

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA
AGENCIA DE ADUANAS LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA EN LA
CIUDAD DE IPIALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO AÑO 2015.**

CRISTINA PAOLA ORBES TARAPUES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN PASTO
2016**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA
AGENCIA DE ADUANAS LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA EN LA
CIUDAD DE IPIALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO AÑO 2015.**

CRISTINA PAOLA ORBES TARAPUES

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

**Asesor:
Ep. HECTOR RUBEN MUÑOZ MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2016**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son de responsabilidad exclusivas del autor”

Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre de 1966 emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACION

LIC. HECTOR MUÑOZ MARTINEZ
Asesor.

ESP. DIEGO DE LA ROSA SALAZAR
Jurado.

CARLOS FERNANDO PAREDES
Jurado.

San Juan de Pasto, febrero de 2016

DEDICATORIA

*Dedico este proyecto a Dios, a mis padres y a mi hermana, quienes han sido
Una compañía indispensable en este proceso y un apoyo para alcanzar mi título
Como profesional. Gracias a ellos, hoy logro una nueva meta en mi vida.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por iluminarme y guiarme siempre.

A la Universidad de Nariño, por ser mi segunda casa y ser el mejor centro de formación que todo profesional puede tener.

Al profesor Héctor Muñoz en calidad de asesor, que con su experiencia y amabilidad siempre estuvo atento a las inquietudes y gracias a su colaboración pude terminar este proyecto investigativo, requisito fundamental para mi graduación.

Se agradece a la colaboración brindada a la empresa logística comercial y aduanera E.U, su gerente el señor Juan Carlos Burbano Vallejo y demás personal que labora en esta empresa, por su apoyo y amistad incondicional.

Además mi gratitud con los docentes Carlos Fernando Paredes y Diego de la Rosa Salazar jurados del presente trabajo, por su apoyo y colaboración

A mi familia, que me han brindado la oportunidad de alcanzar este logro académico; de ellos hemos recibido no solo el apoyo económico, sino también el apoyo humano y moral incondicional que requerimos en los momentos más cruciales de nuestra formación profesional.

A los Amigos, compañeros y personas que de una u otra manera contribuyeron al desarrollo del proyecto

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	16
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION.....	17
1.1 TITULO	17
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION	17
1.2.1. Planteamiento del problema.	17
1.2.2 Formulación del problema.....	17
1.2.3. Sistematización del problema.	17
1.3 JUSTIFICACION.....	18
1.3.1 Justificación teórica.....	18
1.3.2 Justificación práctica.....	18
1.3.3 Justificación metodológica.	19
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2 Objetivos específicos	20
1.5 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	20
1.5.1. Universo de estudio.	20
1.5.2 Espacio geográfico.	20
1.5.3 Tiempos a investigar y emplear.	20
2. MARCO DE REFERENCIA.....	21

2.1 MARCO TEORICO	21
2.2 MARCO CONTEXTUAL	27
2.3 MARCO LEGAL	29
2.4 MARCO CONCEPTUAL	34
3. METODOLOGIA	37
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	37
3.2 POBLACION Y MUESTRA	37
3.3. DISEÑO Y PROCEDIMIENTO DE METODOS.....	38
3.4 TECNICAS DE ANALISIS Y REPRESENTACION DE RESULTADOS	38
4. DIAGNÓSTICO DE LA AGENCIA DE ADUANAS LOGÍSTICA COMERCIAL Y ADUANERA.....	40
4.1 EVALUACION DE LA EMPRESA.....	40
4.1.1 Reseña.....	40
4.1.2 Diagrama de flujo logística interna.....	41
4.1.3 Filosofía corporativa.....	41
4.1.4 Objetivos corporativos.....	42
4.2 IMPORTANCIA DEL PLAN DE MERCADEO	42
4.2.1 Identificación e historia de la empresa	42
4.2.2 Estructura organizativa	43
4.2.3 Organigrama	44
4.3 AMBIENTE INTERO	44
4.3.1 Análisis situacional interno.....	44

4.3.2 Diagnostico del proceso administrativo.....	45
4.4 AMBIENTE EXTERNO	49
4.4.1 Análisis situacional externo.....	49
4.5 MATRICES	59
5. ANALISIS DEL CLIENTE.....	70
5.1 ANALISIS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES	70
6. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO.....	79
6.1 DISEÑO ESTRUCTURAL DEL PLAN DE MERCADEO.....	79
7. OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCION.....	83
7.1 OBJETIVO GENERAL	83
7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	83
7.3 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MERCADEO.....	83
7.3.1 Grupo de interés	84
7.3.2 Estrategias de mercadeo.	84
7.3.3 Presupuesto de mercadeo	91
7.3.4 Cronograma de mercadeo	91
7.4 EVALUACION Y CONTROL.....	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFIA.....	95
ANEXOS.....	95

LISTA DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama 1. Diagrama de flujo logística interna	41
Diagrama 2. Estructura organizacional de la empresa	44
Diagrama 3. Grupo de interés.....	84

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Participación relativa en el mercado	27
Figura 2. Ubicación de Ipiales en Nariño	27

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. Perfil Competitivo	62
Grafico 2. Aplicación de la matriz PEYEA.....	66
Grafico 3. ¿A través de que medio conoció la empresa?	70
Grafico 4. ¿En la actualidad ud hace uso de los servicios de la empresa?	71
Grafico 5. Motivo por el cual deja de adquirir los servicios de la empresa.....	71
Grafico 6. Atención al usuario en la agencia de aduanas	72
Grafico 7. ¿Cómo califica Ud. como cliente el servicio en los tramites por parte de la agencia?.....	73
Grafico 8. Atención recibida por el personal de la empresa (siendo 1= insatisfecho, 4=satisfecho).....	74
Grafico 9. Como califica el valor que cancela por el servicio en relación con la calidad y precio del mercado.	74
Grafico 10 ¿Cómo se siente Ud. con respecto a la claridad y oportuna facturación?	75
Grafico 11. Al momento de elegir una empresa de servicios aduaneros que tiene en cuenta	76
Grafico 12. Técnica más adecuada para recibir información por parte de la empresa	77
Grafico 13. ¿Recomendaría Ud. a logística comercial y aduanera con otras empresas?	78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estado de resultados de la empresa logística comercial y aduanera	46
Tabla 2. Clasificación de sociedad según sectores	54
Tabla 3. Clasificación de empresas	55
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	59
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	60
Tabla 6. Matriz del perfil competitivo.....	62
Tabla 7. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (dofa)	64
Tabla 8. Matriz POAM.....	65
Tabla 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	66
Tabla 10. Matriz de gran estrategia	67
Tabla 11. Matriz producto mercado	68
Tabla 12. Matriz cuantitativa de planificación estratégica	69
Tabla 13. Esquema de tácticas para el diseño estructural del plan de mercadeo .	80
Tabla 14. Diseño estructural del plan de acción	85
Tabla 15. Presupuesto de mercadeo	91
Tabla 16. Cronograma de mercadeo	91

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA	98
ANEXO B. ENTREVISTA.....	101

RESUMEN

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

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

ABSTRACT

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

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

INTRODUCCION

El diagnostico plan estratégico de mercadeo se desarrolló en la Agencia de Aduanas Logística Comercial y Aduanera de la ciudad de Ipiales, es de vital importancia evaluar la situación actual para poder proyectar la situación deseada en el futuro y principalmente mejorar el área de mercadeo, por cuanto tiene dificultades para atender eficientemente a sus clientes y se requiere una mejor orientación. La importancia de este plan de trabajo se basa en los siguientes aspectos:

Muchas empresas han enfrentado problemas serios por no tener claridad en cuál era el negocio en que se encontraba realmente. Por tanto, si no se identifica correctamente el negocio, existe el riesgo de que se forme un juicio equivocado respecto de quienes son los competidores y clientes y se adopten estrategias de mercadeo que podrían ser naturales para la empresa en la que se cree estar, pero inadecuadamente e ineficaces para el negocio en que realmente se encuentra.

Hay muchos factores que pueden contribuir a determinar en qué negocio se encuentra la empresa, si se tiene los mismos clientes y los mismos competidores al igual que funciones, estilos, lineamientos, y beneficios similares, y si un cambio en la estrategia de mercadeo de uno afecta la estrategia de los demás, entonces todos están en el mismo negocio

Uno de los principales problemas que presentan las empresas es la falta de planeación en sus diferentes actividades y ejecución de estrategias lo cual las lleva a la prestación de un servicio de baja calidad, descuidando al cliente y a sus propios objetivos, es por eso que se evidencia la pérdida de clientes y en entre muchas cosas llegan al cierre de las mismas.

Mediante el análisis de la empresa logística comercial y aduanera pretendo desarrollar un plan estratégico de mejoramiento el cual identifique los factores positivos y negativos que influyen directamente en el proceso productivo, imagen y comercialización del servicio que se ofrece, para eso es necesario realizar un análisis tanto interno como externo que inciden en los diferentes procesos que realiza la empresa para la prestación de sus servicios.

En el presente trabajo se pretende aplicar los procedimientos de las teorías de la planeación estratégica de mercadeo, con el fin de solucionar las dificultades que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa dentro del área de mercadeo y así lograr que cumpla con los objetivos deseados.



1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION.

1.1 TITULO

Plan estratégico de mercadeo para la agencia de aduanas logística comercial y aduanera en la ciudad de Ipiales, departamento de Nariño año 2015.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1. Planteamiento del problema. Al momento de crear una empresa se debe pensar acerca de cómo se desea que los clientes visualicen y que se recuerde la empresa, Y qué mejor forma de lograrlo que a través de una adecuada implementación en la gestión de Talento Humano y una imagen corporativa adecuada para los clientes de dicha empresa, ya que la empresa Logística Comercial y Aduanera no ha establecido las áreas administrativas correctamente por ende hay desorganización en comunicación e información, lo que conlleva a un manejo inadecuado de responsabilidades y deberes que tienen que cumplir cada uno de los empleados en dicha empresa. Por lo tanto es necesario realizar la investigación de este proyecto con el objeto de que la empresa mejore los servicios que presta como: realizar los trámites aduaneros y procesos logísticos de mercancía que sea importada o exportada del territorio Colombiano.

1.2.2 Formulación del problema. ¿Cómo realizar un plan de mercadeo para la agencia de aduanas logística comercial y aduanera E.U?

1.2.3. Sistematización del problema.

- ¿Cuál es el diagnóstico de la agencia de aduanas Logística Comercial y Aduanera?
- ¿Cómo Identificar la percepción que tienen los clientes respecto al mejoramiento del área de mercadeo y la imagen de la empresa?
- ¿Cómo formular las estrategias corporativas para el plan estratégico de mercadeo?
- ¿Por qué se debe elaborar un plan de acción anual para la Agencia de Aduanas?

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 Justificación teórica. Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, es necesario implementar un plan de mejoramiento con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa y de esta manera contrarrestar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema

El desarrollar un plan de mejoramiento del área de mercadeo permite definir mecanismos que le permitan a la empresa alcanzar aquellas metas que se han propuesto y que permitirán ocupar un lugar muy importante dentro de su entorno. La importancia del área de mercadeo para la empresa, será muy valiosa por cuanto un plan estratégico de mercadeo permitirá a la empresa conocer mejor a sus clientes, diseñar adecuadamente las estrategias de precios, plaza y publicidad y el establecimiento de normas generales para la legalización de mercancías. Este estudio requiere que las estrategias sean innovadas en periodos cortos con el fin de satisfacer y prestar mejores servicios a los clientes potenciales del comercio internacional.

Además, “cuando una empresa comienza y pocos la conocen, tal vez el logo solamente sea esa herramienta complementaria que "ayuda" a construir una gran imagen. Pero con el tiempo, el buen trabajo, los buenos productos, un extraordinario servicio al cliente, el valor agregado y una estrategia de ventas agresiva, hacen que su logo valga más y por tanto agregue aún más valor comercial al negocio”.¹

1.3.2 Justificación práctica. Toda empresa debe tener siempre en mente que el cliente es la razón fundamental de la empresa: lo que los clientes quieren y necesitan, lo que es valioso para ellos y lo que la organización les puede ofrecer mejor que nadie, deben ser los principios que guíen cada una de las acciones de la organización. De esta manera logrará que los clientes (internos y externos) le sean fieles. Es importante, que así usted sea el dueño del negocio o el empleado, debe reflexionar sobre que hace para generar valor en el servicio que ofrece a sus clientes y a los demás. Para ello se hace necesario implementar un plan de mejoramiento en cuanto a su imagen.

Ahora bien, para generar imagen no basta desarrollar un logotipo bonito, utilizar colores electrizantes e inundar los medios de comunicación de slogans y jingles pegajosos. La mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de nuestra organización, es decir, es aquella que refleja fielmente

¹ PORTAFOLIO DE SERVICIOS EMPRESA LOGÍSTICA COMERCIAL E.U Y ADUANERA IPIALES NARIÑO. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet: www.asocomex.com/

las características de nuestra filosofía y cultura organizacionales. Es, además, aquella que se apega fielmente a las características de nuestra misión como empresa y logra empatar lo que hacemos con lo que decimos. En otras palabras, la imagen debe emanar directamente de nuestra identidad.

Una empresa con buena imagen es aquella en donde los mejores profesionales quieren trabajar, con quien los proveedores quieren tener tratos comerciales, donde los clientes quieren comprar sus productos pues estas instituciones gozan de buena fama, sus valores son reconocidos y sus empleados mismos los reflejan. No es suficiente una buena campaña publicitaria de imagen que diga quiénes somos y qué hacemos. Nuestros públicos quieren ver en vez de oír nuestros valores corporativos. La imagen institucional debe ser proyectada, planeada de la misma forma y con el mismo interés e importancia con que se planifican las ventas, los objetivos de mercadeo y el crecimiento económico.

1.3.3 Justificación metodológica. Dentro de una planeación estratégica se debe determinar que debe hacerse, como se va hacer, y como puede darse cuenta una empresa si cumple o no con los objetivos deseados y establecidos. El ambiente competitivo que existe hoy en día, el uso constante de tecnologías de información basadas en internet permite llevar a cabo el desarrollo de nuevas estrategias de negocio para el logro de ventajas competitivas. Es por eso mediante este trabajo se propone un plan estratégico que le genere a la empresa una reestructuración de los procesos que actualmente desarrolla.

Metodológicamente se utilizaron algunas técnicas de investigación con aplicación de instrumentos de recolección de información, se hizo uso de una serie de matrices pertinentes de diagnóstico y de contrastación, las cuales son afines con el ámbito de logística Internacional

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

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Realizar un plan de mercadeo para la agencia de Aduanas Logística Comercial y Aduanera de la ciudad de Ipiales, departamento de Nariño

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico, de la agencia de aduanas Logística Comercial y Aduanera
- ✓ Identificar la percepción que tienen los clientes respecto al mejoramiento del área de mercadeo y la imagen de la empresa.
- ✓ Formular las estrategias corporativas para el plan estratégico de Mercadeo.
- ✓ Plantear un plan de acción semestral para la Agencia de Aduanas

1.5 DELIMITACION DEL PROBLEMA

1.5.1. Universo de estudio. Esta investigación considera el siguiente universo de estudio la población de los importadores y exportadores de la ciudad de Ipiales, para la recopilación de los datos colaboraran personas que tienen negocios de productos de Primera necesidad y agentes de comercio exterior

1.5.2 Espacio geográfico. El estudio se desarrollara durante el periodo: Primero del mes de octubre de 2014 hasta el día 30 del mes de noviembre de 2015.

1.5.3 Tiempos a investigar y emplear. La investigación se desarrollara en un año a partir de la fecha en la cual sea aceptado el proyecto de investigación. El corte de información se realizara en el año 2015.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEORICO

Importancia de un plan estratégico de mercadeo como herramienta de gestión: El plan de mercadeo es, en ese sentido, la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de marketing. Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos:

a. Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, aumento del fondo de comercio, etc.

b. Hacer equipo:

- Conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio.

- Que el personal de la empresa tenga claro cuál es el “norte” y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de marketing se convierte en una excelente brújula para todos.

c. “Arrancar al departamento comercial y/o de marketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarnos de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa)”.²

Plan estratégico de mercadeo: El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

“La esencia del plan estratégico consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”.³

² COTES, Augusto. Como realizar un plan de mercadeo en tu microempresa. Bogotá: Norma, 2002.

³ TUGORES, J. Marketing Internacional. (5ª edición). México: McGraw-Hill, 2002.

Resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico.

Precisamente la logística coordina y planifica diferentes actividades con el objeto de que el producto llegue a su usuario final en el tiempo, forma adecuada y al menor costo y efectividad posible.

