de cargas laborales	Consultor, Gerente y jefe de Talento Humano	\$ 10.000.000,00	Una sola vez	Optimizar las cargas laborales de los colaboradores de la empresa
		Efectuar un estudio de satisfacción laboral	Documento que contenga la encuesta para la medición del nivel de satisfacción actual de los empleados	Área de Talento humano	\$ -	Anual	Incrementar hasta en un 20% adicional la satisfacción laboral de los trabajadores
			Socialización del estudio de satisfacción del cliente interno	Consultor y general	\$ -		

Fuente la presente investigación

Tabla 12. Resumen presupuesto

Líneas estratégicas	Estrategia	Tareas	Indicador / Evidencia	Responsable	Recursos financieros	Actividades/Utilización de los recursos financieros
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Diseñar el Manual de Procesos y Procedimientos y actualizar el Reglamento Interno de Trabajo	Realizar el reglamento interno de trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa	Documento que contenga el Reglamento Interno de Trabajo Actualizado (2015)	Consultor externo, Gerente General y Gerente de Producción	\$ 2.500.000,00	Costo total de consultoría para elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa
		Definir claramente el propósito u Objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa	Documento que contenga el Manual de Procesos y Procedimientos de la Empresa		\$ 10.000.000,00	Costo total de consultoría para elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa
		Definir el Marco Jurídico del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa				
		Realizar la denominación del proceso				
		Definir las políticas de operación, normas y lineamientos del proceso	# número de procesos levantados / total procesos de la empresa) * 100			
		Hacer la descripción del proceso				
		Realizar el diagrama de flujo del proceso				

Tabla 12. (Continuación).

		Diseñar un modelo de operación por procesos para la entidad	Documento que contenga el Modelo de Operación por Procesos de la empresa		\$ 5.000.000,00	Costo de software para el manejo del modelo de operación por procesos
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Analizar el mercado de los servicios de asesoría y logística en el tema de comercio exterior en Ipiales para determinar competitivamente los precios de los servicios ofertados	Efectuar un estudio de mercado del sector	Realizar un estudio de mercado del sector	Consultor en mercados, Gerente general	\$ 10.000.000,00	Costo de la consultoría para realización del estudio de mercado, papelería y honorario de trabajo de campo, tabulación y análisis
		Determinar la oferta real				
		Determinar la demanda real				
		Segmentar el target específico de la empresa				
BUENAS PRÁCTICAS DE HSEQ	Estructurar un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional en la empresa	Diseñar el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa	Documento que contenga el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa	Consultor privado, Gerente	\$ 5.000.000	Costo contratación de Ingeniero Industrial por OPS * 2 meses
		Socializar el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa	(# Socializaciones realizadas / # Socializaciones programadas) * 100		\$ 300.000	Costo contratación de Ingeniero Industrial por OPS * 2 meses Costo refrigerios socialización del manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa
		Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados	((# accidentes ocurridos en el año corriente / total accidentes año anterior) - 1) * 100		Gerente general	-

Tabla 12. (Continuación).

		Conformar un comité paritario de salud ocupacional COPASO	Documento que evidencie la conformación de un comité paritario de salud ocupacional	Todos los colaboradores de la empresa	-	-
		Mejorar las condiciones de espacio físico, comodidad y ergonomía de los colaboradores en el puesto de trabajo	(# de acciones de mejora implementadas / # de acciones de mejora requeridas) * 100	Gerente general	-	-
DISTRIBUCIÓN DE CARGAS Y TAREAS	Mejorar los niveles de distribución de tareas y carga laboral	Redefinir las cargas laborales	Contratación de consultoría para determinar la optimización de cargas laborales	Consultor, Gerente y jefe de Talento Humano	\$ 10.000.000,00	Costo contratación de Ingeniero Industrial por OPS * 4 meses
		Efectuar un estudio de satisfacción laboral	Documento que contenga la encuesta para la medición del nivel de satisfacción actual de los empleados	Área de Talento humano	-	-
			Socialización del estudio de satisfacción del cliente interno	Consultor general y	-	-

Fuente la presente investigación

3.1 EVALUACION Y CONTROL

La propuesta de mejoramiento en los procesos de comercio exterior y logística comercial para Atlascomex, se refiere a que se debe gestionar la evaluación y el control, asegurándose de que se cumplan las actividades como fueron planteadas en el plan de acción y se establezcan medidas correctivas en caso necesario para un mejoramiento continuo, creando mejor calidad en el servicio de asesorías en comercio exterior, desarrollar procesos más rápidos, agregar valor y facilitar el trabajo en equipo.