Actualmente, nuestras empresas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena logística, y que perjudican ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes.

Triángulo de la calidad del servicio: El triángulo de servicio es un esquema que muestra la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre sí para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él, tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones asociadas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

En la parte superior del triángulo está la Estrategia de Servicio, la cual está determinada por la enunciación de Estándares de Servicio y la Descripción de Funciones del Personal de Servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados. El lado derecho del triángulo representa la gente que da los servicios. Esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la entera operación de servicio.

Una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente. El personal de primera línea efectivo es capaz de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación del cliente, su marco de referencia y sus necesidades. Esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

Matriz DOFA: La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA⁵. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, Mercedes Benz, a través de sus conocimientos técnicos y su imagen de calidad (fortalezas internas) podría usar para su beneficio la creciente demanda de carros de lujo (oportunidad externa) ampliando su producción.

Se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas. Por ejemplo, una empresa poseedora de mucho capital de trabajo (una fortaleza interna) podría aprovecharse del gran crecimiento de la industria aeroespacial (40% anual) comprando una firma en dicho sector. Este ejemplo sólo ilustra comparación uno a uno. En la mayoría de las situaciones, las relaciones internas y externas son mucho más complicadas y el proceso de cotejamiento requiere mayor reflexión.⁴

A través del análisis interno se fijaran las ofertas y debilidades de la empresa, este análisis comprende la identificación de cantidad y calidad de recursos disponibles, las actividades que se pueden controlar y conocer ya sea que su desempeño sea bueno o malo, estas se incluyen en las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones.

Matriz MEFI: Esta matriz nos permite conocer las debilidades y las fortalezas que posee la empresa, se evalúa cada una de los factores internos las cuales se les da su respectiva calificación según su nivel de importancia y la evaluación de estas variables muestra lo fuerte o débil escenario que pueda tener dentro de la empresa.

Esta matriz suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trate de una herramienta todo poderoso.

⁴ KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. Economía internacional y mercadotecnia (7ª edición). Madrid: Addison Wesley, 2006.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente
- Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0
- Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - Una debilidad importante (1)
 - Una debilidad menor (2)
 - Una fortaleza menor (3)
 - Una fortaleza importante (4)
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. “Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas”⁵

Matriz MEF: “Sirve para este proyecto como herramienta fundamental en el análisis del ambiente externo, ya que se evalúa la información de todos los aspectos que describen fortalezas y amenazas del ambiente”.⁶

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y

⁵ PLANEACION Y CONTROL. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm

⁶ KRUGMAN y OBSTFELD, Op. Cit.

después las amenazas. Sea lo más específico posible.

- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. 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”.⁷

Matriz del perfil competitivo: La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

⁷ MATRIZ MEFE, MEFI. [en línea] [citado 2015-03-22] Disponible en internet: <<https://sdad-uvvm.wikispaces.com/file/view/MEFE%20y%20MEFI.pdf>>

Para ello se tomó en cuenta a dos empresas que desempeñan el mismo trabajo dentro del sector y las más reconocidas en el mercado, con el objetivo de comparar los aspectos que mejor desarrolla cada una de ellas y así evaluar los resultados y por ende se toma como referencia para la toma de decisiones y así mejorar los aspectos más importantes en los cuales la competencia posee mayor eficiencia.⁸

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (peyea): Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencias agresivas, conservadoras, defensivas o comparativas.

Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE, como ya hemos visto son numerosas variable los factores que se pueden considerar y solamente como ejemplo a continuación presentamos un cuadro que bien puede servir de parámetro para elaborar la matriz, desde luego divididos en los cuatro cuadrantes que nos ocupan.⁹

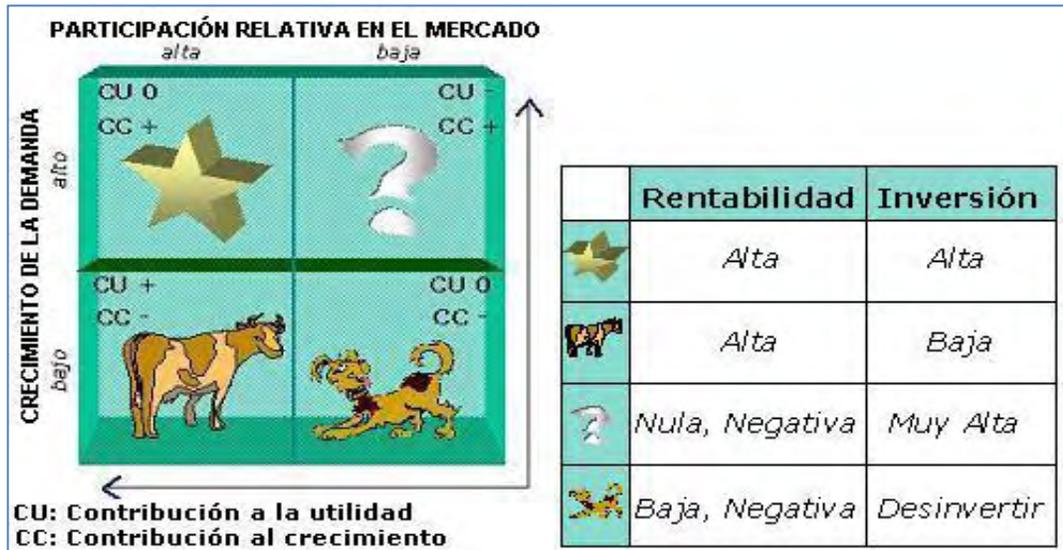
Matriz de Boston consulten group o matriz bcg (matriz de la gran estrategia): La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada¹ por el presidente de la citada consultora Henderson 1973. Es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.” Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar”¹⁰.

⁸ Ibíd.

⁹ MATRIZ BCG. [en línea] [citado 2002-10-07] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG>

¹⁰ Ibíd.

Figura 1. Participación relativa en el mercado



Fuente: Esta Investigación.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

Ipiales – Nariño: El proyecto se desarrollara en el municipio de Ipiales departamento de Nariño principalmente en una agencia de aduanas.

Figura 2. Ubicación de Ipiales en Nariño



Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Ipiales

Entorno Demográfico: Es una ciudad colombiana situada en el departamento de Nariño y cabecera del municipio del mismo nombre. Es puerto aéreo y terrestre fronterizo 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.

La Ciudad y Municipalidad forma parte de la conurbación binacional Tulcán-Ipiales en donde viven 196.630 habitantes, aunque estas cifras podrían ser más elevadas a que la cifra dada para la municipalidad de Ipiales es del censo 2005 y la del cantón de Tulcán del censo 2010. Según estimaciones para el 2012 la población metropolitana de ambas ciudades aglomeradas es alrededor de 220.000 de habitantes, y es por tanto la área metropolitana fronterizo más poblada del lado ecuatoriano y la segunda más poblada del lado colombiano (la área metropolitana de Cúcuta es más poblada).¹¹

Ipiales es un dinámico puerto fronterizo, colindante con la Republica del Ecuador a 3 km de distancia situado como punto de referencia el Puente Internacional de Rumichaca que en dialecto quechua quiere decir puente de piedra donde tiene asiento la sede del CENAF (Centro Nacional de Atención de Frontera) y a 10 km de distancia de la primera ciudad del Ecuador que es Tulcán capital de la provincia del Carchi.

Logística Comercial y aduanera tiene su sede en la ciudad de Ipiales segunda ciudad importancia en el departamento de Nariño, después de su capital Pasto; enfocada en la explotación de los servicios logísticos y operativos que ofrece el intenso flujo comercial Colombo Ecuatoriano, el flujo de importaciones al cierre del año 2008 ascendió a los 664.004,6 (VALOR CIF US \$ MILES) correspondiente a 543.895,50 toneladas y las exportaciones a los 832.211 (VALOR FOB US\$ MILES) PARA UN TOTAL DE 485.513 Toneladas. Fuente DIAN datos provisionales febrero/ marzo de 2009.

Entorno Económico: 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. 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

¹¹ ALCALDIA DE IPIALES. [en línea] [citado 2015-06-22] Disponible en internet: Disponible en www.rylaipiales2015.com/#!/ipiales/gmsx0

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, 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; pero todo ha sido “buenas intenciones”, ya que no existe vocación de crear empresa, fábricas o ensamblar artefactos, bienes o servicios, porque no poseemos la infraestructura, el equipamiento o la decisión para estos proyectos.¹²

ENTORNO CULTURAL: el Carnaval Multicolor de la Frontera, la efemérides de la Municipalidad de Obando, el museo de Las Lajas; varios eventos que realizan las entidades culturales y las instituciones educativas.

Ipiales, tiene una amplia actividad intelectual, artística, social; entendiéndose como cultura todo el quehacer del hombre, en sus más diversas manifestaciones. En lo temático y de difusión existen programaciones organizadas por las instituciones y grupos culturales: exposiciones, conferencias, conciertos, presentaciones artísticas, musicales, teatrales, danzas, recitales, cuenteros, cine, encuentros de indígenas, fiestas patronales, gastronomía, artesanías, turismo ecológico, caminatas, etc.

ENTORNO POLITICO: “Como Ipiales, es zona de frontera con Ecuador, tiene varios tratados binacionales con la Republica del Ecuador que ayudan a promover y creación de empresas y al tráfico fronterizo, entre estos tratados están: el tratado de esmeraldas, la decisión 501 de la Comunidad Andina de Naciones, la ley de fronteras y ahora el artículo 391-1 adicionado por el Artículo 5 del decreto 1446 del 5 de mayo de 2011”.¹³

2.3 MARCO LEGAL

Régimen especial: Creado mediante la ley 67 del 28 de diciembre de 1979, conocido como un instrumento de apoyo a las exportaciones, es un beneficio tributario otorgado por el gobierno nacional a través del ministerio de Comercio Exterior, mediante el cual las empresas que lo obtengan, podrán efectuar compras de mercancías del mercado nacional configuradas como bienes corporales muebles y/o servicios Intermedios de la Producción, con destino a la exportación, libres de impuestos a las ventas IVA y/o de la retención en la fuente, si las operaciones de compraventa están sujetas a dichos tributos.

¹² LA ECONOMIA. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet: <https://conocinarino.wikispaces.com/ECONOMIA>>

¹³ Ibíd.

Ley 7 de 1991 Ley marco de comercio exterior. Esta ley reformo el decreto 444/1967 con esta se modificaron la ley de comercio exterior. Esta ley se creó con el objetivo de volver a Colombia en un país más competitivo en el comercio internacional, para mejorar las condiciones de productividad, calidad y transporte ya que antes todo era suelto y de esta forma poder encadenarlo, además reunir academias, empresarios y gobierno para desarrollar e investigar. Esta ley creó entidades muy importantes como son: “BANCOLDEX-FIDEICOMISO-SEGUREXPO-FIDUCOLDEX-INVIMA-FINAGRO-MINCOMERCIO-PROEXPORT-DIAN-ICA”.¹⁴

Trámites aduaneros: Se debe diligenciar el formulario documento de exportación DEX, el cual se utiliza como autorización de embarque o declaración definitiva según el caso.

El DEX debe ser presentado ante la administración de aduanas por donde se despachara la mercancía este documento se puede adquirir en la administración de aduana de cada ciudad.

Normas de calidad ISO: Sobre todo a las que se refieren a las normas de calidad y la protección del medio ambiente.

Ley 9 de 1991 reforma cambiaria y reservas internacionales: La reforma era que de ahí adelante los bancos comerciales y casa de cambio, financieras leasing tuvieran manejo de divisas: todo esto se realizó con el fin de ayudar al proceso de importación y exportación.

“Cuando el dólar bajaba el banco compraba y cuando subía lo vendían esto con el fin de que se mantuviera en un nivel; después de estos años el dólar empezó a subir tanto que decidieron dejarlo en un mercado libre”.*

Ley 67 de 1979: Por la cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el presidente de la república, para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior.

Lecomex: Legislación en comercio Exterior, esta se especializa en comercio exterior y maneja obras como arancel que contiene el decreto y ABC que contiene el abecedario de los productos la editorial de lecomex es muy utilizada por:

¹⁴ CATALOGO DE PRODUCTOS. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet: www.legis.com.co/catalogoproducto.asp?id_linea=378NomLinea=legisnet

* Informe de la comisión de hacienda recaído en el proyecto de ley de reforma tributaria que modifica el sistema de tributación de la renta e introduce diversos ajustes en el sistema tributario. Boletín 9290-05

- SIA
- Almacenadoras
- Usuarios aduaneros permanentes (UAP).
- Usuarios altamente exportadores (ALTEX).
- Importadores.
- Exportadores.

Ley 1480 de 2011: Mediante la cual se expide el nuevo estatuto del consumidor que empezará a regir el 12 de abril de 2012. En esta edición del Código de Comercio también aparece el anterior estatuto del consumidor (Decreto-Ley 3466 de 1982) pues este mantiene vigencia mientras empieza a regir el nuevo.

Decreto 545 de 2011: reglamentario de los beneficios concedidos por la Ley 1429 de 2010 a las pequeñas empresas en el pago de la tarifa de la matrícula mercantil y su renovación.

Decreto 1749 de 2011: “sobre la insolvencia de grupo de empresas vinculadas”.¹⁶

Decreto 2092 de 2011: reglamentario de las obligaciones de las partes en el transporte de carga y del manifiesto electrónico de carga. Por el cual se fija la política tarifaria y los criterios que regulan las relaciones económicas entre los actores del servicio público de transporte terrestre automotor de carga y se establecen otras disposiciones.

Que el transporte terrestre automotor de carga es un factor esencial para la mejora de la competitividad del sector productivo, en particular del comercio exterior, convirtiéndolo en un objetivo estratégico para el Gobierno Nacional.

Que en el Documento CONPES 3489 de 2007 “Política Nacional de Transporte Público Automotor de Carga”, el Gobierno Nacional fijó como política, migrar hacia un esquema de regulación basado en el principio de intervenir sólo en los casos en que se presenten fallas de mercado y propone la creación del Índice de Precios del Transporte, que deberá estar fundamentado en una metodología que refleje la realidad del mercado, que contenga una estructura de costos de operación eficiente y que sirva de base para formular parámetros de regulación y fórmulas tarifarias.

“Que el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), desarrolló el Índice de Costos de Transporte de Carga por Carretera (ICTC), el cual facilita el monitoreo del mercado a través de la medición de las variaciones promedio de precios de un conjunto representativo de bienes y servicios necesarios para la

¹⁶ NUEVA LEGISLACION. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet: <http://www.nuevalegislacion.com/index>

movilización de vehículos de transporte terrestre automotor de carga en el país”.¹⁷

El proceso de integración económica es la asociación de varios países en un mercado común, con el fin de que la cooperación económica pueda beneficiar a sus participantes¹⁸. Los objetivos principales son la eliminación de los obstáculos al comercio y a la libre circulación de bienes, mercancías y personas; la reducción de los costos de transporte, así como la implementación de políticas comunes en distintos sectores de la economía.

La integración en bloques supone privilegiar el comercio por proximidad o contigüidad física, por lo que se establecen también tarifas o aranceles externos a los países no miembros. Al establecerse políticas comunes para distintos sectores de la actividad económica, se busca no sólo incrementar el comercio entre los países miembros, sino también alivianar los riesgos que generan situaciones de incertidumbre en la economía global.

Por eso, es importante que los acuerdos firmados se respeten y que no tienda a privilegiarse más a unos países que a otros.

El grado de integración económica puede categorizarse así¹⁹:

- ✓ Zona preferencial de comercio: Una zona preferencial de comercio es un bloque comercial que otorga acceso preferencial a determinados productos de determinados países. Esto se lleva a cabo mediante una reducción de tarifas, pero no las elimina totalmente.
- ✓ Zona de libre comercio : Es un grupo de países que se han puesto de acuerdo para reducir o eliminar las barreras comerciales; Área de libre comercio es una forma de integración que implica la supresión de barreras arancelarias y comerciales a la circulación de mercancías entre los países firmantes del tratado se comprometen a anular entre sí los aranceles en frontera, es decir, los precios de todos los productos comerciales entre ellos serán los mismos para todos los integrantes de la zona, de forma que un país no puede aumentar (mediante aranceles a la importación) el precio de los bienes producidos en otro país que forma parte de la zona de libre comercio.
- ✓ Unión aduanera es un área de libre comercio que además, establece una tarifa exterior común; es decir, que los estados miembros establecen una política

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ SALVADOR MERCADO, H. Comercio Internacional II. Séptima Edición. Noriega: Limusa, s.f. pp.24-25

¹⁹ *Ibíd.*

comercial común hacia los estados que no son miembros.

- ✓ Mercado común Un mercado común es un tipo de bloque comercial que se compone de una combinación de unión aduanera y zona de libre comercio. Los países actúan como bloque, definiendo los mismos aranceles al comerciar hacia afuera para evitar competencias internas, anulando entre ellos los aranceles en frontera y permitiendo el libre tránsito de personas, así como de capitales y servicios; libre prestación de servicios y libertad de establecimiento de las empresas.
- ✓ Unión económica y monetaria: que supone un mercado común, una moneda única y una uniformidad determinada en lo que concierne a políticas económicas: La Unión económica y monetaria (UEM) supone la integración de los distintos países miembros en un Mercado Común en el que se respeten las "cuatro libertades", es decir, la libertad de circulación de mercancías, servicios, personas y capitales. Igualmente, se pretende el establecimiento de una Política Comercial Común respecto a los países que no pertenezcan a dicho Mercado Común.

Barreras arancelarias y no arancelarias en la zona de frontera colombo-ecuatoriana (puente internacional de Rumichaca: En la actualidad, el comercio tiene muchas barreras ya sean arancelarias y no arancelarias es irónico que no haya libre comercio de bienes en las zonas de fronteras nacionales e internacionales ya que esto beneficiaría a los países que participan en acuerdos comerciales, sin embargo se observa que desde varios años los países de todo el mundo han impedido el flujo de comercio internacional colocando varios factores como obstáculo para el comercio entre los factores más utilizados en el puesto de control del puente internacional de Rumichaca por parte de las autoridades aduaneras colombianas manifiestan que son las siguientes:

Aranceles: son los impuestos que imponen en un bien cuando cruza una frontera nacional, manifiestan que este tipo de barrera colocan las autoridades aduaneras para proteger a las industrias nacionales y proteger el aspecto socio-económico de la nación, por tal motivo lo aplican dependiendo del bien importado, se puede aplicar arancel ad-valorem o arancel específico.

Cuotas: Una restricción cuantitativa sobre las importaciones de un bien particular se puede administrar a través de una cuota abierta (o cuota global) o a través de licencias de importaciones. Una cuota global permite una determinada cantidad de importaciones por año, pero no especifica de dónde puede provenir el producto o quién está autorizado para su importación. Tan pronto como se importa la cantidad determinada, se prohíben las importaciones adicionales durante el resto del tiempo.

Reglas procedimientos técnicos y administrativos o también denominadas barreras no arancelarias en los puestos de control donde se inspecciona la mercancía para ingresar a territorio nacional dichas barreras al comercio son muy diversas, desde trámites aduaneros complejos que retrasan y encarecen los movimientos de mercancías, hasta sofisticadas normas sanitarias y de calidad que, al ser diferentes de las del resto del mundo, impiden la venta en el interior a los productos; se establecen estas barreras por varias razones como pueden ser : la salud, la defensa y seguridad del consumidor y medio ambiente las más conocidas son las normas Fitosanitarias o Veterinarias son disposiciones cuya finalidad es la garantía de calidad de los productos alimenticios. Estas medidas han afectado más a ciertos productos frescos (como frutas, productos cárnicos y las conservas de pescado).

Con respecto a lo anterior se puede manifestar que las autoridades aduaneras tanto colombianas como Ecuatorianas restringen el comercio de alguna forma u otra, por tal motivo dichas autoridades deben de comprender que el intercambio de mercancías es una práctica que hace parte de la cultura de los pueblos fronterizos, Las continuas incautaciones de mercancías de los comerciantes tanto de Ipiales como de Tulcán hacen observar que no respetan el Artículo 391-1 adicionado por el Artículo 5 del Decreto que los ampara.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Existen términos de negociación que son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

CFR costo y flete (puerto de destino convenido): Para el vendedor los alcances son los mismos que la cotización FOB con la única diferencia de que la empresa debe encargarse de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino. El riesgo de pérdida o daño de las mercaderías así como cualquier coste adicional debido a eventos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador

El término CFR exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

CIP transporte y seguro pago hasta (lugar de destino convenido): El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido. El vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, de pérdida o daño de las mercaderías durante el transporte.

El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurrido después de que las mercaderías hayan sido así entregadas. El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

CPT Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido): El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido.

El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurrido después de que las mercaderías hayan sido así entregadas.

El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

DAF Entregadas en Frontera (lugar convenido): Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía despachada en la Aduana para la exportación en el punto y lugar convenidos de la frontera pero antes de la aduana fronteriza del país comprador. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte cuando las mercaderías deban entregarse en una frontera terrestre.

DDP Entregadas Derechos Pagados (lugar de destino convenido): Significa que el vendedor entrega las mercaderías al comprador, despachadas para la importación, y no descargadas de los medios de transporte utilizados en el lugar de destino acordado. El vendedor debe asumir todos los costos y riesgos ocasionados al llevar las mercaderías hasta aquel lugar, incluyendo los trámites aduaneros, y el pago de los trámites, derechos de aduanas, impuestos y otras cargas para la importación al país de destino.

DES Entregadas Sobre Buque (puerto de destino convenido): Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador a bordo del buque, no despachadas para la importación, en el puerto de destino acordado.

DEQ Entregadas en Muelle (puerto de destino convenido): Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador, sin despachar para la importación, en el muelle (desembarcadero) en el puerto de destino acordado. El vendedor debe asumir los costos y riesgos ocasionados al conducir las mercaderías al puerto de destino acordado y al descargar las mercaderías en el muelle (desembarcadero). El término DEQ exige que el comprador despache las mercaderías para la importación y que pague todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas de la importación.

EXW en fábrica: Significa que el vendedor entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.) este término representa, así, la menor obligación del vendedor y el comprador de asumir todos los costos y riesgos.

FCA Libre Transportista (lugar convenido): Significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado.

El lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de las partes. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor este es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga. Este término puede emplearse en cualquier medio de transporte incluyendo el transporte multimodal.

FOB Libre a Bordo (puerto de carga convenido): La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se desarrollará es el ESTUDIO DESCRIPTIVO porque en esta investigación se estudiara situaciones que ocurren en condiciones naturales, es decir, situaciones que suceden en el área de mercadeo de la agencia de aduanas.

Participativa la investigación involucra a otros agentes que se ven beneficiados directa o indirectamente y que van a ser parte fundamental para que se desarrolle o no la investigación.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

Población: Para el desarrollo de la encuesta se toma como muestra a clientes estrictamente externos de la agencia de Aduanas.

Muestra: en la presente investigación se utilizó una muestra aleatoria simple ya que se seleccionó de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población y la formula se la remplazo con los datos obtenidos en la investigación, La fórmula para conocer el número de encuesta a realizar será la siguiente, donde se utiliza un nivel de confianza del 95% y un error del 5%:

n= tamaño de la muestra
N= población total..... 60 clientes externos
Z= nivel de confianza..... (100%) 1,96
E= margen de error..... 0,05
P= probabilidad de éxito..... 0,5
Q= probabilidad de fracaso 0.5

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{60 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{59 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{60 \cdot 3,92 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{59 \cdot 0,0025 + 3,92 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{58,8}{1,016875}$$

n = 57,8 encuestas

Según la anterior fórmula desarrollada se indica que como muestra se va a aplicar la encuesta a 58 clientes externos de la agencia de aduanas.

3.3. DISEÑO Y PROCEDIMIENTO DE METODOS

Fuentes de información: La información a manejar será de tipo cuantitativo-cualitativo por cuanto se analizarán datos del año 2014 relacionados con la oferta y demanda de los productos que ofrece la agencia de aduanas. Por consiguiente la información se recolectará de la siguiente manera:

Primarias: Se realizará una entrevista estructurada al Jefe Inmediato de la Agencia de aduanas logística Comercial y Aduanera **JUAN CARLOS BURBANO VALLEJO**, con el objetivo de formular estrategias corporativas para el plan estratégico de Mercadeo y de igual modo, se realizará encuestas a los comerciantes que trabajan en la zona de frontera con el objetivo de conocer y medir la satisfacción de los clientes sobre los servicios ofrecidos por parte de la Agencia de Aduanas. La información suministrada permitirá conocer las expectativas de los clientes. También se hará observación directa para determinar cómo se realizan las Importaciones y Exportaciones por parte por parte de la empresa.

Secundarias: análisis de documentos, archivos, y el Estatuto Aduanero, entre otros.

Terciaria: Internet como las páginas web: antes Proexport ahora Pro Colombia, Dane, Dian – estadísticas de las importaciones y exportaciones.

3.4 TECNICAS DE ANALISIS Y REPRESENTACION DE RESULTADOS

Para analizar y describir los datos recogidos se organizaran preparándolos para su respectivo estudio se tabulara se procederá a la descripción y análisis de los mismos.

Luego de haber calculado la muestra se procederá a realizar las encuestas, considerando el número que corresponda a los importadores y exportadores de la ciudad de Ipiales, para la recopilación de los datos colaboraran personas que tienen negocios de productos de Primera necesidad y agentes de comercio exterior.

Los datos cuantitativos se organización en una matriz de tabulación (hecha en Excel). El análisis de los datos se efectúa sobre esta matriz, la cual está guardada

en un archivo y contiene todos los datos recopilados. Los datos cualitativos se organizan en archivos de documento (hechos en Word u otro semejante). Los resultados obtenidos de las encuestas se presentaran en gráficos al igual que tablas.

4. DIAGNÓSTICO DE LA AGENCIA DE ADUANAS LOGÍSTICA COMERCIAL Y ADUANERA.

A lo Largo de los años se han originado importantes cambios en las características de comercio Internacional, en la actualidad se ha podido observar un aumento del flujo comercial entre los demás países, gracias al desarrollo y mejoramiento tecnológico.

Ipiales municipio ubicado en el departamento de Nariño, es favorecido ya que este se convierte en una zona en donde concurre mucha mercancía tanto destinadas para importaciones como para explotaciones, entonces Ipiales se convierte en la puerta de entrada y salida de mercancías, personas y transporte.

Los servicios de tramitación de comercio exterior tanto para M como para X es una actividad económica de gran importancia siendo uno de los sectores que más crecimiento ha experimentado en los últimos años.

La calidad en los servicios se ha convertido en el día de Hoy en una de las obligaciones más importantes de los clientes y usuarios, sus intereses han aumentado inclinándose por obtener un producto o servicio con mayor cantidad de valor agregado, también es necesario que la empresa goce de una imagen corporativa y talento humano acorde con las necesidades de la agencia de Aduanas, por lo tanto para realizar un diagnóstico se lo explica más afondo en los resultados de la encuesta realizada a los usuarios que realizan trámites aduaneros a Logística Comercial y Aduanera.

4.1 EVALUACION DE LA EMPRESA

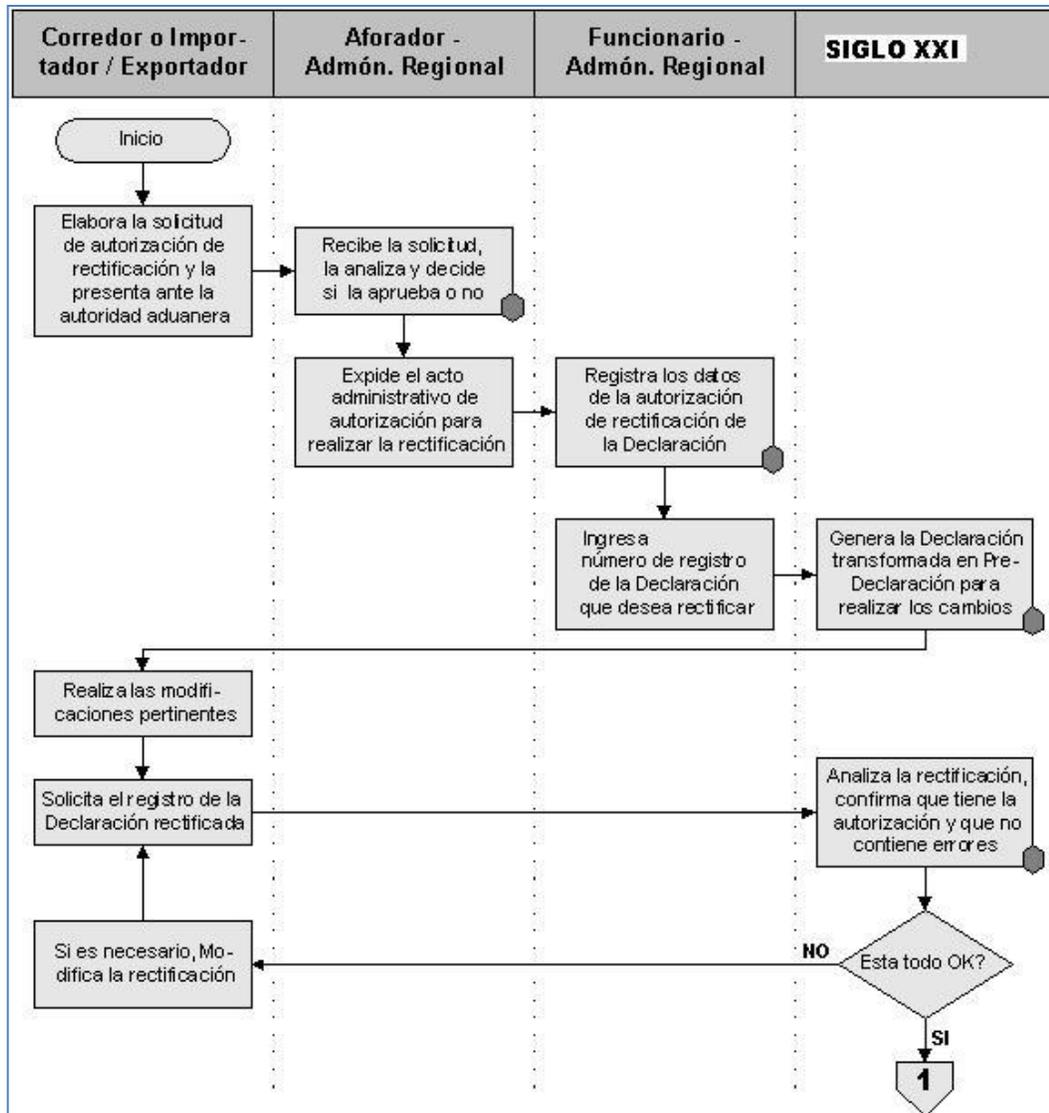
4.1.1 Reseña. La empresa Logística Comercial y Aduanera desde el año 2004 hasta la actualidad ha prestado sus servicios como operador logístico dentro de la jurisdicción aduanera de Ipiales, preocupándose siempre por ofrecer un servicio completo dentro de la logística de Comercio Exterior para los procesos de Exportación e Importación adaptándose continuamente a los cambios económicos, comerciales y políticos entre Ecuador y Colombia. Los clientes que maneja la empresa son de diferentes lugares del país,

A pesar del tiempo que tiene la empresa en el mercado; el progreso y crecimiento que ha tenido ha sido muy bajo, dentro de los problemas que se pueden detectar ha sido de tipo administrativo y de mercadeo puesto que no se lleva una estructura adecuada para cada uno de los procesos que se desarrollan en la prestación de servicios, básicamente la empresa no cuenta con ningún tipo de método de trabajo tanto operativo como administrativo, sus metas se basan en el simple hecho de

cumplir con la finalización del trámite y entrega de documentos ; no existe un proceso evaluativo y de control que permitan medir resultados y plantear objetivos y alcanzar metas.

4.1.2 Diagrama de flujo logística interna

Diagrama 1. Diagrama de flujo logística interna



Fuente: Esta Investigación.

4.1.3 Filosofía corporativa. La empresa posee una filosofía corporativa y trabaja bajo algunos parámetros que se pueden definir como tareas, limitando al personal

a cumplir con los procesos necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio, sin establecer las pautas para su correcta presentación, el manejo de justo a tiempo, atención al cliente entre otras características que permiten ofrecer un servicio de calidad.

4.1.4 Objetivos corporativos. Atención a clientes: la atención debe convertirse en el mecanismo de interacción con los clientes mejorando los procesos de comunicación y convertirse en un aliado estratégico para ellos.

Calidad de servicio: garantizar la calidad total en los servicios mediante la entrega de soluciones adecuadas y eficientes a cada una de sus necesidades.

Mejoramiento continuo: constante capacitación del personal en el diseño de las diferentes herramientas de mejoramiento de procesos, necesarios en la presentación de un servicio de calidad.

Aliados estratégicos: la empresa busca aliarse con otras organizaciones de forma que se pueda ofrecer soluciones adecuadas con los clientes.