4. CONCLUSIONES

Con respecto al proceso de Planeación Administrativa al interior de la empresa ATLASCOMEX S.A.S se pudo identificar más debilidades que fortalezas, dentro de estas se destacan la escasa periodicidad para la formulación y realización del plan estratégico de la compañía con un 66.7%, seguido de la carente definición de la misión y visión y la falta de claridad tanto en el direccionamiento estratégico como también en el diseño de planes de contingencia

Frente al proceso de Organización Administrativa se identifica más fortalezas que debilidades entre las cuales se destacan la distribución de cargos y tareas que se dan a conocer mediante un organigrama y la unidad de mando con ponderaciones frente a debilidades como la ausencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos y los inadecuados sistemas de remuneración de la empresa.

Por su parte en el proceso de Dirección Administrativa se encontraron más debilidades que fortalezas en donde resaltan deficiencias como la ausencia de un liderazgo participativo, la falta de una comunicación organizacional más transversal y abierta, la escasez de proactividad frente al cambio y el inadecuado proceso de selección del personal. En el proceso de Control Administrativo se refleja claramente que existen más debilidades que fortalezas según los juicios de los colaboradores indagados. En este orden de ideas, las debilidades con ponderaciones más altas se encuentran en temas como la ausencia de certificaciones en normas de calidad o en buenas prácticas de manufactura con un 100% y la inexistencia de sistemas de información para el monitoreo y retroalimentación de los procesos productivos, así como también la ausencia de un cuadro de mando integral para la toma de decisiones con un 83.3%, respectivamente.

Teniendo en cuenta lo anterior se pudo determinar que la posición estratégica interna de la empresa es débil, debido a que sus debilidades mayores tienen un peso superlativo más alto que sus fortalezas mayores. De otro lado, teniendo en cuenta el diagnóstico externo realizado en la empresa se determinó que la posición estratégica externa es fuerte en atención a que la empresa dispone en su medio externo de más oportunidades que amenazas.

Al respecto debe mencionarse que las oportunidades más relevantes para la empresa ATLASCOMEX SAS se sitúan en temas como: la incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente, la presencia en agremiaciones del sector de comercio exterior en la región, la posición geográfica estratégica del Departamento, la competitividad y desarrollo económico regional, la infraestructura vial (Pasto-Chachagui-Rumichaca) y la posibilidad de capacitación del personal a través del SENA.

5. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las acciones estratégicas propuestas para el mejoramiento administrativo y comercial de la empresa ATLASCOMEX SAS se recomienda lo siguiente:

En aras de la transformación de las debilidades en fortalezas y el afrontamiento efectivo de las amenazas a través de la optimización de los recursos, se recomienda principalmente, una gestión apropiada del talento humano a través del diseño del Manual de Procesos y Procedimientos, la actualización del Reglamento Interno de Trabajo, el mejoramiento de las prácticas de HSEQ y de los niveles de distribución de tareas, ya que esto ofrece grandes frutos a corto, mediano e incluso largo plazo porque no solo refiere el mejoramiento de una técnica al momento de desarrollar un proceso, procedimiento o una función, si no que incluye una internalización de las políticas, los valores y los principios que rigen a una empresa, viendo a los empleados como clientes internos que ofrecen a la organización no solo su trabajo y esfuerzo físico e intelectual en sus horas laborales si no que le aportan grandeza a través de la perspectiva, el cooperativismo, la visualización y otros elementos que hacen parte de la retroalimentación necesaria para su crecimiento y sobre todo, su evolución.

Por otra parte se recomienda analizar el mercado de los servicios de asesoría y logística en el tema de comercio exterior en Ipiales ya que al tener muchas debilidades internas se abren las puertas a las amenazas que están presentes en el medio pero que se pueden enfrentar si se cuenta con información bien clasificada y analizada, sobre todo si se tiene en cuenta que el paradigma dominante en el medio ha hecho que se compita focalizando los esfuerzos en el manejo de la variable precio, lo cual ofrece una expectativa de fortalecimiento competitivo a través de la ruptura del mencionado paradigma, teniendo en cuenta el resto de las variables de la mezcla de marketing, que podrían significar ganancias en términos de un recurso tan valioso como lo es el tiempo, que consecuentemente se traduce en otros tipos de ganancias monetarias y no monetarias.

BIBLIOGRAFÍA

CABARCAS GÓMEZ, E., y RICARDO CANO, T. M. Diseño de un plan de mejoramiento del servicio de agenciamiento aduanero en la sociedad de intermediación aduanera ASCOINTER Ltda de la ciudad de Cartagena. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena, 2004. 380 p.