4.2 IMPORTANCIA DEL PLAN DE MERCADEO

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

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

4.2.1 Identificación e historia de la empresa:

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

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

4.2.2 Estructura organizativa:

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

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

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

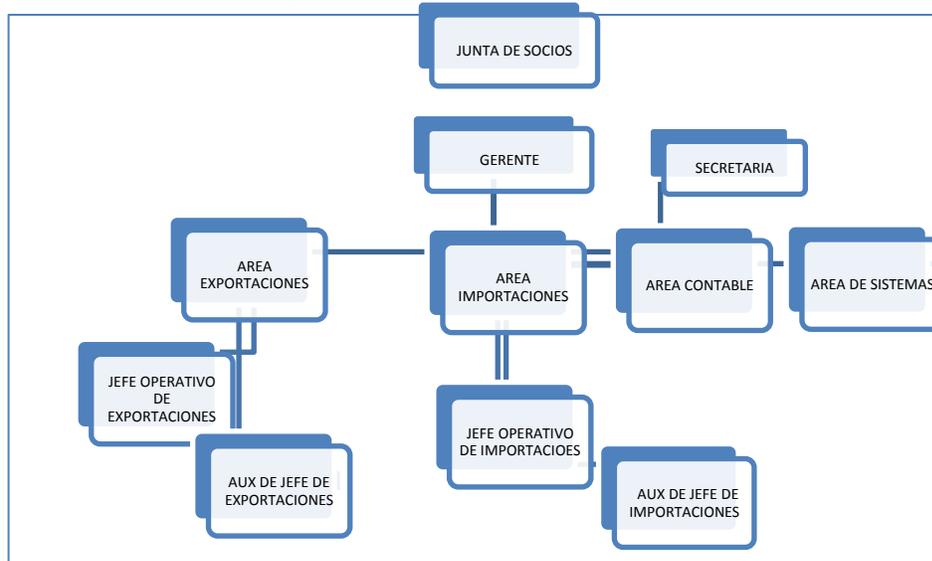
Visión: Ofrecer servicios de agenciamiento aduanero y asesoría en comercio exterior con calidad y profesionalismo a importadores y exportadores.

Somos reconocidos como un operador logístico, serio, ágil y efectivo que presta servicios con estándares de calidad y seguridad en aras de satisfacer las expectativas de nuestros clientes, ampliar nuestro mercado en la región, comprometidos con el bienestar de empleados y propietarios.

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

4.2.3 Organigrama:

Diagrama 2. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Esta investigación.

4.3 AMBIENTE INTERO

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

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

4.3.2 Diagnostico del proceso administrativo.

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

Debido a que se dispone de unos recursos limitados, los cuales deben ser correctamente administrativos son el fin de maximizar sus utilidades, se hace necesario diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa, que permita conocer a fondo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, siendo esta la herramienta que nos permita hacer un diagnostico.

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

Análisis de la cultura organizacional: Entendiendo a la cultura organizacional como la medula de la compañía que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros: se puede decir que la empresa logística comercial y aduanera posee un tipo de cultura organizacional empírica, ya que se ha estructurado de manera tal, que se ha formado una dinámica en la realización de los procesos, pero que como en muchas empresas, no posee sus propias reglas y practicas por escrito pero que se cumplen habitualmente.

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

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

propósitos que se desea alcanzar para la empresa.

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

Tabla 1. Estado de resultados de la empresa logística comercial y aduanera

LOGISTICA Comercial Y ADUANERA E.U			
NIT: 837.001.075-3			
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2015			
INGRESOS			
Comisiones			197.663.000
otros ingresos			0
Total ingresos			197.663.000
COSTOS Y GASTOS			
Gastos del personal		19.086.120	
Honorarios		40.226.834	
Legales		538.200	
Impuestos		1.294.889	
Arriendos		8.400.000	
Servicios		63.948.054	
Adec e instalación			
Diversos		4.686.302	
No operacionales			3.525.687
Financieros			
Gastos bancarios	1.789.700		
4 x 1000	1.628.483		
Extraordinarios	107.504		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			55.956.914
Gastos no deducibles			921.746
UTILIDAD GRAVABLE			56.878.660
Provisión renta 25%			14.220.000
provisión equidad cree 9%			5.119.000
UTILIDAD CONTABLE			36.617.528
UTILIDAD DEL EJERCICIO			36.617.528

Fuente: Esta Investigación.

Lo que se observa es un balance positivo teniendo en cuenta que las empresas de logística funcionan como intermediario entre el cliente y el representante aduanero ya sea agencia de transporte o aduanas lo cual hace que sus utilidades sean menores.

En cuanto a los costos; el mayor porcentaje está representado en la cuenta servicios es el pago de servicios públicos los cuales son coherentes con el objeto social ya que por tratarse de una empresa prestadora de servicios las herramientas más utilizadas son los equipos electrónicos así como computadores, scanner, radio de comunicaciones, fax, fotocopadoras e impresoras, internet fijo y móvil, teléfonos entre otros lo cual genera un alto costo.

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

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

Importaciones: Recepción y Revisión de documentación soporte para cada operación

Recibo, supervisión, traslado de mercancía a un depósito habilitado por la Aduana Control previo sobre el arribo de sus mercancías cargue, descargue, y certificación de la misma

Elaboración y presentación de registros de importación para su respectiva aprobación ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE- Importaciones Pagos electrónicos ante el INVIMA- VUCE

Elaboración, liquidación, presentación y sustentación de las declaraciones de importación y de valor ante la aduana

Exportaciones

- Recepción y Revisión de documentación soporte para cada operación.
- Manejo del modulo de salida de mercancías- proceso de exportación bajo el sistema MUISCA (solicitud de embarque, presentación de planilla, manifestó carga, y firma digital de la declaración de exportación definitiva).
- Elaboración y presentación de certificados de origen ante la VUCE. Coordinación en la elaboración de documentos de transportes internacionales
- Tramite de registro ante el CAE – Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Envío de documentos según instrucciones del cliente
- Coordinación de almacenaje de sus mercancías.

Otros: Información veraz y pertinente del estado y proceso de mercancía en frontera.

Seguimiento y control permanente de la tramitología ante las autoridades competentes.

Asesoría en materia aduanera, cambiaria de comercio exterior.

Subcontratación de servicios con depósitos habilitado, transporte internacional, manipulación de carga (montacargas, bandas transportadoras entre otros) de acuerdo a la naturaleza de la mercancía.

Gestión y situación en la prestación de servicio. Para la prestación de un servicio al igual que en la elaboración de un producto es importante tener en cuenta los procedimientos que se realizan, estos permiten establecer una secuencia para efectuar actividades rutinarias y específicas se establecen de acuerdo a la situación a la empresa, de su estructura organizacional, clase de servicio, turno de trabajo, disponibilidad de herramientas, incentivos etc. Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo respectivo.

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

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

Es por esto que la empresa se mantiene acorde a estas necesidades y ha logrado mantener un buen nivel tecnológico dentro de sus procesos. De igual manera e ha intervenido de manera constante en la adquisición de nuevos y mejores elementos de trabajo que posibilitan el aprovechamiento de los tiempos y disminución de los procesos. La empresa actualmente se encuentra bien dotada de los elementos necesarios para la prestación de sus servicios, y la mayoría de procesos en cuanto al área operativa se encuentran automatizados lo cual permite ofrecer un servicio eficiente y oportuno, cabe resaltar que dentro de otras aéreas como la administración y contables existen aun muchos aspectos que se pueden mejorar así como: la información que el cliente necesita con respecto a costos, facturación de sus trámites, entrega de documentos, asesoramiento entre otros.

Gestión de talento humano: El recurso humano de la empresa está conformado por 10 empleados directos, dentro de los cuales encontramos técnicos, tecnólogos y profesionales encargados de las diferentes áreas de la empresa.

La elección del personal exige mayores niveles de competitividad, lo cual hace necesario cada vez más exigente la selección del personal, el nivel de experiencia y el conocimiento en este campo es de gran importancia por tratarse de un servicio que exige gran exactitud y eficiencia en los procesos.

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

Clima de trabajo: El clima organizacional entra a jugar un papel importante dentro de la empresa. El clima organizacional se compone de varios aspectos que hacen que la empresa se vuelva más o menos productiva. Dentro de la empresa nunca se ha realizado una evaluación analítica ni documentada acerca del ambiente de trabajo y los problemas que se presentan dentro. Resulta cuestionable que en un buen clima organizacional las cosas funcionen bien y fomente los espacios para compartir, transmitir ideas, conocimientos, concluyendo en mejores resultados operativos y financieros para la empresa, siendo necesaria evaluación de estos escenarios y la implementación de estrategias que lleven a corregir deficiencias dentro de la empresa.

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

4.4 AMBIENTE EXTERNO

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

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

El análisis del ambiente externo implica de las tendencias y hechos económicos, sociales culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa en un futuro. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial la vigilancia y evaluación de las oportunidades.

Entorno económico: la economía se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales de transporte, micro empresarial y turístico, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del país y de la republica del ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía Ecuatoriana.

Transporte: presenta gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y desde el interior del país. “Con respecto al transporte de carga, esta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra regional generado en el tránsito hacia el norte y sur.”²⁰

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

Economía local: es importante analizar a la ciudad de Ipiales como un conglomerado social que forma parte integral de la ex provincia de Obando y es parte fundamental de la zona fronteriza ubicada entre Colombia y Ecuador.

En este contexto, Ipiales debe ubicarse ventajosamente en el mercado internacional, para lograrlo no es suficiente el esfuerzo individual del empresario, ni la actividad solitaria del estado. La competitividad requerida para abordar este

²⁰ ALCALDIA MUNICIPAL DE IPIALES, Plan básico de ordenamiento territorial, Diagnostico urbano. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet: www.alcaldadeipiales.gov.co

tipo de situaciones se origina en la adecuada y eficaz operación de los diversos factores que intervienen. La estabilidad, provisión, recursos humanos capacitados forman parte del manejo integral de las nuevas ciudades. La planificación económica y social requiere ser complementada con planes de ordenamiento territorial, que permitan articular las acciones,

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

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del Plan de Ordenamiento Urbano de la ciudad de Ipiales, en el cual se considera parte integral del análisis la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

Sector Primario: En este sector cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades económicas desarrolladas se caracterizan por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización, tanto regional como, extra regional y el excelente al consumo de las familias.

Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, trigo cebada y maíz. Se considera de mayor importancia el cultivo de papa, en el cual Ipiales participa con el 24.4% de la producción regional de la Ex provincia de Obando y para el cual Ipiales cumple la función de acopio y mercadeo regional. En el componente rural se amplía esta información

Corno es conocido, la papa como principal producto de la región y otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un promedio del 85.0 por ciento de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semilla en algunos casos. Esta situación permite potenciar actividades agroindustriales en la zona. En cuanto a la producción pecuaria se lleva al mercado entre el 75.0 y 50.0 por ciento, si se trata de leche, en el caso de especies como ovinos, porcinos asciende a un 100.0 por ciento y es variable el porcentaje que se presenta para el ganado vacuno.

La dotación de infraestructura para almacenamiento de esta producción y otra proveniente de distintos mercados del orden nacional e internacional es escasa, particularmente para productos agrícolas y en especial los pertenecientes al sector

oficial. Actualmente, se puede afirmar que el único sitio destinado para este tipo de actividades es la Central de Acopio y Abasto de Papa, ubicada en la ciudad fronteriza de Ipiales y centro de convergencia de la actividad regional de la Ex provincia de Obando. Este proyecto ha iniciado recientemente sus operaciones y su capacidad está estimada en 1.646 toneladas.

En el sector privado, se cuenta con infraestructura capacitada para almacenar aproximadamente 47.386 toneladas, de las cuales BAVARIA SA. Participa con el 13.5 por ciento y el restante porcentaje se concentra en bodegas ubicadas en diversos sitios de la ciudad, como es el caso de Molinos San Fernando, cuyas bodegas están ubicadas cerca de sectores residenciales y tienen una capacidad de 1.038 toneladas.²¹

Sector Industrial: Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza.

En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera. El resto del sector industrial puede clasificarse como micro empresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejido en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo.

Sector Comercio: Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes. La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

Sector Transporte: Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades

²¹ PLAN BÁSICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE IPIALES. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet: ipitimes.com/pot-ipiales.pdf

y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País.

Con respecto al servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte veredal es ofrecido por varias empresas con camiones, camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.

Análisis Sectorial: Los criterios de política urbana, consideran que las ciudades no son un fenómeno social aislado, se define como unidad básica de la sociedad que concentra un gran número de población, una inmensa cantidad y calidad de producción social, cultural y económica y posee una inconmensurable capacidad de transformación, adaptación y respuestas a las cambiantes condiciones del entorno. Económicamente, la importancia de la ciudad con respecto a la generación de riqueza se amplió considerablemente al tener en cuenta que su actividad es el sustento de las demás. El complejo tejido de relaciones sociales y económicas que la ciudad crea y reproduce, apoya la aparición de nuevas empresas, creación de empleos, innovación en los procesos productivos y el desarrollo de otros productos. En este contexto es importante analizar la ciudad de Ipiales como un conglomerado social que forma parte integral de la Ex provincia de Obando y es parte fundamental de la zona fronteriza ubicada entre Colombia y la República del Ecuador. Como tal es acreedora de una especial atención tendiente a fortalecer su desarrollo, en coherencia con las políticas nacionales destacando aspectos legislativos fundamentales como la apertura económica y en forma específica lineamientos planteados para su tratamiento a través de la Ley de Fronteras especialmente.

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

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

Composición del Producto Interno Bruto del Municipio:

Sector Primario: Con el propósito de conocer el comportamiento empresarial de la ciudad, se presenta el análisis de las (50) cincuenta principales empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Ipiales, las cuales se clasificó por el valor de sus activos declarados en los registros de la Cámara; es importante destacar que el mencionado análisis se lo puede realizar considerando otras variables, tales como el volumen de ventas, el número de empleos generados, patrimonio, etc. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas afiliadas no reportan estas variables, por ello y en consideración a que todas presentan el valor de sus activos, se tomó esta única variable para su estudio. Para la anterior clasificación no se consideró los activos de las empresas de los grupos del sector financiero, la gran mayoría de las entidades financieras y bancarias que funcionan en la ciudad son agencias y por lo tanto no registran sus activos, patrimonio, etc., en esta Localidad.

“Por activos entre las 50 mayores empresas se tiene la siguiente composición: una (1) del sector primario; veinticuatro (24) del secundario y veinticinco (25) del sector del terciario de la economía. El valor total de los activos de estas empresas suma alrededor de \$115.932 millones de pesos”²².

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

Tabla 2. Clasificación de sociedad según sectores

No. ORDEN	ACTIVIDAD ECONÓMICA	No. DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
1	Primario	1	2.0
2	Secundario	24	48.0
3	Terciario	25	50.0
Total		50	100.0

Fuente: cámara de comercio Ipiales.

En este contexto se analiza la ciudad de Ipiales como un conglomerado social que forma parte integral de la Ex provincia de Obando y es parte fundamental de la zona fronteriza ubicada entre las Repúblicas de Colombia y Ecuador. Como tal es acreedora de una especial atención tendiente a fortalecer su desarrollo, en

²² Ibíd.

coherencia con las políticas nacionales, destacando aspectos legislativos fundamentales, pero no efectivos, establecidos en forma específica para su tratamiento a través de la Ley de Fronteras, especialmente y los lineamientos para actividades de comercio exterior orientadas a favorecer la adaptación del sector empresarial a los retos y oportunidades derivados de los nuevos esquemas de organización industrial y del mayor grado de competitividad que se debe alcanzar en el contexto internacional. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la planificación económica y social requiere ser complementada con un ordenamiento territorial, que permita articular las acciones sectoriales alrededor de estrategias de corto, mediano y largo plazo. Este se constituye en el principal instrumento que expresa la organización jurídica, espacial y política – administrativa apropiada para facilitar el desenvolvimiento de las dimensiones básicas del desarrollo urbano, tales como, la económica, social, política, cultural y ambiental.

Este marco permite manifestar que en el proceso de formulación del Plan de Ordenamiento Urbano del municipio de Ipiales, se ha abordado el análisis del sistema económico a partir de la situación diagnóstica de la dinámica sectorial generada en la ciudad, considerando su importancia en el comportamiento e incidencia en la configuración territorial municipal y a la vez, determinando la capacidad de soporte y su influencia en la economía local con implicaciones contextuales regionales, nacionales e internacionales.

Tabla 3. Clasificación de empresas

No	TAMAÑO	CANTIDAD	%
1	PEQUEÑAS EMPRESAS	1400	75
2	MEDIANAS EMPRESAS	344	19
3	GRANDES EMPRESAS	115	6
TOTAL		1859	100

Fuente: Cámara de Comercio Ipiales

La economía informal se encuentra presente en la ciudad de Ipiales; la ocupación de los espacios públicos aumenta aceleradamente debido a que el número de vendedores ambulantes ha ido incrementándose permanentemente, convirtiéndose en uno de los principales conflictos que enfrenta la Empresa de Servicios Varios de Ipiales ISERVI, la carencia de reglamentaciones que produzcan efectos legales válidos y falta de instrumentos de planificación que propongan alternativas de solución a este tipo de labores, se convierte en un conflicto social difícil de asumir sino se dispone de lineamientos que permitan orientar el proceso de ordenamiento en un marco de participación y manejo

Integral.

En este orden, el Plan Básico de Ordenamiento Territorial Urbano de Ipiales, una vez caracterizada y analizada la dinámica económica local, regional, nacional e internacional asume la responsabilidad social de delinear algunos emprendimientos que orientan futuras actuaciones dentro de esta dimensión concebida en un marco de políticas que procuran eficiencia y competitividad exigidas a nivel de internacionalización de la economía.

Las alternativas de solución propuestas que permiten asumir responsabilidades sociales y compromisos por parte del Estado, comunidad organizada y sector privado de la localidad obedecen a la interpretación de la realidad y alcanzar una imagen deseada del municipio de Ipiales en su contexto urbano y suelo de protección, procurando la sostenibilidad y eficiencia económica para el desarrollo y su incidencia en el ámbito regional, nacional e internacional.²³

Entorno geográfico: estudiar los factores geográficos dentro del plan de mercadeo, nos amplía la visión del campo en que estamos trabajando y de qué manera podemos aprovechar este conocimiento en el desarrollo de estrategias.

Las regiones de frontera en Colombia, han sido unas de las grandes damnificadas del modelo indiscriminado de apertura económica, pues los procesos de modernización han llegado a estas por reflejo de procesos exógenos más que por políticas endógenas. Situación que se ve reflejada en la pérdida de participación del producto interno bruto Nacional, así como el deterioro de los sectores más importantes como agropecuario, silvicultura, pesca, industria y transporte.²⁴

Importante es reconocer que las oportunidades para cada una de las zonas de frontera. Nariño es un departamento de menor desarrollo con provincias del Ecuador en condiciones de bajo grado de desarrollo, rodeado por el lado de Colombia con departamentos de igualo menor desarrollo socioeconómico, factores que sumados al bajo apoyo de políticas públicas han contribuido a un escaso auge de la zona fronteriza. Sin embargo cuentan con un puerto propio, gran potencial agropecuario y turístico.

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

²³ Ibíd.

²⁴ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet: www.gobernaciondenariño.gov.co

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

Sistema logístico nacional: puede ser definido como la sinergia de todos y cada uno de los involucrados en la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de mercancías y el control de las mismas, así como todo el flujo de información asociado a través de los cuales se logra rentabilidad presente o futura en termino de costos y efectividad en el uso, presentación y facilitación de servicios logísticos y de transporte.

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

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

Entre las entidades gubernamentales que participan en los procesos logísticos están: ministerios de comercio industria y turismo; minas y energía; ambiente, vivienda y desarrollo territorial, transporte, protección social, relaciones exteriores, agricultura defensa hacienda y crédito público y cultura, las superintendencias de industria y comercio, ICA entre otros.

De estas instalaciones, las plataformas logísticas se constituyen en la infraestructura especializada que permita acoger la actividad logística y organizar el transporte en las condiciones óptimas para los operadores, la movilidad de disponer de plataformas de abastecimiento de las empresas. Estas plataformas logísticas son generalmente puntos o áreas de ruptura de las cadenas de abastecimiento en las cuales se realizan operaciones logísticas.

Actualización normativa en procesos aduaneros: debido al dinamismo del comercio exterior que la economía globalizada ha producido, se hace necesario contar con una regulación flexible, enfocada a la facilitación de comercio exterior, la simplificación de trámites y de que a su vez permita mejorar la sistematización de procedimientos.

Agentes de aduanas: actualmente en la ciudad de Ipiales existen aproximadamente 40 agencias de aduanas que actúan como representantes respecto a las mercancías que ingresan y salen de territorio colombiano sin embargo hoy ante el aumento del comercio exterior y a la competitividad del

mercado, ser un agente aduanero no es suficiente, es necesario especializarse y aplicar tecnología a la operación, porque los clientes demandaran un servicio más completo, rápido y eficaz. En ese contexto, la función esencial del agente de aduanas es la presentación de las destinaciones aduaneras ante la DIAN, pero el actual dinamismo del comercio internacional les exige ser, además asesores en materias de acuerdos y tratados, para informar correctamente a sus clientes.

Actualmente la empresa logística comercial y aduanera cuenta con la representación de dos agentes autorizados por la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN a través del proveedor, agencia de aduanas Burbano Benavides, Asociados Ltda con quien se posee una relación comercial muy estrecha a través de un contrato fijo que se tiene desde hace 11 años lo cual ha generado gran confianza y respaldo entre sí.

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

Los depósitos deben cumplir con varios requisitos para su funcionamiento dentro de los cuales se pueden destacar la constitución de una garantía bancaria o de la compañía de seguros a favor de la dirección de impuestos y aduanas nacionales, para asegurar el cumplimiento de obligaciones contempladas en el decreto 2586 y el pago de los tributos aduaneros.

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

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

4.5 MATRICES

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTOR EXTERNO	Vrl Relativo	calificacion	Resultado
AMENAZAS			
fluctuacion de la moneda	0,1	1	0,1
inestabilidad comercial	0,05	1	0,05
conflicto politica entre colombia y ecuador	0,04	2	0,08
inseguridad	0,04	1	0,04
vias	0,04	2	0,08
competencia	0,02	2	0,04
aranceles	0,05	3	0,15
capacidad de endeudamiento financiero	0,03	3	0,09
ley de fronteras.	0,04	2	0,08
cambio del gobierno	0,04	2	0,08
OPORTUNIDADES			
frontera con uno de los principales socios comerciales de Colombia	0,15	4	0,6
presencia de entidades gubernamentales	0,04	4	0,16
facilidad de acceso a la tecnologia	0,05	3	0,15
crecimiento del sector	0,04	3	0,12
zonas de frontera	0,04	3	0,12
consumidor exigente	0,06	4	0,24
globalizacion de la informacion	0,03	3	0,09
resistencia a cambios tecnologicos	0,06	3	0,18
automatizacion de procesos	0,04	3	0,12
telecomunicaciones	0,04	3	0,12
TOTAL	1		2,69

Fuente: Esta Investigación.

El resultado de la MEFE es de 2,69 lo que indica que la empresa tiene oportunidades las cuales le han permitido permanecer en el mercado durante este tiempo. Un sector con gran dinámica es una de las oportunidades que se presenta sin embargo en los últimos años la situación comercial entre los dos países fronterizo genero algunas trabas en el comercio causando grandes amenazas en el sector que se vio afectado el sector de las exportaciones como también las importaciones. Es por eso que las estrategias están enfatizadas a mejorar las relaciones con los clientes actuales buscando una idealización con la empresa teniendo siempre presente que se debe buscar nuevas posibilidades de negociación y establecer relaciones con clientes que manejen diferentes tipos de mercancías que salvaguarden a la empresa en situaciones de riesgo.

Según las variables analizadas en la matriz MEFE constituye en su mayoría oportunidades importantes en cuanto al desarrollo tanto tecnológico ya que le permiten a la empresa basarse en los diferentes sistemas en los cuales se realizan los procesos, que han sido perfeccionados por las diferentes entidades

gubernamentales dentro del sector aduanero que han minimizado en gran parte los tramites de las operaciones; ofreciendo un servicio más rápido y eficiente. Actualmente los avances tecnológicos no solo se ve reflejado en los equipos si no también en los programas utilizados que permiten tener una relación más directa y rápida con la entidad además de ofrecer relación continua no solo para el usuario aduanero sino también para el usuario.

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

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTOR INTERNO	VRL RELATIVO	CALF	RESULTADO
FORTALEZAS			
Buenas relaciones comerciales	0,06	3	0,18
nivel de tecnologia utilizado	0,04	3	0,12
trabajo en equipo	0,05	4	0,2
capacidad de inovacion	0,04	3	0,12
valor agregado en el servicio	0,06	3	0,18
nivel academico del talento humano	0,15	3	0,45
experiencia tecnica	0,06	3	0,18
motivacion	0,05	2	0,1
buenas relaciones con los clientes	0,07	4	0,28
independencia de representacion aduanera	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Acceso a capital	0,01	1	0,01
comunicación y control gerenciales	0,06	2	0,12
sistemas de coordinacion	0,05	1	0,05
nivel de coordinacion e integracion con otras areas	0,02	1	0,02
uso de planes estartegicos	0,04	1	0,04
imagen corprativa	0,03	1	0,03
orientacion empresarial	0,04	1	0,04
agresividad para enfrentar la competencia	0,05	1	0,05
sistemas de control	0,03	1	0,03
evaluacion de gestion	0,03	1	0,03
TOTAL	1		2,41

Fuente: Esta Investigación.

El resultado de la aplicación de la matriz de evaluación de los factores internos es de 2,41 lo que significa que la empresa tiene una posición interna débil. No obstante logística comercial y aduanera E.U ha tenido un mejoramiento continuo durante su permanencia en el mercado y ha logrado vincularse en el sector como una empresa estable y cumplidora de sus labores. Sin embargo se ha dedicado con mucho esfuerzo en lograr un nivel operativo empíricamente coordinado y se ha descuidado los procesos administrativos que le permiten a una empresa en crecer y buscar opciones de nuevos mercados.

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

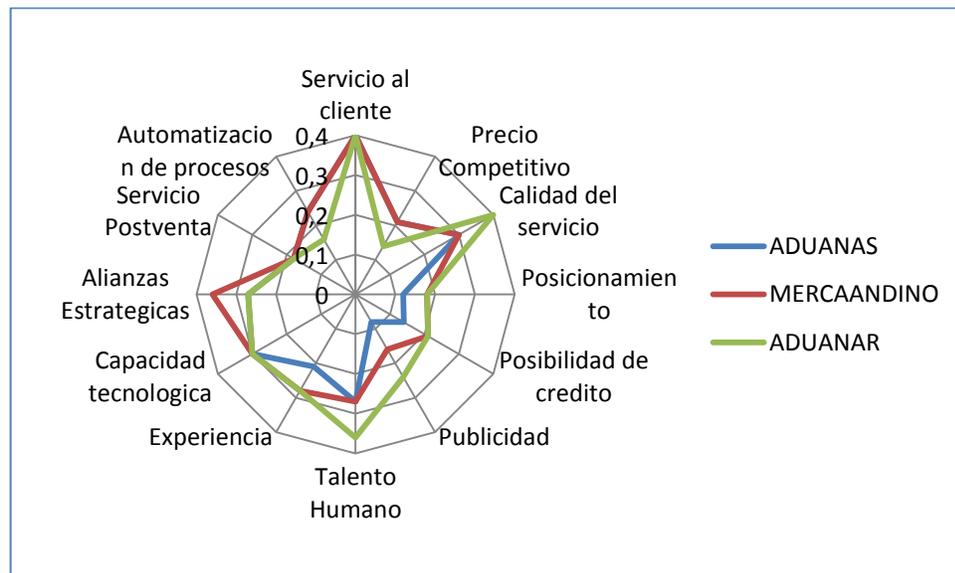
La mayor parte de las amenazas de la empresa son de carácter organizacional y de desempeño, situaciones de manejo administrativo que se pueden lograr tras un continuo trabajo directivo por parte del gerente. Por otra parte las fortalezas de la empresa están basadas principalmente en las buenas relaciones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

Tabla 6. Matriz del perfil competitivo

FACTOR CLAVE DEL ÉXITO	%	LOGISTICA CCIAL		MERCANDINO		ADUANAR	
		CLAS	R	CLAS	R	CLAS	R
Servicio al cliente	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Precio Competitivo	7%	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Calidad del servicio	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Posicionamiento	6%	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Posibilidad de crédito	7%	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Publicidad	8%	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Talento Humano	9%	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Experiencia	7%	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Capacidad tecnológica	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Alianzas Estratégicas	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Servicio Postventa	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Automatización de procesos	8%	3	0,24	3	0,24	2	0,16
	100%		2,72		3,09		3,12

Fuente: Esta Investigación.

Grafico 1. Perfil Competitivo



Fuente: esta investigación.

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

En esta podemos mirar que las agencias MERCANDINO Y ADUANAR poseen un puntaje de 3.09 y 3,12 respectivamente, superando en gran medida el porcentaje obtenido por logística Comercial que es de 2,72.

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

Tabla 7. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de mercado – 10 años • Capacitaciones DIAN • Liquidez • Equipo profesional en atención al cliente • Rotación de cartera • Publicidad (Radio-Realización de pág. Internet) • Portafolio de servicios • Canales de distribución • Incentiva charlas a los empleados • Liderazgo y respeto 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conferencias de videos y fotos • Presupuesto de ventas • Base de datos de clientes en los pagos • Reuniones para capacitar a empleados por funcionarios DIAN
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nariño: conocimiento y cultura • Incentivar a los Importadores y Exportadores • Político comercial común • Oferta y demanda • Conocimiento de salvaguardias • Aranceles 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una investigación de mercados • Incentivar mas conferencias y eventos para asesorar tanto al empleado como cliente • Realizar publicidad y promoción para incrementar la demanda • Ofrecer un portafolio de servicios con calidad • Estar en la vanguardia con las reformas empleadas tanto por el gobierno nacional, e internacional 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocar los conocimientos de la empresa en el mejoramiento de los procesos de importación y exportación. • Aprovechar las políticas antiinflacionarias para mejorar la oferta en el mercado. • Mejorar las proyecciones de servicios aprovechando la política comercial común
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • TRM (Todos los días) • Tratado del libre comercio • Sistema financiero (Tipo de Interés) • Política monetaria • Renta - producción • Aranceles • 	<ul style="list-style-type: none"> • analizar el conocimiento del mercado y aprovechar los indicadores económicos. • Incentivar capacitaciones nacionales e internacionales para realizar negociaciones aprovechando el TLC • Utilizar los medios de comunicación publicitarios para concientizar al agropecuario • Aprovechar los canales de distribución. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y minimizar los riesgos de las políticas monetarias con el fin incrementar el presupuesto de ventas • persuadir a los clientes que se encuentran en la base de datos de pagos con incentivos que permitan aumentar la renta y producción

Fuente: Esta Investigación.

Como factores internos se midió y se realizó comparaciones con datos de periodos anteriores, se analizó los resultados de la encuesta, tomando como factores de exploración la eficiencia en los procesos, publicidad, lealtad de los clientes, entre otros. El proceso de identificación y evaluación de las fuerzas y debilidades de la organización en las aéreas funcionales es de vital importancia

dentro del plan estratégico, la empresa debe propender por conseguir estrategias que maximicen las fortalezas y minimicen las debilidades. En esta etapa el principal objetivo es que la empresa logre una ventaja competitiva analizando las habilidades que los diferencian de los demás, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de esas ventajas competitivas.

Tabla 8. Matriz POAM

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Fluctacion de la modena					x			x	
Inestabilidad comercial					x			x	
Competencia				x			x		
Aranceles aduaneros					x			x	
Apertura economica		x						x	
Crecimiento del sector		x							x
Ley de fronteras		x						x	
POLITICOS									
Conflicto politico entre Colombia y Ecuador					x		x		
Sujeto a tratados gubernamentales						x			x
Cambio de gobierno						x			x
SOCIALES									
Violencia						x			x
Inseguridad						x			x
TECNOLOGICOS									
Automatizacion de procesos	x						x		
Globalizacion de informacion		x						x	
Resistencia a cambios tecnologicos						x			x
Telecomunicaciones			x					x	
Facilidad de acceso a la tecnologia		x						x	
COMPETITIVOS									
Consumidor exigente		x						x	
Alta competencia dentro del sector			x					x	
GEOGRAFICOS									
Pasos de frontera cercano		x						x	
Presencia de entidades gubernamentales		x						x	
Vias					x				x
Infraestructura deficiente						x	x		

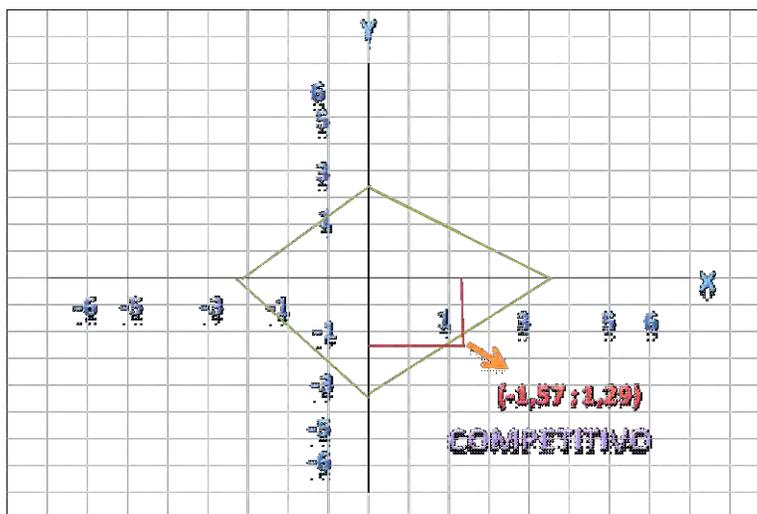
Fuente: Esta Investigación.