CAZAU, P. Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales. Buenos Aires: s.n., 2006. 120 p.

FORNER, A., y LA TORRE, A. Diccionario Terminológico de Investigación Educativa y Psicopedagogía. Madrid: EVB, 1996.

FRED, R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. México, D.F.: Editorial Prentice Hall, 2003.

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería: Olvide lo que sabe sobre cómo debe funcionar una empresa !Casi todo esta errado!. Bogotá, D.C: Norma, 1994. 226p.

HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración estratégica, un enfoque integrado. México: Mc Graw Hill, 1998.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz & CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 13ed. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana, 2008.

OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. 3ed. Bogotá, D.C: Norma, 2004. 216p.

OROZCO, G. La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa. México D.F: Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, 1997.

PEDRAZA, Norma y Otros. Tecnología de la información. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2000.

PÉREZ PARRA, F., y RODRÍGUEZ CARREÑO, M. A. Propuesta del sistema logístico de distribución para las regionales centro, Santander y eje cafetero de una empresa de consumo masivo. Santiago de Cali: Universidad ICESI, 2011.

PONCE TALANCÓN, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Bogotá: Contribuciones a la Economía, 2006.

RIVAS MENA, R. La importancia de la Zona Franca de Bogotá como herramienta gerencial de gestión logística para las empresas colombianas. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, 2008.

ROMO GORDILLO, C. Creación de una empresa de asesoría de comercio exterior en la ciudad de Quito. Quito: Universidad Central del Ecuador, 2012.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. 1ed. Bogotá, D.C: Norma, 2004.

NETGRAFÍA

ALCALDÍA DE IPIALES. Nuestro Municipio. [en línea] [Consultado 2015-08-27] Disponible en internet: http://www.ipiales-narino.gov.co/informacion_general.shtml.

ATLAS. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: <http://atlascomex.com/# woocommerce>

COLOMBIA COMPETITIVA. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: www.colombiacompetitiva.gov.co

COLOMBIA. Código Sustantivo del Trabajo. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: www.codigosustantivodeltrabajo.gov.co

DIAN. Providencias y conceptos. [en línea] [Consultado 2015-08-02] Disponible en internet: <http://www.atac.aero/contenidos/juridico/providenciasyconceptos/julio2005/concepaduanero31696.htm>. Citado

DUSSAN, K. ¿Qué es el diagnostico estratégico?. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: kdussanplaneacion.blogspot.com

EL PRISMA.COM. Presupuesto. [en línea] [Consultado 2015-05-03] Disponible en internet: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/default3.asp.

GIL, H. Análisis externo. el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio). [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>.

MANCERO, Mixii. Muestreo No aleatorio por selección experta intencionada. [en línea] [Consultado 2015-03-27] Disponible en internet: <https://prezi.com/oj-hpmsryz2a/muestreo-no-aleatorio-por-seleccion-experta-intencionada/>.

RIVERA, Gladys. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad, [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf.

RIVERA, José. Políticas. [en línea] [Consultado 2015-05-03] Disponible en internet: http://www.actiweb.es/willrivera/conceptos_admon.html%20.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Fortalecimiento de la estrategia de regionalización de la Universidad de Nariño 2014. [en línea] [Consultado 2015-08-27] Disponible en internet: http://www.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2014/12/Fortalecimiento_regionalizacion.pdf.

VILLAROEL, M. Planeación estratégica territorial. [en línea] [Consultado 2015-07-27] Disponible en internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA A TRABAJADORES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO		FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA		PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL	
ANEXO A- Encuesta a Trabajadores		Fecha de Aplicación			
Instrucciones: Por favor califique los enunciados de acuerdo con los siguientes parámetros: FM (Fortaleza Mayor) , fm (fortaleza menor) , DM (Debilidad Mayor) , dm (debilidad menor)		Versión:	1		
		Hoja	1 de 2		
I - PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	FM	fm	DM	dm	
a. La empresa tiene definida su misión y visión					
b. La empresa cuenta con metas y objetivos definidos					
c. La empresa realiza con cierta periodicidad su plan estratégico					
d. La empresa diseña planes de contingencia					
e. La empresa realiza presupuesto anual					
f. La empresa tienen un direccionamiento estratégico claro para la toma de decisiones					
II - ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	FM	fm	DM	dm	
a. La empresa tiene un organigrama y distribución de cargos y tareas					
b. La empresa cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos					
c. En la empresa prevalece la unidad de mando					
d. Los sistemas de remuneración de la empresa son adecuados					
III - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FM	fm	DM	dm	
a. En la empresa se vivencia un clima laboral adecuado					
b. En la empresa se realizan mediciones de la satisfacción del cliente interno y externo periódicamente					
c. El estilo de liderazgo de la alta gerencia es participativo					
d. Los procesos de comunicación organizacional de la empresa son transversales					
e. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo y la conformación de equipos de trabajo autodirigidos					
f. La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo ampliamente difundido y conocido por los colaboradores					

		UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL				
ANEXO A- Encuesta a Trabajadores				Fecha de Aplicación		
				Versión:	1	
				Hoja	2 de 2	
III - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		FM	fm	DM	dm	
g. La empresa asume una actitud proactiva frente al cambio						
h. La empresa tiene definido un plan carrera						
i. La empresa cuenta con un proceso adecuado de selección del personal (reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas)						
j. En la empresa se establecen de forma justa premios y sanciones						
IV - CONTROL		FM	fm	DM	dm	
a. La empresa cuenta con sistemas de información para el monitoreo y retroalimentación de sus procesos de comercio exterior y logística comercial internacional						
b. El uso de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) es eficiente						
c. La empresa cuenta con un cuadro de mando integral para la toma de decisiones						
d. La empresa tiene certificaciones en normas de calidad						
e. La empresa implementa medidas preventivas, correctivas y retroalimentación en sus procesos de comercio exterior y logística comercial internacional						
i. La empresa cuenta con sistemas de evaluación del desempeño						
j. La empresa atiende diligente y oportunamente las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQR's) de los clientes						
k. La empresa tiene establecido puntos de riesgo y puntos críticos de control en los procesos de comercio exterior y logística comercial internacional						
¡Gracias por su tiempo y valiosa colaboración!						
Elaborado por:			Revisado y Aprobado por:			
EVELYN DANNYCE DELGADO ESTUPIÑAN Estudiante			Asesor del proyecto			

ANEXO B. PRESUPUESTO

Elaboración y aplicación de Instrumentos				
Parámetro	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Encuestas	Impresión de encuesta	14	\$ 500,00	\$ 7.000,00
Encuestadores	Aplicación de encuesta	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
<i>Sub - Total</i>				\$ 57.000,00
Papelería y Fotocopias				
Papelería y Fotocopias		500	\$ 100,00	\$ 50.000,00
<i>Sub - Total</i>				\$ 50.000,00
Recursos tecnológicos				
Internet, telefonía		6	\$ 60.000,00	\$ 360.000,00
<i>Sub - Total</i>				\$ 360.000,00
Impresiones, Cd's y Anillados				
Impresiones, Cd's y Anillados		300	\$ 300	\$ 90.000,00
<i>Sub - Total</i>				\$ 90.000,00
Otros gastos del proyecto				
Transporte		40	\$ 1.000	\$ 40.000,00
Alimentación		40	\$ 5.000	\$ 200.000,00
Normas Icontec		2	\$ 180.000	\$ 360.000,00
<i>Sub - Total</i>				\$ 600.000,00
COSTO TOTAL				\$ 1.157.000,00
Elaboración y aplicación de Instrumentos				
Parámetro	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Encuestas	Impresión de encuesta	35	\$ 200,00	\$ 7.000,00
Encuestadores	Aplicación de encuesta	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
<i>Sub - Total</i>				\$ 57.000,00

Papelería y Fotocopias			
Papelería y Fotocopias	500	\$ 100,00	\$ 50.000,00
<i>Sub - Total</i>			\$ 50.000,00
Recursos tecnológicos			
Internet, telefonía	6	\$ 60.000,00	\$ 360.000,00
			\$ 360.000,00
Impresiones, Cd's y Anillados			
Impresiones, Cd's y Anillados	300	\$ 300	\$ 90.000,00
<i>Sub - Total</i>			\$ 90.000,00
Otros gastos del proyecto			
Transporte	40	\$ 1.000	\$ 40.000,00
Alimentación	40	\$ 5.000	\$ 200.000,00
Normas Icontec	2	\$ 180.000	\$ 360.000,00
<i>Sub - Total</i>			\$ 600.000,00
COSTO TOTAL			\$ 1.157.000,00

Fuente: el presente estudio – año 2015

ANEXO C. CRONOGRAMA

Actividad	MESES																																							
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Inicio de la pasantía																																								
Elaboración y Aprobación del plan de trabajo																																								
Designación del asesor																																								
Acompañamiento Docente (Asesorías)																																								
Tabulación y sistematización de la información																																								
Estructuración del informe final																																								
Finalización de la pasantía																																								
Entrega del informe Final																																								
Aprobación del Informe Final y correcciones																																								
Diseño de la presentación para sustentación del Informe Final																																								
Sustentación del Informe Final																																								