Tabla 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA			
FUERZA FINANCIERA (FF)	CAL	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CAL
retorno de la inversion	4	Cambios Tecnologicos	1
capital requerido vs capital disponible	3	Tasa de Inflacion	1
capital de trabajo	4	Variabilidad de la Demanda	3
flujo de efectivo	0	Escala de precios de productos Competidores	2
riesgo implicitos en la empresa	4	Barreras para entrar en el mercado	1
facilidad para salirse del mercado	0	presion competitiva	4
endeudamiento	3	Elasticidad de la demanda	1
total	18	TOTAL	13
TOTAL	2,57	PROMEDIO	1,86
		TOTAL	-4,14
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CAL	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CAL
Participacion en el mercado	5	Potencial de crecimiento	5
Calidad del Producto	5	Potencial de utilidades	4
Utilizacion de la capacidad de la competencia	3	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	1	Conocimientos tecnologicos	4
Conocimientos Tecnologicos	2	Aprovechamiento de los recursos	3
Conocimientos tecnologicos	6	Facilidad para entrar al mercado	3
Crecimiento del sector	3	Aprovechamiento de la capacidad productiva	3
TOTAL	25	total	26
PROMEDIO	3,57		
TOTAL	-2,43	TOTAL	3,71

Fuente: Esta Investigación

Gráfico 2. Aplicación de la matriz PEYEA



Fuente: Esta Investigación.

$$X = VC + FI = 3,71428571 + (-2,42857143) = 1,28571429$$

$$Y = FF + EA = 2,57142857 + (-4,14285714) = -1,57142857$$

Esta matriz se ubica en el cuadrante competitivo lo que da a conocer que la empresa hace lo puede realizar las cosas mejor que sus competidores, esta empresa tiene buena estabilidad económica en una industria inestable. Las estrategias que se pueden hacer en este posición es penetración en el mercado lo que generara un buen desarrollo en el mercado y en el servicio generando mayor diversificación en el servicio.

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO
CUADRANTE II **CUADRANTE I**

Tabla 10. Matriz de gran estrategia

<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del Mercado 2. Penetración en el Mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración del mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica.
CUADRANTE III	CUADRANTE IV
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de riesgo compartido

Fuente: Esta Investigación.

CRECIMIENTO LENTO EN EL MERCADO

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

A la empresa le conviene enfocarse en los mercados (penetración de mercado desarrollo del producto) y esto se logra mejorando la atención a los clientes actuales y ofrecer nuevos servicios y así lograr atraer nuevos clientes.

Tabla 11. Matriz producto mercado

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

Fuente: Esta Investigación.

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

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

Tabla 12. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO	
		CALF	TOTAL CALF	CALF	TOTAL CALF
OPORTUNIDADES					
frontera con uno de los principales socios comerciales de Colombia	0,06	4	0,24	3	0,18
facilidad de acceso a la tecnologia	0,05	3	0,15	1	0,05
crecimiento del sector	0,15	3	0,45	3	0,45
consumidor exigente	0,06	4	0,24	2	0,12
resistencia a cambios tecnologicos	0,06	3	0,18	3	0,18
AMENAZAS					
inestabilidad comercial	0,07	3	0,21	2	0,14
conflicto politica entre colombia y ecuador	0,06	4	0,24	3	0,18
vias	0,05	3	0,15	2	0,1
aranceles	0,07	4	0,28	3	0,21
capacidad de endeudamiento financiero	0,05	4	0,2	3	0,15
FORTALEZAS					
Buenas relaciones comerciales	0,06	4	0,24	2	0,12
trabajo en equipo	0,05	3	0,15	2	0,1
valor agregado en el servicio	0,06	4	0,24	3	0,18
nivel academico del talento humano	0,15	4	0,6	2	0,3
independencia de representacion aduanera	0,06	3	0,18	2	0,12
DEBILIDADES					
Acceso a capital	0,01	3	0,03	1	0,01
uso de planes estartegicos	0,04	3	0,12	2	0,08
imagen corprativa	0,03	3	0,09	1	0,03
agresividad para enfrentrar la competencia	0,05	4	0,2	2	0,1
evaluacion de gestion	0,03	3	0,09	2	0,06
TOTAL			4,28		2,86

Fuente: Esta Investigación.

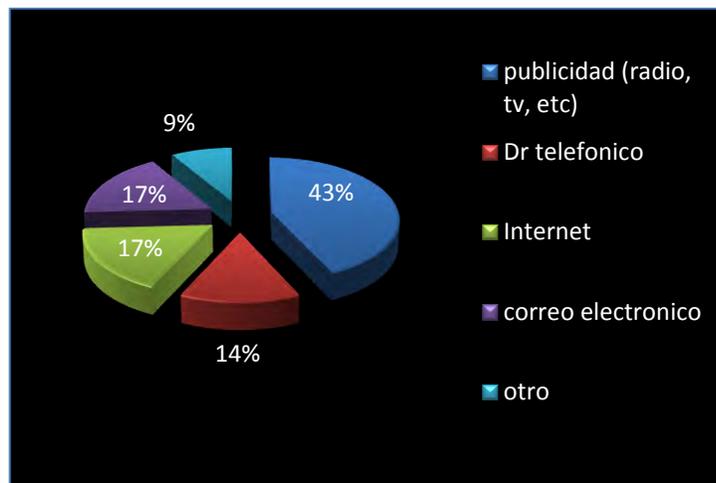
El puntaje total de atracción dentro de la matriz de cuantificación de planeación estratégica es de 4,28 en la primera estrategia, frente a un puntaje total de atracción de 2,82 en la segunda estrategia, lo cual indica que la estrategia fundamental, es realizar penetración en el mercado, fortaleciendo las deficiencias internas, con el objetivo de ampliar la capacidad en la prestación del servicio y así expandirse dentro del sector.

5. ANALISIS DEL CLIENTE

5.1 ANALISIS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES

Se realiza a continuación un análisis por cada pregunta de la encuesta realizada:

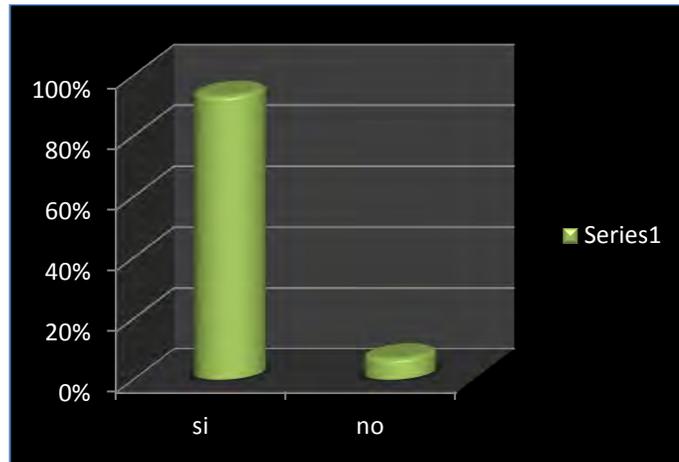
Grafico 3. ¿A través de que medio conoció la empresa?



Fuente: Esta investigación.

Según los resultados se observa que la empresa es conocida por todos los medios especialmente en primera instancia esta la publicidad con un 43% aquí se encuentra la información que se brinda en radio televisión y también está aquí la de información de voz a voz que hacen los clientes y recomiendan la agencia de adunas, como segundo medio esta el internet y correo electrónico con un 17%. El directorio telefónico fue el tercer medio a través del cual los clientes conocen la empresa y por último lugar con un 9% esta otro donde los clientes identificaron la empresa por medio de reuniones y conferencias etc.

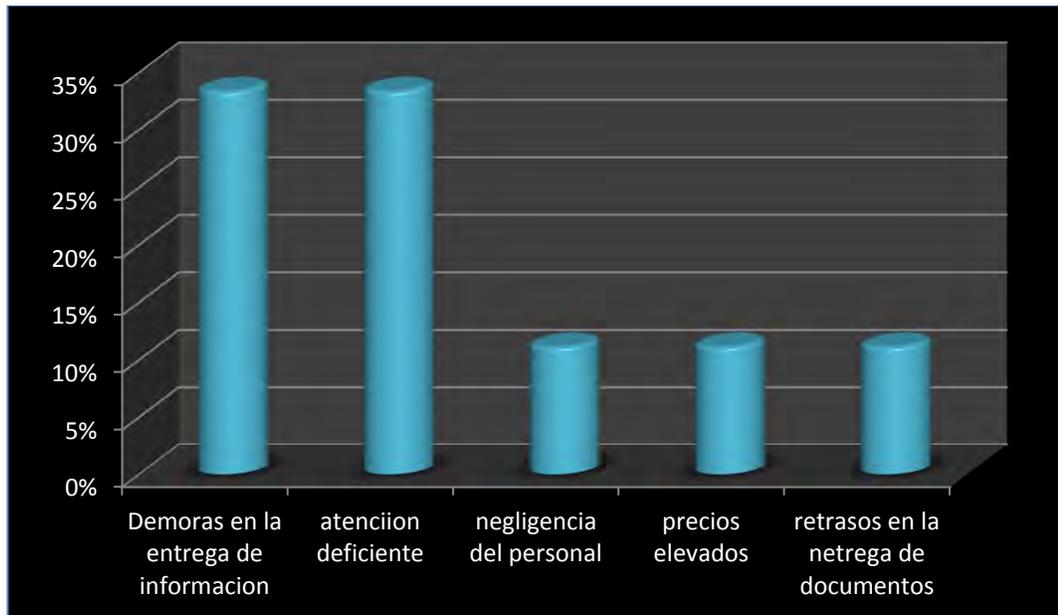
Grafico 4. ¿En la actualidad ud hace uso de los servicios de la empresa?



Fuente: esta investigación.

Los encuestados hacen parte de la base de datos de los clientes que hacen parte de la empresa en los últimos dos años. Como podemos observar el porcentaje de las personas que demandan nuestro servicio es igual a un 93% lo que representa que no fueron pocos los clientes que se han retirado de elegir nuestro servicio representando un 7%

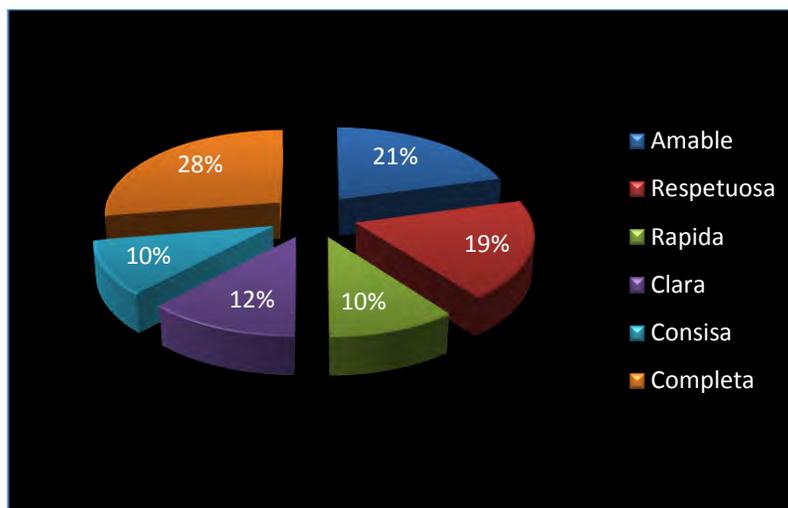
Grafico 5. Motivo por el cual deja de adquirir los servicios de la empresa



Fuete: Esta investigación.

De las empresas que ya no tienen vínculos con nuestra empresa respondieron que han dejado de utilizar los servicios haciendo notar un alto porcentaje por las demoras en la entrega de información debido a que no todas las transacciones que se realizan son ágiles, dependen de ciertos factores externos que se sale de las manos de la empresa con un 32% está la atención deficiente como lo mencionamos anteriormente en el área técnica no existe una adecuada ni clara información, y con un 10% esta negligencia del personal, precios elevados y retrasos en la entrega de documentos.

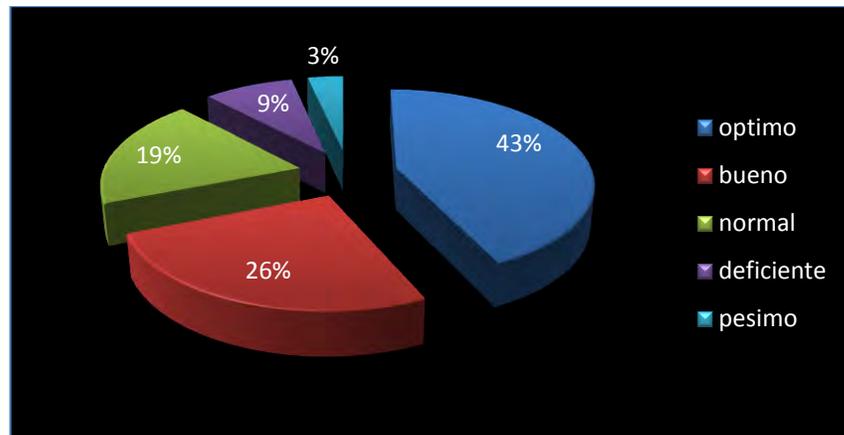
Grafico 6. Atención al usuario en la agencia de aduanas



Fuete: Esta investigación

Para la interpretación de esta pregunta se tiene en cuenta la percepción de cada uno de los clientes los resultados fueron en primera instancia con un 28% los clientes han tenido una información completa, generando una información veras y oportuna dando a conocer el equipo de trabajadores está bien preparado y organizado cumpliendo con sus expectativas de buen servicio en segundo lugar está la amabilidad con 21% y respetuosa 19% teniendo en cuenta que la buena comunicación y sobre todo el respeto hace parte de la empresa estableciendo una buena relación empresa – cliente brindando información clara que ocupa el cuarto lugar con un 12% y por último lugar esta clara y concisa con un 10%.

Grafico 7. ¿Cómo califica Ud. como cliente el servicio en los tramites por parte de la agencia?



Fuente: Esta investigación.

Con un 43% el servicio de los tramites el cliente señalo que es optimo el tiempo empleado en la realización de su tramites es muy veras y oportuno, el 26% señalo como bueno, 19% normal un 9% deficiente.

Lo anterior demuestra que un 69% de los clientes se encuentra de acuerdo con el tiempo que se tarda la ejecución de su trámite, pero cabe resaltar que un 31% de los clientes piensan que el servicio prestado tiene demora en su finalización, dentro de este grupo se clientes se encuentran los que manejan mercancías especiales las cuales requieren de procesos diferentes así como seguimientos e inspecciones de ICA, DIAN, INVIMA entre otros, procedimientos que requieren de mayor cuidado y disposición de tiempo.

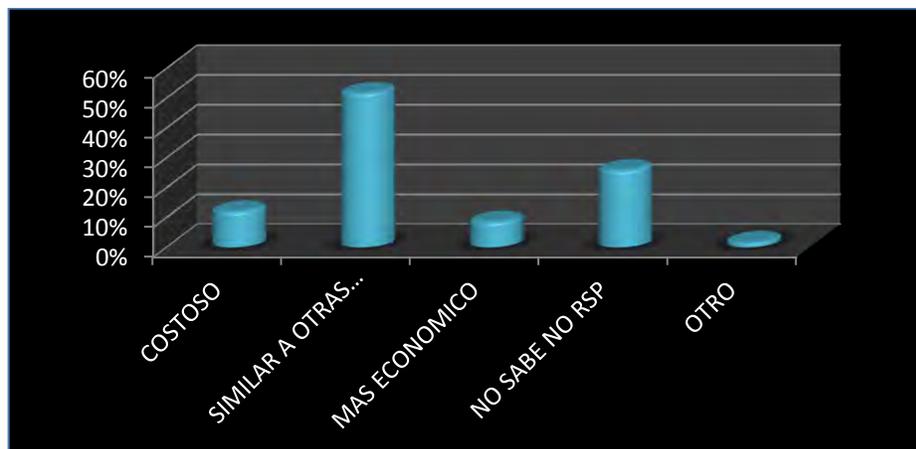
Grafico 8. Atención recibida por el personal de la empresa (siendo 1= insatisfecho, 4=satisfecho)



Fuente: Esta investigación.

Es en el área contable donde los clientes tienen mayor satisfacción del servicio prestado y mayor claridad en la información brindada solucionando los problemas que se les presente, se observa que el área administrativa y operativa lo clientes no tienen una buena visión dado que no hay entendimiento.

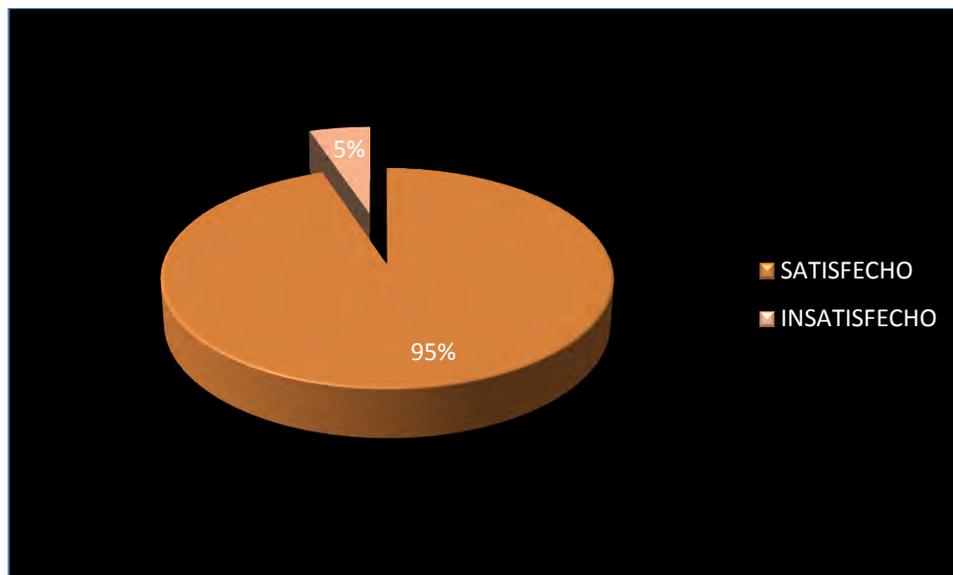
Grafico 9. Como califica el valor que cancela por el servicio en relación con la calidad y precio del mercado.



Fuente: Esta Investigación.

Un 52% las personas piensan que el costo de su tramite es similar al de otras empresas en segundo lugar con un 26% no sabe por que según los clientes encuestados no han realizado cotizaciones en los últimos años han sido fiel al servicio de la empresa que no han tenido la intención de cambiar de empresa, en tercer lugar con un 12% que dice que el servicio es más costoso pero que aun así lo prefieren por ser un servicio de alta calidad y más rápido que en otras empresas, en cuarto lugar esta un 9% de clientes que contestaron que es más económico.

Grafico 10 ¿Cómo se siente Ud. con respecto a la claridad y oportuna facturación?



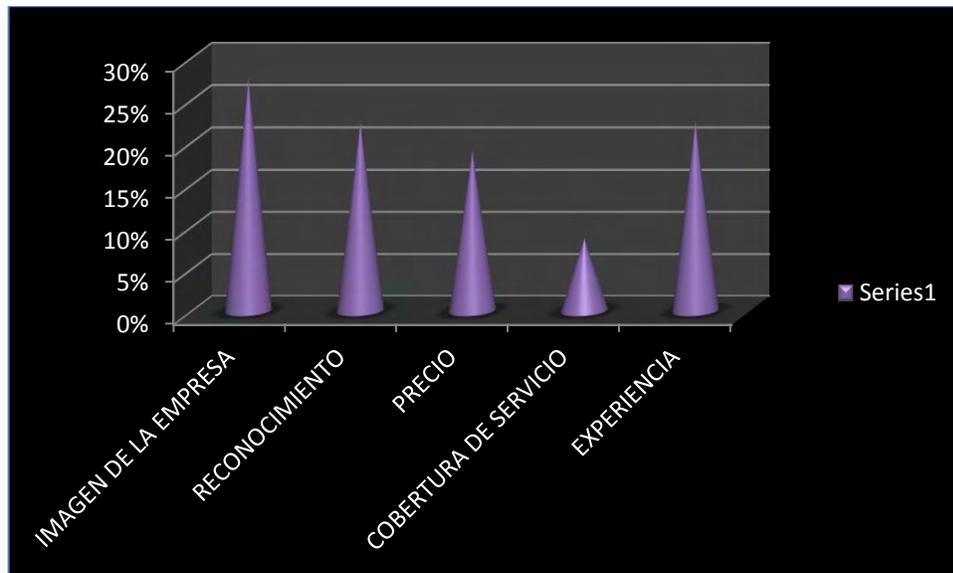
Fuente: Esta Investigación.

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

En la grafica podemos observar que el 95% de los clientes se sienten satisfechos con el proceso de facturación, pero hay un 5% de los clientes no se sienten

satisfechos lo cual preocupa al área contable ya que los tiempos de entrega aun no tienen un proceso y unos plazos definidos y existen limitantes que no permiten llevar a un buen término este proceso.

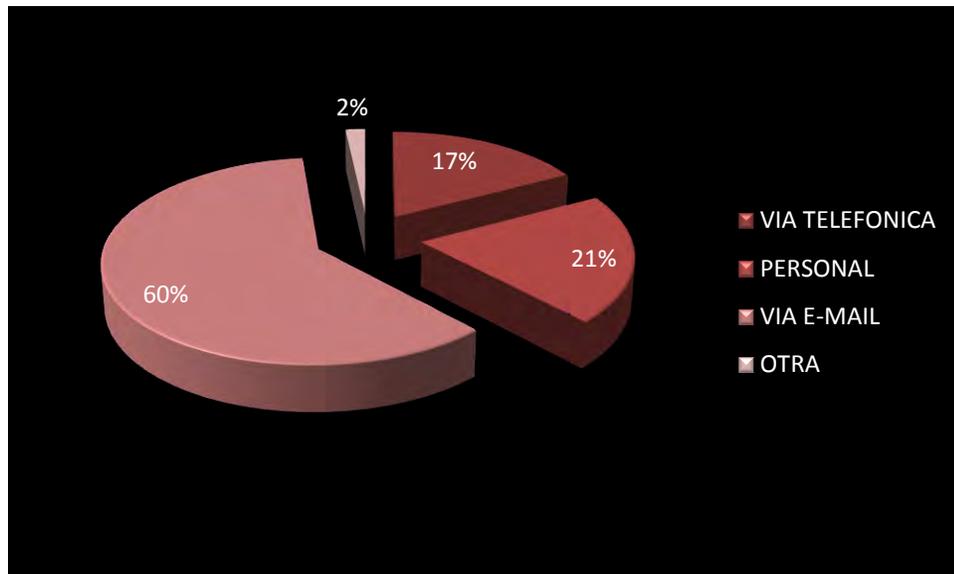
Grafico 11. Al momento de elegir una empresa de servicios aduaneros que tiene en cuenta



Fuente: Esta investigación.

Los clientes eligieron con un 28% la imagen de la empresa y con un 22% está la experiencia y reconocimiento, dentro del mercado es factor muy importante a la hora de elegir, viéndose una empresa responsable seria y con proyección, con un 19% está el precio es un variable que influye mucho en la toma de decisiones porque los clientes hacen diferentes cotizaciones a varias empresas y la elección de la empresa será la de menor precio por el servicio y por último se encuentra la cobertura de servicio con un 9%

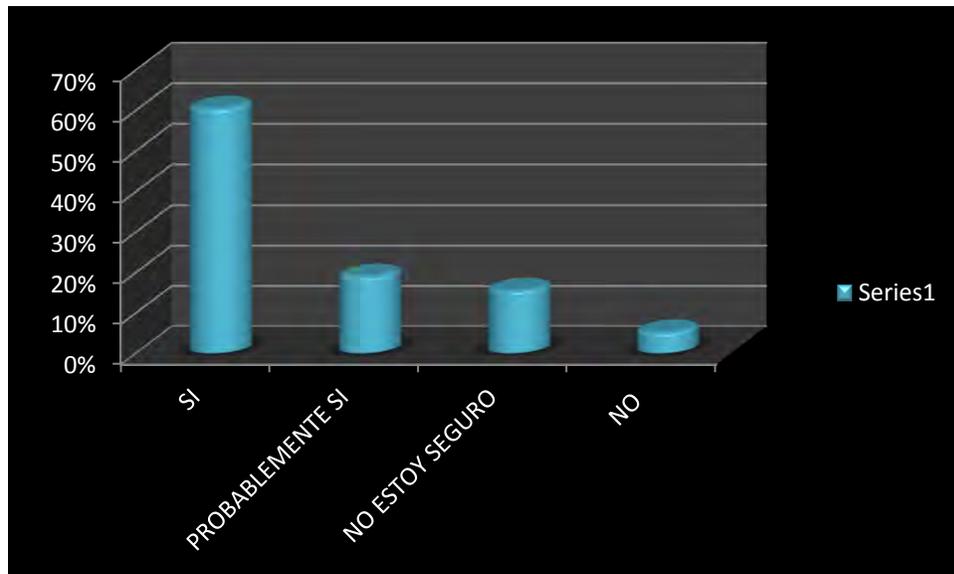
Grafico 12. Técnica más adecuada para recibir información por parte de la empresa



Fuente: Esta Investigación.

En la actualidad hemos sido testigos y participes de la nueva era donde la tecnológica es la más recurrente para la información y comunicación lo cual es mucho más rápida la comunicación y se ve reflejada en la anterior pregunta ya que los clientes prefieren recibir información vía e-mail es mucho más fácil y rápido obtener información fue lo que dijeron, en segundo lugar está en persona con un 21%, vía telefónica 17%.

Grafico 13. ¿Recomendaría Ud. a logística comercial y aduanera con otras empresas?



Fuente: Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta anterior se obtuvo un 60% de clientes que recomendarían a la empresa, un 19% probablemente sí, un 16 % no está seguro y un 5% no recomendaría a la empresa.

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

6. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO

Este capítulo se lo puede denominar como la parte propositiva ya que una vez recogida y analizada la información acerca del ambiente externo e interno de la empresa, se procedió a planear una serie de estrategias que vinculen cada una de las etapas del proceso de prestación del servicio enfatizando en aquellas que se encuentra con más debilidades.

Todo este capítulo muestra el resultado de todo un proceso de recolección de información y la puesta en marcha un formato textual, siendo la primera visualización que se tiene como resultado en el plan de mercadeo.

Este plan estratégico permitió a la empresa a la empresa Logística Comercial y Aduanera focalizar sus esfuerzos en medir, observar y describir de manera detallada todas las dificultades detectadas en este capítulo se encuentra la posibilidad de materializar las soluciones a través de la aplicación de tácticas y acciones pertinentes que se requieren para un buen funcionamiento y el logro de objetivos.

6.1 DISEÑO ESTRUCTURAL DEL PLAN DE MERCADEO

Empresa: logística comercial y aduanera EU
Ciudad: Ipiales
Producto: servicios logísticos aduaneros

Tabla 13. Esquema de tácticas para el diseño estructural del plan de mercadeo

PRESPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADO	TIEMPO	CAUSA DEL INDICADOR	RESPONSABLE
FINANCIERA	Generar crecimiento en ventas	Crecimiento en ventas mayo 2016 a Mayo 2017 del 5%	Cada año	Seguimiento a la vta meta con respecto al ejecutado	Gerencia general Gerencia comercial y de vtas
	Garantizar la rentabilidad necesaria para aumentar el valor del servicio	Rentabilidad de la categoría medida por la utilidad del ejercicio	Cada año	PYG/ROI	Gerencia comercial y de vta
DE LOS CLIENTES	Fidelizar clientes actuales rentables	Clientes a 2016 que lo fueron en 2015/clientes 2015 (últimos 12 meses)	Mensual	Cumplimiento de entrega oportuna de los tramites (justo a tiempo)	Gerencia general Gerencia comercial y de vtas
MARKETING ESTRATEGICO	Posicionar la marca	Encuesta comparativa 2016-2017 entre marcas reconocidas: % de recordación de la marca propia	Cada año	Medición de la marca	Gerencia comercial y de vtas Gerencia de mercadeo
	Penetracion en el mercado	Número de clientes 2016-número de clientes 2015/número de clientes 2015	Cada año	Revisión y análisis del mercado comparado con las vtas ejecutadas	Gerencia comercial y de vtas Gerencia de mercadeo

Tabla 13. (Continuación)

MARKETING MIX	SERVICIO				
	Generar a nuestros consumidores la tranquilidad y confianza para adquirir nuestro servicio	Número de operaciones promedio por cliente	Trimestral	Seguimiento de número de operaciones promedio por cliente	Gerencia de mercadeo
	PRECIO				
	Hacer seguimiento al precio buscando la mayor rentabilidad	$\text{Precio } 2016 = \text{precio } 2015 + \text{ponderación precio competencia} + \text{corrección inflación proyectada a un año}$	Cada año		Gerencia comercial y de ventas
	COMUNICACIÓN				

Tabla 13. (Continuación)

	<p>A nivel general, desarrollar mensajes informaticos y promocionales a través de las redes sociales y portal de internet comunicando a nuestros consumidores de la eficiencia en los procesos]. A nivel particular, asignar un usuario a cada cliente para que ingrese por portal Web y tenga de manera personalizada el registro al día de las operaciones realizadas de este por la empresa</p>	<p>Encuesta electrónica anual sobre prestación del servicio web medida por un indicador base</p>	<p>Cada año</p>	<p>Impacto en redes sociales medios masivos e internet y sitio Web de la empresa</p>	<p>Gerencia de mercadeo</p>
--	--	--	-----------------	--	-----------------------------

Fuente: Esta Investigación.

7. OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCION

7.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan de acción que le permita a la empresa incrementar su nivel de venta actual, a través de la penetración de nuevos mercados tanto regionales como nacionales que le permitan su consolidación como una empresa responsable y competitiva.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

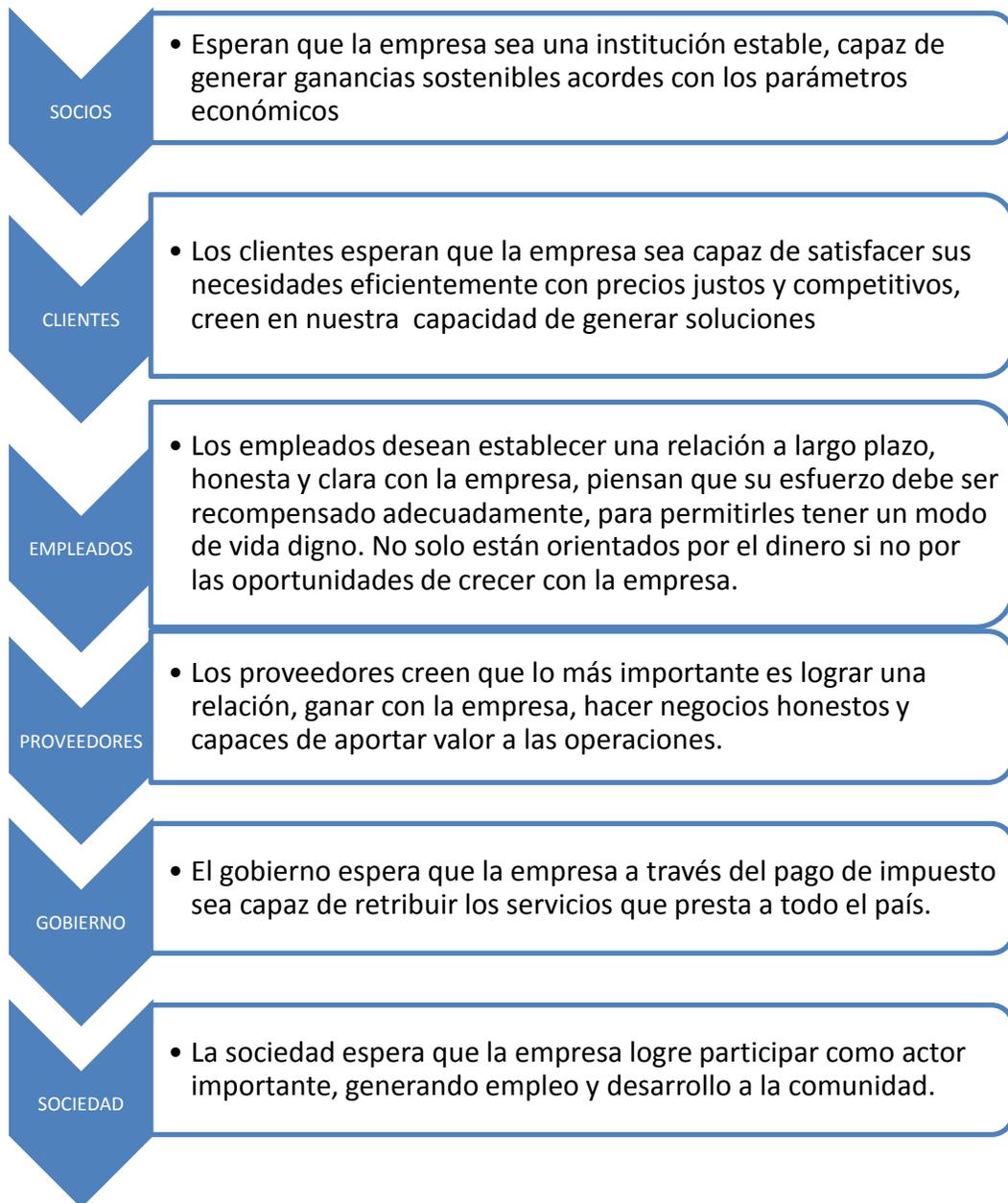
7.3 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MERCADEO

Formular estrategias corporativas para el plan estratégico de mercadeo

- Se aplica métodos de recolección de datos hacia los clientes.
- Existe agilidad los procesos de atención.
- Para el desarrollo de un nuevo servicio se forma en cuenta las exigencias de los clientes.
- contratar personas especializadas para que creen una imagen corporativa acorde con la agencia de aduanas y creen el logo, eslogan y los colores corporativos.
- Plan de mejoramiento continuo en cuanto a imagen y servicio para los clientes.

7.3.1 Grupo de interés

Diagrama 3. Grupo de interés



Fuente: Esta Investigación.

7.3.2 Estrategias de mercadeo. Por las características que presenta la empresa en el mercado, en el análisis tanto interno como externo y proporcionada en cada una de las matrices arrojo que las estrategias más adecuadas para basar el plan

de mercadeo son: penetración en el mercado y desarrollo del servicio, estas estrategias están basadas en ofrecer un servicio eficiente a un costo razonable.

Penetración en el Mercado se debe mantener mejor participación en el mercado, siempre y cuando mejore su capacidad operativa y se realice un gran esfuerzo de comercialización. La empresa debe buscar nuevos mercados para ofrecer sus servicios, adaptándose en todo momento a los servicios existentes permitiéndole la expansión del área de influencia y manteniendo la calidad de servicio, debe ir acompañado de un crecimiento en la capacidad operativa.

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

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

Tabla 14. Diseño estructural del plan de acción

Incrementar los ingresos de la empresa			
ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Implementar un plan de mercadeo	Proyectos. Registro público. Centro de conciliación. Capacitaciones. Administrativo	Incremento de los ingresos de la agencia en un 5%	1 año
Implementación de la estrategia de comunicación para promover el cumplimiento de los comerciantes	Capacitaciones	Uso de medio radial, revista, spot, página web	Anual

Racionalizar los costos de la empresa

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Costos ABC	Área administrativa	Implementar programas de mejoramiento continuo que propendan a eliminar actividades que no generan valor	1 año
Racionalizar plan de compras	Area administrativa	Disminuir los costos en un 5%	1 año
Implementar programas de ahorro energético	Area administrativa	Disminución del consumo de energía del 30%	1 año
Mejora en la trazabilidad de manejo a proveedores.	Area administrativa	Disminuir los costos en un 10% sin afectar calidad en los proveedores	Permanente

Utilización de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Afianzamiento en la implementación de los trámites virtuales	Proyectos	100%de registros por internet	1 año
Actualización permanente de la página web de la entidad	Área de Sistemas	Página actualizada en un 100%	1 año
Directorio virtual empresarial	Sistemas. Capacitación. Proyectos	1 directorio funcionando en red.	1 año
Creación de una nueva página web o en la actualizada web	Sistemas. Capacitación	Espacios en la página web alquilados.	1 año

Aumentar la confiabilidad de la información

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Elaboración de copias de seguridad para ubicación externa	Coordinador de sistemas	Copias de seguridad externa diaria	3 meses
Implementación de normas de seguridad informática	Coordinador de sistemas	Cero siniestros de información	1 año
Promover ante Confecámaras la actualización gratuita de datos del cliente	Coordinador de sistemas	Actualizar base de datos con información del cliente	6 meses

Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Actualización permanente de software donde se manejan los registros públicos. Cambios a nuevas tecnologías	Sistemas	Software debidamente actualizado	1 año
Adquisición de software antivirus y firewall	Presidente ejecutivo. Coordinador de sistemas	0 equipos infectados	1 año
Adquisición de sistema de prevención de incendios para equipos	Presidente ejecutivo	Sistema asegurado 100%	1 año

Optimizar los activos de la entidad

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Leasing tecnológico	Administrativo	Incluir el leasing dentro de las alternativas de financiación a evaluar para compra de activos	1 año
Arriendo de espacios	Administrativo	Incremento del rubro de arrendamiento en un 200%	1 año

Garantizar la satisfacción del cliente y/o empresario

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Implementar programas de emprendimiento	Proyectos	1 programa Nuevos programas de emprendimiento	1 año
Realización de investigación de mercados	Proyectos	1 anual Asignar recursos para el desarrollo de investigaciones	1 año
Creación de eventos culturales y recreativos para clientes	Proyectos. Administrativo. Capacitaciones	3 en el año Asignar recursos para eventos culturales	Anual

Atención personalizada con altos estándares siendo eficaces sin perder calidad

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Capacitación del personal para mejorar la atención al cliente	Administrativo y financiero	Reducir tiempo de espera en atención	3 meses

Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Programas de selección y entrenamiento	Administrativo	Nuevos empleados con perfil optimo	Anual
Plan anual de	Administrativo.	100% de	Anual

formación	Jefes de depto.	empleados capacitados de acuerdo a su perfil	
Evaluación de desempeño	Gerente general Jefes del departamento	100% de empleados	Anual
Medición del clima organizacional	Administrativo	Medición del clima organizacional en un año. Empleados satisfechos en un 100%	Anual
Políticas de reconocimientos a empleados	Gerente general	100% de empleados con méritos reconocidos	Anual

Garantizar la satisfacción del servicio al cliente

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Mejoramiento al Sistema de gestión de calidad	Coordinador calidad	100% de los documentos controlados	Permanente
Realizar encuestas de satisfacción al cliente	Proyectos	Actualización versiones	Permanente
Garantizar difusión de la nueva plataforma estratégica de la organización	Gerente general	Lograr niveles de satisfacción superiores al 90%	6 meses

Mantener variedad de programas y servicios y generar nuevos

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Actualización permanente de página web.	Coordinador de sistemas	100% de actualizaciones realizadas en página web.	1 año
Plan de mercadeo	Capacitaciones. Comunicaciones	1 en un año	1 año

Investigación de mercados en servicios	Proyectos.	1 en un año	1 año
Promover el uso de las TICs entre los empresarios	Gerente general Proyectos	Número de empresarios formados. Rueda de negocio sobre TICs	2 años

Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Implementación cargo Calidad y control interno	Gerente general	Ajuste nuevo cargo	4 meses
Desarrollar monitoria estratégica (Balancead Scorecard)	Gerente general Administrativo	Uso de software para estrategia.	1 año
Fortalecer el sistema de información de calidad en los servicios	Calidad	una nueva herramientas implementadas	1 año

Fuente: Esta Investigación.

Finalmente el éxito de cumplimiento del plan estratégico es un compromiso de toda la organización por lo cual se debe estar estudiando y socializando, es importante que el personal se sienta involucrado y comprometido con el crecimiento de la entidad.

7.3.3 Presupuesto de mercadeo

Tabla 15. Presupuesto de mercadeo

Actividad	Valor	Porcentaje del total del presupuesto
Financiera	\$4.809.812	19,51%
De los clientes	\$1.203.069	4,88%
Marketing estratégico	\$7.016.260	28,46%
Marketing Mix	\$11.623.917	47,15%
Total	\$ 24.653.058	100,00%

Fuente: Esta Investigación.

7.3.4 Cronograma de mercadeo

Tabla 16. Cronograma de mercadeo

ACTIVIDAD	PERIODO EN MESES A PARTIR DE LA APROBACION												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Estudio de medios	■	■											
Participacion de eventos y ferias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
diseño de material publicitario		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
estrategia de precios promocionales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
implementacion de sistemas informaticos			■	■	■	■							
asesoramiento en la adquisicion o subcontratacion de ss		■	■	■									
definicion de la estructura organizacional	■	■											
establecer alianzas estrategicas				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
capacitacion del personal	■	■	■	■	■	■	■						
implementar sistemas de calidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Esta Investigación.

7.4 EVALUACION Y CONTROL.

Las actividades encaminadas a evaluar las medidas de desempeño al plan de mercadeo comprenden:

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

Control gerencial: mediante la realización de comités mensuales para evaluar el avance del plan de mercadeo, se usara la revisión de los indicadores de gestión, el informe de los funcionarios encargados de cada etapa del plan de mercadeo, se

identificarán las variaciones entre las acciones planeadas y las ejecutadas, de igual forma se determinarán y se analizarán los resultados obtenidos y los factores que influyeron. Esto con el fin de tomar medidas correctivas a tiempo si es el caso. La gerencia efectuará semestralmente un monitoreo al entorno organizacional, para buscar y analizar información sobre los cambios ocurridos en relación a la competencia, las reacciones de los clientes frente a las actividades desarrolladas dentro del marco de acción del plan de mercadeo, las opiniones del sector las relaciones de los socios estratégicos de la empresa, las opiniones de los proveedores y las relaciones en general de la sociedad. Teniendo por objetivo establecer y analizar cambios en el entorno organizacional y confrontarlos contra los resultados de desempeño en relación al plan de mercadeo con el fin de realizar los ajustes necesarios en la estrategia.

CONCLUSIONES

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

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

En el análisis externo el sector presenta altos niveles de competencia especialmente por las empresas que actúan como satélites de grandes empresas del centro país. Sin embargo la empresa por tratarse de un operador logístico que vincula todas estas actividades ofrece servicios más completos dentro de la cadena logística y proyecta como posible opción para los exportadores e importadores colombianos, ya que permite la agilización de procesos y eficiencia de los mismos.

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

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

RECOMENDACIONES

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

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

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

Para que la empresa logre un crecimiento y posicionamiento en el mercado es importante que se adopte una completa orientación hacia el marketing relacional y servicio al cliente el cual es un aspecto fundamental para prestar un servicio de excelencia de acuerdo a las expectativas de cada cliente. Además para dar cumplimiento a las nuevas exigencias del mercado es importante que la empresa inicie procesos para lograr certificaciones en gestión de calidad, ubicándose a la altura de las empresas competidoras y de sus mismos clientes.

BIBLIOGRAFIA

COTES, Augusto. Como realizar un plan de mercadeo en tu microempresa. Bogotá: Norma, 2002.

KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. Economía internacional y mercadotecnia (7ª edición). Madrid: Addison Wesley, 2006.

SALVADOR MERCADO, H. Comercio Internacional II. Séptima Edición. Noriega: Limusa, s.f.

TUGORES, J. Marketing Internacional. (5ª edición). México: Mc-Graw-Hill, 2002.

NETGRAFIA

ALCALDIA DE IPIALES. [en línea] [citado 2015-06-22] Disponible en internet:
Disponible en www.rylaipiales2015.com/#!/ipiales/gmsx0

ALCALDIA MUNICIPAL DE IPIALES, Plan básico de ordenamiento territorial,
Diagnostico urbano. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet:
www.alcalidadeipiales.gov.co

CATALOGO DE PRODUCTOS. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en
internet:
www.legis.com.co/catalogoproducto.asp?id_linea=378NomLinea=legisnet

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en
internet: www.gobernaciondenariño.gov.co

LA ECONOMIA. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet:
<https://conoce-narino.wikispaces.com/ECONOMIA>>

MATRIZ BCG. [en línea] [citado 2002-10-07] Disponible en internet:
http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG>

MATRIZ MEFE, MEFI. [en línea] [citado 2015-03-22] Disponible en internet:
<<https://sdad-uvm.wikispaces.com/file/view/MEFE%20y%20MEFI.pdf>>

NUEVA LEGISLACION. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet:
[http:// www.nuevalegislacion.com/index](http://www.nuevalegislacion.com/index)

PLANEACION Y CONTROL. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en internet:
[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y
_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm)>

PORTAFOLIO DE SERVICIOS EMPRESA LOGÍSTICA COMERCIAL E.U Y
ADUANERA IPIALES NARIÑO. [en línea] [citado 2015-02-22] Disponible en
internet: www.asocomex.com/

ANEXOS



ANEXO A. ENCUESTA

SATISFACCION A CLIENTES LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U

Objetivo: Conocer y medir la satisfacción de los clientes sobre los servicios ofrecidos. La información suministrada nos permitirá conocer las expectativas de los clientes.

EMPRESA: _____

NIT: _____

NOMBRE: _____

CARGO: _____

1. ¿A través de que medio conoció Ud. la empresa?
 - a. Publicidad _____
 - b. Directorio telefónico. _____
 - c. Internet. _____
 - d. Correo electrónico. _____
 - e. Otra? _____ cual? _____
2. En la actualidad Ud. hace uso de los servicios de la empresa? (Si su respuesta es SI continúe con la pregunta No 5 si es NO continúe con la pregunta No 3).
SI _____
NO _____
3. El motivo por el cual usted dejó de adquirir los servicios de la empresa es:
 - a. Demoras en la entrega de la información _____
 - b. Atención deficiente _____
 - c. Negligencia del personal _____
 - d. Precios elevados. _____
 - e. Retrasos en la entrega de los documentos _____
 - f. Actualmente no hace uso del servicio _____
 - g. ¿Otro cuál? _____
4. En el primer momento que usted solicitó su cotización e información acerca del proceso y los documentos necesarios para su trámite. La atención se realizó de manera:
 - a. Amable _____
 - b. Respetuosa _____
 - c. Rápida _____
 - d. Clara _____
 - e. Concisa _____
 - f. Completa _____
 - g. Ninguna de las anteriores. _____
5. Considera Ud. Que el grado de la respuesta en la realización de su trámite después de entregados todos los documentos soporte es:
 - a. Optimo _____

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

6. califique los siguientes aspectos frente a la atención recibida por el personal de la empresa: (califique de 1 a 4 siendo 1 insatisfecho, 4 satisfecho)

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

7. El valor que cancela por el servicio con relación a la calidad del mismo y el precio del mercado considera que es:
- a. Costoso _____
 - b. Similar a otras empresas _____
 - c. Más económico _____
 - d. No sabe / no responde _____
 - e. ¿Otro cuál? _____
8. Con relación a la claridad y oportuna facturación de su trámite. Ud. se siente:
- a. Satisfecho. _____
 - b. Insatisfecho. _____
9. Al momento de elegir una empresa de servicios aduaneros que tiene en cuenta:
- a. Imagen de la empresa. _____
 - b. Reconocimiento. _____
 - c. Precio _____
 - d. Cobertura del servicio. _____
 - e. Experiencia. _____
 - f. ¿Otro Cual? _____
10. ¿Cual considera Ud. la técnica más adecuada para recibir información por parte de nuestra empresa?
- a. Vía telefónica _____
 - b. Vía correcto directo. _____

- c. Vía E-MAIL _____
 - d. Otro _____ Cual _____
11. ¿recomendaría Ud. a Logística Comercial y Aduanera con otras empresas?
- a. Si _____
 - b. Probablemente sí. _____
 - c. No estoy seguro. _____
 - d. No _____
- ¿Porque?
-

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!



ANEXO B. ENTREVISTA

JUAN CARLOS BURBANO
LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA E.U

Objetivo: Formular las estrategias corporativas para el plan estratégico de Mercadeo.

1. cuál es su nombre

2. cuál es el cargo que ocupa en la agencia de Aduanas LOGISTICA COMERCIAL Y ADUANERA

3. Que actividades realiza usted como Gerente para motivar a sus empleados en el puesto de trabajo

- a. capacitación
 - b. excelente remuneración económica
 - c. Vacaciones.
 - D. Oportunidad de estudiar
 - e. Todas las anteriores.
- Otra cual

4. Nombre estrategias las más importantes para que el plan de mercadeo funcione en la agencia de aduanas acorde con las necesidades de la misma

5. Cuáles son las políticas de la agencia de Aduanas para que haya un buen clima organizacional

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.